



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

Tema:

**El proceso de inclusión de personal y su impacto en el
sentido de pertenencia del empleado en una empresa
multinacional comercial de la ciudad de Guayaquil**

Autor:

Fajardo Vera Hildany Vanessa

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciada en Psicología Organizacional**

Tutor:

Psic. Chiquito Lazo Efrén Eduardo, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

13 de septiembre del 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Fajardo Vera Hildany Vanessa**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR

f. _____
Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Galarza Colamarco, Alexandra, Mgs.

Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Fajardo Vera Hildany Vanessa**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **El proceso de inclusión de personal y su impacto en el sentido de pertenencia del empleado en una empresa multinacional comercial de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 13 del mes septiembre del año 2017

LA AUTORA

f. _____
Fajardo Vera Hildany Vanessa



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Fajardo Vera Hildany Vanessa**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **El proceso de inclusión de personal y su impacto en el sentido de pertenencia del empleado en una empresa multinacional comercial de la ciudad de Guayaquil** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 13 de septiembre del año 2017

LA AUTORA:

f. _____
Fajardo Vera Hildany Vanessa



REPORTE URKUND

Guayaquil 13 de septiembre del 2017

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	EL PROCESO DE INCLUSIÓN DE PERSONAL Y SU IMPACTO EN EL SENTIDO DE PERTENENCIA DEL EMPLEADO EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL COMERCIAL DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.doc (D30531206)
Presentado	2017-09-13 14:13 (-05:00)
Presentado por	hildanyfajardov@outlook.es
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	HILDANYVANESSAJARDOVERA Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 81 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

TEMA: El proceso de inclusión de personal y su impacto en el sentido de pertenencia del empleado en una empresa multinacional comercial de la ciudad de Guayaquil.

ESTUDIANTE: Hildany Vanessa Fajardo Vera

DOCENTE TUTOR: Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.

Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.

FIRMA

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por el maravilloso plan que tuvo conmigo, por las bendiciones que he recibido y por guiarme en cada paso de mi vida.

A mi familia por darme su apoyo constante y en especial a mi papá que por su esfuerzo y dedicación me permitió estudiar la universidad, le estaré eternamente agradecida por guiarme en mi vida profesional.

A mi Tutor Psic. Efrén Chiquito por su paciencia y acompañamiento constante en esta etapa tan deseosa de culminar mi carrera.

A la Psic. Margarita Ortiz quien me guio en mi primera experiencia laboral y en la que pude aplicar mis conocimientos teóricos aprendidos en la carrera.

Y por último a mis compañeros de la carrera y personas importantes de mi vida, que creyeron en mí y me impulsaron a lograr lo que era antes una meta y hoy es un logro obtenido.

Con cariño,

Hildany

DEDICATORIA

Dedico el siguiente trabajo de titulación a Dios en primer lugar por ser, mi guía y mi fortaleza en todo momento.

A mi papá por ser pilar fundamental en la consecución de esta meta, por ser mi apoyo, fuente de inspiración y dedicación en todo momento.

A mis amistades y seres queridos por creer en mí y apoyarme en mis momentos de desesperación y haberme dado las fuerzas necesarias para poder culminar mi carrera universitaria con éxito.

Con amor,

Hildany



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Coello Moreira Rafael Mauricio Mgs.
DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Org. Carrillo Saldarreaga, Sofía, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra, Mgs
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

CALIFICACIÓN

Psic. Chiquito Lazo Efrén Eduardo, Mgs

TUTOR

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
ÍNDICE GENERAL	X
INDICE DE TABLAS	XIV
INDICE DE GRÁFICOS	XV
RESUMEN	XVIII
ABSTRACT	XIX
INTRODUCCIÓN	20
Antecedentes	24
Justificación	25
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	27
1.1 Definición de Talento Humano	27
1.2 Gestión del Talento Humano	28
1.3 Diferencia entre la Gestión del Talento Humano y la Administración de Recursos Humanos	28
1.4 Los Subsistemas de la Gestión del Talento Humano	32
1.5 Proceso de Incorporación de personal	36
1.6 Definición de Reclutamiento	38
1.6.1 Proceso de Reclutamiento.....	39
1.7 Definición de selección de personal	40
1.7.1 Selección por competencias.....	41
1.7.2 Proceso de Selección por Competencia.....	42
1.8 La entrevista	44
1.8.1 La entrevista por competencias.....	44
1.8.2 Personas que intervienen en las entrevistas.....	46
1.9 Definición de Inducción	47
1.9.1 Proceso de Inducción.....	48

1.9.2	Inducción por competencia	49
1.10	Socialización organizacional.....	50
1.10.1	Los métodos para la socialización organizacional.....	51
1.11	Definición de Competencia.....	52
1.11.1	Modelo de Gestión por Competencias	54
1.12	Rotación de personal	56
1.12.1	Índice de rotación	57
1.13	Proceso de Desvinculación	57
1.13.1	Renuncia	59
1.13.2	Despido	60
1.14	Clima organizacional.....	60
1.15	Desempeño laboral.....	62
1.16	Sentido de pertenencia	62
1.16.1	El sentido de pertenencia como valor corporativo.....	63
1.16.2	Competencias que involucran el Sentido de Pertenencia	64
1.16.3	Valores que involucran el sentido de pertenencia	66
1.17	Engagement	67
1.18	Compromiso organizacional	68
1.19	Motivación.....	70
1.20	Identidad e Imagen Corporativa	71
1.21	Tipo de Generaciones	72
<i>CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA.....</i>		75
2.1	Reseña histórica.....	75
2.1.1	Misión	75
2.1.2	Valores.....	75
<i>CAPITULO III: METODOLOGÍA</i>		77
3.1	Planteamiento del problema.....	77
3.2	Hipótesis	77

3.3	Variables.....	77
3.4	Línea de Investigación	77
3.5	Sublíneas.....	77
3.6	Política u Objetivo del buen vivir Al Que Contribuye	78
3.7	Formulación del problema de investigación	78
3.7.1	Pregunta de investigación.....	78
3.7.2	Preguntas secundarias	78
3.8	Objetivos	78
3.8.1	Objetivo general.....	78
3.8.2	Objetivo Específico	78
3.9	Tipo de investigación	79
3.9.1	Investigación cualitativa	79
3.9.2	Investigación cuantitativa	80
3.10	Población	80
3.11	Muestra.....	81
3.12	Herramientas e Instrumentos	81
3.12.1	Entrevista en profundidad.....	81
3.12.2	Cuestionario	82
3.13	Recursos	82
3.13.1	Humanos.....	82
3.13.2	Financieros.....	82
3.14	Momentos del proceso metodológico	83
<i>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</i>		<i>87</i>
4.1	Análisis de Resultados de la Entrevista a trabajadores con más de 5 años.....	87
4.2	Análisis de Resultados de encuestas a colaboradores con más de 5 años.....	91
4.3	Análisis de Resultados de la Entrevista a colaboradores que ingresaron en la compañía y tiene de 0 a 6 meses	103

4.4	Análisis de los Resultados de las Encuestas a colaboradores que ingresaron en la compañía y tiene de 0 a 6 meses	106
4.5	Análisis comparativo de las Encuestas de los trabajadores con menor tiempo en la compañía, de 0 a 6 meses y los trabajadores de mayor tiempo, de 5 años en adelante.....	118
	CONCLUSIONES.....	130
	RECOMEDACIONES.....	133
	REFERENCIAS.....	135
	ANEXOS.....	143

INDICE DE TABLAS

Tabla 2: Diferencia entre Gestión de Talento Humano y Administración de Recursos Humanos	30
Tabla 3: Número de Colaboradores por área	80
Tabla 4: Tiempo Laborando en la compañía	81

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Macro proceso de la Gestión de Talento Humano	34
Gráfico 2: Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores.....	35
Gráfico 3: Macro proceso incorporación y adaptación de las personas a la organización.....	37
Gráfico 4: Medios de Reclutamiento de Personal.....	91
Gráfico 5: Motivación laboral.....	92
Gráfico 6: Información brindada en las entrevistas	93
Gráfico 7: Proceso de Inducción adecuado	94
Gráfico 8: Influencia de la Inducción de Recursos Humanos con el Sentido de Pertenencia de los colaboradores.....	95
Gráfico 9: Actividades para generar sentido de pertenencia y compañerismo con otras áreas	96
Gráfico 10: Reacción del colaborador frente a cambios en la compañía	97
Gráfico 11: Compromiso del Colaborador hacia la compañía.....	98
Gráfico 12: Influencia en el Sentido de pertenencia de acuerdo al estilo de liderazgo del Jefe.....	99
Gráfico 13: Actividades de la compañía que se identifican con los colaboradores	100
Gráfico 14: Influencia de la experiencia laboral en la vida personal y profesional del colaborador.....	101
Gráfico 15: Significado de Sentido de Pertenencia para el colaborador	102
Gráfico 16: Medios de Reclutamiento de Personal actuales en la compañía	106

Gráfico 17: Motivación laboral del personal de 0 a 6 meses.....	107
Gráfico 18: Información brindada en las entrevistas	108
Gráfico 19: Proceso de Inducción adecuado	109
Gráfico 20: Influencia de la Inducción de Recursos Humanos con el Sentido de Pertenencia de los colaboradores.....	110
Gráfico 21: Actividades para generar sentido de pertenencia y compañerismo con otras áreas.....	111
Gráfico 22: Reacción del colaborador frente a cambios en la compañía ...	112
Gráfico 23: Compromiso del Colaborador hacia la compañía.....	113
Gráfico 24: Influencia en el Sentido de pertenencia de acuerdo al estilo de liderazgo del Jefe.....	114
Gráfico 25: Actividades de la compañía que se identifican con los colaboradores	115
Gráfico 26: Influencia de la experiencia laboral en la vida personal y profesional del colaborador.....	116
Gráfico 27: Significado de Sentido de Pertenencia para el colaborador	117
Gráfico 28: Comparativo de Resultados de la primera pregunta del cuestionario.....	118
Gráfico 29: Comparativo de Resultados de la segunda pregunta del cuestionario.....	119
Gráfico 30: Comparativo de Resultados de la tercera pregunta del cuestionario.....	120
Gráfico 31: Comparativo de Resultados de la cuarta pregunta del cuestionario.....	121
Gráfico 32: Comparativo de Resultados de la quinta pregunta del cuestionario.....	122

Gráfico 33: Comparativo de Resultados de la sexta pregunta del cuestionario	123
Gráfico 34: Comparativo de Resultados de la séptima pregunta del cuestionario.....	124
Gráfico 35: Comparativo de Resultados de la octava pregunta del cuestionario.....	125
Gráfico 36: Comparativo de Resultados de la novena pregunta del cuestionario.....	126
Gráfico 37: Comparativo de Resultados de la décima pregunta del cuestionario.....	127
Gráfico 38: Comparativo de Resultados de la onceava pregunta del cuestionario.....	128
Gráfico 39: Comparativo de Resultados de la doceava pregunta del cuestionario.....	129

RESUMEN

La pertenencia es el orgullo e identificación afectiva con el ser y en el ámbito laboral hacer y sentirse involucrado con la organización. La presente investigación tiene como propósito identificar si la rotación de personal se ve involucrada con el manejo de los procesos de inclusión y, a raíz de esta afirmación, si los procesos influyen con el sentido de pertenencia que el colaborador deberá tener hacia su trabajo. El objetivo general es determinar la relación que existe entre la efectividad de los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción del personal que lleva actualmente la compañía y su influencia con el sentido de pertenencia. Por lo que se efectuó una investigación cualitativa y cuantitativa para identificar si además de lo propuesto existen otras variables que también podrían influir como lo son el estilo de liderazgo del jefe, el compañerismo y las actividades recreativas que se desarrollen con los colaboradores. En esta nueva era, es de gran importancia, el valor que se le preste al colaborador de una compañía, debido a que este valor se relaciona con el desempeño laboral que tendrá el colaborador en su trayectoria, como también con la motivación y el compromiso de realizar sus tareas y funciones de manera eficiente y eficaz.

Palabras Claves: reclutamiento y selección, inducción, identidad, rotación de personal, compromiso, sentido de pertenencia.

ABSTRACT

The membership is pride and affective identification with the being and the work environment make and feel involved with the organization. The present research aims to identify if the rotation of personnel is involved with the management of the processes of inclusion and, a root of this affirmation, if the processes influence with the sense of belonging that the collaborator must have towards his work. The general objective is to determine the relationship between the effectiveness of the Recruitment, Selection and Induction processes of the company's current staff and its influence with the sense of belonging. Therefore, a qualitative and quantitative investigation was carried out to identify and, in addition to what was proposed, other variables that also influence what the leader's style of leadership, companionship and recreational activities are developed with the collaborators. In this new era, it is of great importance, the value that is given to the employee of a company, because this value is related to the work performance that the employee has on his shelf, as well as motivation and commitment perform their tasks and functions efficiently and effectively.

Keywords: recruitment and selection, induction, identity, turnover, commitment, sense of belonging.

INTRODUCCIÓN

El desafío para las organizaciones actuales es atraer y satisfacer a trabajadores con alta contribución de valor, para que estos, desde la motivación intrínseca, desplieguen su talento y lo entreguen a la organización.(Fernández, I. 2015).

Los estudios muestran que los mejores trabajadores están en empresas donde se fomenta deliberadamente el engagement, la conducta comprometida e involucrada con el quehacer laboral cotidiano y con el sentido organizacional. Es lo que habitualmente hemos conocido como compromiso organizacional, que ha demostrado ser una competencia personal que esta asociada al capital psicologico individual y que no es fácil de desarrollar.

La Gestión de Talento Humano es la responsable de gestionar de forma ordenada y eficaz sus procesos además de generar un ambiente y cultura organizacional que permita a los colaboradores sentirse parte de la misma. Por otra parte, el área de Talento Humano tiene como responsabilidad disminuir y controlar el índice de rotación del personal, ya que de esta manera también disminuye costos de selección como de inducción y capacitación para el cargo vacante, costos por controlar y supervisar permanentemente a los colaboradores.

El índice de rotación es uno de los indicadores que mide el proceso de Selección y también es un tema que preocupa constantemente a las compañías, debido a que la gente renuncia o es despedida por diferentes motivos, en el caso de los colaboradores que renuncian las principales causas son; mejores propuestas laborales, comenzar o culminar los estudios, problemas personales o familiares, por clima organizacional o por falta de sentido de pertenencia hacia la compañía. En el caso de los despidos, en su mayoría son por bajo rendimiento o actos inadecuados en la compañía.

Las organizaciones tienen como meta el atraer, retener y gestionar a las mejores personas para que laboren dentro de su organización. A menudo las empresas se encuentran ante la problemática de que los candidatos que acuden al reclutamiento no llenan el perfil requerido por la organización, por lo tanto, el proceso de selección

se ve limitado, y la empresa en muchos casos se ve en la necesidad de contratar a la persona que medianamente se adapte al perfil.

El reclutamiento y selección de personal dentro del sistema de talento humano es considerado como el proceso de mayor importancia, dependiendo de la efectividad del proceso se dará como resultado el nivel de desempeño que el colaborador tenga dentro de la empresa. Por lo que se recomienda que estos procesos se manejen por competencias, debido a que tiene mejores resultados, y se enfoca más hacia lo que la empresa busca.

Para comenzar con el reclutamiento la empresa debe autorizar el cubrir una vacante, siendo el siguiente paso formar una base de candidatos, de fuentes internas o externas de la compañía. El Reclutamiento es importante puesto que mientras más candidatos tengan más selectivo se podrá ser en las contrataciones.

La selección de trabajadores correctos se considera importante debido a que dependerá de ellos el desempeño de la organización, los empleados que posean las habilidades y las competencias adecuadas realizarán en su mayoría un mejor trabajo en la compañía y por ende quienes carezcan de las habilidades no harán su trabajo de manera eficaz.

Otra de las funciones de Talento Humano es mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores y para realizar esto las empresas deben dar a conocer a los empleados el estado de la compañía en el mercado; hacer participar activamente a los empleados en los procesos y procedimientos; respetar la filosofía, políticas y normas del grupo; respetar a todos los miembros de la compañía; reconocer y valorar la importancia de cada una de las áreas, los objetivos propios de la compañía, las funciones y la imagen que proyecta tanto a los empleados como al exterior, de esta forma serán vistos como propios, cumplirlos, alcanzarlos, seguirlos y mostrarlos en todo momento sin la necesidad de que se diga que lo hagan.

Muchos autores han trabajado en lo que ellos llaman la importancia del sentido y el orgullo en el trabajo. Uno de los hallazgos de O' Reilly y Pfeffer, ambos profesores de Stanford, es que la gente necesita creer, si quiere sentirse bien con su trabajo,

que lo que hace tiene un impacto real en la empresa y que por lo tanto su trabajo es de particular importancia (O. Reilly y C. Pfeffer, citado por J. Sadowsky, L. Roche, 2013).

El sentimiento de pertenencia es un motor muy poderoso, un motor cuya potencia puede aún multiplicarse. Para que este sentimiento surja, se distingue dos condiciones: La primera que se debe tener éxito en persuadir a las personas de sus equipos ya que ellas son depositarias de una identidad única; y por otro lado se debe tener éxito en convencer a los que son diferentes y especiales.

Sin embargo, los líderes de las empresas deben evitar el trato desigual; estimular y valorar la participación constante entre todos los que la integra; dar valor al esfuerzo, sin importar donde se manifieste; y generar el mismo bienestar y desarrollo, en base al mérito y a la dedicación, en todas sus áreas por igual, con esto se logra tener un mayor compromiso con los colaboradores y sentirán a la empresa como propia.

El trabajo de investigación se estructura en cuatro capítulos: el primer capítulo corresponde a la elaboración del marco teórico que suministra la información sobre las teorías de referencia y las principales definiciones en el que se basa el problema, en el que se encuentran como categorías el reclutamiento y selección de personal e inducción, desde la intervención de las competencias, la socialización organizacional, la rotación de personal, el proceso de desvinculación, el clima organizacional, el sentido de pertenencia y sus componentes con subcategorías como: engagement e identidad corporativa. En el segundo capítulo se precisa el análisis de la compañía, la reseña histórica, la misión y valores.

En la tercera fase se presenta el diseño metodológico estableciendo el tipo de investigación, población y muestra, herramientas o instrumentos para obtener información. Para el levantamiento de la información y recolección de datos se utilizaron como herramientas, cualitativas las entrevistas y cuantitativas las encuestas. La muestra se dividió en dos grupos, el de las personas que llevan en la compañía más de 5 años y de los que llevan menos de 6 meses.

En la cuarta fase, se evidencia los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas realizadas al personal de la compañía y un comparativo de respuestas de ambas muestras, se pudo identificar cómo se manejaba el proceso de inclusión antes y ahora, la participación de Talento Humano como generador de motivación y creación del sentido de pertenencia con el colaborador antiguo y nuevo. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó con el desarrollo de la investigación, la bibliografía y anexos.

Antecedentes

La empresa comercial, se estableció en Guayaquil desde el 2012, se localiza en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, en las zonas de arribos y salidas internacionales. La empresa a su vez forma parte de una multinacional reconocida a nivel mundial, su matriz se encuentra en Suiza y se distribuye en cinco regiones, ubicando a los países latinoamericanos en la región cuatro, en donde Ecuador debe reportar constantemente sus movimientos y novedades a Argentina.

El giro del negocio de La organización son las ventas de productos libres de impuesto a un precio mejor que el mercado local lo ofrezca. La compañía cuenta con 87 trabajadores, y cuenta con las áreas de; Comercial, Ventas, Seguridad, Recursos Humanos, Financiero y Logística.

La compañía presenta un alto índice de rotación desde el 2013 hasta la actualidad, específicamente en las áreas de Ventas y Seguridad, en el que se infiere que una de las causas es la carencia de Sentido de Pertenencia hacia la compañía. (Anexo 1)

Actualmente la compañía maneja el departamento de Recursos Humanos como una administración, más no como una gestión del Talento Humano, siendo una compañía que se maneja en varios países, en Ecuador su sistema y enfoque aún no está actualizado de acuerdo con la generación que contrata, debido a que prefieren mantener un estilo juvenil en las tiendas.

Sin embargo, el personal no se siente identificado en la compañía por lo que opta por renunciar y continuar con sus estudios o buscar otro trabajo. El tiempo máximo de estabilidad es de un año. Como resultado de la falta de identidad e inconformidad con el trabajo, los niveles de rotación se han elevado, y se pronosticó que para el 2017 iba a ser mayor a otros años.

Justificación

En el Ecuador hay empresas que actualmente tienen dificultades en el control del índice de rotación y el sentido de pertenencia de sus colaboradores. La empresa sobre la cual se realizará la investigación está ubicada en la Ciudad de Guayaquil es de naturaleza Comercial y se dedica a la venta de productos libres de impuestos.

El área de Recursos Humanos consta de un jefe y una asistente que se encargan de la Nómina, Reclutamiento, Selección y Contratación del personal, Inducción, Capacitación, Evaluación del desempeño y Seguridad y Salud ocupacional.

De acuerdo a la información que se logró levantar en la compañía, sobre el índice de rotación, se identifica un alto nivel de rotación en el área de Ventas y Seguridad, por lo cual se tomó una muestra de los empleados que han laborado en estos departamentos desde el 2013 hasta la actualidad, segmentado en dos grupos objetivos en función del tiempo de permanencia. (Anexo 1)

La implementación de este proyecto surge debido a la observación realizada en el departamento de Recursos Humanos, donde se requiere detectar la efectividad del proceso de Reclutamiento y Selección y el grado de pertenencia de los colaboradores de Ventas y Seguridad.

La problemática que presenta la empresa se da cuando se realiza los procesos de Reclutamiento y Selección en el Área de Ventas Y Seguridad, debido a que cuando se presenta la búsqueda de candidatos, los perfiles postulados y disponibles no cuentan completamente con el perfil requerido por la organización y si se acoplan al requerimiento, por lo que una vez contratados no siempre cumplen con las expectativas. Generando una baja productividad o incluso la salida de la compañía en menos de (1) año.

Se corrobora esta afirmación mediante un análisis que se realizó en la nómina del mes pasado, por la que dio como resultado de los (16) colaboradores que se desvincularon de la compañía desde Enero a Abril del 2017, (10) de ellas estuvieron menos de (1) año en la compañía, (10) renunciaron voluntariamente, (5) fueron despedidos y (1) por terminación de contrato (Anexo 4).

En la actualidad la compañía tiene un porcentaje de rotación de 36.9%, teniendo la oportunidad de mejorar el alto índice de rotación y el sentido de pertenencia de la misma.

La finalidad del proyecto se encuentra ante el reto de crear y preservar el sentido de pertenencia de los colaboradores, de predecir el desempeño de los colaboradores desde el momento de la selección de los mismos, esta no es una tarea fácil ya que se debe recordar que se trabaja sobre personas, y los seres humanos tienen una naturaleza cambiante.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Definición de Talento Humano

Se puede definir al Talento Humano como 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 (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013).

El talento humano, definido por como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad (Balza, 2010).

El talento humano, no es más que la capacidad de la persona que comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. (Jericó citado por Medina, 2010, p. 81).

De acuerdo con el pensamiento de Alles, refiere que el talento humano es uno de los tres ejes más importantes que se deben ver en las organizaciones. Los otros dos son la innovación -al producto o al modelo de negocios- y la estrategia -en su diseño e implantación exitosa- los dos primeros dentro del marco de la tercera adquieren mayor relevancia, sin embargo, cada una requiere de las otras (Alles, citado por Medina Fuenmayor, 2010, p. 84).

En conclusión, el talento humano son todos los planes estratégicos empleados para desarrollar, promover y facilitar de forma eficaz el capital humano. Para que los miembros de una empresa se desenvuelvan de forma óptima, planea sobre los potenciales de los individuos, actúa mejorando a través de la promoción de un conjunto de características individuales los funcionamientos de las personas en sus puestos de trabajo y la organización.

1.2 Gestión del Talento Humano

La gestión del Talento Humano juega un rol importante para el desarrollo actual y futuros de las organizaciones, además considera (Ospino, citado por Fernández, 2012, p. 20) que:

La gestión del Talento Humano es contingente y situacional, debido a que depende de aspectos internos y externos, como lo son el comportamiento ético, desarrollo de competencias, la aceptación e internalización de la cultura organizacional, su estructura organizacional, el compromiso, las características del contexto ambiental, el tipo de actividades económicas a la cual se dedica la organización, la tecnología utilizada entre otros.

Se puede inferir que Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensa, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno (Jaramillo, 2005, p. 107).

Por otro lado, es responsabilidad de la organización, y no únicamente del área de gestión humana, gestionar el talento que posee, llegando, no sólo a los niveles de mando o los directivos, sino alcanzando los niveles inferiores de la organización. La gestión del talento implica la captación, desarrollo, retención, mejora y transmisión del talento tanto directivo y operativo en el nivel tecnocrático, como en el intermedio, de staff de apoyo y operativo (Prieto, 2013, p. 20).

En definitiva, la gestión del talento humano de cada empresa es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información.

1.3 Diferencia entre la Gestión del Talento Humano y la Administración de Recursos Humanos

La gestión de talento Humano se ha caracterizado en las últimas épocas por una serie de cambios sustanciales en todas sus áreas que han permitido desarrollar

importantes transformaciones, en referencia al modelo tradicional llamado Administración de Recursos Humanos (Calderón Hernández, Álvarez Giraldo, & Naranjo Valencia, 2006).

Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el inmenso movimiento en busca de la calidad y la productividad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones que la gran diferencia y principal ventaja comparativa de las empresas, se deriva de las personas que laboran en ellas.

La administración de recursos humanos (ARH), son estrategias direccionadas a dirigir y en el sentido propio de la palabra administrar todos los recursos internos y externos a una organización, entre los cuales están el capital humano, financiero, intelectual, entre otros. La administración de recursos humanos está influenciada por diferentes disciplinas y estas proporcionan el carácter multivariado de la administración de los recursos humanos (Chiavenato, 2007).

En efecto, las personas son el factor fundamental cuando se hace referencia a una organización, su influencia directa en la construcción de la personalidad de una empresa, su cultura y su dinámica proporcionan la identidad de la misma. Es decir, todas las actitudes, comportamientos, la específica ejecución de una tarea, están direccionadas por la complejidad de variables que influyen en el personal y que están demarcadas por las políticas y directrices de la organización que promueven como gestionar a los colaboradores en sus puestos y tareas.

Tabla 1: Diferencia entre Gestión de Talento Humano y Administración de Recursos Humanos

Diferencias	Gestión del Talento Humano	Administración de Recursos Humanos
Su prioridad es el desarrollo de sus empleados	Se centra en ayudar y mejorar al máximo los talentos que cuenta la organización, manteniendo como prioridad el desarrollo profesional de los colaboradores. Pone énfasis en entrenamientos, desarrollo personal, coaching y entrevistas de permanencia.	Se ocupa solo de los pagos correspondientes al personal, de los días de vacaciones, beneficios y quejas.
Propone objetivos a largo plazo	Presenta un plan de estrategias, a largo plazo en el que la compañía se beneficia a través del logro de los objetivos impulsados por los talentos que la componen.	Presenta un plan más táctico y trata la gestión cotidiana de las personas.
Mantiene una visión integral	Presenta una visión más profunda sobre los empleados; supone una estrategia integral para reclutar, seleccionar, contratar y capacitar, para tener como objetivo retener a los mejores empleados.	Presenta un enfoque específico, en el que la prioridad es contratar a personas capaces de asumir cierto rol o puesto de trabajo y sea capaz de cumplir con lo establecido en el cargo.
Involucra a todos	La gestión de talento	Recursos Humanos

los miembros de la empresa	humano, busca involucrar a los miembros de las áreas en las actividades que se realizan para lograr compromiso y responsabilidad del talento de la compañía.	centraliza todos los procesos como: reclutamiento, selección y contratación y capacitación.
Deja a un lado los modelos jerárquicos	La gestión del talento humano ha implementado iniciativas que han permitido dejar atrás las desigualdades en los beneficios, las oportunidades en los planes de carreras, las integraciones entre departamentos.	En la administración de Recursos Humanos los modelos jerárquicos se manejan de forma rígida

Fuente: Adaptado de Pérez. O, Diferencias entre gestión de talento humano y Recursos Humanos, (2017).

Por otro lado, es importante señalar que la administración de recursos humanos está enmarcada a través de leyes, normas y políticas operativas. Ayuda a desarrollar y cumplir con los objetivos de la organización, y emplea recursos para promover el bien de la compañía, sin embargo, tiene poco impacto en la satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización (Ayenza, 2015).

En conclusión, la administración de recursos humanos en la actualidad cambia el paradigma tradicional y emplea una concepción humanista dirigida hacia el capital humano, con el objetivo de maximizar el desempeño y la satisfacción de sus empleados en post de las exigencias del mercado. Y la gestión de talento humano emplea estrategias que promuevan seguridad laboral, crecimiento de sus miembros,

satisfacción de los colaboradores desde la visión de un paradigma más humanista, concediendo como valor principal de la organización las personas que la integran.

1.4 Los Subsistemas de la Gestión del Talento Humano

El término subsistema forma parte de la teoría general de sistemas propuesta por Von Bertalanffy en 1928, los sistemas son entidades compuestas por elementos que coexisten e interactúan entre sí, y son parte de un supra sistema. Desde esta perspectiva los subsistemas son todos aquellos elementos que constituyen un sistema, y forman un todo complejo (Acevedo, 2006).

Conforme a lo anterior, (Chiavenato, 2007) analiza a la Gestión de talento humano como un sistema en el cual se encuentran inmersos subprocesos, a estos se los puede considerar subsistemas, en total son cinco los que constituyen el ciclo dinámico de la Administración de Recursos Humanos (p. 119).

Los subprocesos de la gestión de talento humano van desde, integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. Estos confluyen y están interactuando unos con otros, es decir, que cualquier cambio en uno de ellos tiene efectos en los demás y “Forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización” (p. 120).

En concordancia con esto, son cinco los subsistemas que integran a la gestión de talento humano, y son mencionados a continuación:

- 1) El subsistema de integración de recursos humanos: Entre las fases que se llevan a cabo se encuentran la planeación, el reclutamiento y la selección de personal.
- 2) El subsistema de organización de recursos humanos: Incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño.

- 3) El subsistema de retención de los recursos humanos: Consiste en aplicar estrategias que mantengan un nivel de satisfacción y motivación en los colaboradores, a fin mantener y retener el personal en la empresa.
- 4) El subsistema de desarrollo de recursos humanos: Se relaciona con la inversiones que hace la empresa en actividades de capacitación y desarrollo de los miembros de la organización.
- 5) El subsistema de auditoria de recursos humanos: Es el responsable de verificar que se lleven a cabo los procesos adecuados en la organización y esto lo realiza a través de auditorias y bancos de datos con registros de información.

Los subsistemas descritos integran las actividades que son parte del área de recursos humanos, estos permiten que se desarrollen con eficacia la gestión del personal y se pueda responder a las necesidades que presentan. Además, proporciona el adecuado funcionamiento de las organizaciones y el manejo correcto de las personas en sus puestos de trabajo, haciendo que se cumplan con los objetivos de las organización y a la vez se pueda satisfacer las exigencias de los miembros de la misma (Alles, 2006).

Gráfico 1: Macro proceso de la Gestión de Talento Humano



Fuente: Tomado de García Solarte, M. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana (2009).

Gráfico 2: Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores

Autor	Agrupaciones
Chiavenato (2002)	1. Administración de personas
	2. Aplicación de personas
	3. Compensación de personas
	4. Desarrollo de personas
	5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal
	6. Monitoreo de personal
Dessler (1991)	1. Reclutamiento y selección
	2. Capacitación y desarrollo
	3. Compensación y motivación
	4. Evaluación y administración de carrera
	5. Ambiente legal de la administración de personal
Dolan, valle, jackson, y schuler (2003)	1. Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos
	2. Incorporación del individuo en las organizaciones
	3. Desarrollo de los recursos humanos
	4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos
	5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Decenzo y robbins (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas
	2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas
	3. Motivación, que busca estimular a las personas
	4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
Gómez, balkin y cardy (1999)	1. Contratación de personal
	2. Desarrollo del empleado
	3. Retribuciones
	4. Gobernación
Sherman, bohlander, snell (1999)	1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos
	2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos
	3. Implementación de compensaciones y seguridad
	4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Rodríguez (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal
Castillo aponte (1994)	1. Planeación del personal
	2. Organización de personal
	3. Coordinación de personal
	4. Dirección de personal
	5. Control de personal
Alles (2005)	1. Descripción de puestos
	2. Formación / Selección
	3. Compensaciones
	4. Desempeño
	5. Carreras
Alles (2006)	1. Dirección estratégica de recursos humanos

Fuente: Tomado de García. M. Revista científica Pensamiento y Gestión, No 27. Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores (2009).

Todas las agrupaciones realizadas por los autores mencionados toman en cuenta procesos que se consideran fundamentales, tales como la adecuada realización del proceso de selección de la persona indicada para el cargo; apropiada evaluación del desempeño y establecimiento de medidas de higiene y seguridad. Chiavenato (2002), Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001) y Rodríguez (2002) coinciden en la importancia que le otorgan a procesos como la planeación del recurso humano, el reclutamiento, el establecimiento de políticas, programas de remuneración, y el desarrollo del personal.

Por su parte, algunos autores dentro de sus agrupaciones incluyen procesos que no son considerados dentro de otras clasificaciones, como la realizada por Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) que incluyen procesos estratégicos que incorporan el término gestión como aspecto clave en su desarrollo. Por su parte, Rodríguez (2002), define funciones específicas que deben ser consideradas dentro de algunos procesos; mientras que Castillo Aponte (1994) plantea procesos participativos, de liderazgo y disciplina que son fundamentales en la planeación de recursos humanos. Aunque no hay homogeneidad en las clasificaciones, los matices que cada una de ellas aporta a la gestión humana y tienen gran relevancia para la práctica (García Solarte, 2009).

En conclusión, los subsistemas del modelo de administración de recursos humanos y los macroprocesos de la gestión de talento humano, se definen como el conjunto de estrategias que empleadas permiten el desarrollo de los colaboradores y de la organización. Optimizando actividades dirigidas a las diferentes funciones que realiza los miembros de la empresa y que van desde la integración, la organización, la retención, el desarrollo y la auditoría.

1.5 Proceso de Incorporación de personal

Este macro proceso tiene como fin que las personas que ingresen a la organización no sólo sean las mejores y tengan las mejores habilidades y competencias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y

maneras de hacer y así generar valor desde su cargo. Está compuesto por los procesos de Requisición y Reclutamiento, Selección de Personal, Contratación y Socialización e Inducción (García Solarte, 2009).

Gráfico 3: Macro proceso incorporación y adaptación de las personas a la organización



Fuente: Tomado de García Solarte, M. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana (2009).

En relación con lo anterior, (Alles, 2006) plantea una serie de pasos que son indispensables para llevar a cabo el macro proceso de incorporación de un nuevo integrante a la organización. A continuación, se mencionan:

1. Necesidad de cubrir una vacante
2. Solicitud de personal
3. Revisión del descriptivo del puesto
4. Recolectar información sobre el perfil
5. Análisis sobre eventuales candidatos del puesto
6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o externa
7. Definición de las fuentes de reclutamiento
8. Recepción de candidatos
9. Primera revisión de antecedentes

10. Entrevistas
11. Evaluaciones específicas o psicológicas
12. Formación de candidaturas
13. Confección de informe sobre finalistas
14. Presentación de finalistas al cliente interno
15. Selección del finalista por el cliente interno
16. Negociación
17. Oferta por escrito
18. Comunicación a postulantes fuera del proceso
19. Proceso de admisión
20. Inducción

Es importante recalcar que todas las personas que interviene en el macro proceso de incorporación de personal en las diferentes etapas propuestas, deben estar directamente familiarizado con el proceso, conocer cómo manejar a los candidatos, cual es el objetivo fundamental del mismo, porque es importante, para garantizar que el proceso sea optimo y se genere con la mayor eficacia posible. (Alles, 2006).

Para concluir, el macro proceso de incorporación de personal es un conjunto de estrategias aplicadas por la gestión de talento humano para captar nuevos candidatos, seleccionarlos, contratarlos, socializarlos en la organización y por último incorporarlo en su nuevo puesto, evaluar su desempeño y la manera como este nuevo colaborador se adapta al funcionamiento de la empresa y genera resultados.

1.6 Definición de Reclutamiento

El Reclutamiento y Selección es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer

a candidatos cualificados que citen el puesto (Gómez - Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).

Es un conjunto de procedimientos tendentes a atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes se les interesa formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas (Gelabert, 2010).

Por otra parte, según (León Sánchez & Díaz Paniagua, 2013) El reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos para conseguir candidatos potencialmente cualificados e idóneos a los puestos y necesidades de la organización. En otras palabras, el reclutamiento es un sistema de información que ofrece la materia prima básica a la empresa.

El reclutamiento es el procedimiento encaminado a captar candidatos competentes para un puesto de trabajo en las empresas. Estas técnicas de reclutamiento pueden ser internas, si consisten en conseguir candidaturas de personas que forman parte de la plantilla de la empresa, o externas si los candidatos son personas ajenas a la organización (Ayenza, 2015).

El reclutamiento en conclusión se dedica a atraer candidatos cualificados, desde el exterior o interior de la empresa. De este proceso depende el perfil de colaborador que ingresará y será parte del departamento solicitante. Siendo el objetivo principal del reclutamiento, despertar el interés de las personas potencialmente aptas, a fin de que ofrezcan un buen servicio a la empresa.

1.6.1 Proceso de Reclutamiento

El proceso de reclutamiento “es la identificación de candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo” (Alvarado López, Colocho Pacheco, & Palacios, 2007).

En relación con lo anterior, el proceso de reclutamiento es paso previo a la selección de personal, y se realiza con el fin de establecer los candidatos que se consideran capaces para el puesto requerido, es decir son “todas las actividades y prácticas

llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales” (Ganga contreras & Sánchez Álvarez, 2008).

A lo señalado podemos añadir que, el proceso de reclutamiento de la gestión de talento humano son una serie de acciones que se llevan a cabo con el fin de encontrar un candidato apto para una vacante en la organización. Sin embargo, el proceso no es estandarizado, suele variar según la complejidad de la empresa o departamento, ya que en muchas organizaciones el proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea (Chiavenato, 2007, p. 156).

Ahora bien, en algunas empresas el proceso de reclutamiento solo puede llevarse a cabo si el departamento donde se encuentra la vacante lo autoriza, a esto se lo conoce como decisión de staff, esta se oficializa a través de un documento conocido con el nombre de requisición de empleo o requisición de personal, entregado al departamento a cargo del proceso y cuando este lo recibe procede a verificar si existe en los archivos algún candidato que pueda ocupar la vacante, caso contrario aplicará otras técnicas de reclutamiento (p. 157).

En definitiva, el proceso de reclutamiento constituye la base previa del proceso de selección de personal y es el primer paso para desarrollar una nómina de candidatos aptos para el puesto requerido, mediante un pedido formalizado, con una solicitud de requisición de personal del área vacante, que apruebe el inicio de este proceso.

1.7 Definición de selección de personal

La selección de personal se puede definir como la elección, entre los candidatos reclutados, de los más adecuados para ocupar los puestos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (León Sánchez & Díaz Paniagua, 2013).

Es decir, el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto de trabajo. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y a continuación, valorar a cada candidato en función de esas características, generalmente basadas en el análisis de puesto (Gómez - Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).

Por otra parte, la Selección consiste en la elección del personal. El objetivo es buscar la persona idónea para cada puesto de trabajo, no el puesto idóneo para cada persona (Ayenza, 2015).

A esto se añade, que la selección por competencias observará los conocimientos técnicos, pero no se quedará ahí, tratará de averiguar lo que será capaz de hacer en el futuro, la capacidad de adaptarse a los cambios; en definitiva, las habilidades en un entorno de trabajo cambiante; y eso, es lo que distinguirá a los candidatos, donde los aspectos diferenciales serán la clave del éxito (Arenas, 2013).

De acuerdo con los diferentes conceptos descritos por los autores mencionados, se puede concluir que la selección es el segundo paso después de obtener al personal reclutado, en este proceso se seleccionará a los candidatos que cumplan con el perfil de la descripción del cargo y deberá cumplir en la mayoría de las aptitudes y actitudes solicitadas por la compañía. En este proceso se tomará la decisión final, si el candidato ingresa o no a la compañía.

1.7.1 Selección por competencias

La selección por competencias va más allá de analizar la experiencia y conocimientos de los candidatos. Se basa en analizar las competencias de la persona que serán necesarias y aportarán valor para el desempeño del puesto. Las competencias pueden ser habilidades técnicas, habilidades personales o habilidades interpersonales, entre otras (Salgado, 2010).

Por otra parte, la expresión selección por competencias hace referencia a la selección de personas que se realiza a partir de un modelo de competencias establecidas por la organización que desea cubrir un puesto de su estructura (Alles, 2005).

Se lo puede definir como el conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos, conocimientos, experiencias y competencias, a fin de, luego elegir, sobre la base de criterios preestablecidos, a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible y desempeñarse exitosamente en él, de acuerdo con las necesidades de la organización.

Por todo ello, la selección por competencias observará nuestros conocimientos técnicos, pero no se quedará ahí, tratará de averiguar lo que seremos capaces de hacer en el futuro, nuestra capacidad de adaptarnos a los cambios; en definitiva, nuestras habilidades en un entorno de trabajo cambiante; y eso, es lo que nos distinguirá del resto de candidatos, donde nuestros aspectos diferenciales serán la clave del éxito (Sanjurjo, 2017).

En definitiva, la Selección de personal se enfoca en seleccionar al candidato más idóneo, cuando hablamos de selección del personal por competencias se basa en técnicas que tienen como finalidad identificar comportamientos en la persona, que resulten predictores del desempeño laboral que la persona pueda tener a futuro en el puesto de trabajo para el que será seleccionado.

1.7.2 Proceso de Selección por Competencia

El proceso de selección constituye una acción de filtro posterior al proceso de reclutamiento, es decir, que si primero se creó una lista con candidatos capacitados en este nivel se selecciona el más idóneo para el puesto, conforme a esto (Chiavenato, 2007) menciona que “la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante” (p. 175). Todo empieza del perfil que se requiere para el puesto.

Para establecer el perfil del puesto Chiavenato, propone cinco estrategias para hacerlo.

- a) Descripción y Análisis del puesto: Son los aspectos de contenido del puesto y de las exigencias que debe cumplir el solicitante.
- b) Aplicación de la técnica de incidentes críticos: Es anotar de forma sistemática, por un jefe inmediato, los comportamientos y habilidades que debe tener el solicitante a la vacante.
- c) Requisición de personal: Es la revisión del documento sobre las competencias y el perfil del puesto descrita por un jefe inmediato.

- d) Análisis de puesto en el mercado: Consiste en verificar en empresas similares las características de contenido del puesto, los requisitos y los perfiles.
- e) Hipótesis de trabajo: Es una simulación del contenido del puesto y las exigencias.

Ahora bien, cuando se ha llevado a cabo el proceso para recopilar la información necesaria para establecer el perfil del puesto, se establecen los “requerimientos críticos, que ya vamos a llamar competencias, hemos de pensar en denominaciones o etiquetas que representan las cualidades específicas, conocimientos, habilidades, o comportamientos que un candidato debería tener” (Salgado, 2010).

Además, para poder llevar a cabo un proceso de gestión por competencias necesarias para la vacante (Alles, 2005) propone cinco pasos cruciales y se presentan a continuación:

- 1) Definir Misión y Visión
- 2) Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía
- 3) Prueba de las competencias en un grupo ejecutivo de la organización
- 4) Validación de las competencias
- 5) Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias

En conclusión, el proceso de selección de personal permite a la gestión de recursos humanos seleccionar al candidato más idóneo. Es decir, a través de la correlación de las exigencias del puesto previamente establecido por diferentes estrategias de identificación de competencias y el perfil del solicitante al puesto vacante, se elige el candidato que cumpla con todos los requisitos que exige la organización para el desempeño del puesto.

1.8 La entrevista

Entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de veces son benéficas para ambas partes. Se dice benéfica porque, aunque se rechace a un candidato para un determinado puesto cuando no cumple con las características del perfil, se le están evitando frustraciones posteriores al enfrentarse a las exigencias del puesto (Grados, J y Sanchez E.; 2007, p. 57).

En relación con lo anterior, la entrevista para (Alles M., 2003) se delimita como “Un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por mera satisfacción de conversar” (p. 25). Es decir que la entrevista tiene objetivos específicos y es llevada a cabo por dos personas que “tienen su papel y actuar (...) estableciendo una norma de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar”.

Además, la entrevista también se constituye como una herramienta de recolección de información, ya que permite acceder a datos relacionados al comportamiento y cualidades de la persona entrevistada. Esta “se prestan también para que el trabajador reciba retroalimentación acerca del desarrollo logrado en relación con las competencias exigidas por el puesto” (Flores, 2007).

En definitiva, la entrevista es una técnica que tiene la función de proporcionar información y establecer diálogos entre dos personas que cumplen un rol específico, direccionada desde objetivos claramente establecidos y definidos por una temática fijada, a la vez, permite conocer al evaluador características de la persona entrevistada e informar al mismo si cumple con las exigencias del puesto vacante.

1.8.1 La entrevista por competencias

La entrevista por competencias es una técnica que se emplea en el proceso de selección de personal, la entrevista por competencias o también llamada entrevista conductual busca observar el desenvolvimiento del entrevistado durante el proceso para poder determinar si cumple con las competencias solicitadas para el perfil del puesto vacante (Ganga contreras & Sánchez Álvarez, 2008).

La entrevista conductual dirige la observación hacia las capacidades, al momento de realizar el proceso para (Leboyer, 1997) es importante destacar las competencias, es decir:

Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

La entrevista por competencias requiere por parte del entrevistador no sólo capacidad de análisis sino agilidad para identificar los comportamientos que se desprenden de la narración de hechos. Para analizar y comprender lo que el entrevistado expresa en el diálogo, es imprescindible conocer el rubro al que se dedica la empresa, qué hace el entrevistado, los distintos niveles de las organizaciones y los roles que se juegan dentro de ella. (López, 2010, p.145).

Además, la entrevista por competencia tiene el propósito de mejorar los resultados de los procesos de selección y disminuir tanto la rotación como la inadecuada selección de personal que no alcanza el desempeño deseado (Alles, 2004, p.177).

Ahora bien, la entrevista por competencia requiere por parte del entrevistador no solo capacidad de análisis sino agilidad para identificar los comportamientos que se desprenden de un relato de hechos. Para analizar y comprender lo que el entrevistado expresa en el dialogo, es imprescindible conocer el rubro a que se dedica la empresa, que hace el entrevistado, los distintos niveles de las organizaciones y los roles que se juegan dentro de ellas (p.178).

En síntesis, la entrevista por competencias es un proceso de diálogo entre dos personas, donde el entrevistador tiene como objetivo identificar en la dinámica del encuentro, los comportamientos, aptitudes y respuestas del entrevistado. Tiene como fin mejorar la selección y reconocer si el postulante a la vacante de la empresa cumple con lo necesario para desempeñar el perfil del puesto, además, si a futuro podrá desenvolverse o desarrollar otras habilidades que sean de utilidad para la organización.

1.8.2 Personas que intervienen en las entrevistas

Una entrevista puede desarrollarse siempre con dos personas que constituyen los roles de entrevistador y entrevistado, sin embargo, esta puede ser ampliada aumentando el número de entrevistadores o también el número de personas entrevistadas. Conforme al número de participantes se define las modalidades de entrevista (Mejia, 2002).

En relación con lo anterior, según (Puchol, 2002) de acuerdo al número de personas que intervienen en una entrevista existen dos modalidades de entrevista, la primera es cuando solo interviene el entrevistador y entrevistado. Esta entrevista se la puede considerar como la más básica o tradicional, y es realizada en un espacio específico como una oficina y en un tiempo particularmente determinado (p. 10).

Continuando con lo expuesto, la segunda modalidad, es la entrevista en grupo donde se involucran a más de un candidato y se llevan a cabo diferentes actividades, se realizan pruebas, debates y situaciones simuladas, estas se realizan con el objetivo de analizar las cualidades de los participantes como competencias de liderazgo, trabajo en equipo y habilidades de comunicación (p. 12).

Otro punto importante es, que las entrevistas grupales han ganado campo en los procesos de reclutamiento y selección de personal, esto se debe a una tendencia actual que tiende a valorar el trabajo en equipo, además, se aplican cuando el número de candidatos es excesivamente grande y se implementan con el fin de comparar las respuestas entre los postulantes entrevistados, agilizando el proceso y junto a esto ahorrando tiempo y recursos (Martínez, 2003).

En conclusión, las modalidades de la entrevista son las que determinan las personas que intervienen en el proceso, suelen ser de dos o más personas y se realizan con un objetivo específico según las condiciones y el momento. La modalidad más clásica es cuando interviene dos personas cumpliendo los roles de entrevistador y entrevistados, la modalidad es la entrevista grupal y es cuando participan más de dos personas.

Una entrevista puede desarrollarse siempre que se cuenten como mínimo con dos personas que constituyen los roles de entrevistador y entrevistado, sin embargo, esta puede ser ampliada aumentando el número de entrevistadores o también el

número de personas entrevistadas. Conforme al número de participantes se define las modalidades de entrevista.

1.9 Definición de Inducción

La Inducción “Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial o periodo de prueba” (Chiavenato, 2007).

Cuando se habla de inducción es preciso que se tenga presente que “la primera impresión de un funcionario acerca de la empresa o institución donde laborará, tiene relación directa con las circunstancias bajo las cuales se instalará en ella, el trabajo que desempeñará y las relaciones funcionales con el resto del personal” (Delgado, 2001).

Además, la inducción es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal antiguo cuando este es promovido de un puesto a otro, así como cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objetivo de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal (Mercado, 2004, p. 429).

El objetivo de la inducción consiste en proporcionar la información que necesita el nuevo empleado para ayudarlo adaptarse satisfactoriamente a su trabajo y a llegar a sentir entusiasmo por la organización. (p. 431)

Sin embargo, es importante reconocer otros objetivos importantes de la inducción que se mencionaran a continuación:

- 1) Facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente de trabajo.
- 2) Dar al personal toda la información necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.
- 3) Desarrollar en el personal actitudes positivas hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.

- 4) Demostrar a los empleados el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo.
- 5) Despertar sentimiento de satisfacción en el trabajo y de orgullo por la organización.

En concordancia con lo expuesto, en toda organización es indispensable que existan procesos de inducción, ya que es fundamental para la futura relación entre el nuevo empleado y la empresa. (Alles, 2006) Es decir, que todas las empresas poseen procesos de inducción más o menos sofisticados y adecuados a las necesidades específicas de la empresa y sus procesos.

En definitiva, la inducción es el proceso dinámico por el cual se integra una persona un su nuevo puesto de trabajo, y se le proporciona información sobre las tareas, políticas, filosofía y cultura de la organización con el fin de que se familiarice de los aspectos relevantes de la empresa y se desempeñe con comodidad.

1.9.1 Proceso de Inducción

El proceso inducción es posterior al proceso de reclutamiento y selección de personal, es aplicado al nuevo empleado por la empresa. Se debe tener en cuenta que en “la integración de un nuevo funcionario al nuevo lugar de trabajo es importante considerar que la persona sienta cierta incertidumbre, ya que la situación es nueva y además hay un cambio para el cual no se está preparado” (Cango, 2012).

Con respecto a la inducción (Chiavenato, 2007) dice que los nuevos integrantes contratados (as) “Una vez aceptadas, y antes de emplearlas en sus puestos, las organizaciones tratan de inducir a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional, a las prácticas y filosofías predominantes” (p. 197).

Conforme a lo mencionado si queremos definir el proceso de inducción, puede decir que consiste en la “Recepción del nuevo trabajador y familiarización con su puesto, ambiente físico de trabajo, jefe y compañeros, así mismo, con la filosofía, los objetivos, políticas y normas de la empresa” (Pisco, 2001). El objetivo es que el

nuevo integrante de la empresa conozca todos los aspectos relevantes de la organización, como su historia, su misión y visión, con el fin de que se genere en un sentimiento de comodidad y pueda desempeñar su trabajo eficientemente.

En síntesis, la inducción es la actividad realizada con el objetivo de que un nuevo miembro de la empresa se familiarice con todos los aspectos relacionados a la empresa, su puesto de trabajo, las políticas y su función, todo esto con el fin de que se desempeñe con eficacia y comodidad en su nuevo empleo.

1.9.2 Inducción por competencia

La inducción por competencias es parte del proceso de reclutamiento, las competencias sirven de orientación para saber cuál es la facilidad que tiene una persona para desempeñar con eficacia, el perfil del puesto, para esto se da a conocer al postulante las tareas que se realizan, las exigencias, el manejo de la entidad en la actividad, así como sus políticas y procedimiento para que el candidato se familiarice y oriente con lo que se le solicitará por parte de la organización (Alles, 2006).

Sin embargo, la inducción por competencias además de manejar el proceso por el perfil del puesto, centra su atención en las competencias de la persona para adaptarse al puesto y desempeñar en el área de su labor, esto con la finalidad de ahorrar tiempo y mejorar el proceso de familiarización del nuevo integrante (Orrego. G & Amaya. O., 2008).

En relación a lo mencionado, (Ramírez, 2009) puntualiza que:

La fase final de un programa sistemático de inducción bien diseñado es la asignación del nuevo empleado a un puesto en base a las competencias. En ese momento, el supervisor debe tomar el relevo y continuar el programa. Una manera de asegurar una inducción adecuada consiste en diseñar un sistema de retroalimentación para controlar el programa.

En fin, la inducción por competencia es un proceso que consiste en procurar que el nuevo integrante de la empresa se familiarice y se adapte al funcionamiento de la empresa en su nuevo puesto, haciendo énfasis en las competencias que este posee,

se diseña un plan de inducción para facilitar de la forma más eficaz el desempeño del nuevo empleado de la organización.

1.10 Socialización organizacional

La socialización organizacional es el proceso de aprendizaje que transcurre desde el ingreso de un nuevo integrante en una empresa, hasta un período después, consiste en correcto ajuste del colaborador con el funcionamiento de la organización, las cuales están integradas por las políticas, normas y cultura de la entidad (Lisbona, Palací, & Morales, 2009).

El proceso de socialización organizacional está terminado cuando el nuevo miembro se siente a gusto con la organización y su puesto, cuando se ha aceptado las normas y valores de la organización. Para ayudar en la socialización organizacional, encontramos varios conceptos inmersos los cuales facilitan que este proceso se lleve a cabo de forma óptima y eficiente, los cuales son inducción, orientación y mantención. Estos tres pasos constituyen el proceso para lograr la socialización de los nuevos integrantes de la organización o empresa, es decir es un ajuste al comportamiento de ellos y al grupo de trabajo, permitiendo la integración de un nuevo miembro en la empresa u organización de manera que su incorporación no sea traumática (Ganga contreras & Sánchez Álvarez, 2008).

Además, (Velásquez, 2015) menciona con respecto a la socialización lo siguiente:

La socialización organizacional se refiere fundamentalmente a los procedimientos utilizados por la organización para facilitar el aprendizaje de los nuevos empleados. Estos aprendizajes son complejos e incluyen tres niveles, la tarea, las relaciones interpersonales y la cultura organizacional. La socialización mantiene una estrecha relación con los procesos de comunicación, podría decirse que descansa en ellos. En otras palabras, sus resultados dependen en gran medida de la transmisión de información, incluyendo sus contenidos y procedimientos.

En definitiva, la socialización es el proceso de introducir un nuevo miembro en la organización, a quien se le facilita conocimientos y se apropia de la cultura de la

empresa, sus normativas, su historia. El proceso termina cuando el nuevo colaborador se siente a gusto en la empresa, se desempeña eficazmente y se concibe como miembro de la organización.

1.10.1 Los métodos para la socialización organizacional

La socialización comienza cuando se termina el proceso de selección y se contrata una persona para que sea un nuevo miembro de la empresa, este proceso está destinado a reducir el nivel de incertidumbre que tiene la persona con respecto a la organización. Esta es implementada a través de actividades que involucran el encuentro con otros compañeros, además de programas que le permitan conocer la misión y visión de la empresa y sus objetivos, realizando programas de socialización (Fuentes García & Sánchez Cañizares, 2005).

La socialización es el proceso mediante el cual, una persona es insertada en un grupo y asume su cultura, normas, leyes y se adapta al funcionamiento del mismo. La socialización es también un proceso de aprendizaje social, donde las personas participan y se desarrollan dentro de los grupos u organizaciones en la que se integran (Alles, 2006).

En relación con lo anterior, la socialización emplea métodos en las organizaciones, es decir, estrategias que se emplean con el fin de que un nuevo integrante se involucre con aspectos de la empresa, estos son realizados entre la persona que ingresa a una empresa y los empleados más antiguos. Es un proceso de interacción y de integración para evitar que el reciente colaborador genere respuestas negativas y pueda desarrollar sus funciones con un alto desempeño (Chiavenato, 2007).

De la misma forma, un alto desempeño de la persona en su puesto de trabajo dependerá de los conocimientos que adquiera durante la socialización “estos aprendizajes son complejos e incluyen tres niveles, la tarea, las relaciones interpersonales y la cultura organizacional” (Velásquez, 2015).

Conforme a lo ya expuesto (Chiavenato, 2007) destaca cinco métodos de socialización y son los siguientes:

- 1) Planeación del proceso de selección: Se procede a través de entrevistas de selección, en nuevo candidato conoce aspectos de su futuro puesto de trabajo, cultura y el manejo de la organización. Se maneja previo a la contratación.
- 2) Contenido Inicial de la tarea: En este método se le proporciona tareas que el nuevo integrante considere un desafío con el fin de que este se motive a través del logro.
- 3) Papel del Gerente: En este método el gerente designa un supervisor al nuevo empleado con el fin de que este retroalimente de conocimientos en cuanto a las tareas y la organización, genere una visión positiva de la misma y ayude a desempeñar de la mejor manera al recién ingresado colaborador.
- 4) Grupos de Trabajo: El gerente designa al nuevo integrante a un grupo de trabajo con la final de que este trabajo en equipo enriquezca las creencias y aptitudes del nuevo colaborador, desarrollen en él motivación de logro, sentido de pertenencia y status.
- 5) Programas de socialización o inducción: Son programas de capacitación dirigidos a los nuevos empleados, con temas relacionados a las costumbres, las políticas y el manejo de la empresa. La finalidad es que se familiaricen y se involucren (p. 197).

En conclusión, los directivos o gerentes de las empresas emplean diferentes estrategias que permiten la socialización de los nuevos integrantes, a partir de inducciones, trabajo en equipo, trabajo supervisado o un previo conocimiento en los procesos de selección sobre las características del puesto y la empresa, logrando que este nuevo colaborador se involucre y se adapte más rápido al funcionamiento de la organización.

1.11 Definición de Competencia

Las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede «interpretar lo que ve» añadiendo o desechando información respecto del candidato. Esto puede sumar o restar oportunidades al candidato. (López, 2010, p.135).

Según Martha Alles el término competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2009, p.47).

Las competencias son comportamientos que resultan como culminación de un proceso. El que alguien logre ser competente para hacer algo de un modo idóneo supone que previamente logre otros tipos de comportamiento, que son sus condiciones.

En nuestra definición de competencia sólo el hacer la silla es una competencia. El saber lo que es una silla, el saber los procedimientos para hacer la silla y la actitud favorable para hacer la silla son los condicionantes para el logro de la competencia, pero ellos mismos no son competencias. Vistas desde las competencias son como insumos cuya asimilación integrativa por parte del aprendiz dan lugar a la competencia (Barriga, 2004, p. 54).

Según (Moreno, 2003) vale la pena destacar que la competencia laboral de los individuos está conformada por las aptitudes, actitudes y la experiencia laboral en su conjunto, las cuales le han permitido desarrollar funciones laborales para el logro de las misiones profesionales definidas, en un sector, área o sub área de competencia, lo cual se grafica en el siguiente esquema.

En relación con lo mencionado, Moreno define que las competencias laborales son:

El conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior. Amplían la definición de cualquier empleo al enfocarse en qué trabajo se realiza y cómo. Las competencias se enmarcan en el contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad (Moreno, citado por Mejía Chan, 2012, p. 41).

Alles (2006) afirma que “el término competencia hace referencia a características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 7).

Desde otra perspectiva, Jack Goody, recuperó el concepto de competencia, sustentando que las competencias son el conjunto de aptitudes, actitudes, habilidades y conocimientos necesarios; mientras que el desempeño es la forma en que las personas desarrollan el uso y la práctica de las competencias (Goody, J, Citado por Monzó, 2006, p .26).

En conclusión, las competencias se definen en primera instancia como insumos que se emplean en la ejecución de una tarea y generan un aprendizaje, por otro lado, las competencias también son capacidades, conocimientos y aptitudes presentes en una persona a la hora de ejecutar una labor, por último, también son comportamientos visibles y derivados de aspectos intrínsecos de los individuos en una organización que los hacen competentes en un puesto de trabajo.

1.11.1 Modelo de Gestión por Competencias

Según la Escuela de Organización Industrial de España (2015), el modelo de gestión por competencias es un modelo gerencial mediante el cual se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo, y contempla el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los empleados.

La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio (Alles , 2006).

Según Morales (2008) La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Para esto es necesario, primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde va), los objetivos y la misión (que hace), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno

a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias (Morales, citado por Mejía Chan, 2012, p. 43).

El Modelo de Gestión por competencia del Talento Humano, abandona la manera tradicional de ver al recurso humano, como un gasto, para verlo como una inversión, debido a su importante actuación estratégica, ya que se puede convertir en una fuente de ventajas sostenibles en el tiempo.

La gestión estratégica basada en competencias, o características que debe poseer el personal para que la institución alcance niveles de productividad y rentabilidad, tiene claro, que el recurso más importante de la organización es el Talento humano, sus empleados.

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Para esto es necesario, primero que nada, definir la visión de la empresa, los objetivos y la misión, y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles (Cabrera, 2012, p. 23 - 24).

En definitiva, la gestión por competencias es la planificación estratégica y desarrollo de las capacidades que poseen las personas, además, se generan en función de las necesidades de los puestos de trabajo. La gestión por competencias sustituye una mirada tradicional enfocada en los recursos económicos e implementa un modelo basado en el capital humano, ya que este se constituye como un valor sustentable en el desempeño de la organización. Es decir, que la gestión se enfoca en impulsar el desarrollo de las capacidades de sus miembros mejorando el rendimiento global de la empresa.

1.12 Rotación de personal

La rotación de personal es la proporción de empleados que sale de una compañía en determinado período, por lo general de un año. La rotación de personal puede definirse como: el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto (Chiavenato, 2007).

Todas las empresas manejan de forma general un listado de todos sus empleados y colaboradores, ahora bien, cuando una persona que pertenece a la empresa decide cambiar sus funciones ya sea internamente para ocupar otro puesto, o simplemente dejar la empresa, se considera rotación de personal, a esto se añade, también a los nuevos integrantes que son contratados a partir de una serie de procesos previos que garantizan la efectividad de ese nuevo miembro (Salazar, 2015).

Se entiende por rotación de personal cuando un empleado abandona un puesto por cualquier causa y este es ocupado por otra persona que se contrata (Mendoza, 2003).

Con relación a lo expuesto, según (Domínguez Paulini & Sánchez Llerena, 2013) dicen que:

El término "Rotación de Recursos humanos" se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período.

En conclusión, la rotación de personal son los indicadores de los miembros que ingresan y salen de la empresa, esta se puede analizar a partir de períodos de tiempos mensuales o anuales, y permiten detallar la cantidad de empleados que se han marchado de la organización y los miembros que ingresan.

1.12.1 Índice de rotación

Índice hace referencia una medida, el de rotación de personal es la medida de empleados que han sido parte de la organización por un tiempo y luego se ha ido, ya sea por motivos personales o medidas de la organización, este índice calcula el porcentaje exacto de los colaboradores contratados y los que pertenecieron a la empresa. (Orosco, 2013)

El fenómeno de rotación puede ser definido como “El total de trabajadores que se retiran e incorporan, con relación al total de empleados de una organización. Es decir, una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado” (Rodríguez, 2016).

La rotación de recursos humanos es “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, y se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y las que salen de ella” (Chiavenato, 2000).

Conforme a lo expuesto, el índice de rotación de personal es el resultado de una fórmula que refleja el aspecto general de la organización en ella se calcula el número de desvinculaciones que tiene el símbolo de “D” y el promedio efectivo de período considerado, que tiene el símbolo de “PE” Cabrera Piatini. A; Ledezma Elizondo, M. & Rivera Herrera, N. (2011).

En fin, el índice de rotación en el porcentaje de empleados que se retiran de la empresa y los miembros que ingresan, es el flujo de trabajadores que fueron parte de la organización y los trabajadores que ingresan.

1.13 Proceso de Desvinculación

El proceso de desvinculación o también llamado ruptura laboral es cuando una persona decide abandonar la empresa, o cuando la empresa decide prescindir de esa persona como parte de la organización (Gómez - Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).

El proceso de desvinculación laboral consiste en la ruptura o abandono de la empresa por parte de un colaborador. El proceso de desvinculación puede por

varios factores, como jubilación, cambio de empleo, recorte de personal, insatisfacción laboral e incumplimiento del contrato.

Con respecto a esto, (Chiavenato, 2007) menciona que el proceso de desvinculación puede darse de dos formas:

Despido por iniciativa del empleado o renuncia: cuando un empleado presenta su dimisión por motivos personales o por otra oferta laboral.

Despido por iniciativa de la organización: cuando la organización separa de su puesto de trabajo al colaborador.

Existen en definitiva dos tipos de desvinculación laboral, según (Isert Fernández & Paredes Ordóñez, 2003) se destacan a continuación:

Rupturas Voluntarias: un empleado decide dejar la empresa, por necesidades económicas, o desacuerdos entre este colaborador y la organización.

Rupturas Involuntarias: cuando la dirección decide acabar con el acuerdo laboral con un empleado.

Además, el proceso de desvinculación comienza con un plan de actividades que el directivo de la empresa en conjunto con el departamento de recursos humanos realiza. (Isert Fernández & Paredes Ordóñez, 2003). Son los siguientes:

- 1) Recibir los elementos suministrados por la compañía, por ejemplo, el computador, teléfono, tarjetas de acceso, etc.
- 2) Realizar una entrevista de salida, la entrevista es muy importante para la compañía ya que provee información para mejorar las condiciones de trabajo, crear programas para retención de empleados, por nombrar algunos beneficios.
- 3) Desafiliar al empleado del sistema de salud, fondo de pensión, retirarlo del pago de nómina.
- 4) Cancelar o deshabilitar los permisos de acceso a información de la compañía que el empleado poseía.
- 5) Finalmente, para terminar el proceso, el empleado debe recibir la liquidación, la cual incluye salario no pago, vacaciones no tomadas.

En conclusión, la desvinculación de personal en la compañía es un proceso que consiste que un trabajador abandone la empresa por varios motivos, entonces se emplea un procedimiento con el fin de salvaguardar cualquier información de la empresa, y así mismo proporcionar al empleado los beneficios correspondientes por su tiempo de servicio, además ayuda a prevenir riesgos y es importante para conocer la situación de la organización en cuanto a los procesos de retención de la misma.

1.13.1 Renuncia

La renuncia o también conocida como rupturas laborales se producen cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con el empresario. Esta decisión puede surgir porque el empleado haya encontrado un trabajo mejor, quiera cambiar de profesión, o más tiempo para su familia o su propio ocio. (Gómez - Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).

En relación con lo anterior, la renuncia voluntaria exige que la persona que decide dejar la empresa presente con anticipación un formulario de requisición de empleo, con el fin de dar la oportunidad a la organización de fijar un nuevo proceso de reclutamiento y selección con el fin de que la vacante que quedará libre sea ocupada sin que le genere contratiempo o costos innecesarios a la empresa (Isert Fernández & Paredes Ordóñez, 2003).

Además, la renuncia se presenta a través de un documento que se entrega directamente al ejecutivo de la empresa, donde se expresa de manera clara los motivos por los que el empleado desea de manera voluntaria dimitir de su trabajo (Palacios & Marengo, 1997).

En conclusión, la renuncia implica la ruptura del contrato laboral y se caracteriza porque la persona decide dar finalización al acuerdo de empleo, y es formalizado a través de una carta de renuncia.

1.13.2 Despido

El despido o despido disciplinario es la extinción del contrato de trabajo por decisión del empresario basada en un incumplimiento grave y culpable de las obligaciones del trabajador. (Ayenza, 2015)

Conforme a lo expuesto, (Gómez - Mejia, Balkin, & Cardy, 2008) mencionan lo siguiente:

Un despido se produce cuando la dirección decide que hay un mal ajuste entre el empleado y la organización. El despido es el resultado, o bien de un mal rendimiento, o bien del fracaso del empleado a la hora de cambiar un comportamiento inaceptable que la dirección ha tratado de corregir en repetidas ocasiones.

Para concluir, el despido es el acto de finiquitar el contrato de empleo por parte del empleador, fundamentado en incumplimiento o comportamientos que infringen la normativa de la empresa.

1.14 Clima organizacional

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente (García Solarte, 2009).

El clima y satisfacción laboral es necesario detectar el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctoras. Uno de los factores que mayor y mejor incidencia tiene en la consecución de un buen clima laboral es la conciliación de la vida laboral y familiar. (Ayenza, 2015)

Chiavenato Idalberto (2000) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización (Salazar Estrada, J; Guerrero Pupo J. 2009).

Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia en el clima organizacional:

- Ambiente físico: comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- Ambiente social: que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- Características personales: como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.
- Comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones (Salazar Estrada J, Machado Rodriguez Y & Cañedo Andalia R. 2009).

En conclusión, el clima organizacional, los constituyen una serie de condiciones ambientales y relacionales de la organización, que son percibidas por los integrantes de la empresa y representan la dinámica global de la institución.

1.15 Desempeño laboral

Según Chiavenato Idalberto (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por su parte, Bittel Lester (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

En definitiva, el desempeño laboral es el conjunto de recursos empleados por un colaborador para cumplir con las metas y las demandas de las tareas del cargo. Es el desempeño que presentan los colaboradores de una organización en su puesto de trabajo y permite medir el rendimiento particular y global de la empresa, es decir, se evalúan los logros y el cumplimiento de los objetivos planteados.

1.16 Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia es sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una institución, esto tiene su origen en la familia ya que es el primer grupo al que pertenecemos. Al respecto de esto Anant (1966) define el sentido de pertenencia “como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema” (Dávila de León & Jiménez García, 2014).

El sentido de pertenencia es sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una institución, esto tiene su origen en la familia ya que es el primer grupo al que pertenecemos.

Al serle fiel al grupo y siguiendo sus normas se da una identidad y una seguridad, mientras más segura se sienta la persona, más elevado será su sentimiento comunitario y estará más dispuesta a seguir normas de convivencia (Ayenza, 2015).

De acuerdo al artículo publicado en la página web de la Universidad de Chile (2011) el sentido de pertenencia significa arraigo a algo que consideramos importante, como las personas, grupos, organizaciones o instituciones. Hoy nuestro mundo está afectado en sus valores éticos. Principios fundamentales sobre los cuales nuestros predecesores concibieron y construyeron la sociedad contemporánea.

Cualquier organización sabe que es importante, cada vez más, que los colaboradores sientan “la marca”, la empresa como parte de su vida, crezca su sentido de pertenencia y que integre su aportación al proyecto en su vida personal para poder disfrutar un alto grado de satisfacción al cliente (Pérez, 2010).

En definitiva, el sentido de pertenencia es la identificación de los miembros de una organización con la empresa, es el sentirse parte de una institución o colectividad que le proporcione la satisfacción de sus necesidades de pertenencia y status. Además, el sentido de pertenencia surge de la apropiación de las características, cultura, normas y tradiciones de una empresa, de la cual se siente parte un trabajador.

1.16.1 El sentido de pertenencia como valor corporativo

Las empresas y corporaciones en la actualidad apuntan a realizar las funciones de gestión del talento humano desde una perspectiva que permita y promueva que las personas que integran la entidad se sientan, satisfechos, valorados, protegidos y recompensados. Cuando las personas son parte y se identifican a través de la percepción de la cultura organizacional y las relaciones laborales, en conjunto como parte de la corporación han desarrollado un sentido de pertenencia (Toro Álvarez & Sanín Posada, 2013).

En relación con lo anterior, el sentido de pertenencia se adscribe en la cultura organizacional, es decir que “esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización” (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodriguez, & Cañedo Andalia, 2009). La cultura organizacional impacta directamente en las percepciones de los miembros de una empresa e influye en sus valores y su comportamiento.

Es evidente entonces, que cuanto mayor sea la satisfacción por parte de los empleados se crea un sentido de pertenencia y mejora la efectividad en la empresa, por eso cuando los colaboradores perciben que su organización es buena y les proporciona los recursos necesarios para motivarlos y retenerlos, mejora indudablemente su desempeño (Briceño, 2014).

En conclusión, los nuevos retos de la gestión por competencia apuntan al sentido de pertenencia como una competencia, porque promueve que el comportamiento de los miembros se sustente bajo la identificación de los valores de la empresa, haciendo que todas las acciones lleven a un desempeño positivo y genere el desarrollo y cuidado de la organización.

1.16.2 Competencias que involucran el Sentido de Pertenencia

Las competencias son parte del modelo de gestión por competencias, este apunta dentro del marco de la gestión del capital humano a desarrollar e implementar estas habilidades presentes en las personas hacia la misión y visión y objetivos de las entidades u organizaciones. En la actualidad la gestión por competencias es un modelo aplicado a nivel mundial y de Latino América como alternativa para impulsar el rendimiento y efectividad de las empresas (Valencia, 2005).

En relación con esto, el sentido de pertenencia se constituye como un promotor que dirige a las personas a emplear sus habilidades o competencias con el objetivo de realizar acciones que beneficien a la organización, y a todos sus miembros. El sentido de pertenencia promueve emociones positivas, mejor ambiente de trabajo, la asimilación de la cultura organizacional y mejora el bienestar psicológico y la satisfacción laboral, en la dinámica de organización-empleado (Brea, 2014).

Ahora bien, cuando se indaga sobre ¿Cuáles son las competencias que involucran el sentido de pertenencia? resulta de vital interés destacar que no hay un conjunto o listado estándar que se adhiera de forma exacta a esta cuestión, más bien, se trata de la norma de competencias. Con relación a esto (Amezola, Pérez García, & Castellanos Castellanos, 2008) nos dice que:

La propuesta se concreta en el establecimiento de las normas de competencia, mismas que son el referente y el criterio para comprobar la preparación de un individuo para un trabajo específico. Las normas de competencia se conciben como una expectativa de desempeño en el lugar de trabajo, referente con el cual es posible comparar un comportamiento esperado.

En definitiva, las competencias serán aquellas que los factores situacionales requerían en un momento específico, por eso la gestión por competencias realiza procesos de evaluación de desempeño que le permiten esbozar el repertorio de competencias necesarias y aquellas que deben desarrollar, ya sea, implementado programas de inducción o capacitaciones de personal para mejorar la dinámica sentido de pertenencia-competencias.

Por último, la importancia de la dinámica sentido de pertenencia-competencias radica en que cuando algo se considera “propio” el colaborador empleará más energía en realizar con eficacia la tarea asignada al perfil del puesto, que, por contrario, cuando no desarrolla el sentido de pertenencia los niveles de motivación decrecen y surge indiferencia e insensibilidad por parte de los trabajadores hacia cuestiones relevantes de la empresa y afecta a la productividad de la organización. (Andalia, 2007)

Así mismo, el objetivo de las empresas al aportar valores a los colaboradores es mejorar el nivel de desempeño, y se desarrolla cuando las personas se sienten motivadas e identificadas con los objetivos de la organización. Es evidente entonces que, el sentido de pertenencia involucra una gama de competencias que son necesarias desarrollar en el entorno organizacional. (Velásquez, 2015)

En conclusión, las competencias que involucran el sentido de pertenencia no son estándares, sino que obedecen a las exigencias de las situaciones y los múltiples

factores que condicionan el desempeño de los trabajadores con relación al perfil del puesto y la tarea asignada. Sin embargo, el sentido de pertenencia es una competencia a la cual se añaden otras competencias relevantes para el buen desempeño de los colaboradores dentro la organización a partir de la cultura o visión y misión de la empresa. Estas permiten que los empleados se desenvuelvan con mayor eficacia y se genere un mejor clima laboral.

1.16.3 Valores que involucran el sentido de pertenencia

Toda persona que forma parte de una empresa, por su condición posee una serie de creencias, cogniciones y una personalidad que ha sido producto de las interacciones que ha tenido a lo largo de su vida, a través de las cuales ha desarrollado valores, es decir, una concepción ética-moral que le permite establecer un juicio adecuado a sus intereses. Por eso, la gestión de recursos humanos en la actualidad busca promover los valores en las organizaciones como con el ideal de que las personas en el período que forma parte de la entidad promuevan todos aquellos que mejoren la convivencia entre sus miembros y beneficie a la empresa (Arana Ercilla & Batista Tejeda, 1999).

En relación a lo anterior, la cultura organizacional en la que está inmerso el empleado desarrolla una percepción del funcionamiento, dinámica y relaciones de la empresa, y es allí donde a partir de estrategias dirigidas se busca motivar a los colaboradores y producir un óptimo desempeño, cuando una persona se siente parte de un lugar es más probable que su comportamiento este direccionado a los beneficios empresariales y promueva valores que generen un mejor ambiente de trabajo. (Alles, 2006)

Continuando, los valores que se presentan en el sentido de pertenencia pueden ser agrupados en tres categorías: los valores prácticos que son aquellos que permiten la convivencia como respeto por las normas, confianza, trabajo en equipo, responsabilidad, compromiso, entre otras. En segunda instancia están los valores éticos, relacionados con aspectos morales y humanos en los cuales se mencionan valores de equidad, honestidad y justicia. Por último, están los valores emocionales

en los cuales se menciona la automotivación, la innovación, la satisfacción laboral, estatus sentido de pertenencia (Durán, 2008).

En definitiva, los valores organizacionales son parte de la cultura de la empresa, en esta están las creencias, costumbres y normas de la organización y de ahí surge la percepción del trabajador. Su sentido de pertenencia determina cual es el grado de involucramiento con esos valores, que se dividen en prácticos, éticos y emocionales. Una gran motivación e implicación de los trabajadores en las empresas impulsa el sentido de pertenencia y la apropiación de los valores en función de un mejor desempeño. (Garay, 2009)

El sentido de pertenencia se adscribe en la cultura organizacional, es decir que “Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización” (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodriguez, & Cañedo Andalia, 2009). La cultura organizacional impacta directamente en las percepciones de los miembros de la empresa e influyen en sus valores y comportamiento.

En conclusión, los nuevos retos de la gestión por competencia apuntan al sentido de pertenencia como competencia, porque esta promueve que el comportamiento de los miembros se sustente bajo la identificación de los valores de la empresa, haciendo que todas las acciones lleven a un desempeño positivo y genere el desarrollo y cuidado de la empresa.

1.17 Engagement

Este término comenzó a ser usado a comienzos de la década de 2000 por empresas consultoras internacionales. Su compromiso habitual se refiere a vinculación, estar involucrado, compromiso, entusiasmo, pasión, esfuerzo y energía en el trabajo (Fernández, 2015).

Los estudios muestran que los mejores trabajadores están en empresas donde se fomenta deliberadamente el engagement, la conducta comprometida e involucrada con el quehacer laboral cotidiano y con el sentido de organizacional, que ha demostrado ser una competencia personal que está asociada al capital psicológico

individual y que no es fácil de desarrollar. El engagement es el corazón de un trabajador satisfecho.

Para Fernández, los trabajadores engaged tienen un fuerte sentimiento de pertenencia a la organización, son fieles a la propia empresa y se desempeñan más allá de lo que formalmente se les exige. Cuando se dice que un trabajador da más de un 100% es sin duda un colaborador engaged: está dispuesto a poner más energía, esfuerzo y dedicación al trabajo dado su alto nivel de capital psicológico positivo y a su compromiso con el propósito de la empresa.

El engagement en el trabajo es la respuesta natural a la convicción de los directivos de la felicidad como fin ético. Siembra inclusión y cosecharás compromiso. Planta consideración y gestión que promueva bienestar y florecerá un compromiso y un vínculo indestructible.

En conclusión, el término Engagement se lo ha planteado en la última década, para referirse al involucramiento, pasión esfuerzo y energía al trabajar. Por otro lado, los trabajadores que sé que presentan estos factores tienen un fuerte sentido de pertenencia hacia la organización.

1.18 Compromiso organizacional

El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa (Jimenez, 2007).

Por otra parte, Jiménez, agrega que existe diferentes estudios que comparan las 100 mejores empresas en donde trabajar de Fortune con las 500 más grandes de Standard & Poor's ponen de manifiesto que las empresas con trabajadores muy comprometidos tienen una media del 29% de mayor beneficio, un 50% más de clientes leales y un 44% más de posibilidades de dar la vuelta a unos resultados negativos que las empresas con trabajadores menos involucrados / satisfechos.

El concepto de compromiso engloba, de esta forma, las siguientes premisas:

- Satisfacción. Es la medida más básica de la opinión del trabajador. Es un estado pasivo, no necesariamente conectado con conductas productivas.
- Implicación. Es la medida de la alineación del trabajador con los valores y la cultura de la organización y con la consecución de la visión de la misma. Una actitud fuertemente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en el servicio a los clientes.
- Orgullo de pertenencia. Es una medida de la opinión del trabajador que refleja satisfacción con el éxito de la organización. También está directamente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en servicio a la clientela.
- Vinculación. Es una medida que se da cuando los trabajadores manifiestan en público un alto concepto sobre su empresa, tanto como organización para la que trabajan como hacia sus productos, servicios y marca. Está fuertemente vinculada con la atracción tanto de empleados como de clientes.

Para Dale Carnegie Spain (2014) empleados comprometidos y empoderados se implican totalmente, se entusiasman con su trabajo y actúan de forma tal que contribuyen al éxito de la organización. Según las encuestas de Scarlett Surveys, "el compromiso es un dato que mide el grado de vinculación emocional positiva o negativa de un empleado en relación con su puesto de trabajo, su jefe, sus compañeros y la empresa, y este compromiso influye profundamente en su voluntad de aprender y mejorar en el trabajo".

El compromiso laboral demanda que el empleado se encuentre disponible para asumir el rol encomendado y esté dispuesto a realizar esfuerzos para lograr el objetivo mutuo. (Arbaiza, 2017)

Es necesario reconocer qué conductas de los empleados se relacionan con el compromiso laboral. Estas conductas se pueden revelar mediante el entusiasmo, la implicación, la dedicación y el involucramiento en las funciones que desempeñan. Algunos indicadores que pueden utilizarse son la calificación del cliente, la rentabilidad, la productividad, la rotación, la tasa de accidentes, el absentismo, la calidad o cantidad de productos defectuosos.

En conclusión, el compromiso organizacional es el grado de vinculación de los de los trabajadores y el interés de la empresa. Es decir, que cuando los trabajadores se encuentran comprometidos, se esfuerzan más por cumplir las metas propuestas y mejoran su rendimiento conforme estén más motivados, satisfechos, implicados e identificados con la organización se encuentren realizados en la misma.

1.19 Motivación

La motivación puede definirse como aquello que fortalece, dirige y mantiene el comportamiento humano. En la gestión de los Recursos Humanos este término hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de ejercer más esfuerzo para realizar las tareas encomendadas. La cuestión fundamental en el estudio de la motivación consiste en dirigir el comportamiento al logro de un objetivo. (Gómez - Mejía, Balkin, & Cardy, 2008)

Motivación viene de la palabra motivo y ésta del latín motum, que nos da una idea de movimiento. Está relacionada con móvil, impulso, causa. Es cosa o razón que determina que exista o sea hecho, tenido, etc. Es la razón que impele a actuar a una persona. El origen de la motivación es interno, pero está apoyado o restringido externamente.

Hay estímulos muy diversos capaces de desencadenar una determinada motivación y estos desencadenantes pueden también ser más o menos visibles para un observador externo (Artal Castells, 2009, p.341)

La motivación es un proceso por el que el individuo atraviesa las siguientes fases:

En primer lugar, la motivación viene marcada por la capacidad del individuo para anticipar que haciendo algo será capaz de satisfacer alguna necesidad que tiene.

Una vez que el sujeto es consciente de esta necesidad y anticipa su satisfacción existen toda una serie de estímulos externos e internos que tienen el poder de activar el comportamiento, la conducta se realiza.

Durante ese tiempo en que el individuo pone en marcha un comportamiento, está obteniendo feedback de cómo lo está haciendo, ese feedback nos habla del éxito de la

persona en acercarse a un estímulo que valora como positivo o por el contrario en alejarse de otro valorado como negativo.

Por último, esa conducta que cada individuo pone en marcha provocará unos resultados que le permitirán experimentar las consecuencias negativas o positivas de su acción (Jiménez & Bueno, 2003, p. 20 – 21).

Además, la motivación presenta dos modalidades la motivación intrínseca, es cuando el factor motivante lo desarrolla el sujeto a partir de sus deseos y otra modalidad es la motivación extrínseca, cuando los agentes reforzadores del ambiente promueven la ejecución y repetición de una conducta motivada por alguna recompensa. (DiCaprio, 1989)

En conclusión, la motivación es el deseo de una persona de cumplir o suplir una necesidad, tarea u objetivo. Es decir, el sujeto emplea recursos y estrategias para cumplir con una meta propuesta, la motivación puede surgir de las necesidades y deseos internos del sujeto o de factores externos que refuerzan y motivan su comportamiento.

1.20 Identidad e Imagen Corporativa

La concepción de identidad corporativa es un tema de gran amplitud, el uso de esta categoría desde diferentes discursos académicos e investigativos no permiten que se establezca un consenso en cuanto a la definición del termino identidad corporativa, sin embargo, vale destacar que está estrechamente relacionado con aspecto de la imagen de la empresa, es decir, un conjunto de características que definen la naturaleza de la organización y la identifican. (Pérez, 2010).

Imagen corporativa, hace referencia a un conjunto de características visuales que define a una empresa, es decir, un logo o figura que trasmite información específica. Por otro lado, la identidad corporativa es un proceso simbólico donde la imagen proporciona un conjunto de datos que el sujeto percibe, reconoce y representa de manera mental la imagen captada desde los sentidos, así la imagen queda grabada en las personas como “marca” (Costa, 2003).

Entonces, imagen e identidad corporativa son dos cosas distintas, pero a la vez interdependientes, las personas que perciben la marca, es decir, la imagen crea un conjunto de valores, si estos se reconocen acorde a las creencias, cogniciones y comportamientos propios, los empleados desarrollan una identidad, es decir, se identifican con la empresa como parte de esta y desarrollan sentido de pertenencia. (Sanz González & González Lobo, 2005)

Con relación a lo anterior, la identidad corporativa es la percepción de los trabajadores sobre aspectos nodales que dan identidad a la empresa y se consideran aspectos centrales que permanecen a través del tiempo, es la marca distintiva de su naturaleza. (Briceño, 2014)

En definitiva, la identidad corporativa es todo el conjunto de elementos constitutivos que le dan sentido e identificación a la empresa, destacan su naturaleza y se manifiestan en la cultura de la organización, la comunicación y la identificación de sus miembros.

1.21 Tipo de Generaciones

Los retos actuales que conciernen a la administración o gestión de recursos humanos son varios, dentro de estos una de las cuestiones que en la actualidad es abordada con ímpetu es la complejidad de la convivencia intergeneracional. La importancia para la gestión de recursos humanos de este fenómeno son las condiciones sociales, tecnológicas, la globalización y el intercambio cultural que particularmente influyen en el comportamiento, la motivación y la personalidad de los individuos pertenecientes a una generación, específica. (García Lombardía, Stein, & Ramón Pin, 2008).

Quienes lideran las áreas de Recursos Humanos y Gestión de Talento Humano tienen un escenario diverso y rico para trabajar, un espacio definido por la conjunción de tres generaciones de colaboradores. Lejos de significar un problema por la brecha etaria entre los Millennials, los Baby Boomers y la Generación X, estas se complementan. (Revista Ekos Negocios, 2016, p. 20).

D'arriens, empresa de tecnología y soluciones de publicidad digital de Latinoamérica, informaba a inicios de año que para el 2020, los Millennials serán el 41% de la fuerza de trabajo en el mundo. Sin embargo, de mayor impacto aun es saber que su estudio estima que para el 2030 este número superara el 70%. Este segmento de trabajadores está redefiniendo el clima y la estructura organizacional de las empresas a través de la demanda de cambios contundentes que abran mayores espacios de participación, permitan impulsar proyectos sostenibles y generen oportunidades para desarrollarse individualmente (p.20).

Ahora bien, el abordaje de los rasgos generacionales ha dado como resultado una clasificación, esta obedece a los períodos en los que nacieron las personas y de acuerdo a esto, se los divide en tres categorías: Los Baby Boomers nacidos entre los años de 1943-1960, la generación X correspondiente a 1960-1980 y la generación de los nexters nacidos de 1980 en adelante. (Guzmán, 2012)

La generación contiene varios componentes contextuales que rigen el comportamiento de una generación. Los Baby Boomers, son personas que estuvieron en el período postguerra, en el trabajo se caracterizan por ser participativos, elocuentes, eficaces y la mayor parte de ellos permanecen largos años en una sola organización, algunos hasta jubilarse, para estos la seguridad laboral es muy importante, además, son personas de costumbres y le cuesta adaptarse a fenómenos actuales como la tecnología.

En este mismo sentido, las personas nacidas entre 1960-1980 llamados generación X, son personas muy escépticas, independientes, competitivas y emprendedoras. Los sujetos de la generación X prefieren trabajar solos y el trabajo en equipo les resulta difícil, Además, prefieren anteponer sus ideas y su creatividad antes que los intereses organizacionales o grupales. Y son eficaces en el manejo de tecnología e innovadores (Rodríguez Segura & Peláez García, 2010).

La generación Z, son los actuales jóvenes que nacieron entre los 90- 2010 y se pueden catalogar como un "Millennial al cuadrado", los que intensifican los pros y la

contra de la generación anterior con el uso constante de las redes sociales. A diferencia de los anteriores, llevan al extremo la comunicación mediatizada y dejan de lado los libros, cultura escrita para pasar a entablar relaciones por Facebook, Twitter, y WhatsApp.

Afirma Halpern, “Se hace más notorio que son capaces de hacer todo a través de la tecnología, ni siquiera pierden tiempo en intentar con otro modo, para cualquier cosa piden apps para resolver los problemas por lo que se vuelven dependientes” (Halpern, citado por Quevedo, 2017).

La última generación en la clasificación, son los Nexters, nacidos de 1980 en adelante, son personas caracterizadas por una gran capacidad de asimilación de datos e información, además, tienen un pensamiento lateral y diversificado pueden abordar diferentes temáticas y tiene un aprendizaje audio-visual, son motivados por los elogios y trabajan mejor en grupos. Sin embargo, son poco tolerantes a la frustración, el fracaso y tiene poco interés por las normas y las reglas. (Navós, 2014)

En definitiva, en el ámbito de gestión de recursos humanos el comportamiento generacional es de vital importancia, tanto para comprensión e implementación de estrategias dirigidas a personas de una generación específicas, como para la convivencia intergeneracional que es un fenómeno actual en el mundo de las organizaciones.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA

2.1 Reseña histórica

La empresa Multinacional, se encuentra alrededor de todo el mundo en diferentes lugares donde el cliente viajero se encuentre, es así que las tiendas mayormente conocidas como Duty Free, las puede encontrar en; Aeropuertos, cruceros, tiendas fronterizas, tiendas diplomáticas, en hoteles de lujo, en trenes, entre otros.

El giro del negocio de La empresa es la venta de productos libres de impuesto a un precio mejor del que el mercado lo ofrezca, sin embargo, se diferencia de acuerdo con la localidad donde se encuentre.

La empresa tiene diferentes divisiones, y en la División Latinoamericana, se encuentra la Sucursal de Ecuador, solo en Guayaquil, contando con tres tiendas en salidas y arribos internacionales, y con 87 trabajadores actualmente. La empresa cuenta con las áreas de; Comercial, Ventas, Seguridad, Recursos Humanos, Financiero y Logística. Se encuentra en los anexos el organigrama de la compañía (Anexo 12).

La empresa situada en Guayaquil desde el 2012 presenta un alto índice de rotación en las áreas de Ventas y Seguridad, en el que se infiere que una de las causas es por falta de Sentido de Pertenencia hacia la compañía.

2.1.1 Misión

La misión de la empresa es sostener nuestra posición como el más sólido y experto socio de negocios de ventas al detalle en viajes con un poder para cumplir sin paralelo.

2.1.2 Valores

- **Enfocados**

Ponemos al cliente en el centro de todo lo que hacemos.

- **Solidez**

Actuamos consistentemente con excelencia en todo lo que hacemos.

- **Global**

Somos inigualables en cobertura y alcance internacional.

- **Entrega**

Ejecutamos nuestra misión para lograr un desempeño financiero sólido a través de la excelencia operacional.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Planteamiento del problema

La problemática se enfoca en investigar si la rotación de personal se ve involucrada con el manejo de los procesos de inclusión y, a raíz de esta afirmación, si el proceso de inclusión influye con el sentido de pertenencia que el colaborador deberá tener hacia la compañía.

3.2 Hipótesis

La hipótesis que se plantea en este trabajo de investigación es que mientras mayor efectividad haya en el proceso de inclusión mayor sentido de pertenencia se logrará obtener por parte de los colaboradores, es decir que por parte del departamento de Talento Humano debe haber estrategias que le permitan reclutar y seleccionar personas cuyos perfiles cuente con competencias y valores que se identifiquen con la empresa.

3.3 Variables

Además, se identificaron posibles variables que podrían contraponer la hipótesis planteada, debido a que podría influir otros factores en el sentido de pertenencia, como lo son el estilo de liderazgo del jefe inmediato, la relación entre compañeros de trabajo y la carencia de actividades que involucren al colaborador, como actividades deportivas, celebraciones, entre otras.

3.4 Línea de Investigación

De la Facultad

- Desarrollo profesional y laboral.

De la Carrera

- Cambio Organizacional.

3.5 Sublíneas

Nuevas formas de trabajo y rendimiento laboral en ambientes diversos.

3.6 Política u Objetivo del buen vivir Al Que Contribuye

Garantizar le trabajo digno en todas sus formas.

3.7 Formulación del problema de investigación

3.7.1 Pregunta de investigación

¿Cuál es la relación que existe entre la efectividad de los procesos de Incorporación del personal que lleva actualmente la compañía y su influencia con el sentido de pertenencia?

3.7.2 Preguntas secundarias

¿Cuál es efectividad de los procesos de reclutamiento selección e inducción, en función del índice de rotación de la empresa?

¿Qué competencias se relacionan al desarrollo futuro del sentido de pertenencia que deberían tener los candidatos que ingresan a la empresa?

¿Qué otras variables podrían generen el sentido de pertenencia en los colaboradores?

3.8 Objetivos

3.8.1 Objetivo general

El objetivo general es determinar la relación que existe entre la efectividad del proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción del personal que lleva actualmente la compañía y su influencia con el sentido de pertenencia.

3.8.2 Objetivo Específico

Conocer la efectividad de los procesos de reclutamiento selección e inducción, en función del índice de rotación de la empresa.

Identificar competencias relacionadas al desarrollo futuro del sentido de pertenencia que deberían tener los candidatos que ingresan a la empresa.

Determinar todas las posibles variables que generen el sentido de pertenencia en los colaboradores

3.9 Tipo de investigación

En el siguiente trabajo de investigación se puede presenciar dos tipos de investigación, la descriptiva y explicativa. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Roberto Hernández Sampieri, 2010, p. 80).

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (p. 83 – 84).

3.9.1 Investigación cualitativa

Según (Sampiere Hernández, R; Collado Fernández, C & Lucio Baptista, P, 2003, p.10) se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente se prueban hipótesis (Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.

En el caso del trabajo de titulación se utilizó las entrevistas como medio de investigación para obtener un asertividad en las respuestas que se obtuvieron por parte de los entrevistados; como mantienen el sentido de pertenencia las personas que llevan más de 5 años trabajando en la empresa, y el efecto del proceso de

inclusión y la creación del sentido de pertenencia en los colaboradores que llevan en la compañía menos de 6 meses.

3.9.2 Investigación cuantitativa

Según (Sampiere Hernández, R; Collado Fernández, C & Lucio Baptista, P, 2003, p.10) 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 frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

En el caso del trabajo de titulación se utilizó la encuesta como medio de investigación para obtener mayor cantidad de respuesta que verifique la información obtenida en las entrevistas.

3.10 Población

Según Selltiz, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (citado por Selltiz, R. Hernández, Fernández, M. Baptista, 2010, p. 174). La población fue tomada de una compañía dedicada al travel retail, que fija su comercialización, en la venta de productos al por menor sin aranceles, en el Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, ubicada en la ciudad de Guayaquil, que consta en la actualidad con 87 colaboradores, dividida en 5 áreas; comercial, ventas, seguridad, logística y administrativa.

Tabla 2: Número de Colaboradores por área

ÁREAS:	# DE COLABORADORES
GERENCIA	2
ADMINISTRACION Y FINANZAS	10
COMERCIAL IOSC	3
LOGISTA/BODEGA	9
RECURSOS HUMANOS	2
SEGURIDAD	20
VENTAS	40
SISTEMAS	1
TOTAL DE EMPLEADOS	87

Fuente: Tomado de Reporte de cantidad de colaboradores de la compañía en Junio (2017).

3.11 Muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (R. Hernández, Fernández, M. Baptista, 2010, p. 175). La investigación se realizó a 35 colaboradores de la compañía; se levantó información con la ayuda de dos grupos objetivos. En el primer grupo objetivo están las personas que ingresaron a la compañía y llevan de 0 a 6 meses trabajando, en el segundo grupo objetivo están los colaboradores que llevan más de 5 años en la compañía.

Tabla 3: Tiempo Laborando en la compañía

CATEGORIA	FRECUENCIA	%
0 A 3 MESES	13	15%
3 A 6 MESES	4	5%
6 MESES A 1 AÑO	6	7%
1 A 3 AÑOS	24	28%
3 A 5 AÑOS	17	20%
MAYOR A 5 AÑOS	23	26%
TOTAL	87	100%

Fuente: Tomado de Reporte de Frecuencia del personal de la empresa (2017).

3.12 Herramientas e Instrumentos

3.12.1 Entrevista en profundidad

Según Fontana y Frey (2005) la entrevista cualitativa permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida (Fontana y Frey, citado por Vargas. I 2012, p.123).

Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, es una especie de filtro.

Su propósito es lograr que se culmine exitosamente cada entrevista, evitando que decaiga la concentración e interés del participante, además de orientar a éste en el tránsito del instrumento. Las explicaciones que proporcione deberán ser breves pero suficientes (Hernández. R, Fernández. C, Baptista. M, 2010, p. 239).

Las entrevistas fueron aplicadas a diez colaboradores, en la que consistían (5) entrevistas a colaboradores que llevaran más de (5) años en la compañía, y por otro lado también se entrevistó a cinco colaboradores que tengan menos de (6) meses laborando en La empresa. Se entrevistó a una persona por cada área. El formato de la entrevista aplicada se la puede visualizar en el (Anexo 5).

3.12.2 Cuestionario

Según Brace Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. (Brace 2008 citado por Roberto Hernández Sampieri, 2010, p. 217)

La muestra que se tomó fue de (34) colaboradores, miembros de la organización. El formato de la encuesta aplicada se la puede visualizar en el (Anexo 8).

3.13 Recursos

3.13.1 Humanos

Personal de la Organización:

20 colaboradores con más de 5 años en la empresa.

14 colaboradores con menos de 6 meses en la empresa.

3.13.2 Financieros

No se utilizaron recursos financieros significativos.

3.14 Momentos del proceso metodológico

Una vez definidos los aspectos metodológicos descritos, la investigación se ejecutó en (3) etapas, las cuales son:

Etapas 1: Diagnóstico inicial, investigación y análisis de la problemática

Para la realización de esta fase, en primera instancia fue necesario reunir información de la empresa de forma general, sus lineamientos globales, su estrategia, su historia y visión, manuales de procedimientos, formatos establecidos para los procesos. Adicional, tratar de forma directa con los colaboradores en todos los niveles jerárquicos y de todas las áreas, a través de esta comunicación se pudo conocer las necesidades que surgen, y escuchar propuestas de mejora que beneficien a la empresa y sus procesos en Gestión de Talento Humano.

Partiendo de esto, se conoce que en la ciudad de Guayaquil la empresa multinacional, dedicada a la venta de productos al por menor libres de aranceles, desde el 2013 hasta la actualidad está pasando por crisis de alta rotación de personal, y con frecuencia las áreas de ventas y seguridad. Se visualiza en el anexo 1.

El área de Talento Humano siempre ha sido manejada por dos personas, el jefe y el asistente, quienes manejan todos los procesos y procedimientos que les competen del área, tales como; reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación, remuneración, evaluación y seguridad y salud ocupacional.

A pesar de estar en el siglo XXI, la empresa sigue considerando a los colaboradores como recursos y no como talentos. Y esto se ve reflejado por la desmotivación de los trabajadores y la alta rotación.

En primera instancia se optó por conversar con la Jefa de Recursos Humanos para ver una de las perspectivas de la situación, obteniendo como respuesta que es normal la rotación en el área de ventas y seguridad, debido a que la mayoría de las personas que se contratan para esas áreas son jóvenes (generación millenials) y

aspiran crecimiento laboral, cambiar sus actividades rutinarias y por otro lado los horarios rotativos también son causante de desgaste físico y optan por buscar otro empleo.

Además, recalco que las personas deberían ser felices por tener un trabajo en tiempos de crisis y considerar la estabilidad que brinda la compañía, siempre y cuando realicen sus actividades y funciones correctamente. La empresa no brinda muchas oportunidades de crecimiento por el mismo hecho de ser pequeña en el Ecuador.

Sin embargo, desde la perspectiva de los colaboradores, afirman que la empresa les brinda estabilidad laboral, pero no consideran que es suficiente para sentirse a gusto de su trabajo. La motivación y el sentido de pertenencia de cada colaborador se ve afectada y se refleja en sus acciones, comportamientos y en su desempeño, además las diferencias que tienen entre áreas porque creen que otras tienen más beneficios, y en especial cual se habla de horarios. Muchos colaboradores consideran de gran valor la importancia que les deberían de dar a cada uno de ellos, de tal manera que se puedan sentirse a gusto y más identificados con su lugar de trabajo, después de todo es como el segundo hogar de cada empleado.

En el diagnóstico inicial también se detectó que por parte de las nuevas contrataciones existía desconocimiento de los procesos internos y políticas de la compañía, lo cual generaba en muchas ocasiones incumplimiento. Se encontró que esto se debía a que la inducción que las nuevas contrataciones recibían no era lo suficientemente clara, ni estructurada, ni comunicaba los lineamientos de la identidad corporativa.

Otro problema detectado son los procesos de incorporación, necesitaban mejorarse, pues el reclutamiento y selección no estaban obteniendo buenos resultados, y producían demora, además la inducción general no comunicaba los contenidos necesarios, para que el colaborador conozca todo sobre la compañía.

En esta primera etapa se tomaron también en cuenta las necesidades de la organización y las necesidades de los colaboradores, se hizo una investigación

acerca del porque el alto índice de rotación en el personal, en las áreas de ventas y seguridad, desde el 2013 hasta la actualidad.

El índice de rotación por lo general se presenta por la mayor cantidad de renuncias voluntarias y en menor cantidad los despidos y de acuerdo a los resultados de las entrevistas de salidas se pudo evidenciar la rotación, los podrán encontrar en los anexos 2, 9 y 10.

Etapas 2: Identificación de las herramientas y métodos para el levantamiento de la información.

Para el levantamiento de la información se solicitó autorización de la Jefa de Recursos Humanos para identificar la rotación del personal mediante reportes del año 2013 hasta la actualidad para identificar el creciente porcentaje de desvinculaciones, por otro lado, se realizó un análisis de las encuestas de las salidas del personal, que lleva realizando la compañía desde el 2016, al personal que se desvincula voluntariamente. Por lo que se realiza gráficos estadísticos para identificar las posibles causas de las renuncias. Se presenta los gráficos en los anexos 9, 10, 11.

Adicional se realiza una revisión en las descripciones de cargo de la compañía, por lo que se destaca que se encuentran desactualizadas desde el 2013 y presentan competencias relacionadas al sentido de pertenencia como compromiso, adaptabilidad, orientación al servicio, orientación al cliente, trabajo en equipo, y confidencialidad (Anexo 13).

El enfoque utilizado en la investigación es mixto, es decir investigación cualitativa y cuantitativa, realizando entrevistas y encuestas, con el objetivo de conocer cuan identificados estaban los colaboradores con la cultura organizacional y si se encontraban formalizados los procesos de talento humano.

Para la construcción de la entrevista se realizó (11) preguntas en las cuales consistía identificar en que parte del proceso de inclusión está fallando en la empresa, si el colaborador se siente motivado, el compromiso del colaborador, identidad con la compañía, y el enfoque con el sentido de pertenencia.

Por otro lado, para la construcción de las encuestas, encuestas se tomó referencia los resultados que se obtuvo en las entrevistas que se realizaron a los colaboradores antiguos con más de (5) años y a los colaboradores que llevan de (0) a (6) meses, y se tomaron en cuenta las mismas preguntas y adicional otras que sean más directas al tema del sentido de pertenencia, conformada la encuesta por (12) preguntas objetivas. (Ver formato de entrevistas y encuestas aplicadas en anexos 5 y 8.

Etapas 3: Análisis de resultados

Para la construcción de la entrevista y de las encuestas se tomaron en cuenta (4) variables: El desarrollo del reclutamiento, selección y contratación, el estilo de liderazgo de los jefes inmediatos, la motivación y el compromiso, la ausencia de actividades de integración y desarrollo en los colaboradores con referencia al sentido de pertenencia.

Estos puntos se consideraron con el fin de validar y verificar la información pertinente, cabe recalcar que tanto las entrevistas como las encuestas se realizaron de manera individual con los colaboradores de la organización y en horarios que no afectara sus actividades. La sistematización de las entrevistas y tabulación de las encuestas tuvo como finalidad investigar y diagnosticar la problemática en la organización cuyo fin es dar conocer a la empresa la desmotivación de sus colaboradores y bajo sentido de pertenencia que se presenta tanto en los antiguos empleados como lo podría causar a los que llevan menos de 6 meses.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de Resultados de la Entrevista a trabajadores con más de 5 años

1. ¿En qué año entró a laborar en La empresa? y ¿Cómo supo de la compañía?

Se obtuvo como resultado que las personas que llevan entre 5 a más años en la compañía, ingresaron entre los años 2007 y 2012, y de acuerdo a los resultados se puede concluir que en su mayoría conocían muy poco de la compañía, sin embargo no fue impedimento para aplicar en ella.

2. ¿Qué lo motivó o le motiva laborar en La empresa?

Para mayoría de los colaboradores el motivo por el cual ingresaron a la compañía fue buscar un mejor clima laboral y por el mismo hecho de que la compañía se encontraba en el aeropuerto denotaba que iba a ser así. Sin embargo para ciertos colaboradores la presentación y el buen trato de Recursos Humanos los engancho para aceptar la propuesta de trabajo.

En diferentes casos lo que los motiva a los empleados a laborar en La empresa son los motivos personales como la familia y el aprendizaje del día a día mediante las funciones que realizan, y como factor externo, la remuneración percibida cada mes y la estabilidad laboral.

3. ¿Cuál era el cargo al que usted aplicaba o estaba interesada en participar?

Se puede concluir que todos los colaboradores entrevistados que aplicaron para los cargos disponibles, sí tuvieron la oportunidad de obtener y desempeñarse en ellos, al parecer lo que la empresa buscaba en ese entonces era gente comprometida en su trabajo y a su vez demostrar confianza para que se desarrolle un buen clima y un buen trabajo.

4. ¿En las entrevistas le especificaron y detallaron las funciones y actividades que iba a realizar en el cargo que postulaba?

En ciertos casos se puede inferir que faltó un poco más de explicación en las funciones que iban a realizar, siendo más específicos, con esto habría más orden, atención al detalle y mejor distribución de trabajo.

5. ¿Describa cómo fue el día de inducción en función del cronograma de inducción establecido?

Con respecto a la inducción se puede concluir que se realizaba de diferentes formas. Como por ejemplo en el caso de las personas que fueron inducidas por la jefa o coordinador de Recursos Humanos, realizaron los trámites de los contratos, el recorrido por las tiendas y la presentación con el equipo de trabajo.

En otros casos, tenemos la inducción directa con el jefe directo, donde por lo general se enfocan directamente en explicar el área en la que se va a desempeñar el nuevo integrante de la compañía. Y por otro lado la inducción con los mismos compañeros de trabajo o con la persona a la cual reemplazaría.

6. ¿De qué forma la inducción que recibió por parte de Recursos Humanos influyó para crear un sentido de pertenencia con la compañía?

Se puede inferir que la inducción por parte de Recursos humanos por un lado influyó mucho en su sentido de pertenencia debido a que crearon en ellos un valor significativo de su puesto en la empresa y por otro lado, se puede observar que la inducción de Recursos humanos no tuvo influencia en el sentido de pertenencia que ellos tendrían sobre la compañía.

En la mayoría de los entrevistados optaron por opinar que no influía la inducción de Recursos Humanos en el sentido de pertenencia sino de la buena comunicación y apertura por parte de los compañeros y el jefe inmediato.

7. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran por parte de la compañía, y en las que usted este dispuesto a participar?

La mayoría de los colaboradores entrevistados están de acuerdo en que La empresa debería tener reuniones de integración donde se pueda compartir con los compañeros de las distintas áreas, además de tener capacitaciones que permitan tener más conocimientos o consejos sobre temas específicos del área de desarrollo, y sobre todo se recalca el tema de motivación y actividades que les permitan en ciertos momentos salir de la rutina.

8. ¿De qué forma ha actuado o reaccionado frente a las situaciones de cambio que se han presentado en la compañía?

La mayoría de los entrevistados tomaron la decisión de adaptarse frente a los grandes cambios que surgieron al inicio de la compañía, sin embargo el resultado de ello causó para algunos sorpresa y motivación a seguir adelante y para otros desmotivación y trabajar por obligación a sus necesidades.

9. ¿Cómo describirías su Compromiso con La empresa y por qué?

El compromiso de los colaboradores hacia la compañía se puede concluir que al ser una empresa que brinda estabilidad, les permite estar seguros de donde trabajan, a pesar de no tener mucho crecimiento profesional y actividades de integración, la estabilidad es importante para ellos.

10. ¿De qué manera el estilo de liderazgo de tu jefe influye en tu sentido de pertenencia hacia La empresa?

El estilo de liderazgo para todos los colaboradores influye mucho en el sentido de pertenencia de la compañía, sobretodo al hablar de comunicación y en los objetivos a seguir, ya que sin ellos no tendrían rumbo y tampoco motivación de continuar con sus actividades o ver sentido a lo que se realiza.

11. ¿Qué actividades de las que realiza La empresa se identifican con usted?

Los colaboradores llegan a la conclusión de que en La organización no se realizan muchas actividades como para sentirse identificados en una, además de trabajar en el área de su interés y que encuentren satisfacción de lo que realizan.

12.¿Qué tanto ha influido su experiencia en la empresa en su vida profesional y personal?

Los entrevistados presentaron diferentes respuestas ante esta pregunta, entre una de ellas, la trayectoria que han tenido en La empresa les ha permitido estar más tiempo con sus familias como también para otras separarse de ellos debido a los horarios que actualmente tienen. Además de también aumentar su conocimiento.

4.2 Análisis de Resultados de encuestas a colaboradores con más de 5 años

Gráfico 4: Medios de Reclutamiento de Personal



Elaborado por: Autora (2017)

Según los resultados obtenidos del gráfico 4, el 60% de los encuestados consideran que en el tiempo que ingresaron a laborar en la empresa era más factible ingresar por medio de un conocido o amistad que haya laborado en la compañía.

En un empate en porcentaje del 20%, se infiere por parte de los colaboradores que otros medios de reclutamiento en la compañía, son dejar la hoja de vida en las oficinas o de otras formas.

Por lo general en la mayoría de las compañías privadas se presenta este tipo de casos de reclutamiento de personal por referidos de los colaboradores de dichas empresas.

Gráfico 5: Motivación laboral



Elaborado por: Autora (2017)

Según el gráfico 5 el 23% manifiesta que los motiva laborar en la compañía por la estabilidad que sienten durante todos los años laborados y de ser el caso llegar al tiempo de jubilación, por otro lado, el 17% se inclina a la motivación familiar, la mayoría del personal que tiene más de 5 años en la empresa cuenta con carga familiar por lo que en un porcentaje considerable dedican su trabajo a ellos. En un 15% se encuentra el crecimiento laboral y el cargo de funciones, que se presentan como resultado del tiempo en la compañía, les permitió ser considerado en otros cargos y crecer profesionalmente. En un porcentaje de 10% se considera que la ubicación es importante a la hora de contar como una motivación sin embargo no es tan significativa como las anteriores.

Los otros porcentajes del 8% y 4% correspondientes a la Actitud Y presentación de Recursos Humanos hacia la empresa, los compañeros de trabajo, la marca de la empresa y el clima laboral no es de tan alto porcentaje para ser considerado como motivación laboral.

Gráfico 6: Información brindada en las entrevistas

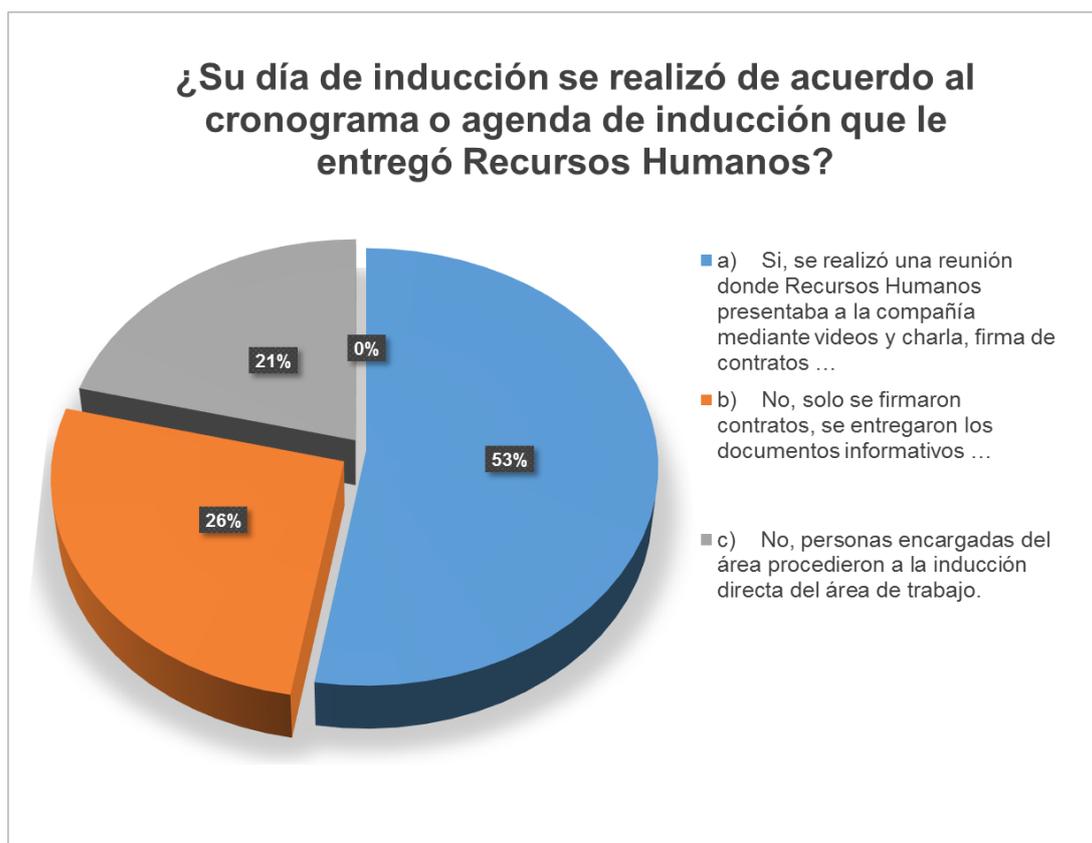


Elaborado por: Autora (2017)

Según los resultados obtenidos del gráfico 6, el 53% de los encuestados piensa que en la entrevista que les realizaron en el proceso de selección la información que se les dio acerca de las actividades y funciones del cargo al que aplicaban fueron de manera detallada y específica, por otro lado, el 47% de los encuestados opinaron que las funciones y actividades se las resumieron y no pudieron empaparse más de la información hasta cuando comenzaron a realizarlas.

En conclusión, es significativo y de mucha importancia los porcentajes obtenidos, el personal que ingrese a la compañía cuente con toda la información necesaria para el cumplimiento de sus actividades y conocimiento de funciones del cargo al que se postula y en lo posible sea seleccionado, para de esta forma estar de acuerdo con lo que va a realizar y lo haga de manera correcta.

Gráfico 7: Proceso de Inducción adecuado



Elaborado por: Autora (2017)

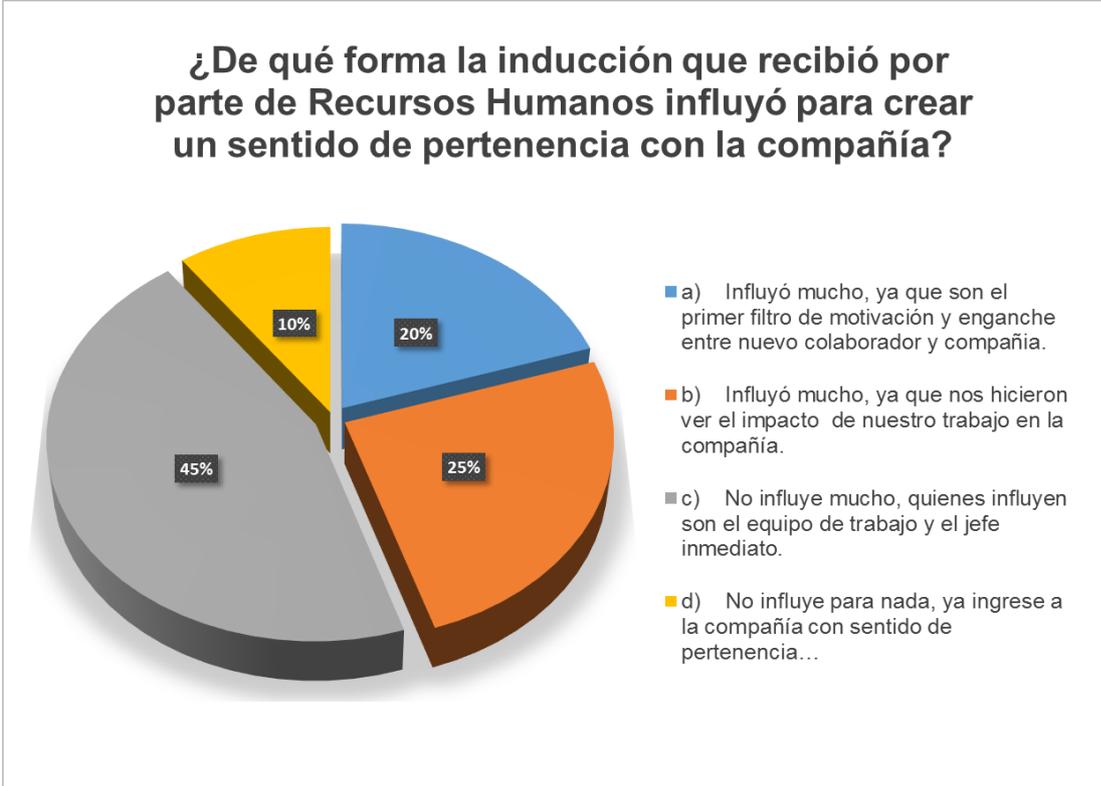
Según el gráfico 7 el 53% manifiesta que si se realizó la inducción acorde al cronograma en el que se dio una correcta información de la compañía mediante la presentación gráfica, y explicación de la compañía de manera global y regional. Finalizando con la firma de los contratos y entrega de políticas y normas de la compañía y el recorrido por las tiendas.

Sin embargo, el 26% de los encuestados expresan que no se les brindó una presentación de la compañía, directamente pasaron a firmar contratos y al campo de labor, por otro lado, el 21% de los encuestados no recibieron capacitación por Recursos Humanos, solo firmaron contrato y directamente la inducción se las impartió alguien del área, en la cual se iba a desempeñar.

En conclusión, la inducción al personal hace 5 años atrás se realizaba de distintas formas dependiendo del cargo y de la necesidad de cubrir la vacante en menor tiempo. Sin embargo, esto provoca vacíos en el conocimiento de la compañía y de

las normas o políticas que se manejan. Además de no generar un clic de interés y sentido de pertenencia al momento de empezar a laborar en la compañía.

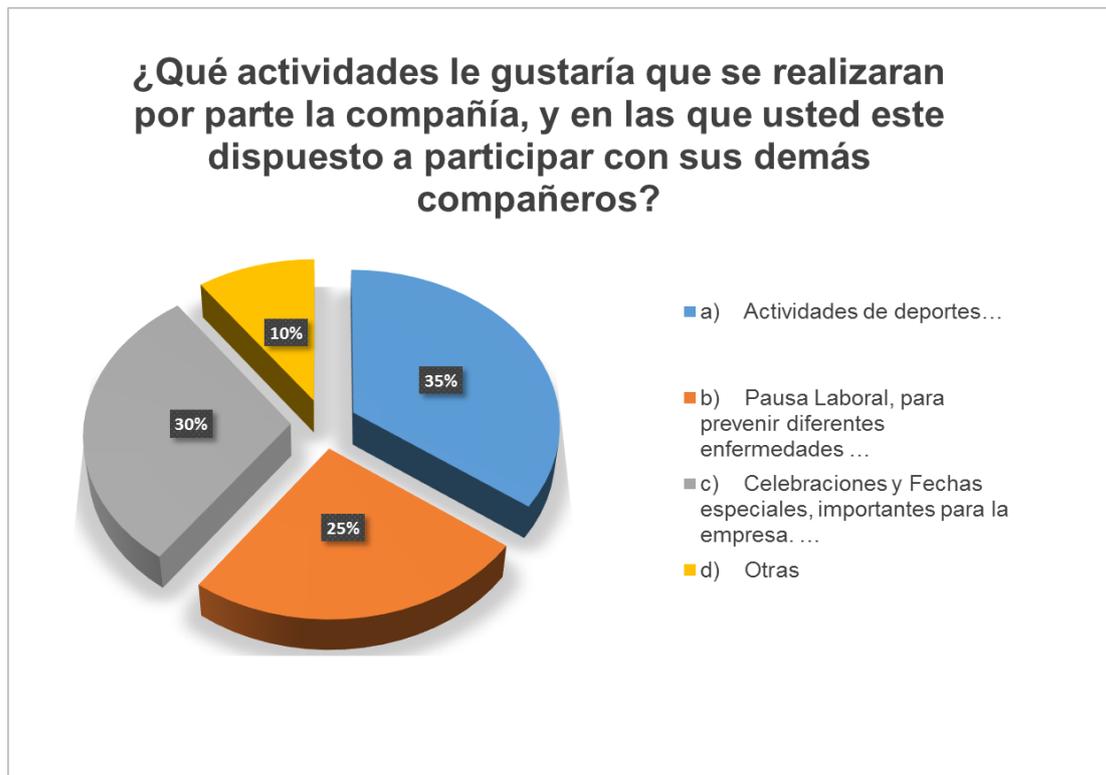
Gráfico 8: Influencia de la Inducción de Recursos Humanos con el Sentido de Pertenencia de los colaboradores



Elaborado por: Autora (2017)

Según el gráfico 8, el 45% manifiesta que no influye mucho la inducción de Recursos Humanos para generar un sentido de pertenencia en la compañía, sino que lo genera la relación con la que uno tiene con los compañeros de trabajo y el jefe inmediato. Por otro lado, el 25% de la persona encuestada mencionan que si influye mucho debido a que les permite ver el impacto de sus funciones y labores en la compañía. El 20% confirma que influye mucho porque son el primer filtro de motivación y enganche entre colaborador y compañía. Y en un 10% los colaboradores respondieron que no influye de ninguna forma debido a que ya ingresaron con sentido de pertenencia hacia la compañía.

Gráfico 9: Actividades para generar sentido de pertenencia y compañerismo con otras áreas



Elaborado por: Autora (2017)

Según el gráfico 9 el 35% de los encuestados opinan que se debería realizar actividades deportivas como día de integración, mañana deportiva, torneos deportivos entre otros para generar mayor unión en el personal, y haya mayor sentido de pertenencia y motivación laboral. El 30% de los colaboradores encuestados prefieren que se realicen actividades festivas, que les recuerde que la empresa los considera y se preocupa por ellos, como lo son el día del padre, de la madre, entre otros.

Por otro lado, el 25% de los colaboradores están de acuerdo con la implementación de pausas laborales o pausas activas donde se realicen estiramientos y relajación de músculos, debido a las horas que laboramos en una misma posición. Y el 10% de los encuestados consideran otras opciones o de no participar.

Gráfico 10: Reacción del colaborador frente a cambios en la compañía



Elaborado por: Autora (2017)

Según el gráfico 10 un 50% considera que frente a las situaciones que se han dado en la compañía durante su tiempo de laboral se han adaptado y cumplido con los nuevos procedimientos y objetivos de la compañía, sin embargo, en un alto porcentaje, el 30% de los encuestados, las situaciones de cambio lo asumieron de manera positiva y apoyándose en la motivación y en un 15% de los encuestados actuaron de forma sorprendida, sin embargo, comprometidos a alcanzar las metas de la compañía.

Es importante recalcar que el 5% de los encuestados opinan que si los cambios los llega a afectar les cuesta un poco adaptarse. Sin embargo, no es un porcentaje tan significativo por el cual la compañía deba de preocuparse.

Gráfico 11: Compromiso del Colaborador hacia la compañía

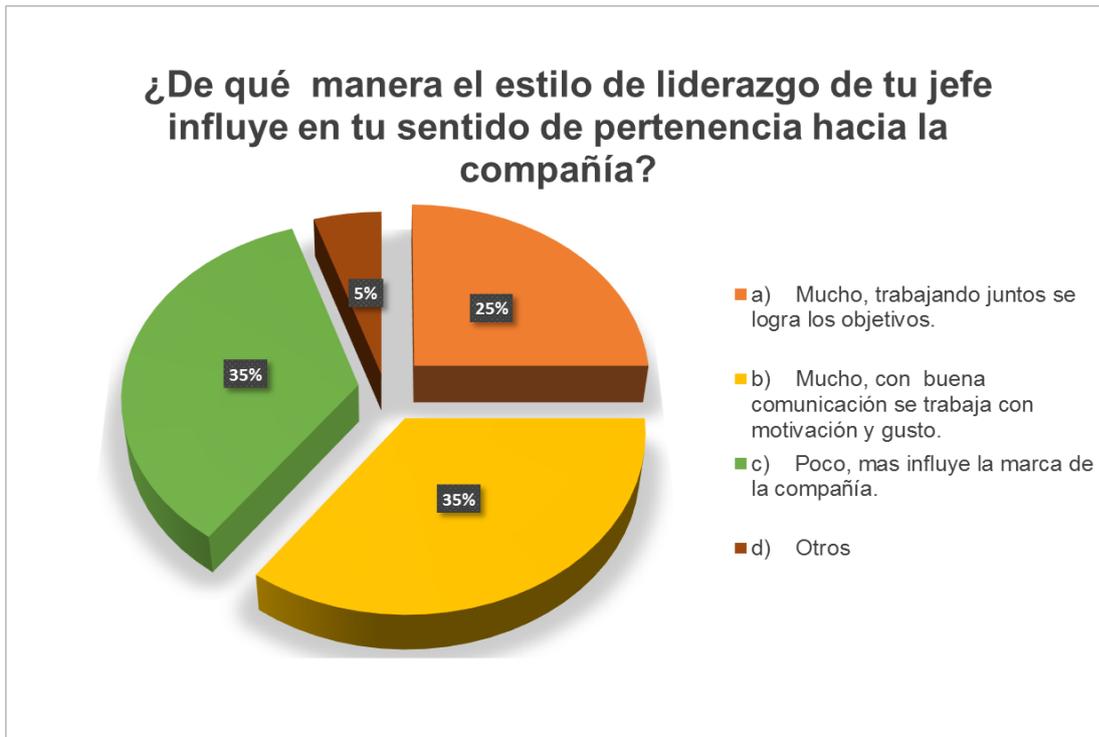


Elaborado por: Autora (2017)

Según el gráfico 11 un 65% considera su compromiso hacia la empresa es muy comprometido y estable, debido a la estabilidad que les refleja la compañía.

Por otra parte, el 30% de los encuestados se consideran muy comprometidos y fieles, dispuestos siempre a dar lo mejor de ellos. Y en un 0% no se presentan colaboradores con poco compromiso hacia la compañía.

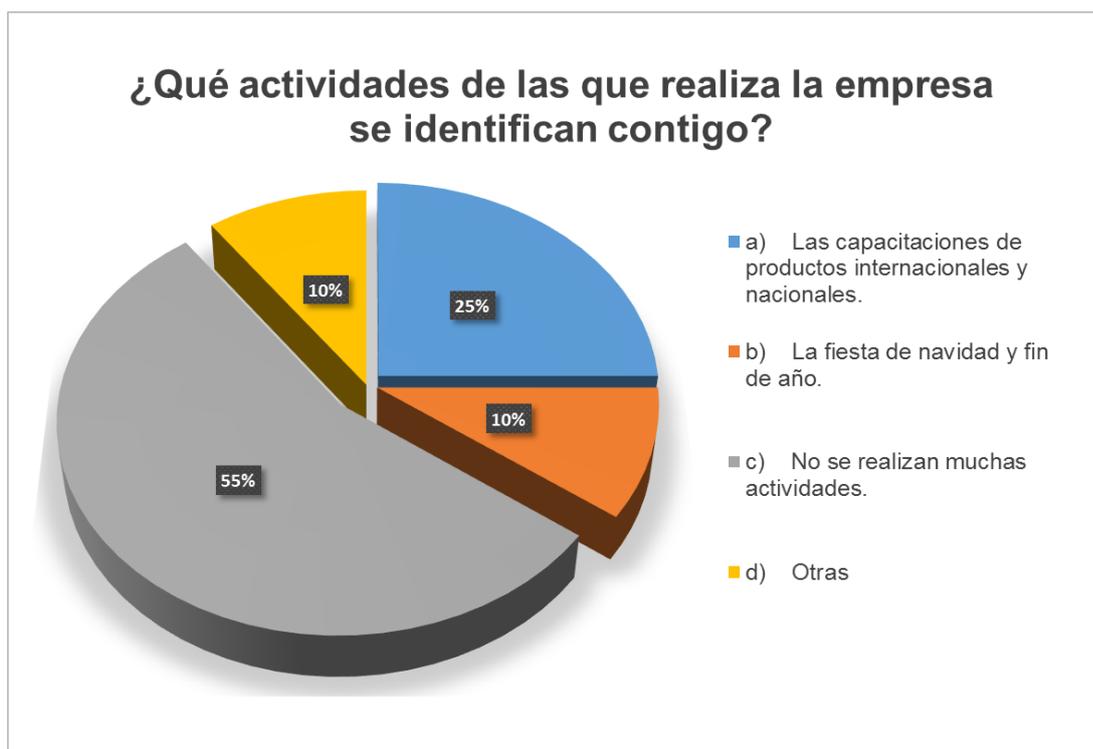
Gráfico 12: Influencia en el Sentido de pertenencia de acuerdo al estilo de liderazgo del Jefe



Elaborado por: Autora (2017)

Según el gráfico 12 un 35% considera que poco influye el sentido de pertenencia de la compañía con el liderazgo del jefe, más influye la marca de la compañía, por otro lado, un 35% de los encuestados considera que si influye mucho el liderazgo del jefe debido a que con buena comunicación se trabaja con motivación y gusto. El 25% de los encuestados considera que, si influye y mucho, debido a que trabajando en equipo se logran cumplir con los objetivos. Y en un 5% consideran otros motivos.

Gráfico 13: Actividades de la compañía que se identifican con los colaboradores



Elaborado por: Autora (2017)

Según el gráfico 13 un 55% considera que no se realizan muchas actividades en la compañía por lo que no se identifican con alguna. Por otra parte, en un 25% se identifican con las capacitaciones de productos internacionales y nacionales, y esta opción fue seleccionada en gran parte por el personal de ventas.

En un 10% se encuentra que las actividades con las que se identifican son la fiesta de navidad y fin de año entre otras como capacitaciones que se imparten en organizaciones externas como cursos de Excel, liderazgo entre otras.

Se puede concluir que en su mayoría el personal es consciente de que a lo largo de los años laborando en la compañía no se realiza otro tipo de actividad diferente además de las reuniones de fin de año y navidad. Sin embargo, uniendo esta información con el gráfico 9, a los colaboradores les gustaría realizar más actividades que le permitan en este caso generar mayor sentido de pertenencia en la compañía.

Gráfico 14: Influencia de la experiencia laboral en la vida personal y profesional del colaborador

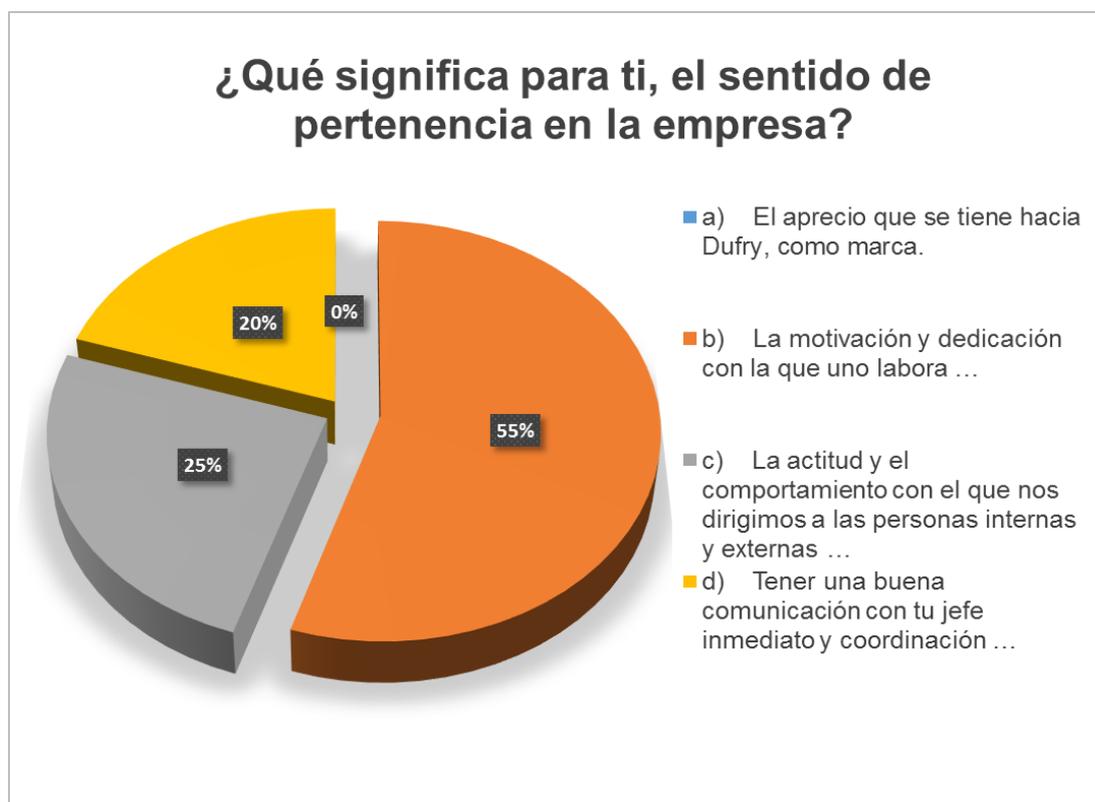


Elaborado por: Autora (2017)

Según el gráfico 14, el 50% de las personas encuestadas consideran que influye mucho en sus vidas porque los mantiene activos y en constante aprendizaje. Por otro lado, el 25% de los encuestados consideran que también influye mucho por el horario y de esta forma pueden disfrutar de más tiempo para realizar otro tipo de actividades. El 15% de los colaboradores encuestados consideran que influye mucho porque de cierta forma les ha quitado tiempo que compartían con sus familias. Y en un 10% consideran que si influye y mucho por el aprendizaje y el tiempo que les ha permitido estar con sus familias.

En conclusión, a lo largo de la trayectoria que han tenido en la compañía para algunos ha sido favorables y para otros no, por el hecho de trabajar en el aeropuerto o en las áreas de atención al cliente. En el caso de las personas que trabajan en las áreas de seguridad y ventas tienden a tener menor tiempo con sus familias debido a los horarios y por otro lado las personas que trabajan en administración o personas que ascendieron de cargo tienen un horario diferente al que comenzaron y les permite tener más tiempo para su vida personal.

Gráfico 15: Significado de Sentido de Pertenencia para el colaborador



De acuerdo al gráfico 15, el 55% de los encuestados opinan que el sentido de pertenencia hacia la empresa se ve reflejado en la motivación y dedicación con la que laboran día a día en la compañía. Sin embargo, el 25% de los demás encuestados aclaran que se relaciona más con la actitud y el comportamiento con el que se dirigen a las personas internas y externas.

Por otro lado, el 20% de los encuestados manifiestan que se refleja el sentido de pertenencia en la compañía siempre y cuando se mantenga una buena comunicación y coordinación con el jefe inmediato.

4.3 Análisis de Resultados de la Entrevista a colaboradores que ingresaron en la compañía y tiene de 0 a 6 meses

1. ¿En que año entró a laborar en La empresa? y ¿Cómo supo de la compañía?

Se identificó en las respuestas que la mayoría del personal entrevistado ingreso en el presente año, 2017 mediante el cual tuvieron diferentes formas para conocer a la compañía y dejar su curriculum para ser considerados en algún proceso.

Entre las diferentes formas se destacan; por medio de las redes sociales, visitando el aeropuerto se acercaron a las oficinas administrativas a dejar su hoja de vida y por último por conocidos y amigos que trabajan actualmente en la compañía.

2. ¿Qué lo motivó o le motiva laborar en La empresa?

Para mayoría de los colaboradores la motivación se presentaba porque les parecía una buena empresa, con un buen clima por estar situada en el aeropuerto, para otros entrevistados la necesidad de trabajar era algo importante debido a que cuentan con familia y por otro lado la experiencia y el desarrollo que puedan obtener.

3. ¿Cuál era el cargo al que usted aplicaba o estaba interesada en participar?

Se puede concluir que para algunos entrevistados el cargo no era tan importante, el deseo de trabajar era más, por lo que decidían aplicar para cualquier vacante. Sin embargo por otro lado se encuentran las personas que aplican específicamente para el área de ventas.

4. ¿En las entrevistas le especificaron y detallaron las funciones y actividades que iba a realizar en el cargo que postulaba?

Se identificó que todos los colaboradores recibieron correctamente la información de las funciones y actividades que realizarían en el puesto al que aplicaban, sobre todo cuando la entrevista era con el jefe inmediato del área

5. ¿Describe cómo fue el día de inducción en función del cronograma de inducción establecido?

Con respecto a la inducción la mayoría de los entrevistados recibieron la inducción en función al cronograma que estableció Recursos Humanos, sin embargo la manera en la que se impartió para algunos fue diferente, dependiendo del área los recorridos cambiaban, en el caso de los colaboradores que ingresaban a ventas y seguridad, su recorrido terminaba en la tienda y se presentaba a su equipo de trabajo. Por otro lado si el colaborador iba a pertenecer al área de logística, la inducción de Recursos Humanos era más corta y resumida y pasaba directamente a su área para proceder con la capacitación en campo.

6. ¿De qué forma la inducción que recibió por parte de Recursos Humanos influyó para crear un sentido de pertenencia con la compañía?

Se concluyó que la mayoría de los entrevistados si influye mucho la presentación que recursos humanos induce a los colaboradores para conocer a La empresa, las ventajas y beneficios que podrian tener en la compañía.

Desde el momento que recursos humanos y los jefes inmediatos dan la inducción, hace generar el sentido de pertenencia en cada uno de los colaboradores que hayan ingresado, debido a que comienzan a sentirse identificados con el área, y con las actividades que realizarán.

7. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran por parte de la compañía, y en las que usted este dispuesto a participar?

Con respecto a las actividades se concluyó que los colaboradores se sentirían a gusto en participar en días de integración, campeonatos deportivos, pausas activas. Y por otro lado también se sentirían a gusto en participar en charlas que generen mayor conocimiento sobre el trabajo que realizan.

8. ¿De que forma ha actuado o reaccionado frente a las situaciones de cambio que se han presentado en la compañía?

Por el mismo hecho de ingresar hace poco tiempo en la compañía los colaboradores no han podido presenciar muchos cambios, o cambios que haya sido difícil de

aceptar. Sin embargo en el caso de que algo así sucediera, respondieron que lo aceptarían y se adaptarían a los cambios.

9. ¿Cómo describirías su Compromiso con La empresa y porqué?

El compromiso de los colaboradores hacia la compañía se puede concluir que al ser una empresa que brinda estabilidad, les permite estar seguros de donde trabajan, a pesar de no tener mucho crecimiento profesional y actividades de integración, la estabilidad es importante para ellos.

10. ¿De qué manera el estilo de liderazgo de tu jefe influye en tu sentido de pertenencia hacia La empresa?

El estilo de liderazgo para todos los colaboradores influye mucho más que todo en la comunicación y en los objetivos a seguir, además recalcan que el trato debería de ser equitativo y las tareas a realizar sean para todos por igual si tienen el mismo cargo.

11. ¿Qué actividades de las que realiza La empresa se identifican con usted?

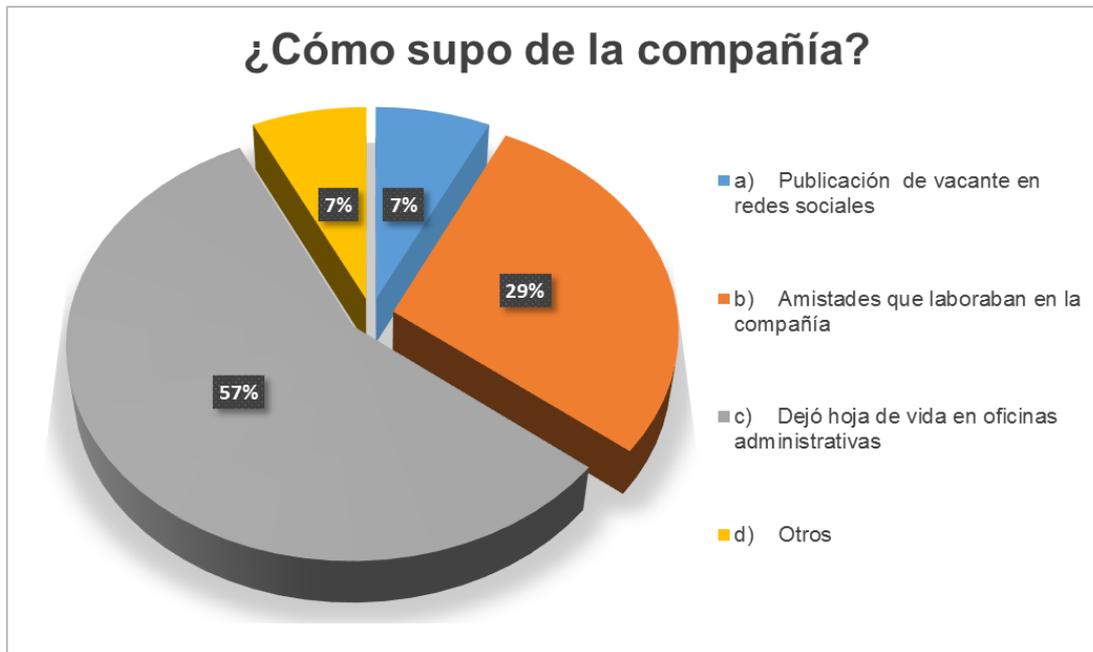
Los colaboradores llegan a la conclusión de que en La organización no se realizan muchas actividades como para sentirse identificados en una además de trabajar en el área de su interés y que encuentren satisfacción de lo que realizan.

12. ¿Qué tanto ha influido su experiencia en la empresa en su vida profesional y personal?

En conclusión, la trayectoria que han tenido en la compañía les ha permitido como estar más tiempo con sus familias como separarse debido a los horarios que actualmente tienen.

4.4 Análisis de los Resultados de las Encuestas a colaboradores que ingresaron en la compañía y tiene de 0 a 6 meses

Gráfico 16: Medios de Reclutamiento de Personal actuales en la compañía



Elaborado por: Autora (2017)

Según el gráfico 16 el 57% de los colaboradores encuestados supo de la compañía y dejó su hoja de vida en las oficinas administrativas ubicadas en el aeropuerto, en cuanto al 29% conoció sobre la empresa mediante amistades que laboran en la compañía en la actualidad. Sin embargo, un 7% supo de la compañía mediante publicaciones de vacantes en redes sociales, y otro 7% tuvo otras formas de conocer a la compañía.

Se concluye que en la actualidad la empresa todavía no es tan conocida ante la población, por lo que las personas cuando visitan el Aeropuerto visualizan las oficinas de la compañía y deciden aplicar. Por otro lado, cabe recalcar que desde el presente año esta metodología cambió por lo que el currículum no se lo recibe de forma física, sino por correo electrónico. Es importante desarrollar más medios de reclutamiento, que permitan conocer al talento humano sobre la empresa, su actividad y beneficios.

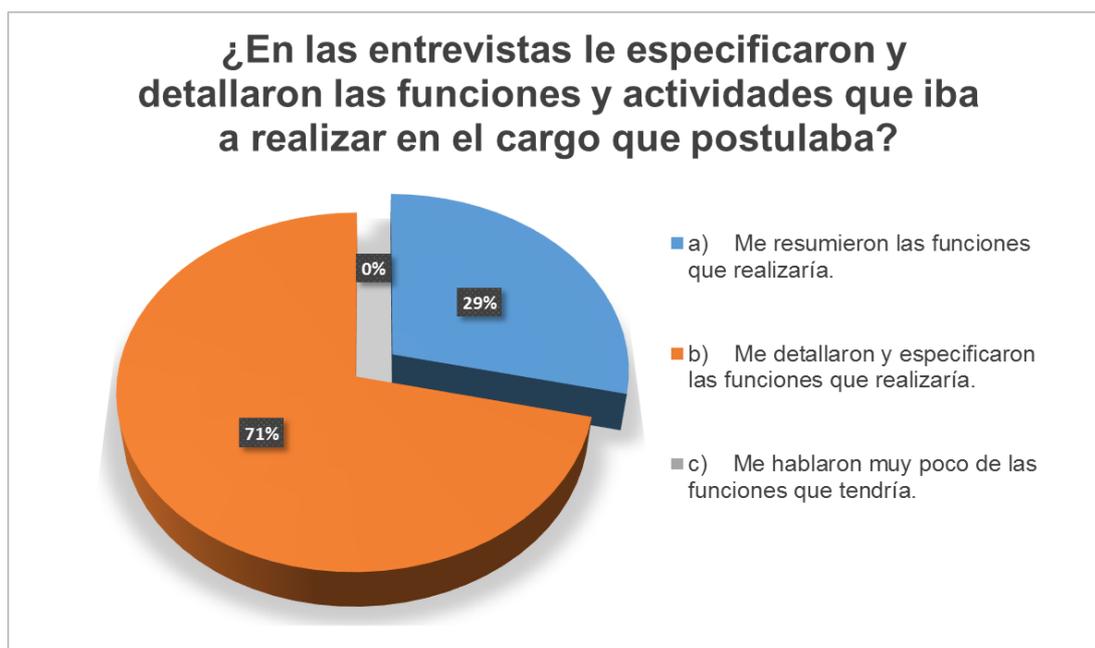
Gráfico 17: Motivación laboral del personal de 0 a 6 meses



Elaborado por: Autora (2017)

En el gráfico 17, el 28% de los encuestados que llevan de 0 a 6 meses en la compañía opinan que la estabilidad que brinda la compañía es lo que los motiva a laborar día a día, por otro lado el 15% de los colaboradores lo que los motivó y motiva a laborar es la actitud y presentación que Recursos Humanos hizo sobre la empresa, sin embargo otra parte de los colaboradores considera que los motiva el crecimiento laboral que pueden tener en la compañía y la marca que representa en varios países, teniendo un porcentaje del 13%. Y un 10% de los colaboradores los motiva la ubicación de la compañía.

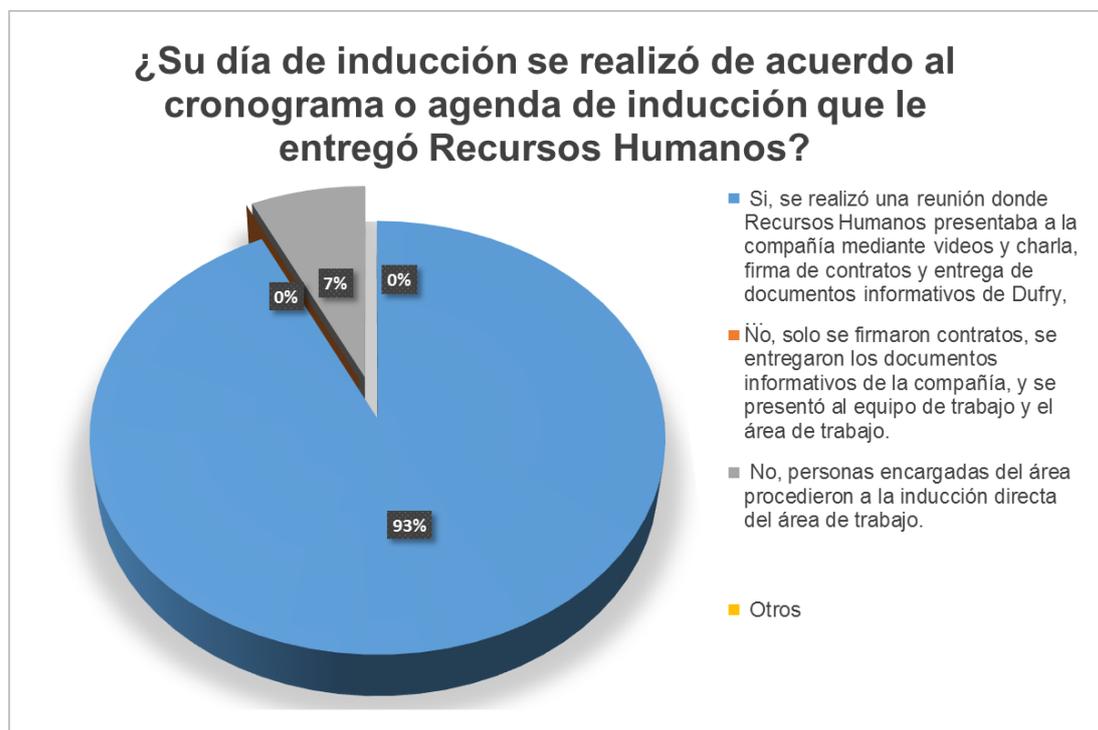
Gráfico 18: Información brindada en las entrevistas



Elaborado por: Autora (2017)

Según los resultados obtenidos del gráfico 18, se identifica que el 71% de los encuestados afirma que en las entrevistas se especificaron las funciones y actividades que realizaría si él/ella fueran el candidato seleccionado, sin embargo, el otro 29% de los empleados indicaron que les resumieron las funciones que realizaría.

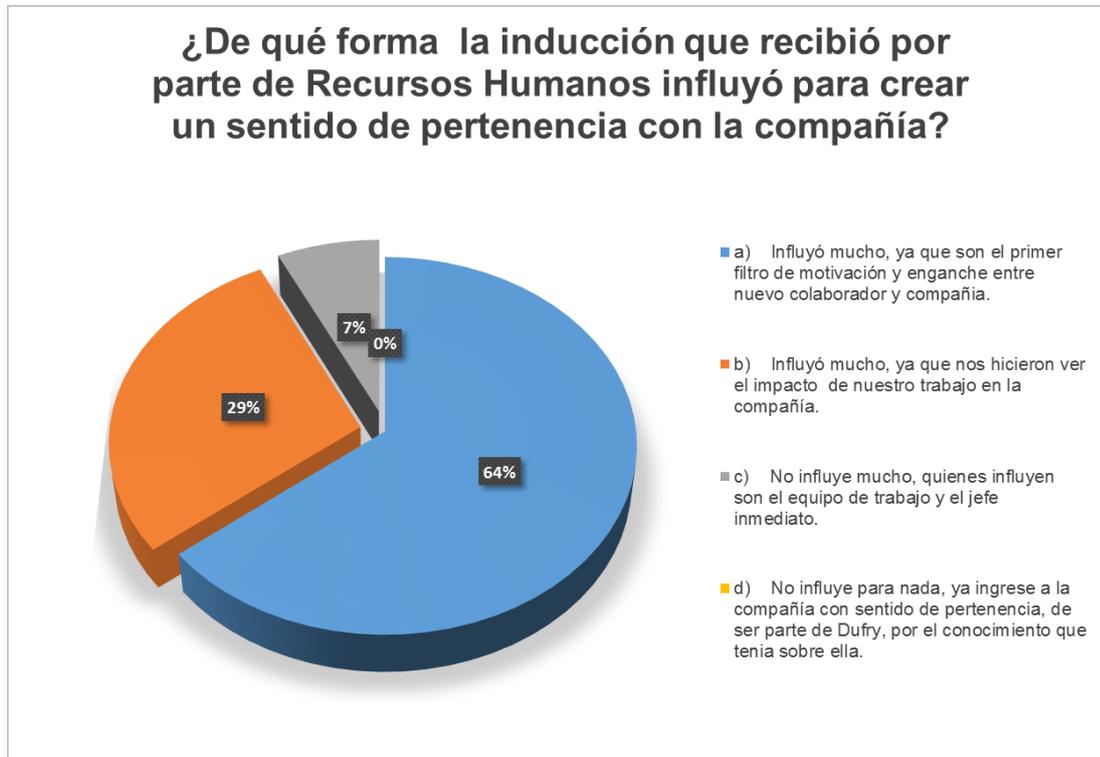
Gráfico 19: Proceso de Inducción adecuado



Elaborado por: Autora (2017)

Según los resultados obtenidos del gráfico 19, el 93% de los encuestados, indicó que el día de la inducción si se realizó de acuerdo al cronograma y a la agenda de inducción presentada por Recursos Humanos, por otro lado, un 7% de los encuestados indicó que no se realizó de acuerdo a lo planeado Recursos Humanos, si no que personas encargadas del área a la que iban a ingresar, procedieron a la inducción.

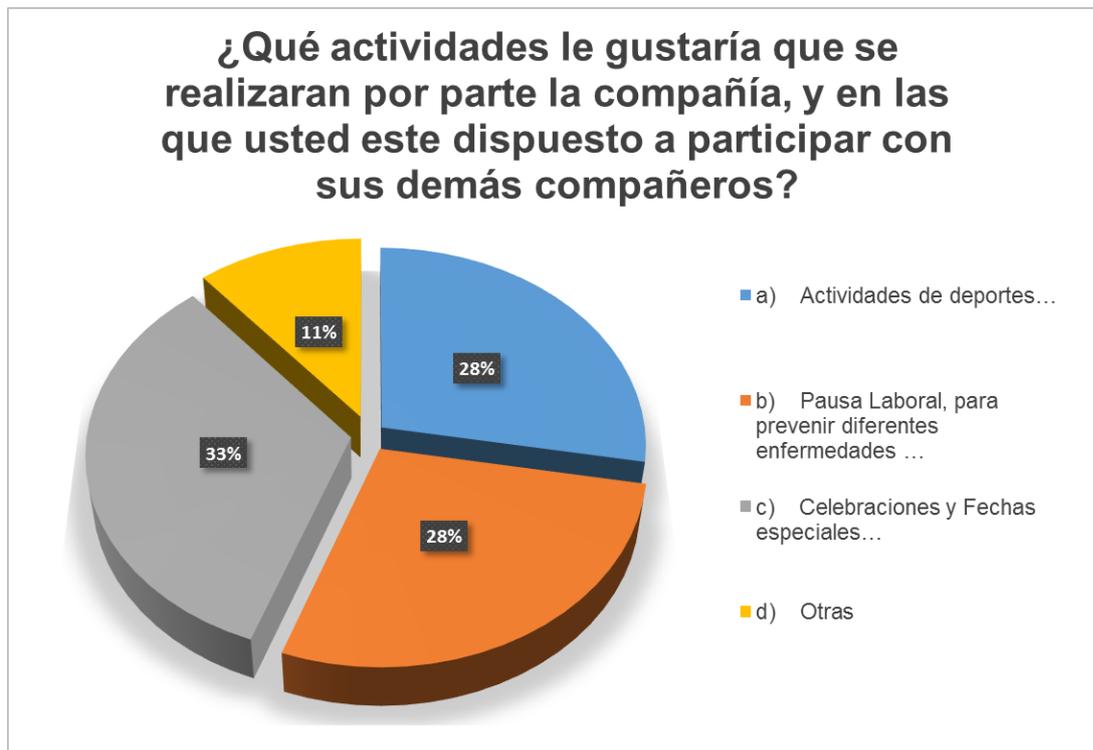
Gráfico 20: Influencia de la Inducción de Recursos Humanos con el Sentido de Pertenencia de los colaboradores



Elaborado por: Autora (2017)

Según los resultados obtenidos del Gráfico 20, el 64% de los encuestados opinaron que la inducción por parte de Recursos Humanos si influye mucho, debido a que son el primer filtro de motivación y enganche entre nuevo colaborador y compañía, por otro lado, el 29% de los encuestados, opinan que influyó mucho, debido a que les mostro el impacto del su trabajo en la compañía. En un 7%, los colaboradores opinan que no influye mucho sino el equipo de trabajo y el jefe inmediato. Se puede concluir que la nueva generación que es contratada en la actualidad, necesita que Recursos Humanos sea el mediador entre la compañía y ellos, el departamento encargado del talento humano, tendrá mayor responsabilidad de causar al nuevo colaborador la suficiente motivación y compromiso antes de incorporarse en la compañía.

Gráfico 21: Actividades para generar sentido de pertenencia y compañerismo con otras áreas



Elaborado por: Autora (2017)

Según los resultados obtenidos del gráfico 21, los colaboradores recalcan que les gustaría realizar actividades recreativas que les permitan participar con los demás compañeros, permitiéndoles integrarse con todos y aumentar su sentido de pertenencia en la compañía, por lo que el 33% de los colaboradores se inclinan por celebrar fechas especiales como el día del padre, de la madre, san Valentín, fiestas de fin de año y navidad entre otras, por otro lado el 28% de la población preferiría realizar actividades deportivas o pausas activas para prevenir futuras enfermedades. Y un 11% prefiere otro tipo de actividades.

Gráfico 22: Reacción del colaborador frente a cambios en la compañía



Elaborado por: Autora (2017)

Según los resultados obtenidos del gráfico 22, el 50% de los colaboradores opina que se pueden adaptar y cumplir con los nuevos objetivos y procedimientos sin ningún problema, por otro lado, el 33% actuaría de manera positiva, apoyándose siempre en la motivación, y por último el 17% de los encuestados, actuarían de forma sorprendida pero comprometidos a alcanzar la meta de la compañía.

Gráfico 23: Compromiso del Colaborador hacia la compañía



Elaborado por: Autora (2017)

Según los resultados obtenidos del gráfico 23, el 54% de los encuestados describen su compromiso con la empresa como muy comprometidos y fieles, dispuestos a dar lo mejor de sí mismos. Y por otro lado, en un porcentaje de 46% se describe como muy comprometido y estable, por la estabilidad que encuentra en la compañía.

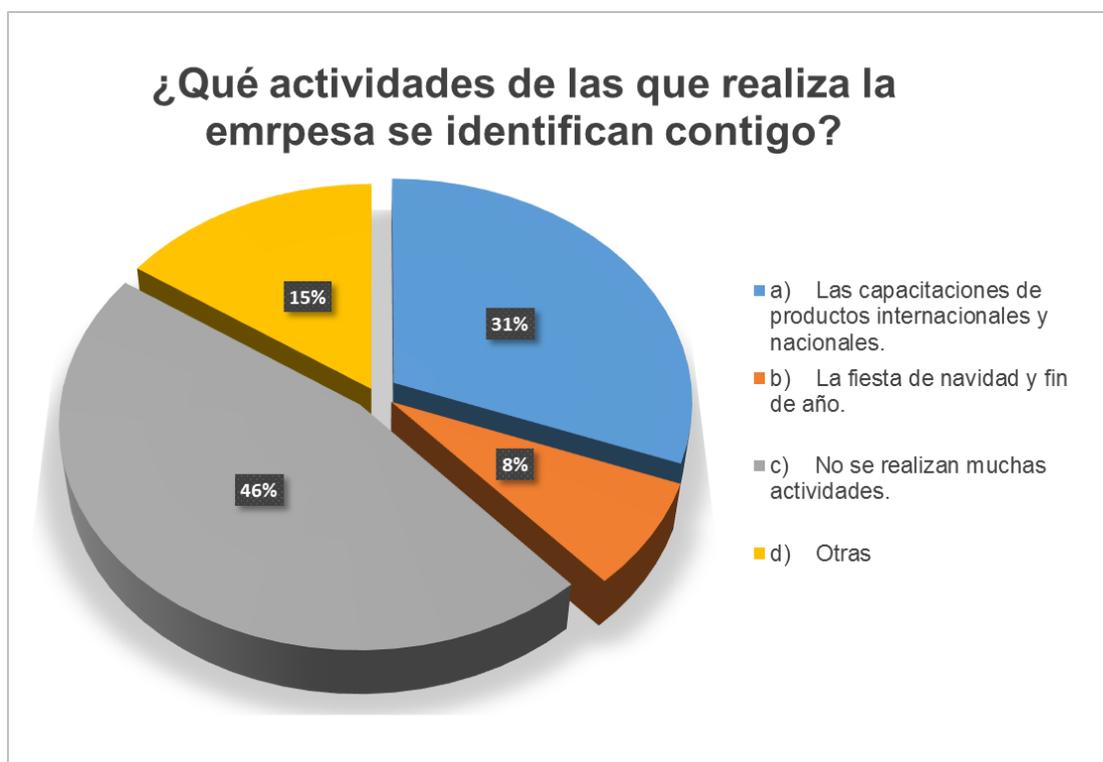
Gráfico 24: Influencia en el Sentido de pertenencia de acuerdo al estilo de liderazgo del Jefe



Elaborado por: Autora (2017)

Según los resultados obtenidos del gráfico 24, el 61% de los encuestados opina que si influye mucho el estilo de liderazgo del jefe para mantener el sentido de pertenencia de la compañía, por otro lado el 23% de los encuestados opina de igual manera que influye mucho debido a que si el jefe tiene un buen liderazgo se podra trabajar en equipo y lograr cumplir los objetivos. Por último el 8% de los encuestados opina que influye poco, debido a que mas influye la marca de la empresa.

Gráfico 25: Actividades de la compañía que se identifican con los colaboradores



Elaborado por: Autora (2017)

Según los resultados obtenidos del gráfico 25, el 46% de los encuestados opinan que no se identifican con ninguna actividad debido a que no se realizan, por otro lado el 31% de los encuestados que en su mayoría del departamento de ventas, se identifican con las capacitaciones de los productos internacionales y nacionales, sin embargo el 15% de los encuestados opinan que varias actividades de las que realizan en la compañía los identifican con ellos mismos y por último el 8% se identifica en con las fiestas que se realizan en navidad y fin de año.

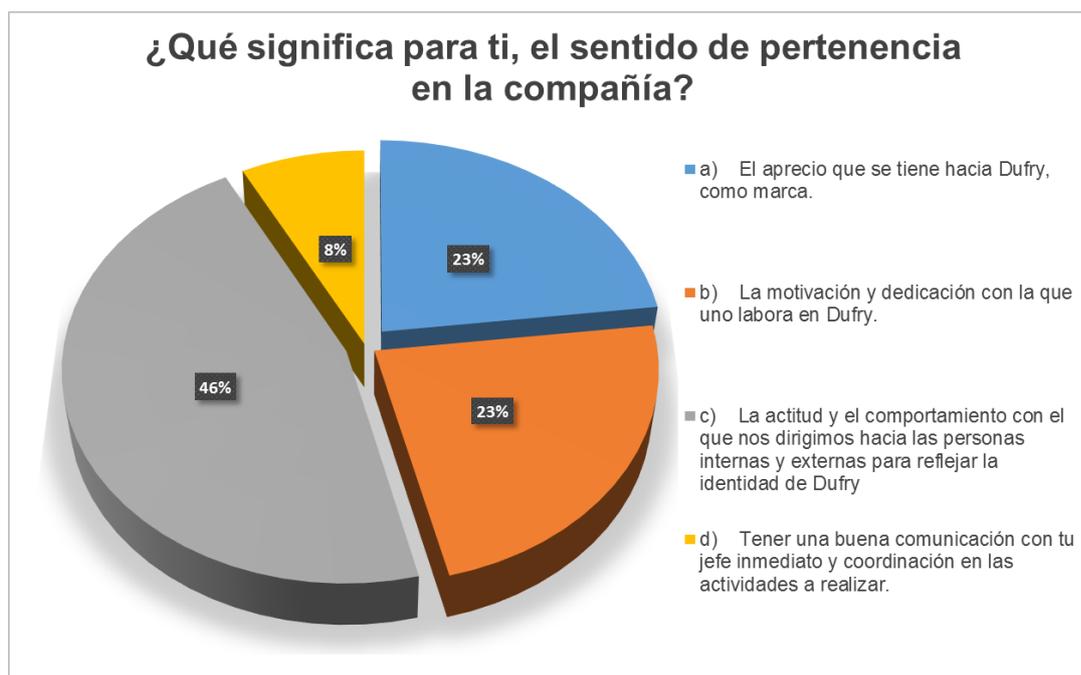
Gráfico 26: Influencia de la experiencia laboral en la vida personal y profesional del colaborador



Elaborado por: Autora (2017)

Según los resultados obtenidos del gráfico 26, el 54% de los colaboradores encuestados opinan que ha influido mucho la experiencia laboral que tienen en la empresa, porque los mantiene activos y en constante aprendizaje. Por otro lado el 23% de los encuestados opinan que ha influido mucho la experiencia que tienen en la compañía por el horario y porque pueden disfrutar de más tiempo para realizar otras actividades. El 15% de los encuestados también concuerdan que influye mucho, por el aprendizaje y por el tiempo que les ha permitido estar con su familia. Sin embargo el 8% de los encuestados opinan que ha influido mucho porque les ha quitado el tiempo que antes tenían con su familia.

Gráfico 27: Significado de Sentido de Pertenencia para el colaborador



Elaborado por: Autora (2017)

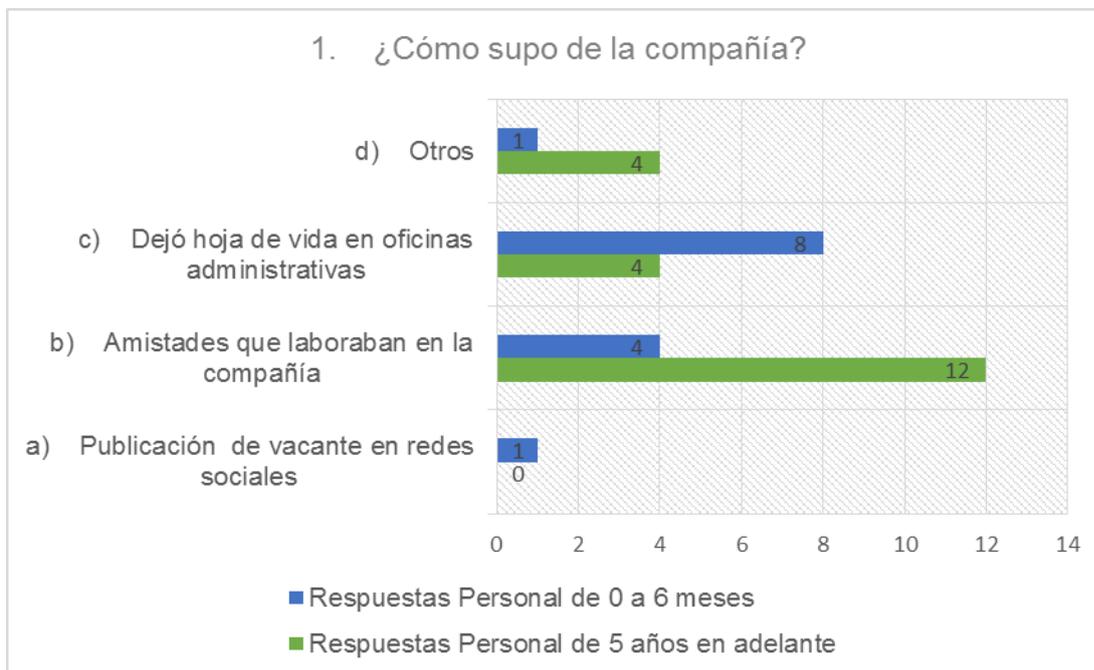
Según los resultados obtenidos del gráfico 27, el 46% de los encuestados están de acuerdo en que el sentido de pertenencia en la compañía se refleja en la actitud y el comportamiento con el que se dirigen hacia las personas internas y externas para reflejar una buena imagen de la compañía. Sin embargo el 23% de los encuestados considera que el sentido de pertenencia hacia la compañía se ve reflejado por el aprecio que se tiene a la empresa como marca, con el mismo porcentaje otra parte de los encuestados, destacan la motivación y dedicación con la que laboran en la compañía. Y en un 8% significa para los colaboradores el tener una buena comunicación con los jefes y coordinación con las actividades a realizar.

Se puede concluir que para los colaboradores que tienen de 0 a 6 meses en la compañía, el sentido de pertenencia significa en mayor porcentaje el resultado de sus actitudes y comportamientos con el que reciben a los clientes y a las personas internas, es decir mientras mas sentido de pertenencia tengan de la compañía mejor atención y servicio darán y por otro lado mientras menos importancia la empresa tenga de sus colaboradores menor sentido de pertenencia tendrán, que dará como posible resultado, las malas actitudes, incumplimiento a las normas, ausentismos, entre otros.

4.5 Análisis comparativo de las Encuestas de los trabajadores con menor tiempo en la compañía, de 0 a 6 meses y los trabajadores de mayor tiempo, de 5 años en adelante.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal antiguo y al personal nuevo que ingreso en este año 2017, se destacó las siguientes diferencias y similitudes en cada una de las preguntas, a continuación, se detalla:

Gráfico 28: Comparativo de Resultados de la primera pregunta del cuestionario

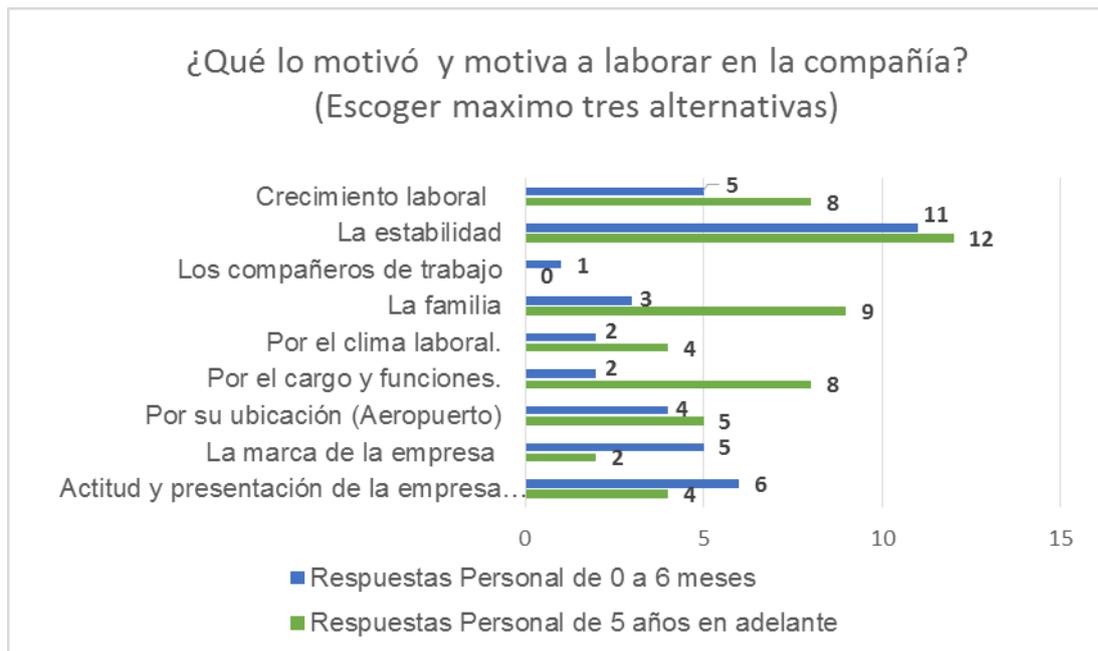


Elaborado por: Autora (2017)

De acuerdo a los resultados del gráfico 28, para conocer sobre la compañía y a que se dedica, la mayor fuente de información son las personas que laboran en la compañía y dan referencia de como es el trabajo que áreas tiene entre otras cosas o porque conocian su ubicación y esto ocurre debido a que la empresa no cuenta con una página web local, ni redes sociales que le permita presentarse y conocer más.

Por otro lado se concluye que el proceso de reclutamiento en tiempos atrás la compañía obtaba por preferir perfiles profesionales que sean referidos colaboradores, sin embargo, en la actualidad la empresa prefiere dar oportunidad a los perfiles que envian o dejan sus curriculum.

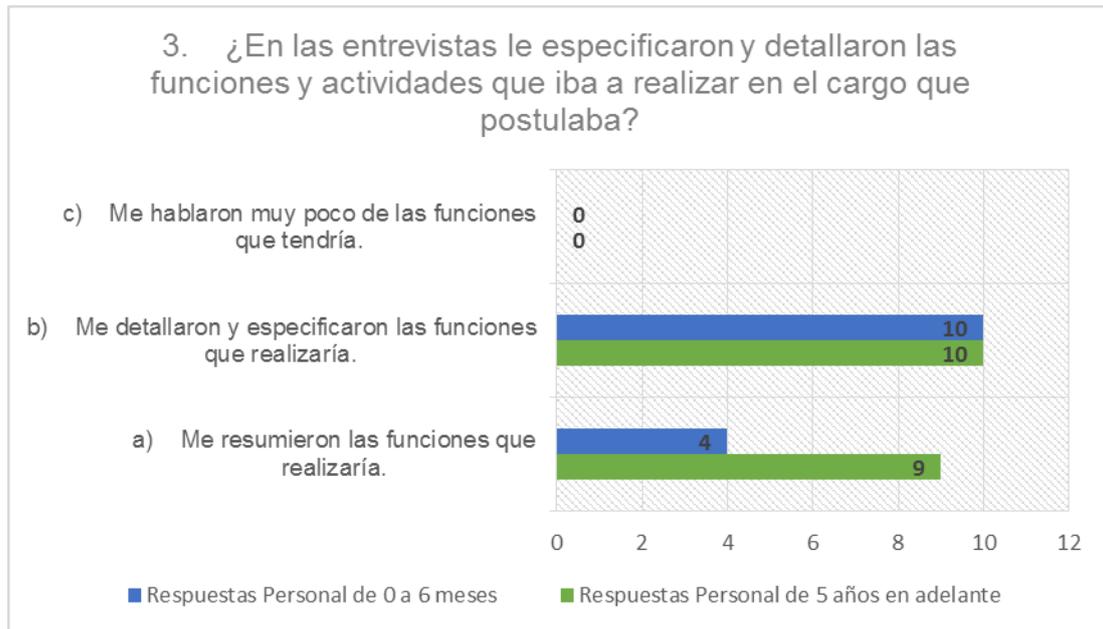
Gráfico 29: Comparativo de Resultados de la segunda pregunta del cuestionario



Elaborado por: Autora (2017)

De acuerdo al gráfico 29, se logra concluir que el principal motivo por los que laboran los colaboradores es por la estabilidad que les brinda la compañía, “Si una persona se encuentra sin trabajo y no busca crecimiento laboral rápido, el mejor lugar para trabajar es este”, tanto el personal nuevo como el que lleva más de 5 años confirma lo dicho.

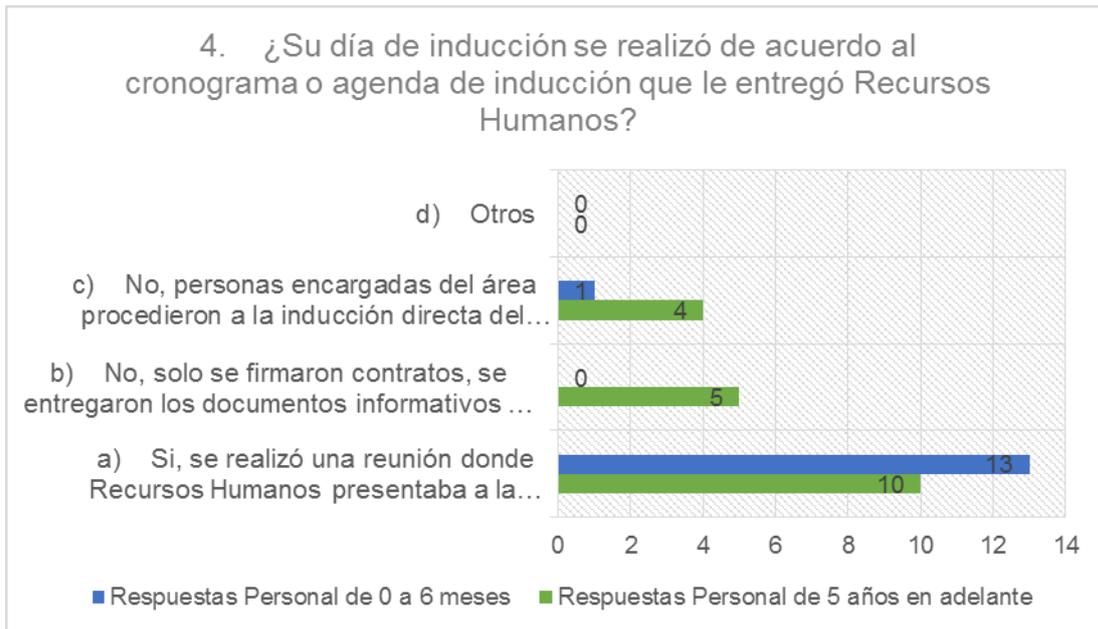
Gráfico 30: Comparativo de Resultados de la tercera pregunta del cuestionario



Elaborado por: Autora (2017)

De acuerdo al gráfico 30, se concluye que la mayoría de los colaboradores recibieron detalladamente y de forma específica las funciones que iban a realizar en el cargo que postulaban. Con esta pregunta se quiso identificar si el proceso de selección, las entrevistas con los candidatos eran de forma adecuada, informando a la persona sobre sus posibles funciones en el caso de ingresar a la compañía, de esta forma se identificará con las tareas a realizar y las podrá realizar con buen desempeño y entusiasmo.

Gráfico 31: Comparativo de Resultados de la cuarta pregunta del cuestionario

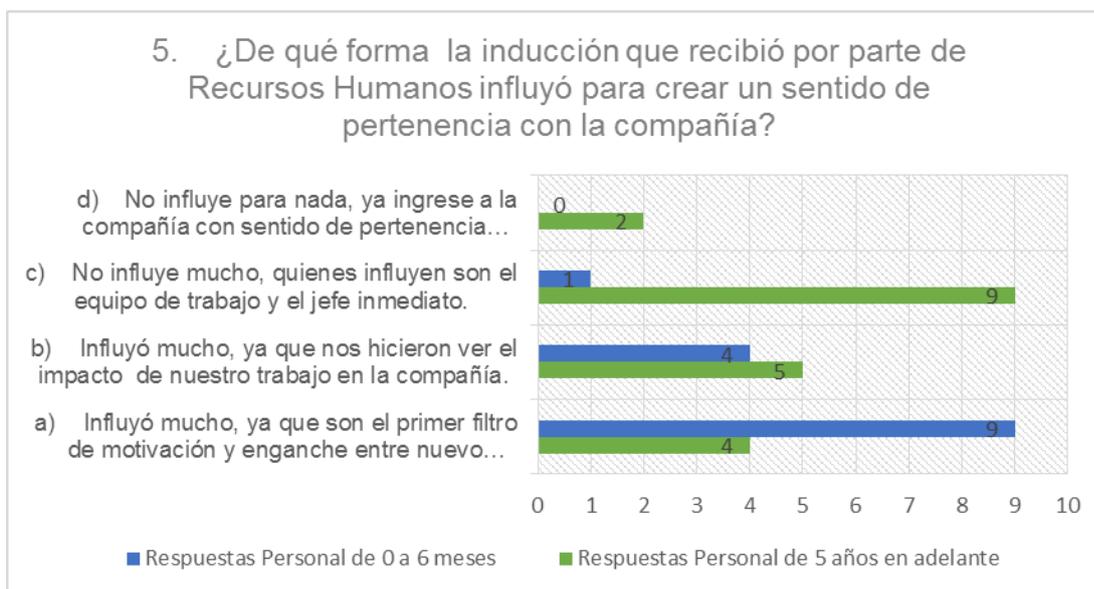


Elaborado por: Autora (2017)

De acuerdo al gráfico 31, un porcentaje significativo confirmó que si se realizó la inducción de acuerdo a lo establecido por Recursos Humanos, en la que comprende en primera instancia la presentación de la compañía por medio de un video que generaliza a la compañía y habla de como es mundialmente, luego se presenta a la compañía como es localmente en Ecuador, y su estructura, se realiza la entrega de información de políticas y reglamento de la empresa, seguido de los contratos para ser firmados, para finalizar se lleva al nuevo persona a dar un recorrido por las tiendas, siempre y cuando el cargo amerite conocer esas áreas y se presenta al equipo de trabajo.

Esta pregunta tuvo como finalidad identificar si la inducción fue dada a los colaboradores de forma correcta, para que les permitiera a las personas conocer su nuevo trabajo, su puesto de trabajo y su equipo.

Gráfico 32: Comparativo de Resultados de la quinta pregunta del cuestionario



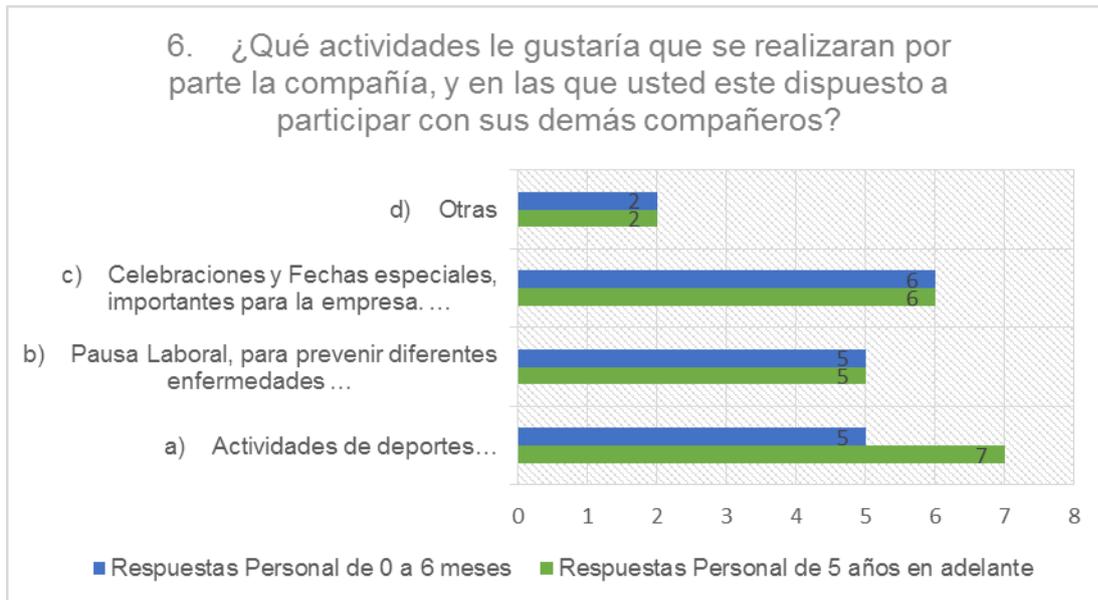
Elaborado por: Autora (2017)

De acuerdo al gráfico 32, se puede concluir que para el personal antiguo la inducción que recibía por parte de Recursos Humanos no era de influencia para crear su sentido de pertenencia en la compañía sino el equipo de trabajo y la relación con el jefe inmediato.

Sin embargo la nueva generación que esta siendo contratada en la actualidad, considera que influye mucho debido a que son el primer filtro de motivación y enganche entre trabajador y empresa.

Por lo que se llega a la conclusión que debido a la época del siglo XXI, para los nuevos ingresos se deberá considerar dar una buena inducción de parte de Recursos Humanos, para generar el primer impacto ante el nuevo colaborador y ser la fuente de inspiración para desempeñar bien sus funciones.

Gráfico 33: Comparativo de Resultados de la sexta pregunta del cuestionario

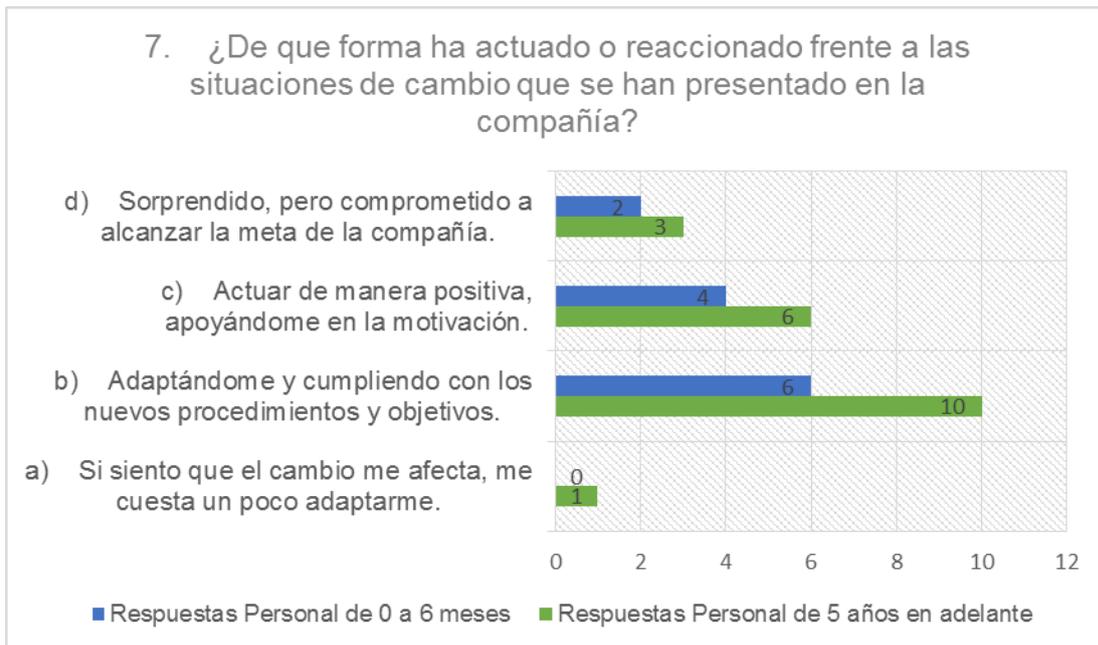


Elaborado por: Autora (2017)

De acuerdo al gráfico 33, se concluye que la mayoría de los colaboradores entrevistados obtaron por querer participar en actividades de celebraciones y actividades deportivas para mejorar el compañerismo entre las áreas, la motivación y el entusiasmo al trabajar.

La finalidad de esta pregunta era identificar la predisposición de los colaboradores por desarrollar actividades extracurriculares que les permitan tener mayor integración entre los compañeros y los jefes de cada departamento. Además de demostrar que la compañía se preocupa por el bienestar y satisfacción laboral de cada uno de ellos.

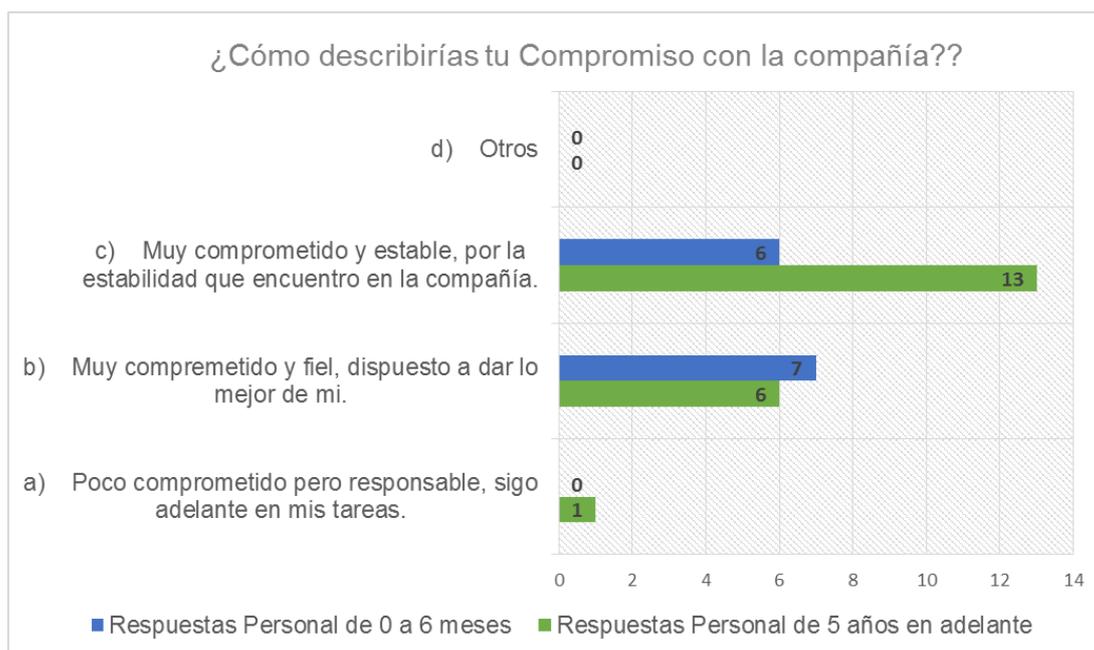
Gráfico 34: Comparativo de Resultados de la séptima pregunta del cuestionario



Elaborado por: Autora (2017)

De acuerdo al gráfico 34, se obtuvo como resultado que en gran porcentaje los colaboradores, en frente a los cambios que han ocurrido en la compañía han podido adaptarse y cumplir con los procedimientos y objetivos, aunque en algunos casos el nivel de motivación disminuya frente a procedimientos que no esten del todo de acuerdo, no les queda otra opción que adaptarse.

Gráfico 35: Comparativo de Resultados de la octava pregunta del cuestionario



Elaborado por: Autora (2017)

De acuerdo al gráfico 35, los colaboradores consideran que se encuentran muy comprometidos y estables, además de fieles y dispuestos a dar lo mejor de ellos.

La finalidad de esta pregunta se ve enfocada mediante el nivel de compromiso que tiene el trabajador con la compañía, el compromiso de mejorar su desempeño, el compromiso de actuar de forma positiva, y de aportar a la compañía.

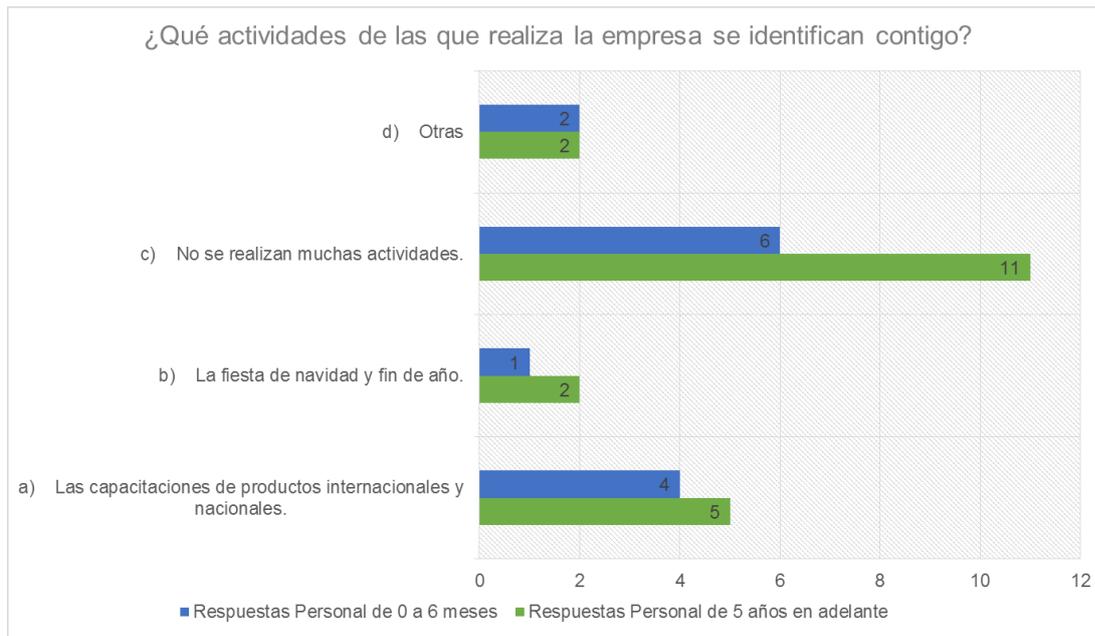
Gráfico 36: Comparativo de Resultados de la novena pregunta del cuestionario



Elaborado por: Autora (2017)

De acuerdo al gráfico 36, el personal encuestado considera que el estilo de liderazgo del jefe inmediato influye mucho en el sentido de pertenencia hacia la compañía, debido a que con buena comunicación se puede trabajar motivado y con gusto, y por otro lado también influye la marca de la compañía.

Gráfico 37: Comparativo de Resultados de la décima pregunta del cuestionario

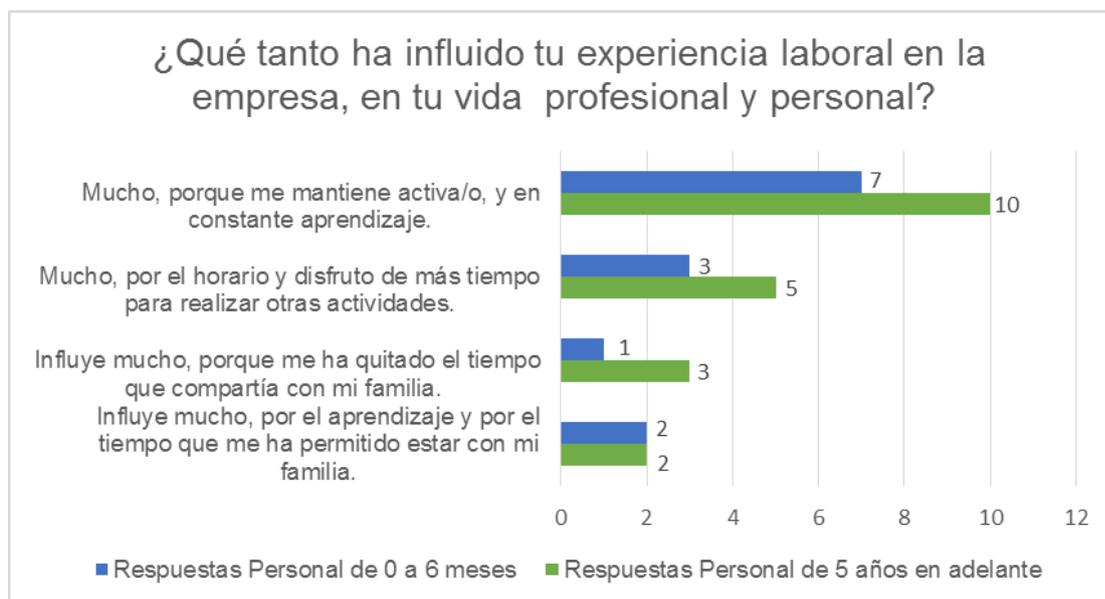


Elaborado por: Autora (2017)

De acuerdo al gráfico 37, la mayoría de los colaboradores no se encuentran identificados con las actividades que se realizan en la compañía por el mismo hecho de que no se realizan ninguna en constancia.

Un punto significativo para los colaboradores, es el interés que tenga la empresa sobre cada uno de ellos y en la actualidad la empresa los no considera, por lo que el resultado de esto es la desmotivación.

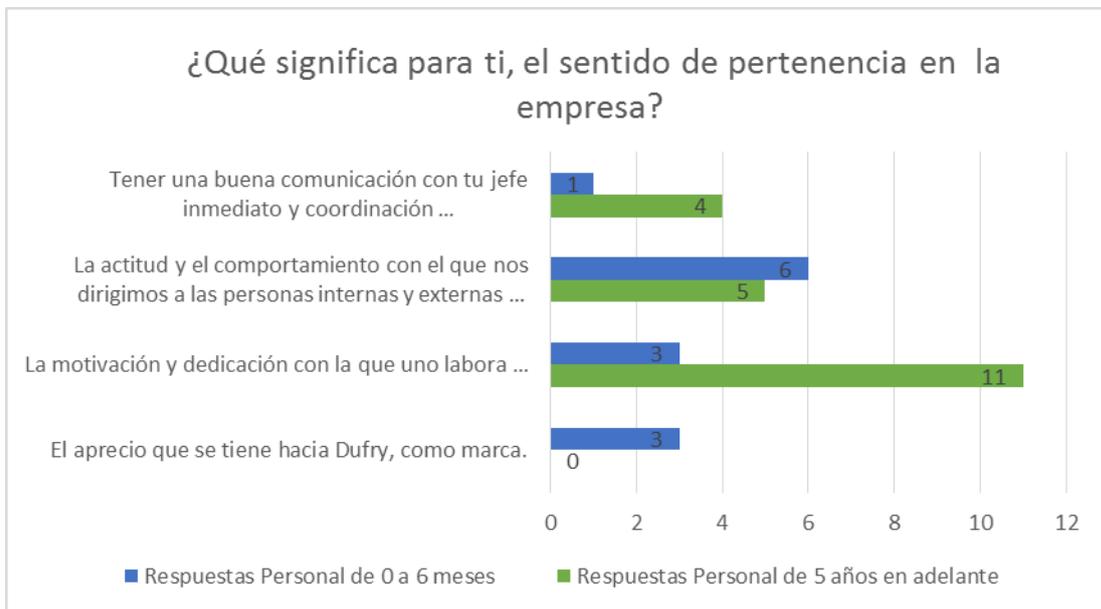
Gráfico 38: Comparativo de Resultados de la onceava pregunta del cuestionario



Elaborado por: Autora (2017)

De acuerdo al gráfico 87, la mayoría de los colaboradores consideran que la experiencia que han obtenido en La organización ha influenciado mucho en la vida de cada uno de ellos, porque se mantienen activos y en constante aprendizaje por el medio en el que se encuentran.

Gráfico 39: Comparativo de Resultados de la doceava pregunta del cuestionario



Elaborado por: Autora (2017)

De acuerdo al gráfico 39, el personal antiguo considera que el sentido de pertenencia es el resultado la motivación y dedicación con el que uno labora día a día, sin embargo los colaboradores nuevos consideran que es la actitud y el comportamiento con el que se dirigen hacia las personas internas y externas.

CONCLUSIONES

1. En conclusión, la empresa a pesar de ser una compañía que está en muchos países es poco conocida en el mercado ecuatoriano, a menos que se hayan realizado viajes al exterior logrando visualizar las tiendas. Por lo que las personas que acuden a las oficinas y deciden aplicar, muchas veces desconocen varios aspectos de la empresa. Teniendo como resultado en el reclutamiento una base de datos de perfiles básicos donde sus únicos intereses sean aspectos económicos o estar en relación de dependencia. Esto llevará a que los procesos de selección sean menos eficientes en cuanto al ajuste del perfil de la persona al cargo ya que la accesibilidad a perfiles altos es muy baja.
2. Por otro lado, se constató que los procesos de reclutamiento y selección frecuentemente se vuelven urgentes, logrando que la evaluación del candidato dentro del proceso no se determine efectivamente su adaptación a la compañía.
3. Los filtros de entrevista para el proceso de selección son con los siguientes cargos; asistente y jefe de recursos humanos, jefe inmediato del área vacante.
4. Los procesos administrativos utilizan pruebas técnicas y psicológicas aquello que no sucede en las vacantes de ventas y seguridad.
5. Se evidenció que la inducción que reciben los colaboradores detalla la información de la compañía a nivel global que no aplica en ciertos temas en el Ecuador, en la inducción a nivel nacional se detalla muy poco los procedimientos, políticas de la compañía y su estructura funcional, solo se entrega los documentos, más no se detalla la información. Además, no existe un proceso de inducción formal y totalmente programado, varía según la disponibilidad de tiempo de la asistente de Recursos Humanos y de la necesidad de incorporar de inmediato al puesto de trabajo.

6. La mayoría de los colaboradores de ambas muestras consideran que la empresa brinda condiciones favorables para una estabilidad laboral relacionada a la estructura organizacional y objetivos realizables. Por lo que los factores que influyen en la rotación estarían relacionados a otros aspectos como desarrollo, motivos personales y otras oportunidades laborales.
7. Se concluyó que el personal que ingresa a la compañía en la actualidad considera que influye mucho, la inducción que realiza Recursos Humanos debido a que son el primer filtro de motivación y enganche entre nuevo colaborador y compañía, y les muestra el impacto de su trabajo.
8. Por otro lado, se concluye que también influye mucho el estilo de liderazgo del jefe para mantener el sentido de pertenencia de la compañía y así poder trabajar en equipo y lograr el cumplimiento de los objetivos.
9. Se puede concluir que para los colaboradores el sentido de pertenencia significa el resultado de sus actitudes y comportamientos con el que recibirán a los clientes y a las personas internas, es decir mientras más sentido de pertenencia tengan de la compañía mejor atención y servicio darán y por otro lado mientras menos importancia la empresa tenga de sus colaboradores menor sentido de pertenencia tendrán, que dará como posible resultado, las malas actitudes, incumplimiento a las normas, ausentismos, entre otros.
10. La empresa no cuenta con ninguna clase de reconocimiento a los trabajadores cuando se realiza el cumplimiento de los objetivos de la misma. Por otro lado, no realiza ninguna actividad extracurricular que permita la integración de los trabajadores, además los trabajadores no son capacitados con nuevos conocimientos para desarrollar con mejores técnicas sus tareas y funciones.
11. De acuerdo con la información recolectada relacionada a las competencias que la empresa considera importantes, se destacan las siguientes; adaptabilidad, compromiso organizacional, orientación al servicio, orientación al cliente, trabajo en equipo, estabilidad y confidencialidad, de las cuales se

deberían de tomar en cuenta al momento de realizar los procesos de inclusión para desarrollar desde ellas el sentido de pertenencia a lo largo de la trayectoria de la persona.

RECOMEDACIONES

1. Se recomienda que la compañía debería de darse a conocer a la población ecuatoriana mediante una página web, o redes sociales como Facebook o Instagram, donde puedan captar la atención de los perfiles profesionales que se acoplen a las competencias y valores de la empresa. Además de utilizar más medios de reclutamiento de personal como; LinkedIn, Multitabajos, convenios con universidades, entre otros.
2. Se recomienda utilizar en cada proceso pruebas psicotécnicas que midan las competencias de los colaboradores para identificar quienes se podrían adaptar o no al cargo vacante, de esta forma se podrá tener mayor seguridad de que el talento que ingresará a la empresa se sentirá identificado con su trabajo.
3. Se recomienda que la inducción que se imparte al personal nuevo, sea más específica y real a lo que se desarrolla y ofrece la compañía en el Ecuador, debido a que el personal crea expectativas de lo que no se realiza en la compañía y podría causar confusión o desmotivación. Se recomienda actualizar la presentación acorde a su visión, valores, políticas, obligaciones, beneficios y posibles oportunidades de crecimiento.
4. Se recomienda que la persona de recursos humanos que se encargue de la inducción tenga toda la disponibilidad el día que la impartan a los nuevos colaboradores para poder detallar toda la información de la empresa, como la historia, visión, valores, políticas, reglamentos, beneficios que permitan conocer e identificarse con su nuevo trabajo. Además de motivar y dar un rol importante de su labor en la empresa.
5. Se recomienda por otro lado que los líderes de cada departamento consideren tener mayor comunicación con su equipo de trabajo y que se promueva el compañerismo y el trabajo en equipo para poder lograr el cumplimiento de los objetivos.
6. Además, se debe tener en cuenta que el ambiente en la organización debe ser óptimo para que los colaboradores se puedan desempeñar de manera

eficaz, manteniendo una buena relación con los compañeros y jefes de las áreas.

7. Se debe considerar reconocimientos hacia los colaboradores para generar satisfacción y motivación, de esta forma realizaran su trabajo con mayor agrado e interés. Las actividades que se podrían considerar desarrollar en la compañía son: actividades deportivas, celebraciones como el día del padre, de la madre, aniversario de la compañía, cumpleaños de los colaboradores, recuerdo por años de permanencia en la compañía.
8. Es importante que la empresa considere fomentar las actividades deportivas y de salud para que los colaboradores salgan de la rutina y tensión del trabajo, además de aprovechar espacios de integración.
9. Otro punto importante es llevar a cabo capacitaciones en diferentes temas de interés por parte de los colaboradores como lo son: motivación personal, ahorro económico, planificación familiar, nuevos conocimientos del área de trabajo.
10. Se recomienda utilizar en los procesos de inclusión una gestión basada en competencias, de esta forma será más efectivo identificar que personas cumplen o no con los requerimientos de la empresa y desarrollar el sentido de pertenencia de la misma.
11. Se sugiere que la empresa, cambie su administración en el departamento de recursos humanos, y actualizar sus procesos hacia una gestión de Talento Humano, enfocándose en el desarrollo de los talentos que posee la organización y la constante motivación y preocupación de los colaboradores.

REFERENCIAS

- Acevedo, W. F. (2006). Teoría General de Sistemas. *Teckne*, 30-32.
- Andalia, R. C. (2007). Motivación, pertenencia, responsabilidad... En busca de una cultura de excelencia. *ACIMED*, 4-16.
- Alles, M. (2003). *La entrevista exitosa*. Buenos Aires: Ediciones Granica. S.A.
- Alles, M. (2006). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégicas de recurso humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por Competencias: Evaluación 360 Grados*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarado López, Y., Colocho Pacheco, P., & Palacios, J. (30 de Marzo de 2007). *Repositorio Institucional Universidad Francisco Gavidia*. Obtenido de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/handle/11592/6817>.
- Arana Ercilla, M, & Batista Tejeda, N. (1999). LA EDUCACIÓN EN VALORES: UNA PROPUESTA PEDAGÓGICA. *Pedagogía Universitaria*, 3-30.
- Arenas, J. F. (28 de Mayo de 2013). *Selección Por Competencias*. Obtenido de Repositorio de la Universidad de Palermo: Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales: <http://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/1002/Forero%20Arenas,%20Jenifer.pdf?sequence=3>
- Arbaiza, L. (06 de 02 de 2017). Obtenido de Compromiso laboral: <http://www.elperuano.pe/noticia-compromiso-laboral-50879.aspx>
- Ayenza, Á. E. (2015). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Balza, A. (2010). educación, investigación y Aprendizaje. Una Hermeneusis desde el pensamiento Complejo y transdisciplinario. *FACE-UC*, 81-85.

- Brea, L. M. (18 de Diciembre de 2014). *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino*. Obtenido de Repositorio de la Universidad de Murcia: <http://www.tdx.cat/handle/10803/284952>
- Briceño, P. A. (2014). *El sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa*. Obtenido de Repositorio de la Universidad militar Nueva Granada : <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11663/1/Ensayo%20Final%20Paola%20Mu%C3%B1oz.pdf>
- Cabrera, E. (2012). *Gestión por competencia del talento humano en la asociación civil sin fines de lucro, sociedad misionera internacional Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma- Unión Venezolana* (Tesis inédita de maestría en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales) Universidad Católica Andres Bello, Caracas.
- Cabrera Piatini , A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2011). El impacto de la Rotación de personal en las empresa constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto. Revista de la facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 83-91.
- Calderón Hernández, G., Álvares Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). *Gestión humanas en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*. Scielo, 225-254.
- Cango, D. I. (2012). *Repositorio Digital de la Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1742>.
- Chiavenato, I. (2007). *"Administración de Recursos Humanos" El capital Humano*. México: McGrawHill.
- Costa, J. (2003). *Imagen Coporativa. Influencia de la gestión*. Madrid: FUNDESCO.
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 272-302.

- Delgado, V. H. (2001). Reflexiones Teórico-metodológicas para desarrollar el proceso de inducción como apoyo a la gestión del recurso humano Universitario . *Educación*, 27-33.
- DiCaprio, N. (1989). *Teorías de la personalidad*. Mexico D.F: Mcgraw-Hill.
- Domínguez Paulini, R. H., & Sánchez Llerena, F. M. (Octubre de 2013). *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A.* Obtenido de Repositorio de la Universidad Privada Antenor Orrego: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/205/1/DOMNGUEZ_RENZO_ROTACION%20DE%20PERSONAL_PRODUCTIVIDAD.pdf.
- Durán, M. M. (2008). La Administración por Valores: Una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. *Ciencias Económicas*, 26.
- EcuRed. (21 de agosto de 2017). *Identidad Corporativa*. Obtenido de Red Ecuatoriana de conocimientos para todos EcuRed: https://www.ecured.cu/Identidad_Corporativa.
- Estado Plurinacional de Bolivia: Ministerio de obras públicas, servicios y vivienda . (18 de noviembre de 2015). *Manual de procedimientos para la desvinculación laboral*. Obtenido de Dirección General de Asuntos Administrativos : https://www.oopp.gob.bo/uploads/pdf_manual_desvinculacio_laboral.pdf.
- Fernández, I. (2015). Engagement. Obtenido de Felicidad Organizacional. Ediciones B. Chile S.A, Santiago Chile.
- Flores, J. G. (2007). La evaluación de competencia laborales. *Educación siglo XXI*, 10.
- Fuentes García, F., & Sánchez Cañizares, S. (2005). Auditoría del reclutamiento, selección y socialización de R.R.H.H. *Capital Humano*, 8.
- Ganga contreras, F., & Sánchez Álvarez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, región de Los Lagos-Chile. *Gaceta Laboral* , 271-297.

García Solarte, M. (2009, diciembre). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, Volumen (27).

García Lombardía, P., Stein, G., & Ramón Pin, J. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales: motivaciones y valores de la generación "Y" . *ESE Business School - Universidad de Navarra*, 753-774.

Garay, R. R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12-22.

Gelabert, M. P. (2010). *Gestión de Personas*. Madrid: Esic Editorial.

GIRALDO ORREGO, L., & OROZCO AMAYA, L. A. (2008). *SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Tecnológica de Pereira: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/2104>.

Gómez - Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Gómez, S. M. (19 de julio de 2015). *Uso de las redes sociales en el lugar de trabajo*. Obtenido de <http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Revistas/1479-1500%20USO%20DE%20LAS%20REDES%20SOCIALES%20EN%20EL%20LUGAR%20DE%20TRABAJO.pdf>

Guzmán, M. E. (2012). *Trayectoria profesional de la generación de los "Baby Boomers"*. Quito: Repositorio de la Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de Repositorio de la Universidad Andina Simón Bolívar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3973>.

Isert Fernández, J. M., & Paredes Ordóñez, N. C. (2003). *Análisis de los procesos de obtención y desvinculación de recursos humanos en la empresa Telefónica del Sur*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Austral de Chile: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2003/fei.78a/pdf/fei.78a.pdf>.

Jimenez, J. (2007, 07 de octubre). El compromiso laboral. *El PAIS*. Recuperado de: http://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867_850215.html

- Leboyer, C. L. (1997). *Gestión de las competencias: Cómo analizarlas, Cómo evaluarlas, Cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- León Sánchez, M., & Díaz Paniagua, E. (2013). *Recursos Humanos y Dirección de Equipos en Restauración*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Lisbona, A., Palací, F., & Morales, F. (2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9.
- López, F. D. (1978). El despido por circunstancias objetivas y la nueva ordenación del despido. *Revista de Política Social*, 117.
- Martínez, J. C. (2003). El discurso de los profesionales de atención primaria de la comunidad de Madrid acerca del trabajo con grupo: sobre técnicas y técnico. *Scielo*, 615-627.
- Mertens, L. (1998). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Mejía, A. I. (2002). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. México D.F.: Limusa.
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 6.
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuanto le cuesta la rotación de Personal? *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 106.
- Muñoz, M (2015) Generaciones del nuevo escenario laboral, Expectativas y necesidades, Ecos Recursos Humanos, Edición Anual, p. 20.
- Navós, O. (2014). Nuevas Generaciones En Las Empresas:. *Horizontes Empresariales*, 47-54.
- Orosco, M. Á. (2013). *Cuadro de mando retail: los indicadores claves de los negocios altamente efectivos*. Barcelona: Profit.

- Palacios, J. A., & Marengo, J. R. (1997). *Flexibilidad Laboral y Retiro voluntario*. Mendoza: Ediciones Jurídicas Cuyo.
- Pérez, R. C. (2010). Identidad e imagen corporativa: revisión conceptual e interrelación teoría y praxis. *Teoría y Praxis*, 7.
- Pisco, M. A. (diciembre de 2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de Investigación en Psicología*, 4(2).
- Prieto Bejarano, P. (2013) Modelo de Gestión del Talento Humano como estrategia para Retención del personal (Trabajo de grado de especialidad). Universidad de Medellín, Medellín.
- Puchol, L. (2002). *El libro de la entrevista de trabajo*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Quevedo, S. (2017, febrero 21). de Baby Boomers, X, Millennials, Z: Las claves para entender a las distintas generaciones. Publimetro. Recuperado de: <https://www.publimetro.cl/cl/nacional/2017/02/22/baby-boomers-x-millennials-z-claves-entender-distintas-generaciones.html>
- Ramírez, L. M. (mayo de 2009). *Gestión por Competencias, un Desafío y una Necesidad* . Obtenido de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/11.htm>
- Carvallo Rencoret ,P. & Pinaud Verde- Ramo, N. (2014). *Estudio de los Millenials chilenos en el ámbito laboral* . (Tesis inédita de maestría) Obtenido de Repositorio de la Universidad de Chile: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117375/Carvallo%20Rencoret%20Paulina.pdf?sequence=1>
- Reyes, A. (2005). *Administración de personal*. México D.F: Limusa.
- Reilly O. & Pfeffer C., citado por J. Sandusky, L. Roche (2013). *Las siete Reglas de Storytelling: Las mejores prácticas de liderazgo*. Ediciones Granica S.A, Buenos Aires.

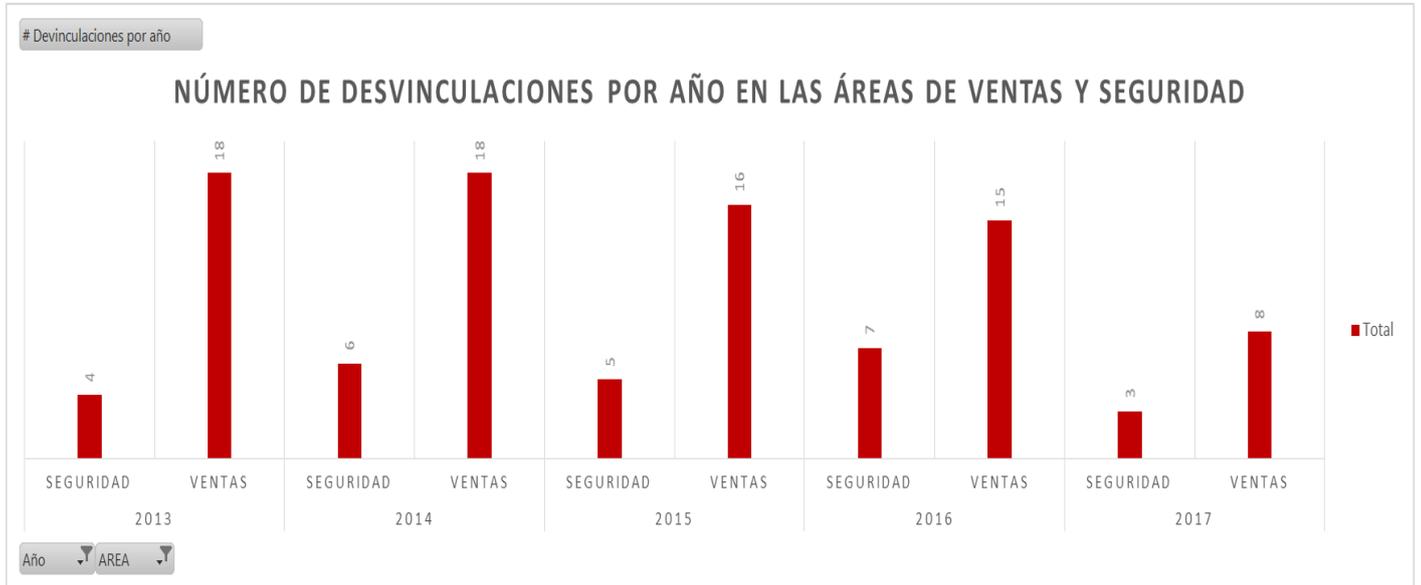
- Rodríguez Segura, E., & Peláez García, M. A. (2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa: La convivencia de diferentes generaciones en la empresa. *Donostia*, 160-170.
- Rodríguez, M. M. (2016). *Prácticas de administración de recurso humanos y las intenciones de rotación de personal en la empresa Consorcio Wanderson SAC-Trujillo*. Obtenido de Repositorio Digital de la Universidad César Vallejo: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/513/pinedo_rm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sanz Gonzáles, M. A., & Gonzáles Lobo, M. Á. (2005). *Identidad corporativa: claves de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodriguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75.
- Salazar, Y. C. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores . *San Martín Emprendedor*, 40-49.
- Sampieri Hernández, R; Collado Fernández, C & Lucio Baptista, P. (2003) *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill. México, D.F. p.10.
- Salgado, J. F. (2010). Selección de Recursos Humanos por Competencias en las Administraciones Públicas: Evidencias basadas en la investigación. *Cemical*.
- Dale Carnegie Spain (2014). 5 Claves para alentar el compromiso de los empleado. Disponible en: <http://es.dalecarnegie.com/blog/main/claves-alentar-compromiso-empleados/>
- Pizarro, A (2011). *El sentido de pertenencia*. Obtenido de Repositorio de la universidad de Chile: <http://www.uchile.cl/noticias/78070/el-sentido-de-pertenencia-columna-del-senador-abraham-pizarro>
- Toro Álvarez, F., & Sanín Posada, A. (2013). Gestión del clima organizacional: Intervención basada en evidencias. *Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel)*, 978-958.

Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo Manual para la gestión de Sueldos y Salarios*. Caracas: Editorial Texto C.A.

Velásquez, N. R. (2015). Gestión del conocimiento, aprendizaje y socialización laboral: Procesos fundamentales para la psicología del trabajo. *Poiésis*, 29.

ANEXOS

Anexo 1: Número de Desvinculaciones por año en las áreas de Ventas y Seguridad en la compañía



Elaborado por: Autora (2017)

Fuente: Reportes de desvinculaciones de la compañía (2017)

Anexo 2: Motivo de desvinculación con la empresa



Elaborado por: Autora (2017)

Fuente: Reportes de desvinculaciones de la compañía (2017)

Anexo 3: Desvinculaciones por año en la empresa

Año	AREA	# Devinculaciones por año
2013	ADMINISTRACION Y FINANZAS	2
	COMERCIAL IOSC	1
	LOGISTA/BODEGA	4
	RECURSOS HUMANOS	1
	SEGURIDAD	4
	VENTAS	18
	VENTAS OSTR	1
Total 2013		31
2014	COMERCIAL IOSC	1
	LOGISTA/BODEGA	1
	SEGURIDAD	6
	SISTEMAS	1
	VENTAS	18
	VENTAS ARRIBOS	1
	VENTAS OSTR	2
Total 2014		30
2015	ADMINISTRACION Y FINANZAS	2
	COMERCIAL IOSC	2
	LOGISTA/BODEGA	3
	SEGURIDAD	5
	VENTAS	16
	VENTAS ARRIBOS	5
	VENTAS OSTR	1
Total 2015		34
2016	ADMINISTRACION Y FINANZAS	2
	COMERCIAL IOSC	1
	GERENCIA	1
	RECURSOS HUMANOS	1
	SEGURIDAD	7
	SISTEMAS	1
	VENTAS	15
	VENTAS ARRIBOS	2
VENTAS OSTR	2	
Total 2016		32
2017	COMERCIAL IOSC	1
	LOGISTA/BODEGA	2
	SEGURIDAD	3
	VENTAS	8
	VENTAS ARRIBOS	2
Total 2017		16
TOTAL		143

Elaborado por: Autora (2017)

Fuente: Reportes de desvinculaciones de la compañía (2017)

Anexo 4: Detalle de desvinculaciones en los meses de enero a abril 2017

FECHA DE INGRESO	FECHA DE SALIDASALIDA	CAUSA DE SALIDA	CARGO
08/04/2016	16/02/2017	Renuncia Vol.	ASIS
01/09/2015	24/02/2017	Despido Uni	OP BODEGA
01/08/2008	24/02/2017	Despido Uni	OP BODEGA
13/04/2015	15/03/2017	Despido Uni	AUX INVENT
02/06/2016	22/02/2017	Despido Uni	AUX INVENT
03/03/2017	03/04/2017	Renuncia Vol.	AUX INVENT
09/05/2016	09/02/2017	Renuncia Vol.	CAJ VEND
12/01/2017	16/01/2017	Termino de C	CAJ VEND
14/10/2016	25/02/2017	Renuncia Vol.	CAJ VEND
27/10/2008	22/03/2017	Renuncia Vol.	VEND
21/10/2016	01/01/2017	Renuncia Vol.	CAJ VEND
01/03/2016	01/01/2017	Renuncia Vol.	CAJ VEND
05/08/2016	17/02/2017	Renuncia Vol.	CAJ VEND
05/12/2016	22/01/2017	Renuncia Vol.	CAJ VEND
16/01/2012	15/01/2017	Renuncia Vol.	VEND
01/09/2015	13/03/2017	Despido Uni	CAJERO

Fuente: Reportes de desvinculaciones de la compañía (2017)

Anexo 5: Cuestionario de Preguntas para entrevistar a los colaboradores de 0 a 6 meses y de 5 años o más en la compañía

Tema: La influencia del proceso de inclusión con el Sentido de pertenencia

Área: _____ Cargo: _____ Años
laborando: _____

1. En que año entró a laborar en La empresa? Y ¿Cómo supo de la compañía?
1. ¿Qué lo motivo o le motiva laborar en La empresa?
2. ¿Cuál era el cargo al que usted aplicaba o estaba interesada en participar?
3. ¿En las entrevistas le especificaron y detallaron las funciones y actividades que iba a realizar en el cargo que postulaba?
4. ¿Describa como fue el día de inducción en función del cronograma de inducción establecido?
5. ¿De qué forma la inducción que recibió por parte de Recursos Humanos influyó para crear un sentido de pertenencia con la compañía?
6. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran por parte la compañía, y en las que usted este dispuesto a participar?
7. ¿De que forma a actuado o reaccionado frente a las situaciones de cambio que se han presentado en la compañía?
8. ¿Cómo describiría su Compromiso con La empresa y porqué?
9. ¿De qué manera el estilo de liderazgo de su jefe influye en su sentido de pertenencia hacia La empresa?
10. ¿Qué actividades de las que realiza La empresa se identifican contigo?
11. ¿Qué tanto a influido tu experiencia en la empresa en tu vida profesional y personal?

Anexo 6: Entrevistas y respuestas del personal Antiguo de la compañía Mayor a 5 años

Area: Mantenimiento – Administrativo **Cargo:** Supervisor de Mantenimiento
Años laborando: 8 años 11 meses

12. En que año entró a laborar en La empresa? Y ¿Cómo supo de la compañía?

Entre a laborar el 16 de Julio en el 2008, trabajaba en otra compañía, pero le propusieron trabajar en Duty Free, no tenia conocimiento a que se dedicaba la empresa.

13. ¿Qué lo motivo o le motiva laborar en La empresa?

Mi trabajo anterior era de guardia de seguridad y era pesado,habia mucha inconformidad en las cosas que se reportaban o se manejaban, la verdad, queria probar algo nuevo, y estaba dispuesto a dejar mi trabajo por lo que me ofrecian en Duty Free, aunque solo sabia el cargo y ciertas actividades que realizaria.

14. ¿Cuál era el cargo al que usted aplicaba o estaba interesada en participar?

El cargo al que aplicaba era de Supervisor de Seguridad.

15. ¿En las entrevistas le especificaron y detallaron las funciones y actividades que iba a realizar en el cargo que postulaba?

De cierta forma, me habian preguntado que cargos habia desempeñado, luego me explicaron que existía un servicio de seguridad externo y que querían cambiarlo a interno de la compañía y que yo me iba a hacer cargo de ese personal.

16. ¿Describa como fue el día de inducción en función del cronograma de inducción establecido?

Fui a Recursos Humanos directamente y la Jefa de Recursos Humanos me dio una pequeña guía de los procedimientos que se manejaban en la compañía, ademas me dio un recorrido por las tiendas y bodega, para conocer al personal y las áreas de labor.

17. ¿De qué forma la inducción que recibió por parte de Recursos Humanos influyó para crear un sentido de pertenencia con la compañía?

La inducción influyó en primer lugar por parte de la actitud de la Jefa de Recursos Humanos, dio confianza, me hizo ver que las cosas iban a ser buenas en la compañía y por ende me dio a dar valor a la empresa y me dio paso a hacer lo mejor posible las actividades encomendadas.

18. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran por parte la compañía, y en las que usted este dispuesto a participar?

Me gustaría que a todo el personal nos den capacitaciones, y no solo al personal que genere ganancias a la compañía. Además sería bueno hacer reuniones de integración, para poder expresarnos y no sentir miedo de las cosas que realizamos y las cosas que hay que cambiar.

19. ¿De que forma a actuado o reaccionado frente a las situaciones de cambio que se han presentado en la compañía?

Durante el tiempo que llevo yo, ya sabia mas o menos como podia actuar, en el caso de las personas jovenes que laboran en la compañía, se sorprenden y se sienten mal, sin embargo para mi es cumplir con mi trabajo sin perjudicar a nadie y en el caso de hacer mi trabajo mal esta en lo correcto el jefe de llamarme la atención, sin embargo me adapto a los cambios.

20. ¿Cómo describiría su Compromiso con La empresa y porqué?

Es como me he casado con La empresa, mantenerme fiel y siempre dar todo de mi, lo mejor que pueda.

21. ¿De qué manera el estilo de liderazgo de su jefe influye en su sentido de pertenencia hacia La empresa?

Mucho, la actitud y el trato que presenta. Nos damos cuenta que juntos luchamos por lo mismo, pero si se dan otras actitudes tenemos diferencias y no vamos por el mismo camino.

El sentido de pertenencia se iria perdiendo debido a que no se podria trabajar con buen animo y no se daria lo mejor de si, solo trabajaria por obligación.

22. ¿Qué actividades de las que realiza La empresa se identifican contigo?

Las actividades que realizo en mi cargo me entretienen y me permiten dar a mejorar el ambiente en el que trabajo y me agrada ser miembro del comité debido a que me da mayor conocimiento y prevención de las actividades que realizo.

23. ¿Qué tanto a influido tu experiencia en la empresa en tu vida profesional y personal?

Mucho, por que es un nuevo ambiente para mi, mucho mejor a mi trabajo anterior, desde el mismo hecho que tengo un horario administrativo, puedo disfrutar de mi familia.

Area: Mantenimiento

Cargo: Auxiliar de Mantenimiento

Años laborando: 7 años 7 meses

24. En que año entro a laborar en La empresa? Y ¿Cómo supo de la compañía?

En el año 2005, por un amigo supe de la compañía, que era una empresa privada, y estaban solicitando personal, pero no tenia mucho conocimiento a que se dedicaba la empresa.

25. ¿Qué lo motivo o te motiva laborar en La empresa?

Yo tenia una pequeña empresa con un amigo pero no tenia beneficios solo ganaba mi ganancia y nada mas y me puse a pensar que eso no iba durar mucho y decidi meter carpeta en Duty Free.

26. ¿Cuál era el cargo al que usted aplicaba o estaba interesada en participar?

Al principio yo estaba aplicando para seguridad pero ya no habia vacante para ese cargo solo para mantenimiento y decidi aplicar para ese, pero no estaba muy convencido de ese labor.

27. ¿En las entrevistas le especificaron y detallaron las funciones y actividades que iba a realizar en el cargo que postulaba?

La jefa de Recursos Humanos, especifico las funciones que debia de cumplir con respecto al mantenimiento y limpieza de la tienda.

28. ¿Describa como fue el día de inducción en función del cronograma de inducción establecido?

El coordinador de Recursos Humanos, me llevo a conocer a los compañeros y me dio un recorrido por la tienda, luego mi compañero me indico las actividades que debia de realizar.

29. ¿De qué forma la inducción que recibió por parte de Recursos Humanos influyó para crear un sentido de pertenencia con la compañía?

Por parte de Recursos Humanos no desarrolle un sentido de pertenencia, por lo que no me gustaba mi trabajo y queria salirme a los 2 meses, solo me quedaba por el sueldo que recibia que era un ingreso fijo.

30. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran por parte la compañía, y en las que usted este dispuesto a participar?

Actividades que tengan que ver con el deporte y capacitaciones para trabajar mejor, motivación.

31. ¿De que forma a actuado o reaccionado frente a las situaciones de cambio que se han presentado en la compañía?

Uno se acostumbra, se adapta a los procedimientos y a los nuevos mandos.

32. ¿Cómo describirías tu Compromiso con La empresa y porqué?

Es una meta, tengo que hacer porque tengo que hacerlo.

33. ¿De qué manera el estilo de liderazgo de tu jefe influye en tu sentido de pertenencia hacia La empresa?

Todos los jefes tienen su diferente forma de trabajar y se tiene ciertos roces con mantenimiento y los supervisores, existen pequeños malentendidos no nos comprendemos y por ende existe un poco de desmotivación, coraje y quererme ir, sin embargo el compromiso por el tiempo que ya trabaje en la empresa sigo aquí.

34. ¿Qué actividades de las que realiza La empresa se identifican contigo?

A todo se le mete empeño.

35. ¿Qué tanto a influido tu experiencia en la empresa en tu vida profesional y personal?

Muchísimo, Yo antes faltaba, tenía mal comportamiento, pero con el tiempo fui cambiando y comprometiéndose más con la empresa, porque me daba estabilidad y ha influido mucho en mi vida porque yo me dedicaba a otras cosas y he aprendido muchas cosas.

Area: Ventas

Cargo: Backup de Ventas / Vendedor **Años laborando:** 5 años 2 meses

1. En que año entro a laborar en La empresa? Y ¿Cómo supo de la compañía?

Entre en el 2013, y no conocia La empresa, trabajaba una amiga de la universidad y ella me refirio esta empresa.

2. ¿Qué lo motivo o te motiva laborar en La empresa?

En ese tiempo recién me graduaba de la universidad y como toda persona quiere trabajar, eso me motiva al principio ganar mi propio dinero.

Ahora lo que me motiva es la estabilidad y la responsabilidad de que debo trabajar por mi hijo, además me gusta porque me puedo desenvolver bien y con los clientes.

3. ¿Cuál era el cargo al que usted aplicaba o estaba interesada en participar?

Siempre supe que era el area de ventas, y desde que supe de la empresa sabia a que puesto me dirigia.

4. ¿En las entrevistas le especificaron y detallaron las funciones y actividades que iba a realizar en el cargo que postulaba?

Si.

5. ¿Describa como fue el día de inducción en función del cronograma de inducción establecido?

En la inducción si fue como me indicaron, fue mas práctico, mostraban como era la empresa a nivel mundial, me presentaron a los compañeros que se encontraban en el local y la gestion que manejaría en la caja.

6. ¿De qué forma la inducción que recibió por parte de Recursos Humanos influyó para crear un sentido de pertenencia con la compañía?

El Coordinador de Recursos Humanos hizo que yo hiciera una conexión con mi profesión con lo que yo iba a laborar en la tienda.

7. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran por parte la compañía, y en las que usted este dispuesto a participar?

Motivar un poco más en los cumpleaños, reuniones de integración, mas capacitaciones.

8. ¿De qué forma a actuado o reaccionado frente a las situaciones de cambio que se han presentado en la compañía?

Si ha habido muchas cosas que chocan, en mi caso tomarlo de manera positiva por mi motivacion personal que es mi hijo, y siempre valoro mas lo que me cuesta.

9. ¿Cómo describirías tu Compromiso con La empresa y porqué?

El hecho de lo duro que son los horarios y los turnos a pesar de eso no fallar y ser Responsable.

10. ¿De qué manera el estilo de liderazgo de tu jefe influye en tu sentido de pertenencia hacia La empresa?

Ahora que estoy como backup siento mucha mas confianza con el jefe inmediato, Influye de manera que es muy abierto y da mucha apertura y tiene mucho conocimiento sobre los temas que tenga dudas.

11. ¿Qué actividades de las que realiza La empresa se identifican contigo?

La atencion al cliente me gusta bantante y se identifca con lo que estudie, me gusta hablar con los clientes y escucharlos.

12. ¿Qué tanto a influido tu experiencia en la empresa en tu vida profesional y personal?

Mucho en todos los aspectos, en lo personal porque tengo estabilidad en mi familia, mi hijo, y en lo profesional, porque me identifique en el trabajo con mi carrera, como mantuve mi motivacion y sentido de pertenecia desde que inicie.

Area: Seguridad
Inventario

Cargo: Auxiliar de Control de

Años laborando: 8 Años 9 meses

1. En que año entro a laborar en La empresa? Y ¿Cómo supo de la compañía?

Ingrese a laborar en el 2008, Yo ya habia trabajado en el duty free del antiguo aeropuerto y renuncie porque tuve un embarazo de alto riesgo, luego de un tiempo me volvi a contactar con la Jefa de Recursos Humanos.

2. ¿Qué lo motivo o te motiva laborar en La empresa?

Al principio me motivo lo que me propuso la Jefa de Recursos Humanos, me hablo de un nuevo proyecto que se iba a dar en el área de Seguridad, debido a que iban a tener su propia area de seguridad e iban a eliminar el servicio que antes tenían, además me motivó la oportunidad de volver a entrar a la compañía.

Actualmente me siento desmotivada porque el jefe de nuestra area actua de forma prepotente, se expresa de forma agresiva, causando temor en algunos compañeros y en mi caso desmotivación en mis actividades.

3. ¿Cuál era el cargo al que usted aplicaba o estaba interesada en participar?

El cargo al que estaba aplicando era al mismo que pertenecia antes, es decir seguridad, ademas porque ya tenia experiencia.

4. ¿En las entrevistas le especificaron y detallaron las funciones y actividades que iba a realizar en el cargo que postulaba?

Si, en la entrevista con la jefa de Recursos Humanos, me indico del nuevo proyecto que iban a realizar en la compañía y que iba a formar parte de el, en las actividades que realizaria estaria revisar al personal que ingresara a la tienda, estar velando por

la seguridad de la tienda que nadie se lleve ningun producto sin haber sido cancelado.

5. ¿Describa como fue el día de inducción en función del cronograma de inducción establecido?

La verdad no recuerdo exactamente cuando firme los contratos, debido a que fui varias veces a la oficina a entregar documentos que me habian solicitado en Recursos Humanos, y el dia que me hicieron la inducción en la compañía, ingrese con un compañero, donde lo primero que fuimos a hacer junto con la Jefa de Recursos Humanos es ir al local, pasar por los filtros e ir a las tiendas, donde nos explicó junto con el jefe de Seguridad de ese tiempo, cuales eran las areas de mayor cuidado y de mayor valor.

6. ¿De qué forma la inducción que recibió por parte de Recursos Humanos influyó para crear un sentido de pertenencia con la compañía?

Por parte de Recursos Humanos influyó debido a que nos dio la responsabilidad de este nuevo proyecto y que dependia de nosotros que funcionara, de esta forma nos sentimos comprometidos en dar lo mejor de nosotros para realizar bien nuestro trabajo y evitamos los robos y perdidas de productos.

7. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran por parte la compañía, y en las que usted este dispuesto a participar?

Estaría dispuesta a participar en cualquiera, una de las actividades que me parecen bonitas de la compañía es la fiesta de navidad pero no todos podemos participar de ella, debido a los horarios, debería haber mas flexibilidad ese dia en los horarios para todos poder disfrutar de un rato ameno. Además seria bueno realizar olimpiadas y capacitaciones de motivación y como ahorrar.

8. ¿De que forma a actuado o reaccionado frente a las situaciones de cambio que se han presentado en la compañía?

Actualmente el cambio que mas me afecto fue del area de monitoreo, que se siente que es en contra de nosotros y no hacia el departamento de ventas donde se

enfoca nuestra supervisión de que no se realicen autoservicios o a los pasajeros sospechosos.

Uno de los cambios que iban a ser buenos fue hace mucho tiempo, lastimosamente duro poco debido a que el Gerente General se retiro de la compañía, fue una persona muy buena y tenia bastante interacción con los empleados.

9. ¿Cómo describirías tu Compromiso con La empresa y porqué?

Mi compromiso con La empresa es de seguir a delante realizando mis funciones a pesar de que mi ánimo es bajo.

10. ¿De qué manera el estilo de liderazgo de tu jefe influye en tu sentido de pertenencia hacia La empresa?

El estilo del Jefe influye mucho con lo que uno siente por la empresa, si no hay confianza con el jefe y nos habla mal, no va a ver quimica de trabajo y vamos a realizar las tareas por realizarlas sin ninguna motivación, pienso que un buen lider debe tener buena comunicación con su equipo para que todo pueda hacerse bien y nos sintamos motivados de nuestras tareas.

11. ¿Qué actividades de las que realiza La empresa se identifican contigo?

Las actividades que realizo en mi trabajo tienen mucho que ver por como soy debido a que soy muy observadora y mi trabajo depende mucho de esa habilidad.

12. ¿Qué tanto a influido tu experiencia en la empresa en tu vida profesional y personal?

En lo profesional he aprendido muchas cosas y en lo personal ha cambiado un poco por el horario y me he alejado de mi familia no he podido compartir mucho tiempo con mis hijos y esposo.

Area: Administrativo Financiero **Cargo:** Asistente Administrativo Financiero
Años laborando: 5 años 10 meses

1. En que año entro a laborar en La empresa? Y ¿Cómo supo de la compañía?

Entre en julio del 2011, supe por medio de un amigo que habia escuchado un anuncio de duty free y vine a dejar la hoja de vida. Yo sabia muy poco de la compañía, solo sabia que eran unas tiendas que estaban en el aeropuerto, en la entrevista pude saber a que se dedicaba.

2. ¿Qué lo motivo o te motiva laborar en La empresa?

Primero el crecimiento laboral, y queria hacer mas cosas contables, y lo que me motiva ahora es que me gusta lo que hago y siempre aprendo cosas distintas que me ayudan profesionalmente.

3. ¿Cuál era el cargo al que usted aplicaba o estaba interesada en participar?

Era el cargo de asistente contable.

4. ¿En las entrevistas le especificaron y detallaron las funciones y actividades que iba a realizar en el cargo que postulaba?

En la primera entrevista fue mas de actualización de datos en la entrevista con el gerente del area ahí me especifico a detalle las funciones que iba a realizar.

5. ¿Describa como fue el día de inducción en función del cronograma de inducción establecido?

En ese entonces no habia cronograma y la inducción, me la dio la asistente de recaudaciones y la asistente de provisión de facturas, de parte de recursos humanos no recibí inducción.

6. ¿De qué forma la inducción que recibió por parte de Recursos Humanos influyó para crear un sentido de pertenencia con la compañía?

Lo que pasa es que no habían tantos cambios como ahora, lo que tenías que saber estaba a tu alcance.

7. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran por parte la compañía, y en las que usted este dispuesto a participar?

Se podría hacer jornadas de integración muy aparte de la fiesta de navidad.

8. ¿De que forma a actuado o reaccionado frente a las situaciones de cambio que se han presentado en la compañía?

Adaptable aunque al principio me haya costado un poco, ponía de mi parte para acoplarme las nuevas políticas o procedimientos que se daban en la compañía.

9. ¿Cómo describirías tu Compromiso con La empresa y porqué?

Describiría Comprometida 100%, por que yo soy muy comprometida con las cosas que hago, y ser muy profesional con las cosas que quiero en el campo laboral.

10. ¿De qué manera el estilo de liderazgo de tu jefe influye en tu sentido de pertenencia hacia La empresa?

Que siempre que va a ocurrir algo importante nos informa en grupo, no nos deja sin conocimiento de las cosas que vaya a pasar.

11. ¿Qué actividades de las que realiza La empresa se identifican contigo?

En enseñarle a otros ciertas funciones de las que hago, el transmitir conocimiento.

12. ¿Qué tanto a influido tu experiencia en la empresa en tu vida profesional y personal?

En mi vida profesional, asumir retos, que van de la mano con mi vida personal adaptarme a los cambios, encontrar soluciones, a no generar problemas si no ser parte de una solución.

Anexo 7: Entrevistas y respuestas del personal que labora en la compañía de 0 a 6 meses

Área: Ventas

Cargo: Cajera Vendedora

Tiempo laborando: 4 meses

1. En que año entro a laborar en La empresa? Y ¿Cómo supo de la compañía?

Supe de la compañía por una amiga, y comence a enviar mi hoja de vida en todas las compañías que se encuentran en el aeropuerto.

2. ¿Qué lo motivo o te motiva laborar en La empresa?

En que aprendo variedades de cosas y no solo un producto y aprendes a tratar a las personas en varios idiomas y diferentes culturas.

3. ¿Cuál era el cargo al que usted aplicaba o estaba interesada en participar?

La verdad estaba aplicando para cualquier cargo, solo queria trabajar.

4. ¿En las entrevistas le especificaron y detallaron las funciones y actividades que iba a realizar en el cargo que postulaba?

Si

5. ¿Describa como fue el día de inducción en función del cronograma de inducción establecido?

Cuando llegue se demoro un poco en atenderme, el contenido que se dio en la induccion era muy resumido, y seria bueno que se especificara y detallara las politicas y reglamentos de la empresa, faltó un poco mas de motivación en la induccion para llegar a los que ingresamos ese dia.

6. ¿De qué forma la inducción que recibió por parte de Recursos Humanos influyó para crear un sentido de pertenencia con la compañía?

No senti motivación en la induccion por parte de recursos humanos debido a que fue muy rápida y concisa y falto mas tiempo para adaptarme y sentirme a gusto de donde iba a comenzar a trabajar.

7. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran por parte la compañía, y en las que usted este dispuesto a participar?

Hacer reuniones de integración, para poder conocernos con todo el equipo. Hacer premiaciones a las personas que hacen bien su trabajo para motivarlos en seguir así.

8. ¿De que forma a actuado o reaccionado frente a las situaciones de cambio que se han presentado en la compañía?

Con respecto a las metas que nos ponen en ventas me sorprendio pero es algo que debo de llegar a alcanzar.

9. ¿Cómo describirías tu Compromiso con La empresa y porqué?

Dar todo de mi, lo mejor, que quiero ser una buena trabajadora.

10. ¿De qué manera el estilo de liderazgo de tu jefe influye en tu sentido de pertenencia hacia La empresa?

No todos los supervisores son los mismos, existen un momento de preferencia, y en ciertos ratos se presentan momentos incomodos donde me excluyen de ciertos temas y causa desmotivación al no poder integrarme con todo el equipo y me desánima a tal punto de no querer trabajar.

11. ¿Qué actividades de las que realiza La empresa se identifican contigo?

No tengo mucho tiempo en la compañía, por lo que solo he realizado una actividad de una capacitacion de wiskys.

12. ¿Qué tanto a influido tu experiencia en la empresa en tu vida profesional y personal?

En mi vida a influenciado a tener más paciencia y desenvolverme con los clientes y aprender otros idiomas por el trato con los clientes.

Area: Ventas

Cargo: Cajero Vendedor

Tiempo laborando: 6 meses

1. En que año entro a laborar en La empresa? Y ¿Cómo supo de la compañía?

En febrero del 2017, Me recomendo un compañero, sabia de la compañía por experiencia en que he viajado y he disfrutado de la variedad de precio y calidad de producto que se encuentran en la tienda.

2. ¿Qué lo motivo o te motiva laborar en La empresa?

El ambiente laboral en cuanto al trabajo en el aeropuerto, la economía, basado en los salarios, y las oportunidades y beneficios de seguros, en general.

3. ¿Cuál era el cargo al que usted aplicaba o estaba interesada en participar?

Estaba interesado en ventas, y se dio la oportunidad de desempeñar como cajero vendedor.

4. ¿En las entrevistas le especificaron y detallaron las funciones y actividades que iba a realizar en el cargo que postulaba?

Si, se especifico todos los terminos laborables y cuando tuve alguna duda lo aclare con las personas en cargadas de las áreas.

5. ¿Describa como fue el día de inducción en función del cronograma de inducción establecido?

La empresa fue muy puntual y organizada, tuvimos un horario de un dia de induccion, y despues los dias de trabajo establecidos en la agenda de inducción.

6. ¿De qué forma la inducción que recibió por parte de Recursos Humanos influyó para crear un sentido de pertenencia con la compañía?

Recursos humanos nos dio capacitación para conocer a La empresa, las ventajas y beneficios que podiamos sacar en ella.

Desde el momento que recursos humanos y los supervisores dan la inducción generan el sentido de pertenencia por que te sientes identificado con el area, y con las actividades que realizas.

Si un trabajador como yo se siente motivado en lo que hace, se siente comprometido con su trabajo.

7. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran por parte la compañía, y en las que usted este dispuesto a participar?

Trabajamos en atención al cliente, donde trabajamos con mucho estrés, por lo que pensaría que se debería realizar tiempos de pasividad como una mañana deportiva, alguna competencia, capacitaciones de los productos nacionales vivenciar donde los realizan, desayuno empresarial, compartiendo buenos momentos y mejorando el desempeño laboral.

8. ¿De que forma a actuado o reaccionado frente a las situaciones de cambio que se han presentado en la compañía?

Aca en la empresa tengo poco tiempo, no he sufrido grandes cambios, pero si ha habido cambios me trato de acoger a ellos porque debe ser por algun bien, se va creciendo en vista de estos tiempos, donde la vida es cambiante.

9. ¿Cómo describirías tu Compromiso con La empresa y porqué?

Mi compromiso con La empresa es grande, porque trabajo en una empresa donde se radica en varios paises, es conocida mundialmente y da animo de trabajar en ella desde que te das cuenta de que es una empresa seria y se trata a su personal como se debe y porque es La empresa.

10. ¿De qué manera el estilo de liderazgo de tu jefe influye en tu sentido de pertenencia hacia La empresa?

Dándonos animación para que salga a delante la empresa, mejores oportunidades , capacitándonos en cada área de la tienda.

11. ¿Qué actividades de las que realiza La empresa se identifican contigo?

Ser social, interactuar con las personas los pasajeros, muy amigueria y muy comprometida con las personas, y en el area de ventas porque consejo y me da gusto saber que se va satisfecha de lo que le ofreciste.

12. ¿Qué tanto a influido tu experiencia en la empresa en tu vida profesional y personal?

En mi vida personal, no ha influido mucho, sigo siendo la misma persona desde que ingrese a la empresa, además de generar más valor con ser más comprensivo, más compañerismo, me ha enseñado a tener más paciencia en la vida hasta en casa.

En mi vida profesional, he dado un escalon en el área de ventas, La empresa es una gran empresa donde tiene oportunidades de crecimiento, en cuanto a ventas conocí varios productos, técnicas de ventas, a incrementar ventas y dar un mejor servicio al cliente.

Area: Logística

Cargo: Operario de Bodega

Tiempo laborando: 4 meses

1. En que año entro a laborar en La empresa? Y ¿Cómo supo de la compañía?

Entre en este año 2017, Vi publicidades en internet, y envíe por correo electrónico mi hoja de vida, yo trabajaba en ese entonces pero necesitaba ganar más.

2. ¿Qué lo motivo o te motiva laborar en La empresa?

Permiten crecer profesionalmente y me dan la oportunidad de seguir con mis estudios, me gustaría aprender más sobre el área en la que estoy. Tenía conocimiento de la empresa, y me llamaba la atención.

3. ¿Cuál era el cargo al que usted aplicaba o estaba interesada en participar?

Específicamente no estaba buscando un cargo, estaba dispuesto a cualquiera.

4. ¿En las entrevistas le especificaron y detallaron las funciones y actividades que iba a realizar en el cargo que postulaba?

Claro, como el manejo de la maquinaria, estar pendiente de la mercadería, nacional e internacional.

5. ¿Describa como fue el día de inducción en función del cronograma de inducción establecido?

Cuando vine el día de la inducción no tuve presentación de la compañía, solo firme los contratos y las políticas y procedimientos de la compañía, y en la bodega me indicaron a donde se dividen los rubros y las áreas que iba a manejar.

6. ¿De qué forma la inducción que recibió por parte de Recursos Humanos influyó para crear un sentido de pertenencia con la compañía?

Opino que sí porque he hecho mi trabajo como lo han indicado, solo tuve unos inconvenientes por unos atrasos que tenía pero hasta ahora he cumplido con mi trabajo.

7. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran por parte de la compañía, y en las que usted esté dispuesto a participar?

Serían charlas con respecto a nuestra área, un poco más profundizadas, charlas sobre accidentes en la bodega o momentos para compartir entre todos.

8. ¿De qué forma actuó o reaccionó frente a las situaciones de cambio que se han presentado en la compañía?

No lo he tomado mal porque igual uno tiene que cumplir con lo que establece la compañía.

9. ¿Cómo describirías tu compromiso con la empresa y por qué?

Sería ser siempre trabajar con ética y honestidad, la puntualidad en la compañía y no ocultar cosas que den de qué decir de su trabajo.

10. ¿De qué manera el estilo de liderazgo de tu jefe influye en tu sentido de pertenencia hacia la empresa?

Si trabaja de manera ordenada el jefe y nos indica las novedades para no cometer errores, para ser un buen departamento y anda atrás de nosotros indicando que debemos hacer y que no.

11. ¿Qué actividades de las que realiza la empresa se identifican contigo?

Sería en cuestión del orden, me asignaron manejar un área y la mantengo ordenada y organizada, el trabajo en equipo también se identifica conmigo.

12. ¿Qué tanto ha influido tu experiencia en la empresa en tu vida profesional y personal?

A influido bastante porque he manejado maquinarias que antes no había manipulado y en cuestión de conocimiento en productos nacionales e internacionales. Y en lo personal es como saber llegar un equipo de trabajo como organizarnos y la honestidad de las cosas que hacemos.

Area: Seguridad
Inventario

Cargo: Auxiliar e Control de

Tiempo laborando: 4 meses

1. En que año entro a laborar en La empresa? Y ¿Cómo supo de la compañía?

Entre en este año 2017, me acerque a las oficinas administrativas ya que estaba en el aeropuerto dejando carpeta y me dieron un correo para enviar la hoja de vida ya que no podía dejarla en físico.

2. ¿Qué lo motivo o te motiva laborar en La empresa?

Me motivo trabajar aquí porque necesitaba un trabajo, y se veía una buena empresa porque esta ubicada en el aeropuerto.

3. ¿Cuál era el cargo al que usted aplicaba o estaba interesada en participar?

Al principio quería aplicar para ventas, porque me considero buena vendiendo, pero cuando me llamaron a la entrevista me indicaron que era para el cargo de auxiliar de control de inventarios, que es de seguridad.

4. ¿En las entrevistas le especificaron y detallaron las funciones y actividades que iba a realizar en el cargo que postulaba?

En la entrevista con Recursos Humanos me dijeron las funciones que iba a realizar, el horario y el sueldo, pero en la entrevista que tuve con el jefe de área me pudo detallar un poco mas e indicar cuales iban a ser mis funciones.

5. ¿Describa como fue el día de inducción en función del cronograma de inducción establecido?

El día de la inducción por parte de Recursos Humanos hubo un poco de atraso, y se baso mas o menos al cronograma que nos dieron, tuvimos un recorrido por la tienda

y tomaron nuestras huellas para la marcacion y nos dejo a cargo del jefe de Seguridad.

6. ¿De qué forma la inducción que recibió por parte de Recursos Humanos influyó para crear un sentido de pertenencia con la compañía?

La verdad falto mucho para que influyera en mi, fue importante y de me agrado la presentacion de la empresa por el video, pero falto explicar mas los procedimientos y politicas de la compañía.

7. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran por parte la compañía, y en las que usted este dispuesto a participar?

Me gustaria que hubiera reuniones de integracion para poder conocer a todos los compañeros de las demas áreas.

8. ¿De que forma a actuado o reaccionado frente a las situaciones de cambio que se han presentado en la compañía?

La verdad que en el poco tiempo que llevo en la compañía no ha habido muchos cambios ademas del de mi area que hubo una reestructuracion y agregaron a mas personas al area de monitoreo, pero reaccione bien y me adapte a esos cambios y a los nuevos procedimientos que se manejan por el mismo hecho de que soy nueva los considere como parte mi camino en la empresa.

9. ¿Cómo describirías tu Compromiso con La empresa y porqué?

Podria ser con mi puntualidad y asistencia en el trabajo, y mi compromiso se debe a que tengo una familia por la que debo trabajar.

10. ¿De qué manera el estilo de liderazgo de tu jefe influye en tu sentido de pertenencia hacia la empresa?

Pienso que influye mucho, ya que por parte de el podemos recibir motivación y aliento a hacer mucho mejor nuestro trabajo.

11. ¿Qué actividades de las que realizas en la empresa se identifican contigo?

Me gusta trabajar en la tienda, y de las actividades que realizo no las habia hecho antes pero me he sabido acoplar y adaptar al equipo de trabajo y a los procedimientos que debemos realizar.

12. ¿Qué tanto a influido tu experiencia en la empresa en tu vida profesional y personal?

En mi vida profesional ha influido debido a que es una nueva experiencia, y he aprendido algunas cosas nuevas, en mi vida personal ha cambiado un poco debido al horario, pero a la final lo que importa es trabajar.

Área: Seguridad

Cargo: Auxiliar de Control de Inventario

Tiempo laborando: 2 meses

1. En qué año entro a laborar en la empresa? Y ¿Cómo supo de la compañía?

Entre en este año 2017, me dijeron una persona que trabaja en otra empresa que estaban cogiendo personal, antes no sabia a que se dedicaba en la empresa tuve que buscar en internet aunque no salia mucho sobre que era.

2. ¿Qué lo motivo o te motiva laborar en la empresa?

Porque cuando busque en internet vi que era una empresa reconocida mundialmente, y me pareció buena para laborar.

3. ¿Cuál era el cargo al que usted aplicaba o estaba interesada en participar?

La verdad no sabia que cargos estaban en la empresa solo acepte el cargo que me propusieron.

4. ¿En las entrevistas le especificaron y detallaron las funciones y actividades que iba a realizar en el cargo que postulaba?

Lo unico es lo de la bitacora que no sabia que tambien tenia que realizar pero de hay si me indicaron todas mis funciones.

5. ¿Describa como fue el día de inducción en función del cronograma de inducción establecido?

Solo tuve un día de inducción, al principio se demoraron un poco en la presentación de la compañía, además me costo un poco adaptarme.

6. ¿De qué forma la inducción que recibió por parte de Recursos Humanos influyó para crear un sentido de pertenencia con la compañía?

Cuando yo vi la inducción y los videos me emociono aunque iba a un lugar donde no conocía a nadie, mi motivacion mejoro mas cuando subi a la tienda porque me acogieron y me enseñaron como eran las cosas y lo que tenia que hacer.

7. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran por parte la compañía, y en las que usted este dispuesto a participar?

En actividades deportivas como el basket,y tal vez una reunion de integracion donde podamos conocernos todos y compartir.

8. ¿De que forma a actuado o reaccionado frente a las situaciones de cambio que se han presentado en la compañía?

En procedimientos, porque habian ciertas cosas que se manejaban diferentes y aun me cuesta adaptarme un poco a esos cambios pero he reaccionado bien frente a ellos.

9. ¿Cómo describirías tu Compromiso con La empresa y porqué?

Me gusta hacer mi trabajo porque me gusta y debo hacer las cosas por vocación para que me salgan bien las cosas.

10. ¿De qué manera el estilo de liderazgo de tu jefe influye en tu sentido de pertenencia hacia La empresa?

Creo por que te hace sentir comoda si el jefe es un buen lider, por parte de mi jefe no recibo mucha motivación ademas de que por el horario es muy inusual verlo y recibir feeback.

11. ¿Qué actividades de las que realiza La empresa se identifican contigo?

Yo creo que en llenar la bitácora me gusta mantener en orden las cosas que detallo.

12. ¿Qué tanto a influido tu experiencia en la empresa en tu vida profesional y personal?

Porque ahora soy mucho mas observadora en cada movimiento que hace tengo mayor destreza en la concentracion que le pongo a las cosas y me ha ayudado mucho en mi vida personal y en la profesional por la experiencia laboral que estoy ganando.

Anexo 8: Modelo de Encuesta

ENCUESTA PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA COMPAÑÍA DE 0 A 6 MESES Y DE 5 AÑOS EN ADELANTE

Cargo: _____ Área: _____

Tiempo laborando: _____

Lea atentamente cada pregunta y conteste de manera sincera, en algunas opciones se podrán tener varias respuestas.

1. ¿Cómo supo de la compañía?

- a) Publicación de vacante en redes sociales
- b) Amistades que laboraban en la compañía
- c) Dejó hoja de vida en oficinas administrativas
- d) Otros _____

2. ¿Qué lo motivó y motiva a laborar en La empresa? (Escoger máximo tres alternativas)

- a) Actitud y presentación de la empresa por parte de Recursos Humanos.
- b) La marca de la empresa
- c) Por su ubicación (Aeropuerto)
- d) Por el cargo y funciones.
- e) Por el clima laboral.
- f) La familia
- g) Los compañeros de trabajo
- h) La estabilidad
- i) Crecimiento laboral

3. ¿En las entrevistas le especificaron y detallaron las funciones y actividades que iba a realizar en el cargo que postulaba?

- a) Me resumieron las funciones que realizaría.
- b) Me detallaron y especificaron las funciones que realizaría.
- c) Me hablaron muy poco de las funciones que tendría.

4. ¿Su día de inducción se realizó de acuerdo al cronograma o agenda de inducción que le entregó Recursos Humanos?

- a) Si, se realizó una reunión donde Recursos Humanos presentaba a la compañía mediante videos y charla, firma de contratos y entrega de documentos informativos de La empresa, luego se procedió a la visita por los locales y presentación del equipo, y por último la visita al jefe directo del área.
- b) No, solo se firmaron contratos, se entregaron los documentos informativos de la compañía, y se presentó al equipo de trabajo y el área de trabajo.
- c) No, personas encargadas del área procedieron a la inducción directa del área de trabajo.
- d) Otros_____

5. ¿De qué forma la inducción que recibió por parte de Recursos Humanos influyó para crear un sentido de pertenencia con la compañía?

- a) Influyó mucho, ya que son el primer filtro de motivación y enganche entre nuevo colaborador y compañía.
- b) Influyó mucho, ya que nos hicieron ver el impacto de nuestro trabajo en la compañía.
- c) No influye mucho, quienes influyen son el equipo de trabajo y el jefe inmediato.
- d) No influye para nada, ya ingresé a la compañía con sentido de pertenencia, de ser parte de La empresa, por el conocimiento que tenía sobre ella.

6. ¿Qué actividades le gustaría que se realizaran por parte la compañía, y en las que usted esté dispuesto a participar con sus demás compañeros?

- a) Actividades de deportes, organizar torneos deportivos internos de varias disciplinas a elección de los empleados como: Fútbol, Voleibol, Baloncesto.
- b) Pausa Laboral, para prevenir diferentes enfermedades ocasionadas, a menudo, por el lugar de trabajo y las malas posturas. Desde dolores de cabeza a dolores musculares en cuello, espalda o lumbares, pasando por retenciones de líquidos. Diferentes tipos de ejercicios, posturas y auto masajes.

- c) Celebraciones y Fechas especiales, importantes para la empresa. Como: aniversario de La organización, día del padre, día de la madre, día de la mujer trabajadora, entre otros.
- d) Otras_____.

7. ¿De qué forma ha actuado o reaccionado frente a las situaciones de cambio que se han presentado en la compañía?

- a) Si siento que el cambio me afecta, me cuesta un poco adaptarme.
- b) Adaptándome y cumpliendo con los nuevos procedimientos y objetivos.
- c) Actuar de manera positiva, apoyándome en la motivación.
- d) Sorprendido, pero comprometido a alcanzar la meta de la compañía.

8. ¿Cómo describirías tu Compromiso con La empresa?

- a) Poco comprometido pero responsable, sigo adelante en mis tareas.
- b) Muy comprometido y fiel, dispuesto a dar lo mejor de mí.
- c) Muy comprometido y estable, por la estabilidad que encuentro en la compañía.
- d) Otros_____

9. ¿De qué manera el estilo de liderazgo de tu jefe influye en tu sentido de pertenencia hacia La empresa?

- a) Mucho, trabajando juntos se logra los objetivos.
- b) Mucho, con buena comunicación se trabaja con motivación y gusto.
- c) Poco, más influye la marca de la compañía.
- d) Otros_____

10. ¿Qué actividades de las que realiza La empresa se identifican contigo?

- a) Las capacitaciones de productos internacionales y nacionales.
- b) La fiesta de navidad y fin de año.
- c) No se realizan muchas actividades.
- d) Otras_____

11.¿Qué tanto ha influido tu experiencia laboral en La empresa, en tu vida profesional y personal?

- a) Influye mucho, por el aprendizaje y por el tiempo que me ha permitido estar con mi familia.
- b) Influye mucho, porque me ha quitado el tiempo que compartía con mi familia.
- c) Mucho, por el horario y disfruto de más tiempo para realizar otras actividades.
- d) Mucho, porque me mantiene activa/o, y en constante aprendizaje.

12.¿Qué significa para ti, el sentido de pertenencia en La empresa?

- a) El aprecio que se tiene hacia La organización, como marca.
- b) La motivación y dedicación con la que uno labora en La organización.
- c) La actitud y el comportamiento con el que nos dirigimos hacia las personas internas y externas para reflejar la identidad de La organización
- d) Tener una buena comunicación con tu jefe inmediato y coordinación en las actividades a realizar.

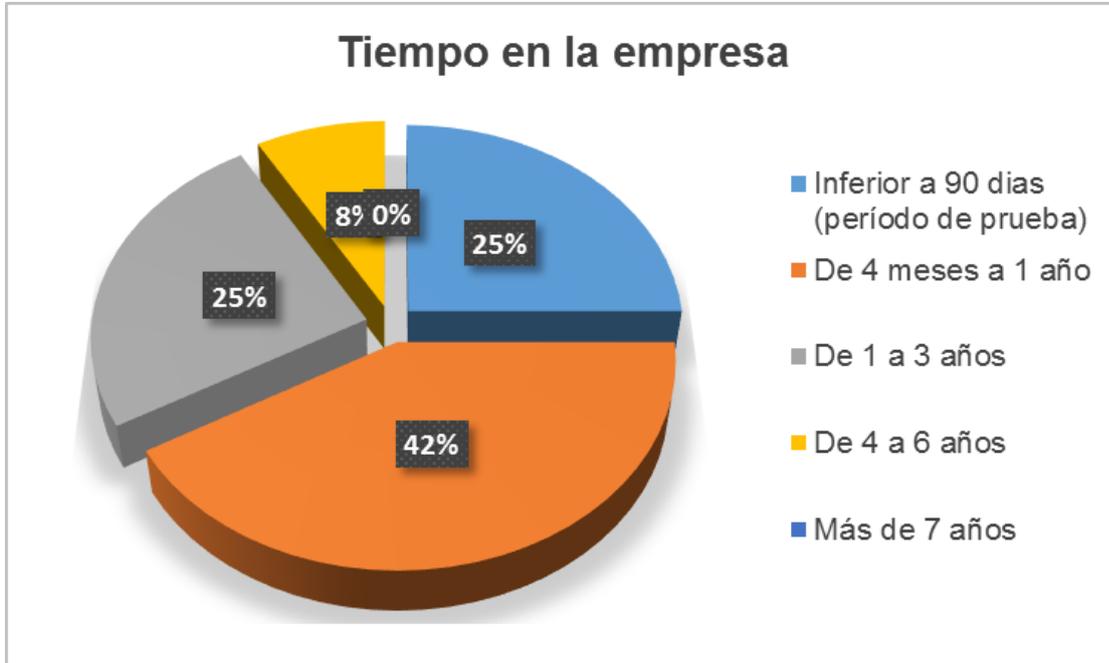
Anexo 9: Resultados de las entrevistas de salida: Tipo de Desvinculación Período 2016 - 2017



Elaborado por: Autora (2017)

Fuente: Encuestas de salida de personal de la compañía (2017)

Anexo 10: Resultados de las entrevistas de salida: Tiempo en la empresa
Período 2016 - 2017



Elaborado por: Autora (2017)

Fuente: Encuestas de salida de personal de la compañía (2017)

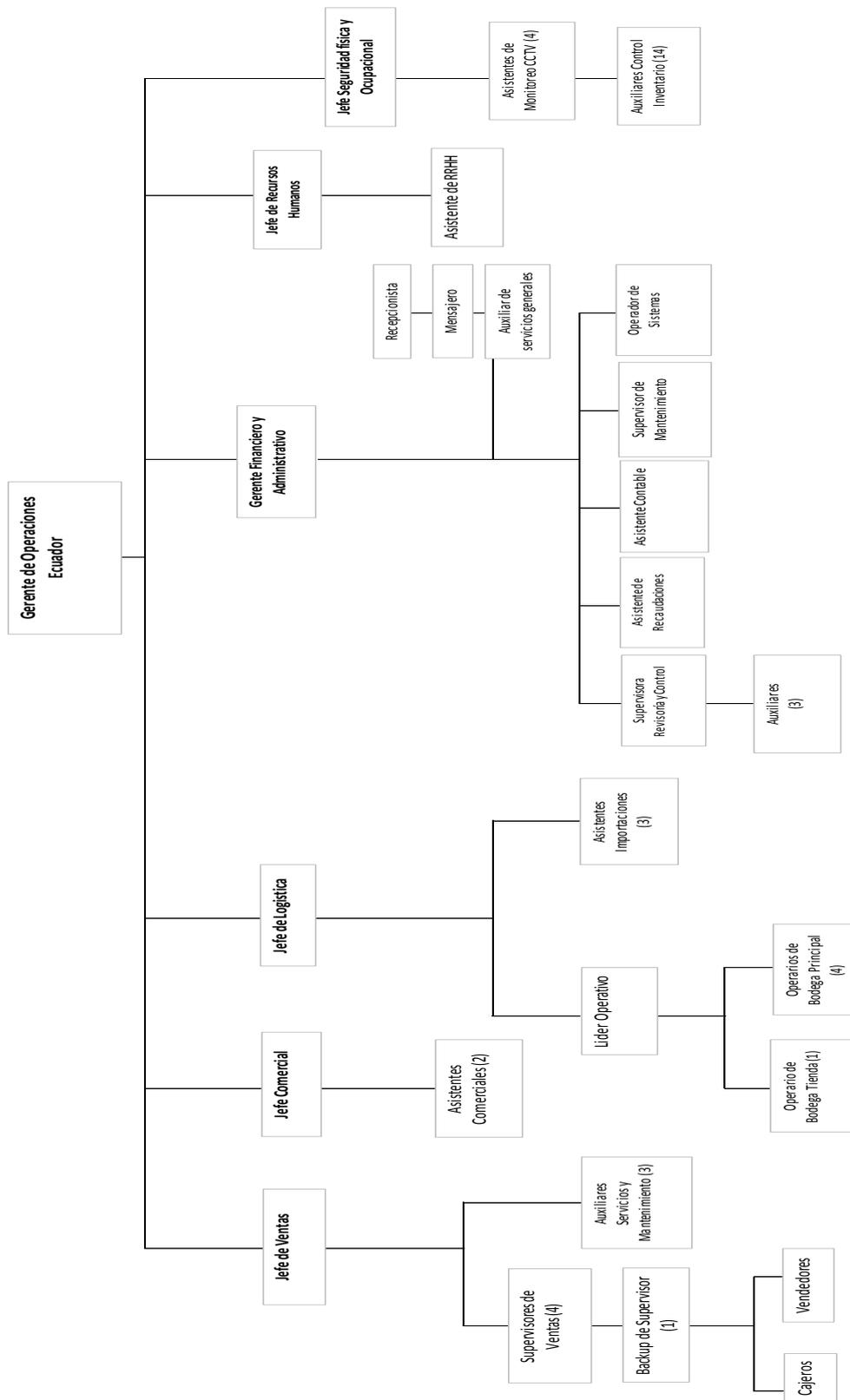
Anexo 11: Resultados de las entrevistas de salida: Motivo de Desvinculación
Período 2016 - 2017



Elaborado por: Autora (2017)

Fuente: Encuestas de salida de personal de la compañía (2017)

Anexo 12: Organigrama de la empresa



Fuente: documentos de la empresa (2017)

Anexo 13: Competencias Generales de los cargos

Indispensables	Importante	Excluyente
Presencia / Presentación personal:		X
Adaptabilidad:		X
Capacidad de aprendizaje:		X
Confidencialidad / Confiabilidad:		X
Responsabilidad:		X
Iniciativa:	X	
Persistencia / Resistencia:	X	
Interés por las personas / Comprensión:	X	
Lealtad a la empresa:		X
Analítico:	X	
Estabilidad:		X
Honestidad:		X
Carácter firme:	X	
Constancia / Perseverancia:		X
Tolerancia a las tensiones:		X
Extroversión / Simpatía:		X
Creatividad:		X
Criterio:		X
Liderazgo	X	
Sentido de oportunidad	X	

Optimización de recursos		X
Trabajo en equipo		X
Innovación	X	
Enfoque hacia el cliente		X
Mejoramiento continuo	X	
Orientación por resultado		X
Trabajo bajo presión		X

Fuente: documentos de la empresa (2017)



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Fajardo Vera Hildany Vanessa**, con C.C: # **0917558751** autora del trabajo de titulación: **El proceso de inclusión de personal y su impacto en el sentido de pertenencia del empleado en una empresa multinacional comercial de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 13 de septiembre de 2017

f. _____

Nombre: **Fajardo Vera Hildany Vanessa**

C.C: **0917558751**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	El proceso de inclusión de personal y su impacto en el sentido de pertenencia del empleado en una empresa multinacional comercial de la ciudad de Guayaquil		
AUTOR(ES)	Hildany Vanessa Fajardo Vera		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Efrén Chiquito Lazo Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía Letras, y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	13 de septiembre de 2017	No. DE PÁGINAS:	181
ÁREAS TEMÁTICAS:	sentido de pertenencia, proceso de inclusión		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Reclutamiento y selección, inducción, identidad, rotación de personal, compromiso, sentido de pertenencia.		

RESUMEN/ABSTRACT: La pertenencia es el orgullo e identificación afectiva con el ser y en el ámbito laboral hacer y sentirse involucrado con la organización. La presente investigación tiene como propósito identificar si la rotación de personal se ve involucrada con el manejo de los procesos de inclusión y, a raíz de esta afirmación, si los procesos influyen con el sentido de pertenencia que el colaborador deberá tener hacia su trabajo. El objetivo general es determinar la relación que existe entre la efectividad de los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción del personal que lleva actualmente la compañía y su influencia con el sentido de pertenencia. Por lo que se efectuó una investigación cualitativa y cuantitativa para identificar si además de lo propuesto existen otras variables que también podrían influir como lo son el estilo de liderazgo del jefe, el compañerismo y las actividades recreativas que se desarrollen con los colaboradores. En esta nueva era, es de gran importancia, el valor que se le preste al colaborador de una compañía, debido a que este valor se relaciona con el desempeño laboral que tendrá el colaborador en su trayectoria, como también con la motivación y el compromiso de realizar sus tareas y funciones de manera eficiente y



eficaz.		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-0996433632	E-mail: hildanyfajardov@outlook.es
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Psic. Sofia Carrillo Saldarreaga, Mgs.	
	Teléfono: +593-4- 3804600 ext. 1419 1413	
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		