Universidad Nacional de Costa Rica

Maestría En Gestión de la innovación Tecnológica

Programa de Posgrado de la Escuela de Informática

Título del proyecto:

Creación de un modelo retención de colaboradores de una empresa multinacional operando en Costa Rica

Fernando Golcher Solís

Agosto 2024

REQUISITO DE AUTORIZACIÓN DE USO DE DERECHOS PATRIMONIALES DE AUTOR E INCORPORACIÓN A REPOSITORIOS INSTITUCIONALES DE INFORMACIÓN DE ACCESO PÚBLICO

La persona abajo firmante, en condición de estudiante de la maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica (MAGIT), yo, FERNANDO GOLCHER SOLIS, autor del trabajo final de graduación titulado: "Creación de un modelo retención de colaboradores de una empresa multinacional operando en Costa Rica" para optar por el posgrado académico de Magister en Gestión de la Innovación Tecnológica, de conformidad con lo establecido en el INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (MAGIT) y demás normativa universitaria relacionada con estos trabajos de graduación, DECLARO BAJO FE DE JURAMENTO, conociendo la responsabilidad civil, penal o administrativa en que podría incurrir al no decir la verdad, lo siguiente:

1. El documento, producto, obra audiovisual o software resultado del trabajo final de graduación referido anteriormente, es original, inédito y ha cumplido con todo el proceso académico de aprobación que confiere el posgrado académico postulado con esta obra.

2. El trabajo final de graduación referido anteriormente constituye una producción intelectual propia de la persona abajo firmante y, a esta fecha, no ha sido divulgado a terceros(as) en forma pública por ningún medio de difusión impreso o digital.

3. Autorizo el depósito de un ejemplar en formato impreso y otro en formato digital (entregado en memoria USB), en la colección de trabajos finales de graduación del ProGesTIC de la Universidad Nacional, así como la realización de copias electrónicas adicionales para fines exclusivos de seguridad y conservación de la información.

4. En caso de que el trabajo final de graduación haya sido elaborado como obra en colaboración —bien se trate de obras en las que los autores(as) tienen el mismo grado de participación o aquellas en las que existe una persona autora principal y una o varias personas autoras secundarias—, todos(as) ellos(as) han contribuido intelectualmente en la elaboración del documento y, en este acto, libero de responsabilidad a las autoridades del posgrado y a los funcionarios que custodian la colección del ProGesTIC, en relación con el reconocimiento que se realiza respecto de los niveles de participación asignados por el propio autor o autora del proyecto.

5. En caso de que el trabajo final de graduación haya sido elaborado como obra en colaboración (conforme a lo dispuesto en el punto 4), la persona abajo firmante designa a FERNANDO GOLCHER SOLIS como la persona encargada de recibir comunicaciones y representar con autoridad suficiente a los suscritos en condición de agente autorizado(a) de los demás autores(as).

6. Reconozco que la colección de trabajos finales del ProGesTIC no emite criterios ni valoraciones académicas sobre lo planteado en el producto final del trabajo de graduación y autorizo a esta dependencia para que proceda a poner a disposición del público la obra en mención, a través de los espacios físicos o virtuales que se posea, así como a través del Repositorio Institucional, a partir del cual los usuarios de dichas plataformas puedan acceder al documento y hacer uso de este en el marco de los fines académicos, no lucrativos y de respeto a la integridad del contenido del mismo, así como la mención del autor o poseedor de sus derechos.

7. Manifiesto que todos los datos de citas dentro del texto y sus respectivas referencias bibliográficas, así como las tablas y figuras (ilustraciones, fotografías, dibujos, mapas, esquemas u otros) tienen la fuente y el crédito debidamente identificados, y se han respetado los derechos de autoría.

8. Autorizo la licencia gratuita no exclusiva de los derechos patrimoniales de autor para reproducir, traducir, distribuir y poner a disposición pública, en formato electrónico, el documento depositado para fines académicos, no lucrativos y por plazo indefinido en favor de la Universidad Nacional, que incluye además los siguientes actos:

a) La publicación y reproducción íntegra de la obra o parte de ésta, tanto por medios impresos, como electrónicos, incluyendo Internet y cualquier otra tecnología conocida o por conocer.

b) La traducción a cualquier idioma o dialecto de la obra o parte de ésta.

c) La adaptación de la obra a formatos de lectura, sonido, voz y cualquier otra representación o mecanismo técnico disponible, que posibilite su acceso para personas no videntes parcial o totalmente, o bien, con alguna otra forma de capacidades especiales que le impidan su acceso a la lectura convencional del proyecto.

d) La distribución y puesta a disposición de la obra al público, de tal forma que el público pueda tener acceso a ella desde el momento y lugar que cada quien elija a través de los mecanismos físicos o electrónicos de que disponga.

e) Cualquier otra forma de utilización, proceso o sistema conocido o por conocerse que se relacione con las actividades y fines académicos a los cuales se vincula la maestría, la colección de trabajos finales del ProGesTIC, la Escuela de Informática y la Universidad Nacional.

9. Reconozco que la colección de trabajos del ProGesTIC manifiesta actuar con diligencia para evitar la existencia en su sitio web de contenidos ilícitos y, en caso de que tenga conocimiento efectivo de la existencia de infracciones a los derechos de propiedad intelectual, se reserva el derecho de proceder a bloquear el acceso durante el trámite del debido proceso para comprobar el incumplimiento y, en caso de verificarse la falta, retirar definitivamente el acceso al proyecto depositado.

10. Acepto que la publicación y puesta a disposición del público del trabajo final de graduación, así como la presente autorización de uso de la obra, se regirá por la normativa institucional de la Universidad Nacional y la legislación de la República de Costa Rica. Adicionalmente, en caso de cualquier eventual diferencia de criterio o disputa futura, acepto que ésta se dirimirá de acuerdo con los mecanismos de Resolución Alterna de Conflictos y la Jurisdicción Costarricense.

Firma: _____

Fecha y hora: 8 a.m. 5 de agosto, 2024

Nombre de la persona sustentante: Fernando Gólcher Solís

Contenido

Capítulo 1: El Problema y su importancia 8
1.1 Antecedentes 9
1.2 Problema 10
1.3 Justificación 10
1.4 Objetivo General 13
1.4.1 Objetivos específicos: 13
1.5 Alcances y beneficios 13
1.5.1 Alcance 13
1.5.2 Beneficios 14
Capítulo 2: Marco Teórico y Contextual 17
2.1 Marco teórico 18
2.1.1 Evaluación del desempeño 20
2.1.2 Programas de desarrollo del talento 20
2.1.3 Modelos de compensación 21
2.1.4 Grupos generacionales 21
2.1.5 Modelos de retención 25
2.1.6 Clima Organizacional 26
2.1.7 Cultura organizacional 27
2.1.8 Liderazgo 27
2.1.9. Motivación: 28
2.1.10 Matriz de Nueve Cajas (Nine Box) 31
2.1.11 Buyer Persona 33
2.1.12 Mapa de camino del empleado (Employee Journey Map) 33
2.1.13 Design Thinking 34
2.1.14 Tipos de rotación: 35
2.1.15 Métricas 37
2.2 Marco contextual 38
2.2.1 Tendencias Laborales Actuales: 38
2.2.2 Legislación laboral costarricense relevante para este estudio: 40
2.2.3 Indicadores de rotación laboral 41
Capítulo 3: Marco Metodológico 43

3.1 Metodología de investigación basada en la ciencia del diseño. 44
3.1.1 Proceso de DSR 45
3.2 Población y Muestra. 48
3.3. Etapas de la investigación 51
3.3.1 Etapa de entendimiento del problema 51
3.3.2 Etapa de diseño 53
3.3.3 Etapa de Desarrollo 54
3.3.4 Etapa de evaluación 55
3.3.5 Etapa de Conclusiones 56
Capítulo 4: Resultados de la investigación 58
4.1 Entendimiento del problema 59
4.2 Diseño. 81
Capítulo 5: Propuesta de Solución 85
5.1 Desarrollo. 86
5.2 Validación 92
5.3 Usuario (s) principal(es) 95
Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones 96
6.1 Conclusiones 97
6.2 Competencia 98
6.3 Recomendaciones 99
Capítulo 7: Análisis retrospectivo 101
Bibliografía 103
Anexos 109
Anexo # 1. Guía para entrevistas 110
Anexo # 2. Encuesta indicadores de importancia y satisfacción 113
Anexo # 3. Muestra de validación 117
Anexo # 4 Carta de aceptación del proyecto 118

Índice de Cuadros

Cuadro 1 Matriz Nine Box 32
Cuadro 2 Indicadores de rotación 41
Cuadro 3 Estructura de DSR 45
Cuadro 4 Modelo del proceso para la metodología DSR 46

Cuadro 5 Cálculo para obtener la muestra 48
Cuadro 6 Cálculo de la muestra..... 48
Cuadro 7 Distribución absoluta del universo poblacional 49
Cuadro 8 Distribución porcentual del universo poblacional..... 50
Cuadro 9 Distribución absoluta de la muestra 50
Cuadro 10 Cronograma de actividades 57
Cuadro 11 Mapa de empatía 59
Cuadro 12 Ranqueo de dimensiones 61
Cuadro 13 User Persona 62
Cuadro 14 Mapa de camino del empleado 64
Cuadro 15 Mapa de camino del empleado (continuación) 65
Cuadro 16 Evaluación importancia 69
Cuadro 17 Distribución por género 70
Cuadro 18 Distribución por estado civil 70
Cuadro 19 Distribución por rol organizacional 71
Cuadro 20 Distribución muestra total..... 72
Cuadro 21 Distribución por genero 73
Cuadro 22 Satisfacción por estado civil..... 74
Cuadro 23 Satisfacción por rol organizacional 75
Cuadro 24 Importancia vs satisfacción 75
Cuadro 25 Distribución por role en nueva empresa 77
Cuadro 26 Distribución por nuevo salario..... 77
Cuadro 27 Distribución por cómo se enteró del puesto..... 78
Cuadro 28 Distribución por última evaluación del desempeño 79
Cuadro 29 Distribución de salidas por antigüedad 80
Cuadro 30 Distribución de salidas por nivel organizacional 80
Cuadro 31 Asignación de valor proporcional para cada dimensión 82
Cuadro 32 Ejemplo de evaluación de riesgo para un colaborador..... 83
Cuadro 33 Descripción de calificaciones de evaluación de desempeño..... 83
Cuadro 34 Descripción de la variable potencial de un colaborador 84
Cuadro 35 Descripción de valoración de dimensiones..... 86
Cuadro 36 Ilustración de cálculo de riesgo..... 88
Cuadro 37 Nine Box propuesto..... 88
Cuadro 38 Prioridades de retención 89
Cuadro 39 Tablero de control propuesto 90
Cuadro 40 Validaciones 94
Cuadro 41 Aplicación del modelo propuesto a excolaboradores 95

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Etapas de la investigación 51

Dedicatoria

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a las personas que han sido fundamentales en mi vida y en la realización de esta tesis.

A mi esposa Francel, por su amor incondicional, su paciencia infinita y por estar siempre a mi lado, brindándome apoyo en cada paso de este camino. Tu compañía ha sido mi mayor fortaleza.

A mis queridas hijas, quienes me inspiran a ser mejor cada día. Sus sonrisas y abrazos han sido el impulso necesario en los momentos más desafiantes. Este logro es también para ustedes.

A mi papá, quien desde pequeño me enseñó que el músculo más importante de desarrollar es el cerebro. Tus sabias palabras me han guiado y motivado a lo largo de este viaje académico y personal. Gracias por inculcarme el valor del conocimiento y la importancia de la perseverancia.

A todos ustedes, les dedico con gratitud y amor este trabajo.

Resumen ejecutivo

Las empresas multinacionales que operan en Costa Rica enfrentan múltiples retos para mantener su operación en óptimas condiciones desde el punto de vista laboral. La empresa Infinite Computer Solutions, es una empresa dedicada a ofrecer servicios informáticos de implementaciones, servicios profesionales, servicios de clientes e infraestructura a entidades bancarias y financieras en todo el mundo desde Costa Rica.

La rotación voluntaria de colaboradores es un fenómenos que afecta todas las empresas, esto debido a la apertura de operaciones de otras multinacionales en Costa Rica y que hoy en día la oferta y demanda laboral es global, muchas empresas reclutan talento donde sea que estén los mejores recursos y que tenga sentido financiero su costo.

El objetivo principal de esta investigación es desarrollar un modelo de retención de colaboradores para le empresa Infinite Computer Solutions, evaluando una serie de dimensiones o características de cada colaborador, tales como, compensación, desarrollo personal, balance vida personal – laboral, estabilidad y carga laborales. Además de estas dimensiones cuantitativas se evalúan dos criterios cuantitativos tales como evaluación del desempeño y potencial del colaborador.

Para lograr este objetivo se seleccionó como metodología de investigación la de las ciencias del diseño, complementándose con Design Thinking centrado en las personas. Donde en las etapas iniciales el enfoque fue entendimiento del problema, a través de una serie de técnicas como entrevistas empáticas, grupos focales y encuestas.

Este proyecto es de gran importancia para infinite Computer Solutions, dado al alto costo financiero que conlleva la rotación voluntaria, donde los atrasos en la entrega de productos finales, los tiempos de contratación, inducción y puesta en producción de un colaborador, representa un costo elevado para la organización.

El modelo resultante de la investigación incluye un tablero donde se puede valorar el riesgo de las dimensiones seleccionadas. Para cada dimensión se definió rangos de

valores para los cuales una dimensión es riesgo si esta fuera del rango definido. Además, el modelo incluye variables cuantitativas que complementan las dimensiones que guían en que grupos de colaboradores centrar los esfuerzos de retención que la empresa podría seguir.

Capítulo 1: El Problema y su importancia

1.1 Antecedentes

Para las empresas multinacionales operando en Costa Rica se ha convertido en un reto el poder retener a su personal especializado, el cual no solo conoce el ámbito en el que trabaja, sino que también conoce la operación de empresa como tal.

Infinite Computer Solutions “es una multinacional con más de 20 mil colaboradores en Asia, Europa y América. Infinite es líder global en ingeniería digital y servicios de IT, con más de dos décadas de experiencia en ayudar a sus clientes a lograr convertir transformación digital en valor de negocio.’” (Infinite Computer Solutions (2024).

La empresa brinda servicios de informática a bancos en todo el mundo y depende mucho del conocimiento de los productos que implementa, así como los conocimientos tecnológicos de las plataformas que los soportan.

La empresa, igual que muchas otras organizaciones, se ha visto afectada por la rotación de personal clave en su operación en Costa Rica.

Los recursos humanos en una empresa o compañía constituyen uno de sus activos más importantes, ya que la pérdida de capacidad productiva por no contar con los recursos necesarios para una operación hace que la calidad de los productos, velocidad de producción, la cobertura de horarios, la disponibilidad del expertos o recursos con conocimiento específico de los productos, rentabilidad de la compañía y otros factores, se vean grandemente afectados. Los tiempos de reemplazo de recursos, la capacitación específica (curva de aprendizaje), dominio de los procesos internos, provoca que, aunque se consigan los reemplazos, el retorno a la operación normal tome algún tiempo, lo que afecta la rentabilidad de la empresa y su flujo normal productivo. Ahora bien, si no se logra conseguir estos reemplazos con el conocimiento necesario puede ser necesario hacer planes extensos, costos y específicos de entrenamiento para estos recursos, afectando de manera directa el tiempo que los mismos serán productivos.

1.2 Problema

La problemática principal que enfrentan las empresas es la alta tasa de deserción y rotación laboral voluntaria, que ha ido en aumento en los últimos años, lo cual se ha convertido en un costo transaccional elevado que les resta competitividad y productividad. Como explica Juan Carlos Pérez Espinoza, presidente de la Asociación de Recursos Humanos de México: “El 2023 se perfila como un año en el que la rotación voluntaria de trabajadores seguirá en crecimiento, especialmente con talento que cada vez es más propenso a estar en la búsqueda permanente de nuevos retos” (Pérez citado en América Economía, 2023). Por tal motivo, con esta investigación se pretende determinar si es posible identificar y correlacionar características o dimensiones de los colaboradores que permitan tomar medidas proactivas para reducir el riesgo de rotación laboral voluntaria.

Con lo anterior se espera proponer una alternativa de solución que contribuya a reducir las tendencias de rotación laboral voluntaria, generando una serie de recomendaciones basadas en los valores de las dimensiones que se analizarán como parte de la propuesta de investigación.

1.3 Justificación

La investigación planteada es relevante ya que puede ayudar a muchas empresas a lograr una mayor retención de su talento humano, a través de indicadores que le puedan ayudar a tomar acciones proactivas para mitigar los riesgos de rotación laboral voluntaria en sus colaboradores.

La propuesta de estudio se basa en un análisis de los factores o dimensiones de los actores involucrados: colaboradores, empleadores o compañías; y de factores externos y generacionales. Además, se incluirá un análisis cualitativo de cómo los colaboradores perciben su situación laboral, y se planteará la relación existente entre los elementos cualitativos y cuantitativos. El estudio se circunscribirá a la empresa Infinite Computer Solutions.

Posterior a la pandemia, los índices de rotación laboral voluntaria han aumentado considerablemente. Como lo señalan Wilson et al. (2020), el aumento de lo que se ha

conocido como “La Gran Renuncia”, caracterizada por una ola sin precedentes de salidas voluntarias del trabajo, lo cual ha afectado a las empresas, porque implica un costo muy elevado que está afectando su capacidad de producir bienes o productos, y en consecuencia ser una empresa rentable y competitiva.

Las razones por las cuales los colaboradores están decidiendo dejar empresas y corporaciones son múltiples y muy complejas. En la propuesta de este proyecto se pretende identificar correlaciones entre estas razones y las dimensiones de los colaboradores, específicamente para la organización donde el estudio se realiza

Con base en información de referencia, se ha identificado que el conocimiento sobre beneficios y condiciones laborales de puestos similares en otras empresas hace que los colaboradores comparen sus condiciones laborales con otras. Aunado a lo anterior, Wilson et al, (2020) mencionan que las compañías también han sido afectadas por los cambios que se han dado en los últimos años, donde se ha demostrado en muchos casos que el trabajo remoto ha sido efectivo y han podido operar de una forma “normal” producto de las restricciones que la reciente pandemia requirió en relación con la movilidad de las personas. Al mismo tiempo esta modalidad de trabajo remoto afectó a las empresas que habían invertido grandes sumas de dinero en rentar, acondicionar y preparar instalaciones para brindar sus servicios y productos a sus clientes. El costo que estas instalaciones crea no ha sido fácil de evitar o cambiar en la mente de los altos ejecutivos quienes muchas veces, no conciben una nueva realidad con menos instalaciones y ahorros en estos rubros.

Para las empresas el problema de la rotación voluntaria de su mano de obra requerida para la normal operación de la compañía implica un costo muy alto, ya que el esfuerzo para reemplazarla implica tiempo y curva de aprendizaje. Además, en muchos casos, el mercado laboral no cuenta con la cantidad de personal con el conocimiento y experiencia requerida, lo que hace aún más difícil encontrar a los reemplazos.

A esto se suma el contexto socioeconómico y político, pues el desempleo ha sido un factor importante para las políticas económicas y sociales de las naciones, y es por eso por lo que cuando aumenta el desempleo las arcas del Estado se ven afectadas por que hay menos contribuyentes (físicos y jurídicos) lo que provoca una disminución en la

inversión en infraestructura y en los programas de ayuda social. Este efecto influye negativamente en el progreso del país y en muchos casos ocasiona la migración de conocimiento al extranjero, donde las personas encuentran mejores oportunidades laborales y de vida.

Los beneficios de esta investigación serán la creación de un modelo de evaluación del riesgo de rotación laboral voluntaria de los colaboradores de Infinite Computer Solutions, que espera reducir los índices de rotación laboral voluntaria a través de una serie de recomendaciones basadas en los valores de las dimensiones que se analizarán. Estos beneficios se podrán reflejar en la normal operación de la compañía, sus desempeños financieros, así como una mejora de la cultura y ambiente organizacional, donde al tener la mezcla correcta de necesidades de los colaboradores y los empleadores, se podrá crear un beneficio mutuo a largo plazo y de manera predictiva.

Para garantizar la viabilidad de la investigación, se procura garantizar el acceso a información relacionada a la rotación laboral voluntaria de colaboradores, así como a las dimensiones que definen a los colaboradores de una empresa multinacional. Además, se cuenta con información relacionada a las políticas de retención de la empresa y sobre el ambiente organizacional.

Para tales efectos, la investigación se llevará a cabo en la empresa Infinite Computer Solutions, ubicada en Barreal de Heredia, Heredia, Costa Rica, cubriendo la totalidad de la población de sus colaboradores, durante el periodo 2022 y 2023.

1.4 Objetivo General

Formular un modelo para la detección temprana de factores que inciden en la rotación laboral voluntaria de una persona trabajadora y contribuir con una estrategia preventiva para su permanencia, en la empresa Infinite Computer Solutions.

1.4.1 Objetivos específicos:

1. Fundamentar las perspectivas teóricas y la contextualización en torno a los factores laborales que inciden en la decisión de renuncia por parte de una persona trabajadora en la empresa Infinite Computer Solutions.
2. Definir un marco metodológico que establezca los parámetros y herramientas, así como los pasos a seguir para analizar los factores laborales que inciden en la decisión de un empleado a permanecer o no en la empresa Infinite Computer Solutions.
3. Elaborar una propuesta de un modelo de retención enfocado a colaboradores de la empresa Infinite Computer Solutions, dadas las condiciones laborales durante los años 2022 y 2023.
4. Presentar las conclusiones y recomendaciones del modelo planteado y la estrategia de retención de personas trabajadoras.

1.5 Alcances y beneficios

1.5.1 Alcance

Este proyecto va a estar circunscrito a la creación del modelo de retención de colaboradores, donde se analizarán los datos de las dimensiones seleccionadas de los colaboradores de la empresa Infinite Computer Solutions.

Además, se harán entrevistas a grupos focales para entender sus necesidades y motivadores para comprender como la empresa los está satisfaciendo.

A nivel de la empresa, se espera que el modelo le ayude a mejorar la gestión del talento y poder tomar medidas proactivas y mejorar los indicadores de rotación laboral voluntaria.

1.5.2 Beneficios

Para la empresa

Infinite Computer Solutions, como empresa que adquirió una operación existente desde 2004, desea consolidar expandir su presencia en Costa Rica y la región.

Este proyecto será de gran ayuda para lograr mantener la mayor parte de sus colaboradores, para que sirvan de punto de partida para atraer más negocios en las diferentes áreas que Infinite trabaja: Salud, Ingeniería Digital, Telecomunicaciones, Finanzas y banca, Manufactura, medios y entretenimiento.

Existe la expectativa de poder comercializar el modelo en caso de poder ser adaptado a otras empresas e industrias.

Para los Colaboradores

Este modelo ayudará a los colaboradores a obtener mejores condiciones laborales en general y a que estas sean adaptadas a sus diferentes características individuales, satisfaciendo sus deseos y motivaciones.

Ayudará a crear una cultura donde los colaboradores se sientan reconocidos, apreciados y salarialmente compensados de acuerdo con lo que el mercado muestra y con opciones de crecimiento dentro de la empresa

Para la sociedad

La permanencia de empresas multinacionales que se sientan cómodas trabajando en Costa Rica, ayudaría a la sociedad en el sentido que aumentaría la oferta laboral y la posibilidad de reducir el desempleo.

Además, podría ayudar a mejorar las condiciones de poder económico de las personas colaboradoras donde podrían mejorar sus condiciones de vida. También ayudará a las organizaciones a tener herramientas que permitan evaluar la posición y riesgo de sus colaboradores de una forma innovadora, correlacionando factores cuantitativos y cualitativos en el análisis del riesgo de renuncia. Aunado a este beneficio, también los colaboradores podrán contar con vistas estándar sobre sus dimensiones que les

asegure equidad, generando estabilidad laboral y satisfacción con los beneficios y compensación que reciben

La retención del talento contribuye a la estabilidad laboral, lo que a su vez fomenta el crecimiento económico. Colaboradores estables y comprometidos impulsan la innovación y la productividad, beneficiando la comunidad en general.

Empleados talentosos y el desarrollo continuo de sus habilidades ayudan a generar un capital humano fuerte y capacitado, que es esencial para el progreso social y económico.

Es importante notar que la capacidad de acceso a mayores recursos financieros y tecnológicos por parte de las multinacionales colabora a que inviertan en sistemas más avanzados de gestión del talento y programas de desarrollo profesional.

Para la academia

Para la academia es vital que los estudiantes creen proyectos de investigación que puedan ayudar a las diferentes áreas del conocimiento con propuestas nuevas e innovadoras que ayuden a mejorar el nivel académico.

Este estudio intentó proveer una perspectiva innovadora de cómo evaluar el riesgo de rotación laboral en una empresa, utilizando datos cuantitativos y cualitativos que pueden ser de beneficio a múltiples compañías.

En el caso de la UNA se vería beneficiado por los proyectos desarrollados por sus estudiantes lo que le puede dar prestigio como institución y en este caso de su programa de la MAGIT.

Para el investigador

El presente proyecto es la culminación de la maestría, donde el estudiante desarrolló un proyecto de investigación que permita utilizar los conocimientos adquiridos a lo largo de la maestría en gestión de la innovación tecnológica.

Además, le permitió al estudiante profundizar en el tema de gestión y retención del talento humano, adquiriendo más bases teóricas en el área del proyecto. Además, complemento el conocimiento del investigador con bases teóricas mas solidas sobre

los temas de recursos humanos y como aplicarlas en su rol de director de una organización de 160 personas.

Capítulo 2: Marco Teórico y Contextual

En esta sección se muestran las diferentes variables que se estarán evaluando durante la investigación para determinar cómo influyen en la decisión de permanecer o abandonar la empresa por parte de los colaboradores de la empresa Infinite Computer Solutions, la cual está compuesta por 560 colaboradores, de edades diversas, nacionalidades y áreas funcionales múltiples. La forma de trabajo es hibrida y mayormente remota, existe una política expresa que regula la compensación de los colaboradores basados en su conocimiento y puesto que desempeña indiferentemente de género, edad, nacionalidad o inclinación sexual.

Inicialmente se reseñan los modelos generales de retención, luego se analizarán algunas definiciones y tipos de cultura organizacional, pasando a definir los tipos de liderazgo más comunes y finalmente se delimitarán las características de las generaciones con base en la edad o fecha de nacimiento de los colaboradores. Además de las variables cuantitativas se pretende adicionar la evaluación de criterios cualitativos que la gerencia o jefatura emite sobre cada empleado y para este caso se utilizará la estructura de evaluación conocida como la matriz de 9 cajas, con la cual se evaluará el potencial de colaboradores con relación a su desempeño. Por otro lado, también se describirán otras herramientas que se utilizarán para entender y definir la persona a estudiar, a través del User Persona y finalmente se hará uso de Design Thinking con la intención de contar con un método formal para crear y validar un prototipo que aborde el problema en estudio.

Finalmente se describe el marco contextual de referencia con respecto a la rotación de personal y los indicadores al interior de la organización.

2.1 Marco teórico

De acuerdo con Navós (2015), con el paso de los años – y en un contexto de globalización y por lo tanto de cambios constantes – las nuevas generaciones de trabajadores reflejan nuevas características, deseos y perspectivas laborales que plantean desafíos de permanencia y satisfacción de sus colaboradores a las empresas.

Por otro lado, Igbal et al (2022), señalan cómo los líderes déspotas construyen una serie de intenciones y emociones adversas en el personal. Donde se nota que también la parte gerencial y de liderazgo son factores importantes en los motivos de rotación laboral voluntaria de los colaboradores.

En cuanto al clima organizacional, se ha detallado como este también tiene una injerencia de en la intención de rotación laboral voluntaria de los colaboradore. Ozsoy (2022) describe cómo, climas organizacionales donde existe innovación, promueven el deseo de los colaboradores de permanecer en la empresa.

Musser (2001), describió que el tener fuerzas laborales diversas es importante en retener a los colaboradores, y también describió una serie de herramientas para lograr esta retención: mentor, redes de contactos, plan de carrera y oportunidades de aprendizaje.

Desde el punto de vista financiero, Wilson (2020) menciona que la retención de colaboradores actuales es menos costosa que reemplazarlos, y que además las estrategias de retención promueven estabilidad que se ha visto como un factor importante que ayuda crear una cultura organizacional positiva.

Ikram et al, (2021) describe cómo las estrategias de identificación con la marca logran también influenciar de manera positiva el ambiente laboral creando una cultura interna, procesos y un sistema organizacional, incluyendo las iniciativas de responsabilidad social corporativa que aumentan la lealtad de los colaboradores a la empresa.

Ahora bien, desde el punto de vista de la empresa, existen varios sistemas que los departamentos de Recursos Humanos utilizan para guiar la correcta administración de la fuerza laboral, evaluación del desempeño, programas de desarrollo humano y modelos de compensación, son esfuerzos que normalmente son aislados y utilizan métricas y goles diferentes.

2.1.1 Evaluación del desempeño

Según define Dessler, G. (2013), la evaluación del desempeño laboral es un proceso sistemático que las organizaciones utilizan para medir y analizar el desempeño de sus empleados en relación con los objetivos y expectativas de la empresa. Este proceso implica la utilización de diversas técnicas y métodos, como evaluaciones de supervisores, autoevaluaciones y retroalimentación de compañeros, para proporcionar una visión integral del rendimiento del empleado. El autor supra mencionado continúa indicando que, la evaluación del desempeño no solo ayuda a identificar áreas de mejora y desarrollo profesional, sino que también facilita la toma de decisiones relacionadas con promociones, compensaciones y capacitaciones.

2.1.2 Programas de desarrollo del talento

Pérez (2023) señala que el desarrollo de los profesionales se ha convertido en un elemento diferenciador en el mercado laboral ya no es suficiente con atraer y retener el mejor talento, sino que las empresas que quieran disfrutar de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo tendrán que desarrollar a sus integrantes. A medida que las personas vayan adquiriendo más experiencias y competencias, su valor para los propios equipos y para la empresa crecerán, con lo que aumentará también su motivación y fidelidad. Continúa aseverando, que la gestión del desarrollo del talento promueve una cultura orientada a cultivar el potencial de las personas, mejorar su desempeño y movilidad internas. En concreto, este desarrollo podría abarcar diferentes ámbitos, desde el desarrollo de habilidades y competencias profesionales, o el crecimiento de la persona a niveles más directamente relacionados con su bienestar. Dicho desarrollo podría ser planificado por la propia empresa (desarrollo formal) o fruto de la actuación de los profesionales, y la intervención de la empresa se limitará a facilitar la aparición o al acceso a las oportunidades necesarias (desarrollo informal).

2.1.3 Modelos de compensación

Vidal-Salazar et al. (2015) comentan que: “El coste del capital humano supone para muchas empresas un gasto muy elevado que hace que, en momentos de incertidumbre económica como los actuales, la política retributiva se convierta en el foco de muchos recortes. Estas actuaciones suelen implicar una fuerte desmotivación para la planilla y una degradación importante del clima laboral de las organizaciones” (p.2).

En una organización hay múltiples niveles: algunos son contribuidores individuales no especializados y otros especializados, otros son líderes de equipos que tienen responsabilidad por le ejecución de tareas en su área, algunos otros son colaboradores de áreas de soporte. Tomando en cuenta el nivel de especialización y qué tan escasos son los recursos humanos por posición en el mercado laboral, se puede deducir que no es recomendable tener una única escala salarial para toda la organización, pues no se puede tener un solo modelo de compensación que sea satisfactorio para todos los niveles de la organización.

Se puede observar que estas acciones de retención son independientes entre sí e involucran algún nivel de subjetividad al evaluar a los colaboradores y por lo tanto, en muchos casos la evaluación efectuada por un gerente puede diferir a la de otro gerente, manteniendo al empleado a analizar como una constante.

2.1.4 Grupos generacionales

Los autores Kotler y Keller (2012) presentan una clasificación de los grupos generacionales como: la Generación Silenciosa, los Baby Boomers (o el boom de los bebes), la Generación X, la Generación Y y la Generación Z. Aunque esta clasificación se definió originalmente para el mercadeo, se ha posicionado ampliamente en otras áreas, por su utilidad para analizar las diferencias entre distintos grupos generacionales.

Un factor muy importante en cuanto a las demandas laborales, necesidades psicológicas, rasgos de comportamiento son las generaciones basadas en el año de nacimiento, ya que estas se han visto influenciadas por las circunstancias económicas, sociales y mundiales que les han definido características muy singulares.

Generación silenciosa

Los nacidos entre 1930 y 1948, se vio afectada por la segunda guerra mundial y son personas muy tradicionales. Son personas de la tercera edad y comúnmente viven solos o con las familias de sus hijos.

Baby Boomers

Los nacidos entre 1948 y 1964, tienen entre 58 y 74 años, se les llaman baby boomers porque luego de la segunda guerra mundial y con el regreso de los soldados a sus paises se dio un crecimiento de la economía y aumento de nacimientos en las familias. Se caracterizan por tener familias numerosas, ser conservadores y valoran el tener un empleo de por vida. En lo laboral se caracterizan por ser apasionados con su trabajo y buscar contratos a largo plazo, su meta era lograr retirarse de las empresas cuando les correspondía porque esto les garantizaba tranquilidad.

Generación X

Los nacidos entre 1965 y 1978, tienen entre 44 y 57 años. Valoran lo que tienen y es monotarea. El término “generación X” se utilizó mucho por los medios de comunicación durante le década de los 90, como una forma de llamar a los adolescentes de esa época. Vieron nacer los primeros avances digitales, fue la primera generación en formase profesionalmente en una universidad, aunque debieron trabajar y pagarse los estudios. En lo laboral fueron los primeros en utilizar máquinas de escribir y computadores.

Generación Y o Millenials

Los nacidos entre 1979 y 1994, tienen entre 28 y 43 años. Con la orientación en los años 90 a una economía de mercado, esta generación vivió con un contexto global y de desarrollo de internet y redes sociales. La economía creció como nunca se había visto en esta época. Como parte del reflejo de esta época, fue la primera generación que creció con computadoras, televisión por cable, internet, correo electrónico, celulares, etc.

Generación Z

Nacidos después de 1995 y tienen menos de 27 años, esta población nación con internet y tecnologías de información. Son multitarea, poco pacientes, trabajan en grupo y ha revalorizado la actividad empresarial.

En un artículo publicado en la revista Forbes, Tracy Browner (2022) plantea que aún existen en el mercado laboral personas desde la generación silenciosa hasta la generación Z laborando juntas, y que deben de compartir metas comunes para logar ser exitosos.

La autora menciona también que en una encuesta de Live Career, realizada en Estados Unidos de Norteamérica, en el año 2022 a 1000 personas trabajadoras, los resultados mostraron que 89% de las personas encuestadas manifestaron que la diversidad de generación era considerada como un factor positivo en el ambiente de trabajo, y que ese compartir les ayudaba a crecer profesionalmente. El estudio concluye que las múltiples perspectivas basadas en la edad promueven un aprendizaje importante y beneficia la calidad de lo que se produce.

De igual forma, los resultados del estudio de Live Career muestran que, la diversidad de criterio basado en la generación puede hacer que se dé conflicto en el lugar de trabajo (78% de los encuestados). Sin embargo, señala, que este conflicto generacional, puede ser beneficioso si es bien manejado.

Este estudio también identifica que, a pesar de las diferencias de edad, hay algunas particularidades que las personas valoran de igual forma en las diferentes etapas de sus vidas, aunque se coloquen en prioridades distintas. Por ejemplo, al inicio de sus carreras las personas desean no tener impedimentos por hijos o familia o hipotecas. Conforme van envejeciendo, y ya tienen una pareja o hijos, el foco se da en buscar un gran trabajo que les permita un buen balance vida personal – trabajo. Cuando ya están mayores, sus prioridades se enfocan en compartir el conocimiento, tener un rol de mentoría o dejar un legado.

Así mismo, Live Career sugiere que las compañías deberían de prestar atención a las diferentes necesidades de sus colaboradores como parte de sus generaciones, y al mismo tiempo, prestar atención a las necesidades individuales, escuchando, enfatizando y proveyendo opciones diversas a sus colaboradores.

En este estudio también se aborda el tema de trabajo flexible y remoto. En sus resultados, todas las generaciones reportaron sus expectativas de flexibilidad en las opciones de trabajo, con 76% de los millenials, 69% generación Z y 64% generación X.

Live Career señala que, el reconocimiento y la apreciación por el trabajo hecho y por las personas en si es algo que también las generaciones han priorizado como algo muy importante para su experiencia de trabajo. Las organizaciones deben de poner gran atención en este rubro, ya que es algo que todas las generaciones esperan ya sea en forma de procesos de reconocimiento informal, así como programas formales de reconocimiento.

El mencionado estudio de Live Career también concluye que la compensación de los colaboradores es algo que también comparten las generaciones, ya que entre más alta la misma lo ven como mayor prestigio, además de seguridad y valor. Aumentos salariales constantes, también se ven como estabilidad laboral, lo cual es algo que todas las generaciones buscan. En la compensación también se incluyen los beneficios que otorgan las compañías tales como seguro médico, medico de empresa, ayuda para la educación y otros.

Finalmente, el estudio de Live Career acota que las opciones de crecimiento laboral a través de la constante capacitación formal e informal, es algo todas las generaciones valoran, esta es una forma con la que las organizaciones atraen nuevos colaboradores y logran mantener a los actuales, demostrándoles que valoran su crecimiento.

Es importante señalar que, el conflicto creativo entre generaciones en el entorno laboral puede ser un motor significativo de innovación. Las distintas generaciones, como los Baby Boomers, la Generación X, los Millennials y la Generación Z, aportan diversas perspectivas y habilidades que, cuando se combinan, pueden llevar a soluciones novedosas y creativas. Los empleados mayores suelen tener una vasta experiencia y

conocimiento institucional, mientras que los más jóvenes tienden a estar más familiarizados con las nuevas tecnologías y metodologías ágiles. Esta diversidad en el pensamiento y en los enfoques puede generar una "tensión creativa" que impulsa la innovación al desafiar el status quo y fomentar el pensamiento fuera de lo convencional (Brower, 2022).

2.1.5 Modelos de retención

Los colaboradores y las empresas tienen diferentes necesidades y cualidades que ofrecer, los modelos de retención fueron definidos por las empresas como respuesta a las necesidades de los colaboradores.

Reyes, J. et al (2019), proponen un modelo de retención para millenials explorando los factores de satisfacción laboral de los colaboradores e iniciativas gerenciales y como ellas concuerdan. Incluyen dos grandes factores, uno el relacionado con la satisfacción del trabajo -que está definido por las necesidades y preferencias de los colaboradores (en este caso millenials)- y el otro, relacionado con las iniciativas gerenciales que consisten en las políticas, programas, actividades y estrategias para cumplir con los factores relevantes de trabajo de sus colaboradores.

A. Factores de satisfacción laboral:
    a. Evaluación del desempeño y retroalimentación.
    b. Relaciones con sus compañeros y supervisores.
    c. Ascensos y plan de carrera.
    d. Salario y beneficios
    e. Entrenamientos y desarrollo.
    f. Mentoría gerencial.
    g. Balance vida – trabajo.
    h. Alineamiento personal con los objetivos de la empresa.
B. Iniciativas gerenciales:
    a. Revisión salarial
    b. Ejercicios de construcción de equipos.
    c. Desarrollo gerencial

d. Paquete de compensación
e. Programas de entrenamiento, programas técnicos y habilidades blandas
f. Comunicación y protocolo.
g. Administración de beneficios.
h. Políticas de contratación.

Otro método de retención, sugerido por Singh, A. et al. (2022), se relaciona con utilizar el mismo método de retención que usan las compañías para sus clientes, donde los dos mismos actores, empleado y compañía, se asemejan a clientes y empresas. En este modelo ven una renuncia como un cliente que dejó de ser leal al producto de la empresa y que eso puede influir en la capacidad de poder atraer nuevos clientes/colaboradores. Por lo cual promueven la lealtad de los colaboradores como si fueran clientes de un producto, que en este caso sería satisfacción laboral.

En los mercados como en los negocios es difícil escoger a los clientes correctos, lo mismo sucede a la hora de contratar colaboradores.

Las organizaciones se componen de representantes, quienes ayudan a la organización desarrollando sus propias áreas.

En el evento de que un trabajador renuncie abruptamente afecta la ejecución de los procesos, afectando los flujos de ingresos y tiempo que se requiere para preparar un nuevo empleado.

En general los modelos o estrategias de retención se basan en los mismos principios de hacer un balance adecuado y atractivo para los posibles colaboradores entre los ellos requieren y lo que empresa puede ofrecerles.

2.1.6 Clima Organizacional

De acuerdo con Hellriegel et al, (2017) el clima organizacional se refiere al ambiente percibido y experimentado por los colaboradores en un momento especifico. Está influenciado por diversos factores como las relaciones interpersonales, el liderazgo, la comunicación, las políticas organizacionales y las condiciones de trabajo. Para estos autores, el clima organizacional es más reactivo y puede cambiar con mayor rapidez en

comparación con la cultura organizacional. Mencionan algunos aspectos relevantes del clima organizacional:

- Percepción inmediata: es la percepción que los colaboradores tienen de su entorno laboral en un momento determinado.
- Flexibilidad: puede variar con el tiempo y refleja las circunstancias actuales en la organización.
- Enfoque: Se centra en la moral, la motivación, el estrés laboral y la satisfacción de los colaboradores en un periodo especifico.

2.1.7 Cultura organizacional

Las diferentes culturas organizacionales que una empresa desarrolle, intencionalmente o no, afectan la forma en que la misma opera y en el desempeño, motivación y enganche de los colaboradores.

Reza, P. et al. (2022), definen cultura organizacional como el conjunto de valores organizacionales adoptados por los miembros de la organización, los cuales afectan la forma en que los colaboradores se comportan y trabajan. Los procesos de toma de decisiones, las interacciones entre colaboradores, el funcionamiento organizacional, son algunos de los factores de una compañía que están influenciados por la cultura organizacional. Estos mismos autores analizan cómo el desempeño de los colaboradores puede ser influenciado por la cultura organizacional, la personalidad del empleado y la motivación ya sea indirecta o directamente.

Zia-ur-Rehman, M. et al. (2022), señalan cómo la cultura organizacional contribuye a una considerable ventaja competitiva. Describen adicionalmente de qué forma, la cultura organizacional ayuda a predecir y explicar el nivel de satisfacción laboral y compromiso con la organización.

2.1.8 Liderazgo

Según Iqbal et al. (2022) el liderazgo es conceptualizado como el proceso ético que da justicia organizacional, paz y prosperidad a todas las partes involucradas. Sigue

describiendo, cómo el liderazgo desarrolla y mantiene un ambiente de trabajo pacífico y saludable, el cual se mantiene mientras se logran las metas.

Según la literatura, existen diferentes tipos de liderazgo, y estos afectan las intenciones de sus colaboradores de mantenerse en una organización. Iqbal et al. (2022) hacen hincapié en cómo el estilo de liderazgo déspota construye emociones e intenciones negativas. De acuerdo con la American Psychological Association, las emociones negativas son aquellas que generan sensaciones desagradables y pueden incluir el miedo, la ansiedad, la tristeza, la culpa, la apatía y la desesperación, también definen las intenciones negativas como a los planes o deseos de realizar acciones que podrían resultar perjudiciales para uno mismo o para otros.

Otros tipos de liderazgo mencionados en la literatura serían liderazgo servil, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

Según Rynetta et al. (2014), el liderazgo servil prioriza el bienestar de los colaboradores sobre el interés propio del líder, el rol principal del líder es servir.

Rynetta, R et al (2014) definen el liderazgo transformacional, como el que ocurre cuando los líderes amplían y elevan los intereses de sus colaboradores en las labores que ejecutan, en esencia construyen lealtad en los colaboradores hacia las organizaciones. Mientras que el liderazgo transaccional es descrito como el proceso de intercambio donde los lideres reconocen las necesidades de sus seguidores (colaboradores) y basado en eso definen los procesos para satisfacer tanto las necesidades de los colaboradores como las metas de los líderes.

2.1.9. Motivación:

Teoría de motivación de Maslow:

La teoría de la motivación humana desarrollada por Abraham Maslow en 1943, comúnmente conocida como la "Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow", sostiene que las necesidades humanas están organizadas en una jerarquía de

prepotencia. McLeod plantea que las personas se sienten motivadas a satisfacer estas necesidades de una manera secuencial, comenzando por las más básicas hasta llegar a las más elevadas (McLeod, 2018).

Jerarquía de Necesidades

1. *Necesidades fisiológicas:* Estas son las necesidades más básicas y fundamentales para la supervivencia, incluyendo la alimentación, el agua, el aire, el sueño y la homeostasis. Según McLeod (2018), estas necesidades deben ser satisfechas en primer lugar, ya que son esenciales para mantener la vida y la salud.
2. *Necesidades de seguridad*: Una vez que las necesidades fisiológicas están satisfechas, surgen las necesidades de seguridad. Estas incluyen la seguridad física, estabilidad financiera, salud y bienestar, y protección contra accidentes y enfermedades. Sugiere que las personas buscan crear un entorno seguro y predecible para ellos y sus seres queridos.
3. *Necesidades sociales o de afiliación*: Estas necesidades se centran en la interacción social y la pertenencia. Incluyen el amor, la amistad, la intimidad y las relaciones familiares. McLeod enfatiza que los seres humanos son inherentemente sociales y buscan pertenecer a grupos y comunidades.
4. *Necesidades de estima*: Estas necesidades se dividen en dos categorías: la estima por uno mismo (autoconfianza, competencia, independencia) y la estima de otros (reconocimiento, estatus, respeto). Según McLeod, satisfacer estas necesidades lleva a sentimientos de autovaloración y autoestima.
5. *Necesidades de autorrealización*: En la cima de la pirámide se encuentran las necesidades de autorrealización, que se refieren a la realización personal y el desarrollo del potencial individual. McLeod describe la autorrealización como el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de ser, logrando un sentido pleno de realización personal.

Teoría de motivación Herzberg.

La teoría de la motivación-higiene, también conocida como la teoría de los dos factores, fue desarrollada por Frederick Herzberg en 1959. Esta teoría busca explicar los factores que causan satisfacción e insatisfacción en el trabajo, diferenciando entre aquellos que motivan a los empleados y aquellos que previenen la insatisfacción (Herzberg, 1959). Según Herzberg, la satisfacción y la insatisfacción laboral son impulsadas por factores diferentes y no están en un mismo continuo, sino en dos continuos distintos.

Factores Higiénicos y Factores Motivadores

1. *Factores higiénicos*: También conocidos como factores extrínsecos, estos se refieren a los aspectos del entorno laboral que, si bien no necesariamente motivan a los empleados, pueden causar insatisfacción si no están presentes o si no son adecuados. Entre estos factores se incluyen:

    - Políticas de la empresa: Reglamentos y normas que rigen el comportamiento dentro de la organización.
    - Supervisión: Calidad de la supervisión recibida por los empleados.
    - Relaciones interpersonales: Calidad de las relaciones entre compañeros de trabajo y con los supervisores.
    - Condiciones de trabajo: Ambiente físico y ergonomía del lugar de trabajo.
    - Salario: Remuneración y beneficios asociados al empleo.
    - Seguridad en el empleo: Estabilidad laboral y certeza en la continuidad del empleo.

Herzberg (1959) argumenta que la presencia adecuada de estos factores puede prevenir la insatisfacción, pero su mejora no necesariamente aumentará la satisfacción o la motivación de los empleados.

2. Factores motivadores: También conocidos como factores intrínsecos, estos están relacionados con el contenido del trabajo y pueden generar altos niveles de satisfacción y motivación cuando están presentes. Incluyen:
    - Logro: Sentimiento de haber alcanzado metas y objetivos.
    - Reconocimiento: Aprecio y valoración del trabajo realizado.
    - El trabajo en sí mismo: Grado en el que el trabajo es interesante y desafiante.
    - Responsabilidad: Autonomía y control sobre el propio trabajo.
    - Avance: Oportunidades de promoción y progreso en la carrera.
    - **Crecimiento personal**: Desarrollo profesional y oportunidades de aprender nuevas habilidades.

Según Herzberg (1959), estos factores están intrínsecamente relacionados con el trabajo y, cuando están presentes, pueden conducir a la satisfacción y motivación.

2.1.10 Matriz de Nueve Cajas (Nine Box)

De acuerdo con McKinsey & Company (2024), se puede decir que la matriz de nine-box ofrece un enfoque sistemático para que las unidades descentralizadas determinen donde es mejor invertir su efectivo. En lugar de apoyarse en las proyecciones de cada unidad de negocios de sus prospectos futuros, la compañía pude juzgar a una unidad por dos factores que determinarán cuáles tendrán un buen desempeño en el futuro: el atractivo relevante para la industria y la fortaleza competitiva dentro de la industria.

La matriz de nueve cajas fue creada por la empresa Boston Consulting Group (Quarterly, 2008), y fue inicialmente utilizada para la evaluación del potencial y desempeño de los directivos de General Electric. Posteriormente fue adaptada para evaluar a todo el personal de la compañía.

La metodología tiene como finalidad, ubicar a cada empleado en el cuadrante que se definirá por el potencial y el desempeño de la persona en la posición que ocupa en la compañía.

En la figura 1, se muestra cómo se podrían etiquetar cada uno de los cuadrantes del Nine box, lo que ayudaría a tener criterios adicionales para la evaluación no solo del riesgo de renuncia, sino también la del potencial y el desempeño, que podría ser un factor determinante de si realmente el riesgo es alto y que acciones tomar en cuanto a ese riesgo.

Cuadro 1 Matriz Nine Box

Potencial	Alto	Enigma	Futura estrella en crecimiento	Futuros Líderes
	Medio	Dilema	Miembros claves	Futura Estrella
	Bajo	Iceberg	Efectivos	Profesionales confiables
		Bajo	Medio	Alto
		Desempeño		

Fuente: Plan de sucesión de personas en empresas del sector financiero en Brasil, Revista de Ciencias Sociales (Ve) 2019, XXV (4). Creación Propia.

Por ejemplo, un empleado ubicado en el cuadrante Iceberg, tendrían una prioridad muy baja en cuanto a las estrategias de retención, pese a que podría tener un riesgo alto de renuncia, ya que su potencial y desempeño son bajos.

Por otro lado, un empleado ubicado en el cuadrante Futuros lideres, tendría una prioridad muy alta en cuanto a las estrategias de retención.

El uso de esta matriz implica el criterio subjetivo del gerente o jefe del empleado, donde basado en la observación y evaluación del desempeño puede ubicar al empleado en uno de sus cuadrantes.

2.1.11 Buyer Persona

Según indica Cooper, A. (1999) el concepto de Buyer persona no son gente real, pero ellos son representados a través de un proceso de diseño. Son arquetipos hipotéticos de usuarios reales. A pesar de ser imaginarios, son definidos con rigor y precisión. En realidad, no creamos nuestras personas por nosotros mismos, sino como un producto del proceso de investigación. Si les asignamos nombres imaginarios y detalles personales. Personas son definidas por sus goles.

Es una herramienta utilizada en como parte del diseño centrado en el usuario, la cual permite a través de un proceso de empatía, la creación de una persona ficticia que contiene las principales características de las personas a estudiar.

Estas características incluyen:

i. Nombre ficticio
ii. Imagen o foto
iii. Información demográfica como edad, genero, situación familiar, estatus de empleo, y cualquier otra característica que sea relevante para el estudio en particular.
iv. Las necesidades de la persona.
v. Un resumen de sus retos, frustraciones and puntos de dolor con relación al producto o problema a estudiar.
vi. Algunos comentarios expresados por los entrevistados.

Es posible definir varios tipos de persona, creando segmentos que permitan hacer de manera más especifica el análisis.

2.1.12 Mapa de camino del empleado (Employee Journey Map)

Según Harvard Business School, (2022), el mapa de camino del empleado es el proceso de visualizar la experiencia del empleado desde que se contrata hasta que sale de la organización. El objetivo es determinar las áreas de mejora y oportunidades de áreas para creación de valor de tal forma que las empresas puedan retener y atraer empleados excepcionales y motivarlos para hagan el mejor trabajo posible.

2.1.13 Design Thinking

Tim Brown, uno de los principales referentes del Design Thinking, definió inicialmente a este concepto en un artículo de Harvard Business Review de la siguiente forma:

> El mito del genio creativo es fuerte: creemos que las grandes ideas salen totalmente formadas de mentes brillantes, en proezas de imaginación muy por encima de las aptitudes de los simples mortales. Pero lo que logró el equipo de enfermería de Kaiser no fue un súbito gran avance ni un destello de genio, sino que fue el resultado de un trabajo arduo aumentado por un proceso creativo de descubrimiento centrado en las personas, y seguido por ciclos iterativos de creación de prototipos, pruebas y perfeccionamiento (traducción propia).

La mejor forma de describir el proceso de diseño es metafóricamente como un sistema de espacios más que como una serie predefinida de pasos ordenados. Los espacios demarcan diferentes tipos de actividades relacionadas que, en conjunto, forman el continuo de la innovación. El Design Thinking puede parecer caótico a los de lo experimentan por primera vez. Pero a lo largo de un proyecto, los participantes llegan a ver que el proceso tiene sentido y logra resultado, aun cuando su arquitectura difiere de los proceso lineales y basados en hitos típicos de otras clases de actividades de negocios.

EL método adoptado por la Universidad de Stanford propone una serie de pasos: Empatizar, definir, Idear, prototipar y evaluar.

Empatizar:

Consiste en recabar información sobre el problema a resolver, a través de una serie de entrevistas a los usuarios o personas involucradas en el problema.

Definir:

Con el producto de la etapa anterior, se define el problema a resolver, enmarcándolo por medio de los “insights” obtenidos.

ideación:

Inicia el proceso de diseño de la propuesta para resolver el problema identificado, es un proceso creativo, donde se puede experimentar con posibles soluciones.

Prototipado:

Se crea una versión inicial de la solución seleccionada para resolver el problema, el prototipo puede ser de dos tipos de baja y alta fidelidad. Prototipo de baja fidelidad es como un esqueleto de la solución cuyo fin es mostrar cómo se vería y funcionaria la solución propuesta. Prototipo de alta fidelidad es similar al anterior solo que si incluye más funcionalidad de la solución seleccionada.

Evaluar:

En esta etapa se presenta la solución seleccionada a los usuarios para obtener retroalimentación sobre la funcionalidad y si satisface o resuelve el problema definido inicialmente.

Las etapas no son lineales, ya que pueden tener ciclos de validación dependiendo de donde se encuentre en el proceso, se puede retornar a etapas anteriores con los diferentes insumos generados en cada etapa y la retroalimentación del usuario.

2.1.14 Tipos de rotación:

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la rotación laboral se puede clasificar de la siguiente forma:

a. Rotación Interna y Externa

El movimiento interno supone que los empleados de la organización serán asignados a diferentes puestos de trabajo en diferentes localizaciones y/o divisiones de la firma a lo largo de sus carreras, de manera cíclica y programada con la idea de fomentar su compromiso, socialización, desarrollo y permanencia. En cambio, el movimiento externo se basa en que los individuos abandonen la organización tras un periodo más o menos dilatado en la misma, sustituyendo posiblemente a otros trabajadores en otra

organización, a menudo como parte de un intercambio más grande entre las organizaciones.

b. Rotación Funcional y Geográfica

En cuanto a la rotación geográfica o internacional, la OIT señala que implica el traslado temporal de un empleado a un país extranjero, con el objetivo de aportarle una visión más global, adquirir experiencia y capacitarlo para ejercer tareas directivas. Consiste en un cambio de residencia, de una geografía local a otra diferente dentro de un área determinada, sea nacional, internacional, transnacional (dos o más países), regional o mundial. Así como también puede ser de una posición jerárquica a otra, en el marco de una expansión, consolidación, integración horizontal o trasvase de tareas, en el marco de una reestructuración organizacional.

La rotación funcional se trata del cambio de desempeño, ya que implica el movimiento de un empleado de un cargo a otro de igual, similar o mayor clasificación. Debido a la diversificación de sus actividades, el empleado consigue conocer y abarcar diferentes funciones. Además, la persona se vuelve más flexible y capacitada para el abordaje de soluciones debido a la gama de tareas que ya ha debido emprender. Sumado al hecho de que el empleado logra conocer diferentes personas para desarrollar amistades, trabajo en equipo y, a su vez, obtener el principal objetivo de la rotación: tener una visión amplia y globalizada del negocio.

c. Rotación Temporal y Permanente

Rotación permanente: Este tipo de rotación permanente es el movimiento subordinado al puesto general de trabajo acostumbrado del agente, pero con carácter definitivo o definitivo (no temporal, en definitiva) en posición a sus funciones. Es permanente o traslado definitivo que va a establecer un tiempo por un par de años o más.

Rotación temporal: Este tipo de rotación temporal es la cedida en qué el trabajador es movido de su puesto original o general a otro puesto por un tiempo determinado con el fin, por ejemplo, de cubrir alguna contingencia. Se distingue la rotación temporal.

2.1.15 Métricas

De acuerdo con Armstrong (2012), contar con indicadores o métricas de las diferentes relaciones que afectan los volúmenes de salidas es relevante para lograr medir a través del tiempo como las acciones tomadas ayudan a mejorarlos. Las métricas recomendadas son:

a) Tasa de Rotación: esta métrica indica el porcentaje de colaboradores que han dejado la organización en un periodo de tiempo determinado. Se calcula dividiendo el número de colaboradores que se han ido entre el número total de colaboradores.
b) Tasa de renuncia voluntaria: representa el porcentaje de colaboradores que dejan la organización de forma voluntaria en un periodo de tiempo específico. Esta métrica puede proporcionar información sobre la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores.
c) Costo de reemplazo: esta métrica cuantifica los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos colaboradores para reemplazar a aquellos que han renunciado. Incluye costos de reclutamiento, selección, formación y productividad reducida durante el periodo de adaptación.
d) Tiempo promedio de permanencia: Esta métrica indica la duración promedio que los colaboradores han trabajado en la organización antes de renunciar. Puede proporcionar información sobre la retención del talento y la efectividad de las estrategias de retención.
e) Índice de salida por departamento: Analiza la tasa de renuncia en cada departamento o área funcional de la organización. Identificar los departamentos con tasas más altas de renuncia puede ayudar a enfocar los esfuerzos de retención y mejorar las condiciones laborales.

Según Cascio (2014), las métricas pueden proporcionar información valiosa para comprender las tendencias de renuncias en la organización y tomar medidas para mejorar la retención de los colaboradores.

2.2 Marco contextual

En el actual panorama laboral, diversas tendencias y factores están influyendo en la rotación del personal en las organizaciones. Entender el contexto que gira alrededor de estas tendencias es vital para diseñar estrategias efectivas de retención de talento y gestión de personal.

2.2.1 Tendencias Laborales Actuales:

El Observatorio Laboral del Gobierno de México en su artículo: Tendencias actuales del mercado laboral, s.f., enumera una serie de tendencias laborales:

a) Flexibilidad Laboral: Con el aumento del trabajo remoto y los horarios flexibles, sumado a la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar, incluso fuera del país donde laboraba originalmente, la expectativa de los colaboradores sobre su entorno laboral ha evolucionado, lo que ha llevado a un cambio en las prioridades y demandas laborales.
b) Desarrollo profesional y personal: Los colaboradores buscan oportunidades de crecimiento tanto a nivel profesional como personal. Las empresas que priorizan el desarrollo de habilidades y el bienestar de sus colaboradores tienden a tener una rotación menor de personal.
c) Diversidad e inclusión: Los esfuerzos porque exista diversidad en el lugar de trabajo y el fomento de un ambiente inclusivo son elementos clave en la atracción y retención de colaboradores en la actualidad.
d) Tecnología y automatización: La adopción de tecnologías emergentes está variando la naturaleza del trabajo, lo que puede afectar las expectativas y habilidades de los colaboradores de la empresa.
e) Big Data en el lugar de trabajo: Los expertos coinciden en que el Big data, en conjunto con la tecnología correcta de datos, pueden proporcionar nuevos

conocimientos sin precedentes y modelos predictivos en los colaboradores (no sólo clientes), que sin duda conducirán a la mejora de las estrategias de reclutamiento y retención de talento.

f) La especialización del conocimiento: La escasez de talento en general dejará de predominar dando paso a una demanda específica que será mucho más focalizada, y se intensificará en torno a ciertos especialistas altamente cualificados. Es decir, la especialización del conocimiento será ya no sólo una ventaja, sino una necesidad.

g) El crecimiento de las PyMEs: El nuevo mercado laboral estará conformado por más pequeñas y medianas empresas, que por grandes empresas. Considerando que la fuerza laboral mexicana está mayormente concentrada en este tipo de empresas (3 de cada 4), y que cada vez son más las nuevas PyMES, la búsqueda de empleo deberá forzosamente voltear a verlas. "Es decir, no sólo se aspirará a trabajar en una multinacional, una empresa de menor tamaño ofrece diferentes retos y beneficios." (Observatorio Laboral, s.f.)

De acuerdo con Observatorio Laboral, entender las variables que afectan las tendencias laborales y la rotación de personal es fundamental para que las empresas puedan tomar medidas y retener a su talento de manera.

Previo a la pandemia COVID-19, la Organización Mundial del Trabajo esperaba una recuperación del empleo en la región:

De acuerdo con la Organización Internacional del trabajo (2018), tras la recuperación del crecimiento en 2017, se prevé que las perspectivas económicas de la región sigan fortaleciéndose en los dos años siguientes En la región de América Latina y el Caribe, se espera una recuperación del crecimiento económico a lo largo del periodo, hasta alcanzar la marca del 1,8 por ciento en 2018 y 2,4 por ciento en 2019(p.19)

2.2.2 Legislación laboral costarricense relevante para este estudio:

En Costa Rica, existen numerosas políticas, leyes, decretos y normativas que tienen un impacto significativo en el mercado laboral. A continuación, se presentan algunos ejemplos relevantes de estas regulaciones:

- Creación del Consejo Nacional de Personas con Discapacidad – Ley No. 9303.
- Ley de Prohibición del Trabajo Peligroso e Insalubre para las personas Adolescentes Trabajadoras – Ley No. 8922.
- Reforma Procesal Laboral – Ley No. 9343.
- Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social – No. 1860 y sus reformas.
- Ley del Consejo Nacional de Salarios – No. 832 y su reforma.
- Código de la Niñez y la Adolescencia – Ley No. 7739 y sus reformas.
- Aprobación del Convenio 189, sobre trabajo decente para trabajadoras domésticas – Ley No. 9169.
- Ley para regular el Teletrabajo – Ley No. 9738.

Decretos relevantes:

- Reglamento para el funcionamiento de la Comisión de Políticas para la Negociación de Convenciones Colectivas en el Sector Publico – Decreto No. 41553-MTSS.
- Reglamento para regular el Teletrabajo – Decreto No. 42083-MP-MTSS-MIDEPLAN-MICITT.
- Reglamento de reorganización y racionalización del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social – Decreto No. 1508-TBS.
- Estructura Organizacional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social – Decreto No. 44319-MTSS.
- Reglamento Autónomo de Servicios del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social – Decreto No. 27969-TSS y sus reformas.

Estas leyes y decretos abordan una variedad de aspectos clave del mercado laboral, incluyendo la protección de los trabajadores, la regulación del teletrabajo, la negociación colectiva, la prevención del trabajo peligroso e insalubre para los adolescentes trabajadores, entre otros temas relevantes para el entorno laboral en Costa Rica.

2.2.3 Indicadores de rotación laboral

En cuanto a los indicadores de rotación laboral para le empresa Infinite Computer Solutions, se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro 2 Indicadores de rotación

indicador	Antes de la pandemia	Después de la pandemia
Rotación laboral voluntaria	23%	18%
Costo del recurso	$7,000	$7,000
Tiempo de contratación	75 días	60 días
Tiempo para convertirse en productivo	90 días	90 días

Creación propia, 2024

El costo del recurso se refiere a lo que la empresa cobra a un cliente por mes por un recurso o persona asignada a su proyecto.

El tiempo de contratación se refiere a el tiempo desde que un colaborador deja su puesto y otra persona se une a la empresa. Incluye el tiempo de búsqueda de candidatos, entrevistas y selección final de la persona, además incluye el tiempo de preaviso que debe de dar la persona contratada a su actual patrono.

El tiempo para producir se refiere a el periodo que toma desde que una colaborador ingresa a la empresa y el momento que logra ya efectuar su trabajo normal, incluye el

tiempo de entrenamiento en productos específicos de la empresa, los procedimientos operacionales y los accesos necesarios para su función.

Es importante mencionar que los indicadores anteriores son para posiciones que no requieran más de 5 años de experiencia y que los conocimientos no sean considerados nicho, o sea muy especializados o que son muy difíciles de conseguir, por ejemplo, RPG para los equipos de IBM AS400. Entre más experiencia se requiere y más especialización, los tiempos de contratación pueden ser incrementados a 90 o 100 días.

En cuanto al costo, el mismo es relevante ya que en muchos casos los contratos están asociados a un número fijo de personas y cuando hay rotación, esos costos hay que rebajarlos de la factura mensual lo que reduce el margen de ganancia. Estos costos incluyen el salario de la persona, cargas sociales y el margen de ganancia que se le cobra al cliente.

Capítulo 3: Marco Metodológico

Seguidamente se presenta la metodología de investigación propuesta para lograr el objetivo de este proyecto de investigación, el cual radica en formular un modelo para la detección temprana de factores que inciden en la renuncia de una persona trabajadora y contribuir con una estrategia preventiva para su permanencia, en la empresa Infinite Computer Solutions, utilizando la metodología de Ciencias del Diseño.

Para esta fase, se considera que la metodología de investigación basada en la ciencia del diseño es la correcta para el guiar el desarrollo de las etapas que conformaran esta investigación. En las siguientes secciones se estarán desarrollando cada una de ellas, así como las actividades que las componen.

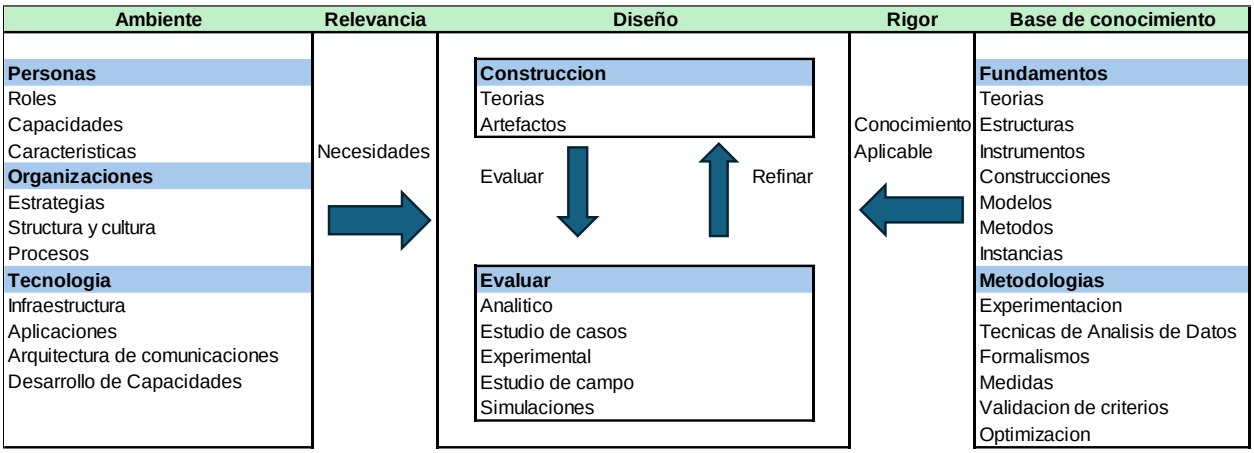
3.1 Metodología de investigación basada en la ciencia del diseño.

La investigación fundamentada en la ciencia del diseño (en adelante DSR), según Vom Brocke J. et al (2019) es un paradigma fundamentalmente para resolver problemas. DSR busca aumentar el conocimiento humano con la creación de artefactos innovadores y la generación de conocimiento de diseño vía soluciones innovadoras a problemas del mundo real.

De igual forma Hevner et al. (2004) señala que la meta de un proyecto de DSR es extender las fronteras de las capacidades humanas y organizacionales por medio del diseño de artefactos nuevos e innovadores que pueden ser representados por construcciones, modelos, métodos e instancias.

A continuación, estructura sobre la que trabaja DSR:

Cuadro 3 Estructura de DSR



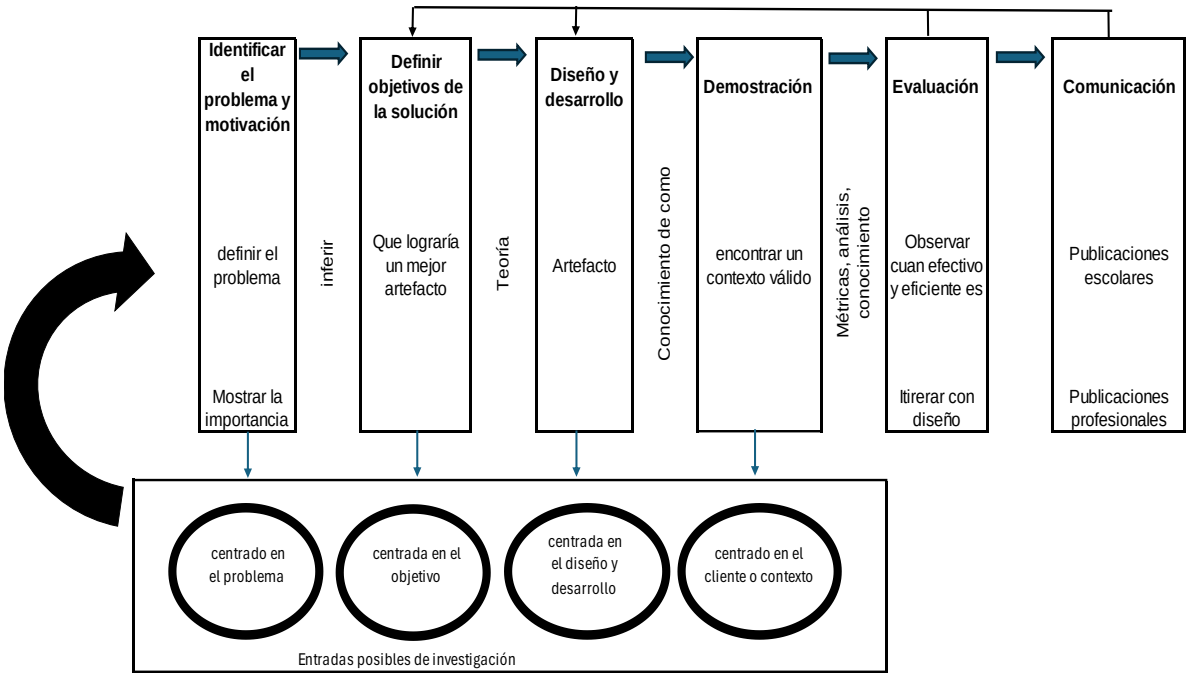
Creación propia. Adaptación de (Hevner et al. 2004)

3.1.1 Proceso de DSR

Vom Brocke J. et al (2019) indica seis pasos para el proceso de DSR: identificación del problema y motivación, definición de los objetivos para una solución, diseño y desarrollo, demostración, evaluación y comunicación. Además, identifica cuatro posibles puntos de entrada para la investigación:

- Centrada en el problema
- Centrada en un objetivo
- Centrada en el diseño y desarrollo
- Centrada en el cliente o contexto

Cuadro 4 Modelo del proceso para la metodología DSR



Creación propia adaptado de Peffers et al. (2007).

De acuerdo con el cuadro 4, como primer paso en esta investigación se identifica el problema y cuál es la motivación de este.

Como paso dos, se procede a inferir los objetivos de la solución, básicamente que resolvería.

Seguidamente en el paso tres, se diseña y desarrolla un artefacto que solucione el problema identificado inicialmente.

En el paso cuatro, es donde el artefacto creado en el paso anterior se demuestra a las personas u organizaciones que tienen el problema.

Posteriormente en el paso cinco, se evalúa el nivel de eficiencia y eficacia de la solución presentada.

Finalmente, en el paso seis, se comunica la solución presentada en el contexto donde corresponda para ser consumida por otros investigadores internos o externos a la organización donde se efectuó la investigación.

Es importante notar que de acuerdo con el cuadro 4, puede haber ciclos de retroalimentación en los pasos, que requiera regresar a un paso anterior para redefinición de elementos.

También se puede observar cómo se han identificado 4 posibles iniciadores de una investigación, centrada en el problema, en el objetivo, en el diseño y desarrollo y en el cliente.

En el caso de esta investigación el iniciador de la investigación es centrada en el problema, el problema de la rotación de personal en la empresa Infinite Computer Solutions.

En la primera etapa se identifica el problema y los motivadores del mismo, evaluando, logrando definir el problema y su importancia.

En la etapa 2 se definen los objetivos de la solución indicando cual es el alcance de solución.

En la siguiente etapa, se procede a diseñar y desarrollar el artefacto, que para esta investigar es el modelo de retención de colaboradores para la empresa Infinite Computer Solutions.

Durante la etapa 4 se procede a demostrar el modelo propuesto y obtener retroalimentación de los colaboradores sobre el funcionamiento de éste.

Es en la etapa 5 donde se evalúa la eficiencia y eficacia del modelo propuesto y, de ser necesario, se regresaría a la etapa 3 para incorporar retroalimentación que mejore el modelo.

Finalmente, en la etapa 6 se procede a comunicar los hallazgos y productos generados a través del proceso. Se presentan los resultados a dirección de recursos humanos para que, con base a las conclusiones de esta investigación, se valore la implementación de este modelo para tomar acciones proactivas y reducir el riesgo de renuncia de los colaboradores de la empresa.

3.2 Población y Muestra.

A continuación, se presenta la fórmula que se ha utilizado para calcular la población.

Cuadro 5 Cálculo para obtener la muestra

Método Proporciones en Población Finita	**n=**
(cuando se conoce la población)	

$$n = \frac{N * Z^2 * [P\,(1-P)]}{E^2 * (N-1) + Z^2 * [P\,(1-P)]}$$

Cuadro 6 Cálculo de la muestra

Cálculo de muestra para recolección de información
Método de proporciones para una Población Finita

Cálculos			
Proporción Población (P)		90%	
Error o variación porcentual (E)		5%	
Unidades Desviación Standar (Z)		1.96	Seguridad del 95%
Población - Total (N)		560	
Muestra		**111**	

El universo poblacional de la empresa Infinite Computer Solutions, se compone de 560 colaboradores. Tal como se detalla en la ilustración 2, se ha calculado una muestra de 111 personas, con un margen de error de 5% y una desviación standard de 1.96 (nivel de seguridad).

La composición del universo poblacional está distribuida como se detalla en las siguientes tablas:

Cuadro 7 Distribución absoluta del universo poblacional

Área funcional	Cantidad						
	Total	**Hombres**			**Mujeres**		
		Solteros	**Casados**	**Subtotal**	**Solteras**	**Casadas**	**Subtotal**
Desarrollo	108	44	26	70	27	11	38
Implementaciones	163	54	61	115	32	16	48
Servicios Profesionales	133	53	42	95	23	15	38
Infraestructura	105	48	33	81	18	6	24
Unidades de soporte	51	11	24	35	9	7	16
Total	**560**	**210**	**186**	**396**	**109**	**55**	**164**

Creación propia, 2024

Cuadro 8 Distribución porcentual del universo poblacional

Área funcional	Cantidad						
	Total	**Hombres**			**Mujeres**		
		Solteros	**Casados**	**Subtotal**	**Solteras**	**Casadas**	**Subtotal**
Desarrollo	19.29%	62.86%	37.14%	64.81%	71.05%	28.95%	35.19%
Implementaciones	29.11%	46.96%	53.04%	70.55%	66.67%	33.33%	29.45%
Servicios Profesionales	23.75%	55.79%	44.21%	71.43%	60.53%	39.47%	28.57%
Infraestructura	18.75%	59.26%	40.74%	77.14%	75.00%	25.00%	22.86%
Unidades de soporte	9.11%	31.43%	68.57%	68.63%	56.25%	43.75%	31.37%

Creación propia, 2024

Dado lo anterior la muestra representativa tiene la siguiente distribución

Cuadro 9 Distribución absoluta de la muestra

Área funcional	Cantidad						
	Total	**Hombres**			**Mujeres**		
		Solteros	**Casados**	**Subtotal**	**Solteras**	**Casadas**	**Subtotal**
Desarrollo	22	9	6	15	5	2	7
Implementaciones	32	11	12	23	6	3	9
Servicios Profesionales	26	11	8	19	4	3	7
Infraestructura	21	10	6	16	4	1	5
Unidades de soporte	10	3	3	6	2	2	4
Total	**111**	**44**	**35**	**79**	**21**	**11**	**32**

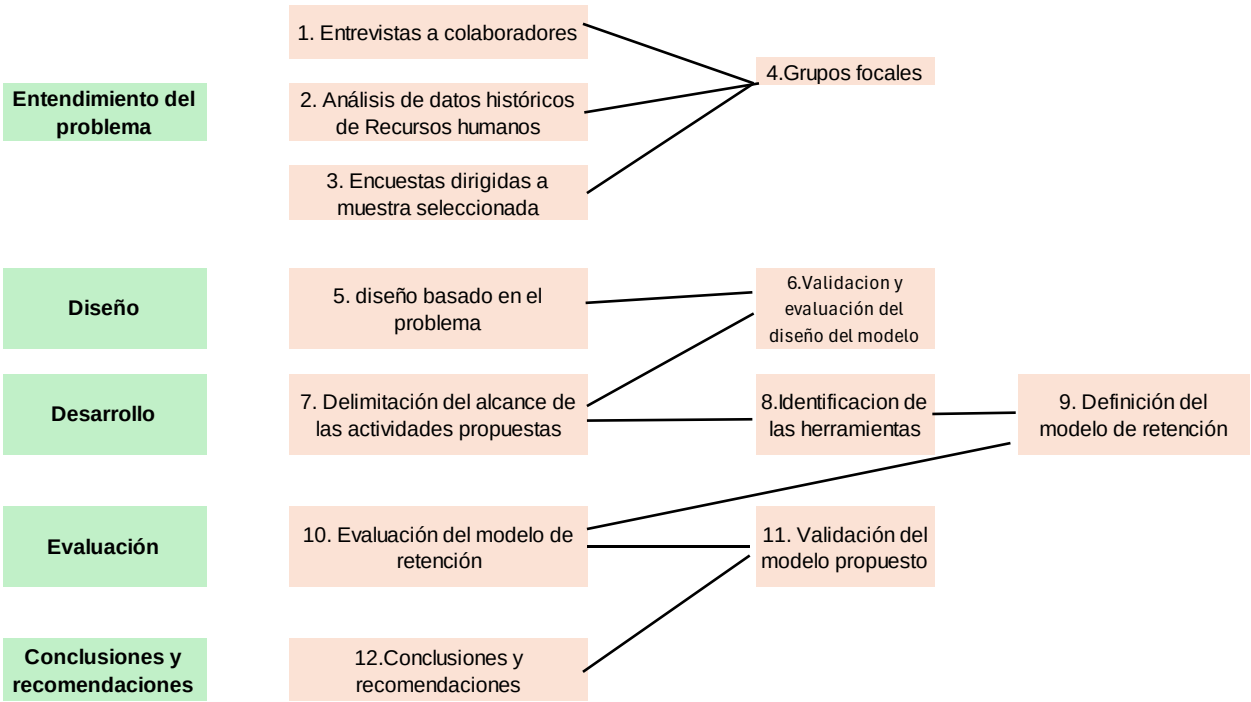
Creación propia, 2024

Para este proceso de investigación es fundamental la participación de múltiples equipos de la organización, tanto de las unidades de producción como de las unidades de soporte, para lograr esto se efectuarán entrevistas dirigidas, grupos focales, observación y análisis de documentación histórica, y lluvias de ideas.

3.3. Etapas de la investigación

En esta sección se describirán los diferentes pasos del proyecto y se hace una descripción de las herramientas creadas para las diferentes etapas

Ilustración 1 Etapas de la investigación



Creación propia (2024).

3.3.1 Etapa de entendimiento del problema

Esta etapa se centra en entender las dimensiones de lo colaboradores que influyen en la decisión de permanecer en la empresa. Además, se identifica la composición de los colaboradores de la empresa según diferentes variables, tal como se menciona en el

marco teórico. Es importante entender como están segmentados de acuerdo con edad, genero, estado civil, rol en la empresa y si es contribuidor individual o líder de personas.

3.3.1.1 Actividad: Análisis sobre las consideraciones que son importantes para los colaboradores para decidir mantenerse en la empresa.

Se utilizó una entrevista guiada, con respuestas abiertas y un análisis cualitativo, se procedió a recopilar información relacionada con las consideraciones más relevantes expuestas por los colaboradores para mantenerse en la empresa. Ver anexo #1.

Muestra: Se realizó una entrevista aleatoria finita.

Recolección de datos e instrumentos: Se realizó una síntesis de las entrevistas e información recolectada.

Análisis de datos: El investigador recopiló la información y procedió a documentar aspectos relevantes a considerar en la implementación para este proyecto de investigación.

Producto esperado: Una vez finalizada esta actividad, se realizó una comprensión y clasificación del conjunto de impresiones y comentarios.

3.3.1.2 Actividad: Análisis sobre las dimensiones relevantes para los colaboradores para decidir mantenerse en la empresa.

Se utilizó una encuesta aleatoria con respuestas cerradas y un análisis cuantitativo, con la cual se procedió a recopilar información con relación a las dimensiones más relevantes expuestas por los colaboradores para mantenerse en la empresa. Ver anexo # 2.

Muestra: Se ha realizó una encuesta aleatoria finita.

Recolección de datos e instrumentos: Se realizó un análisis cuantitativo de las encuestas e información recolectada.

Análisis de datos: El investigador recopiló la información y procedió a segmentar y tabular los resultados.

Producto esperado: Una vez finalizada esta actividad, se generaron paneles de distribución que reflejan la relevancia de las dimensiones a la luz de los colaboradores.

3.3.1.3 Actividad: Análisis de la información histórica del departamento de recursos humanos.

Se analizó encuestas de salida de colaboradores para entender las razones compartidas que motivaron la renuncia a la empresa.

Muestra: Se realizó un análisis de datos finitos de los últimos 6 meses.

Recolección de datos e instrumentos: Se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo de las encuestas e información recolectada.

Análisis de datos: Se recopiló la información y procedió a segmentar y tabular los resultados.

Producto esperado: Una vez finalizada esta actividad, se realizó una comprensión y clasificación del conjunto de impresiones y comentarios.

3.3.2 Etapa de diseño

En esta etapa se diseñó un modelo que permita evaluar el nivel de riesgo de renuncia de un colaborador.

3.3.2.1 Actividad: Creación del mapa de camino del empleado para el colaborador de la empresa.

Basado en los datos recolectados en la etapa de entendimiento se procedió a crear el “User Persona” y el mapa de camino del empleado que representará al colaborador típico de la empresa Infinite Computer Solutions.

Muestra: Misma usada para las encuestas de las actividades 3.1.1 y 3.1.2.

Recolección de datos e instrumentos: Se realizará un análisis cuantitativo y cualitativo de las encuestas e información recolectada.

Análisis de datos: Se definieron, las dimensiones más relevantes que los colaboradores consideraron relevantes.

Producto esperado: “User Persona” y el mapa de camino del empleado para el colaborador típico de la empresa Infinite Computer Solutions.

3.3.2.2 Actividad: Diseño del modelo de riesgo de renuncia.

Con base en los datos recolectados en la etapa de entendimiento se procedió a crear el modelo que refleje los riesgos de renuncia de los colaboradores de la empresa Infinite Computer Solutions.

Muestra: Todo el personal de la empresa Infinite Computer Solutions.

Recolección de datos e instrumentos: Se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo de las encuestas e información recolectada.

Análisis de datos: El investigador analizó los productos de las actividades anteriores.

Producto esperado: Un tablero de datos que refleje los riesgos de renuncia de los colaboradores de la empresa Infinite Computer Solutions, basado en las dimensiones más relevantes señalados por ellos correlacionado a la evaluación de Nine box que los gerentes han hecho para cada colaborador.

3.3.3 Etapa de Desarrollo

En esta etapa se desarrolló el artefacto para el modelo de riesgo de renuncia de un colaborador de la empresa Infinite Computer Solutions.

3.3.3.1 Actividad: Creación tablero de control.

Muestra: Información de todos los colaboradores de la empresa Infinite Computer Solutions.

Recolección de datos e instrumentos: Se realizó una extracción de la base de datos de recursos humanos de la empresa para todos los colaboradores.

Análisis de datos: El tablero mostrará las dimensiones identificadas como relevantes por los colaboradores, donde cada dimensión tendrá un puntaje por definir dependiendo de la importancia identificada.

Producto esperado: Tablero de datos.

3.3.4 Etapa de evaluación

En esta etapa se evaluó el artefacto para el modelo de riesgo de renuncia de un colaborador de la empresa Infinite Computer Solutions.

3.3.4.1 Actividad: Validación del modelo.

Muestra: Información de las encuestas de salida de los colaboradores de la empresa Infinite Computer Solutions.

Recolección de datos e instrumentos: Se realizó una extracción de la base de datos de recursos humanos de la empresa referente a las encuestas de salida.

Análisis de datos: Se analizó el riesgo percibido antes de la renuncia del colaborador que ha renunciado, para evaluar si había sido identificado como en riesgo por el modelo.

Producto esperado: Datos cualitativos de efectividad del modelo para identificar colaboradores en riesgo de renuncia.

3.3.4.2 Actividad: Validación del modelo.

Muestra: Se hicieron 2 grupos focales con colaboradores y uno con lideres de personas.

Recolección de datos e instrumentos: Se mostro en una sesión la propuesta de modelo con los rangos sugeridos para cada dimensión.

Análisis de datos: Se recibió sugerencias de cambios e inclusión de una dimensión adicional al modelo

Producto esperado: Modelo validado.

3.3.5 Etapa de Conclusiones

En esta etapa se compartieron una serie de conclusiones sobre la efectividad del modelo de riesgo de renuncia

3.3.5.1 Actividad: análisis de efectividad del modelo.

Muestra: datos generados en la etapa de evaluación al comparar el modelo con la información de las entrevistas de salida de colaboradores.

Recolección de datos e instrumentos: Se analizó el nivel de riesgo que tenían los colaboradores que renunciaron y tuvieron encuesta de salida.

Análisis de datos: Se realizó un análisis estadístico para determinar el nivel de acierto del modelo de riesgo.

Producto esperado: Nivel de certeza que el modelo pueda identificar colaboradores con riesgo de renuncia.

Cronograma de actividades

En el cuadro 7, se muestra el cronograma para las diferentes etapas de la investigación.

Cuadro 10 Cronograma de actividades

Etapa	ID	Actividad	Semana											
		Fecha	20/05/2024	27/05/2024	3/6/2024	10/6/2024	17/06/2024	24/06/2024	1/7/2024	8/7/2024	15/07/2024	22/07/2024	29/07/2024	5/8/2024
		Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Conocimiento del problema	1	Entrevistas a colaboradores												
	2	Análisis de datos históricos de Recursos humanos												
	3	Encuestas dirigidas a muestra seleccionada												
	4	Grupos focales												
Diseño	5	Diseño basado en el problema												
	6	Validacion y evaluación del diseño del modelo												
Desarrollo	7	Delimitación del alcance de las actividades propuestas												
	8	Identificacion de las herramientas												
	9	Definición del modelo de retención												
Evaluacion	10	Evaluación del modelo de retención												
	11	Validación del modelo propuesto												
Conclusiones	12	Conclusiones												

Creación propia, 2024.

Capítulo 4: Resultados de la investigación

En este capítulo, se detallan los resultados de obtenidos con base en las diferentes actividades descritas en el Capítulo 3: Marco Metodológico.

4.1 Entendimiento del problema

Para iniciar la definición del problema, se realizó la actividad 3.3.1.1, donde a través de una serie de entrevistas se logró documentar el sentir y pensar del colaborador promedio de la empresa Infinite Computer Solutions. Se logró crear un mapa de empatía para los colaboradores, según se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 11 Mapa de empatía

Rasgos y características de los colaboradores

Palabras/frases clave capturadas	**Acciones y comportamientos observados**
Falta de comunicación	Expectativa de que exista claridad de procesos corporativos
Opciones de reconocimiento	Comparación constante entre fiserv e infinite
Posibilidad de crecimiento	Falta de entendimiento de situación laboral actual
Salario dolarizado	
Modalidad de trabajo híbrido o remoto	

Posibles creencias y pensamientos	**Posibles emociones y Sentimientos**
Comunicación incompleta	Frustración
Pocas opciones de crecimiento	Impaciencia
Política de ajustes salariales incierta	Desconfianza

Creación Propia, 2024.

De esta etapa inicial se logró identificar las necesidades principales que la compañía debe de satisfacer para que los colaboradores se sientan bien en la empresa y no busquen opciones para salir de Infinite Computer Solutions.

Como resultado de las entrevistas realizadas en la actividad 3.3.1.1 se documentaron los principales motivadores y necesidades de los colaboradores de la empresa Infinite Computer Solutions, algunas de las respuestas se detallan a continuación:

“Trabajo remoto, ayuda estar con la familia y evitar moverse y estudiar...” Asociado 1.

“Tono y forma de comunicación no es la mejor...” Asociado 2

“insiste en la parte de comunicación, no conocer hacia donde vamos, genera ansiedad. ...” asociado 3

“, los beneficios los han mantenido, a la espera para ver el ciclo de ajustes salariales, vacíos de información sobre si hay aumentos o no. hay incertidumbre.” Asociado 4

“, tengo bastante apoyo y confianza de mi gerente, buena comunicación con mi gerente” Asociado 5

“equilibrio es sano, estudio, laboral y personal es bueno... “asociado 6

“los beneficios, conforme avanza la edad, creo que las prioridades van cambiando, el seguro médico, el salario, pero no es el más importante, el ambiente laboral también es importante, como es el equipo cómo se comporta, la cultura.” Asociado 7

Con relación a las oportunidades de crecimiento: “me parece que es un poco difícil por el tipo de cuenta que es fiserv, no hay muchas oportunidades, en mi grupo no es tan fácil. Es difícil, parece no conocer las opciones” Asociado 8

En resumen, se podrían clasificar de la siguiente forma:

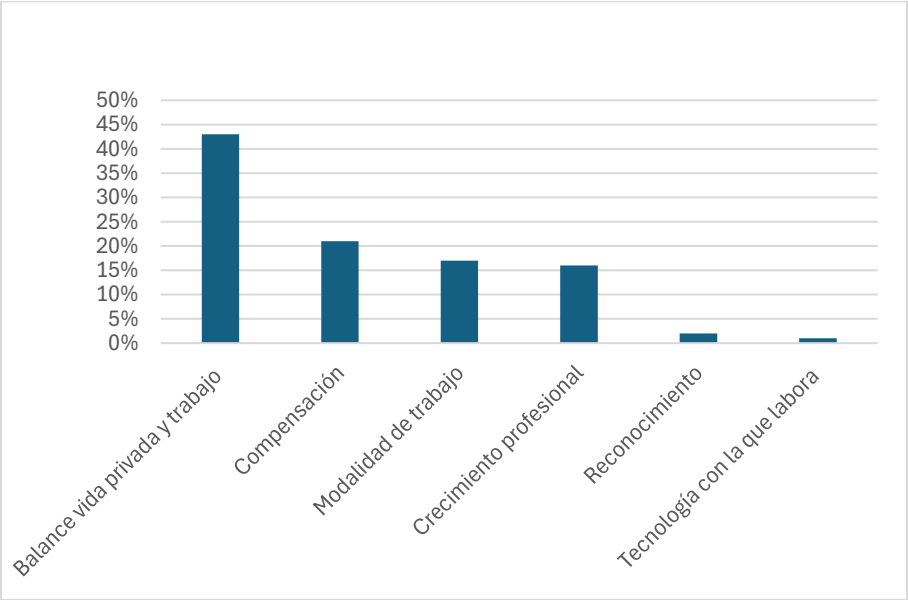
- El trabajo híbrido o remoto: la mayoría de los entrevistados lo mencionaron como factor primordial para mantenerse en la empresa. Agregar comentarios parafraseando a los entrevistadores.

- Comunicación clara se manifestó que es importante la claridad de los mensajes y que llega en forma oportuna.
- Ajustes salariales.
- Oportunidades de desarrollo profesional y personal.
- Balance vida privada y laboral.

Oportunidades de entrenamientos. Producto de la actividad 3.3.1.2, a través de una encuesta cerrada realizada a 111 colaboradores de la compañía Infinite Computer Solutions, se realizó un análisis de la calificación otorgada a las dimensiones presentadas.

El orden que determinaron los colaboradores se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 12 Ranqueo de dimensiones



Creación propia a partir de encuesta a 111 colaboradores, 2024

Siguiendo con la caracterización del perfil de usuario, como complemento al proceso de empatizar, en la siguiente ilustración se muestra el User Persona definido para el colaborador promedio de la empresa Infinite Computer Solutions. Es importante hacer notar que es una persona que presenta una serie de necesidades racionales y

emocionales y que es importante que la compañía las tome en cuenta a la hora de definir sus políticas de operación y retención del talento.

.

Cuadro 13 User Persona

Carlos Gutierrez

Acerca de Carlos
Carlos es un joven costarricense de entre 20 y 35 años con una sólida formacion en el campo de tecnología. Cuenta entre 1 y 5 años de laboral, deseoso de mostrar sus Carlos tiene una mentalidad creativa y siempre eficientes

Demografía
Heredia, Costa Rica Entre 20 y 25 años 1 a 5 años de experiencia Soltero Bachiller en Ingeniería en sistemas de información

Necesidades Racionales
Cultura organizacional de acuerdo a sus valores Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional Seguridad económica Trabajo híbrido

Metas
Crecer dentro de una compañía que le permita desarrollar todas sus capacidades profesionales

Necesidades Emocionales
Reconocimiento y valoración de sus aportes Ambiente de trabajo colaborativo Sentirse parte de la empresa. Comunicacion rápida

Areas de dolor
Salario dolarizado procesos internos poco claros No existencia de herramientas corporativas Comunicacion asertiva Cambios organizacionales en clientes Limitadas opciones de entrenamiento Beneficios cambiantes ej seguro médico

Temores
Cambios en los beneficios Variabilidad de factores externos como el tipo de cambio Nuevo liderazgo corporativo Cambios en procesos

Creación propia, 2024

Como parte del proceso de caracterización del usuario y su respectivo perfil, se procedió a documentar las diferentes etapas del camino de un empleado en la empresa Infinite Computer Solutions, para lo cual se entrevistó al director de recursos humanos de la compañía.

Las etapas identificadas fueron las siguientes:

- Reclutamiento: incluye la fase de atracción que incluye la publicación de los puestos vacantes en las redes sociales, la participación en ferias de empleo y correos internos para los colaboradores actuales, esto último con la intención de

promocionarles las opciones de crecimiento interno y desarrollo de carrera. Una vez realizada la atracción, se procede a la selección de los candidatos que serán incluidos en entrevistas con los gerentes que están contratando para definir idoneidad de las personas para el puesto y sus formas de comunicarse. El resultado final de esta etapa es la carta oferta al candidatos indicándole que ha sido seleccionado y además le comunican el salario y beneficios.

- Inicio: en esta etapa se da la inducción del colaborador, se le explican las políticas de recursos humanos, de ciberseguridad, beneficios como seguro médico, asociación solidarista y otras normativas.
- Trabajo Productivo: en esta etapa el colaborador realiza sus funciones diarias de forma eficiente, logra calzar con sus compañeros y gerente.
- Desarrollo: el colaborador ha comunicado a su gerente cuál es su plan de desarrollo, el cual le fue indicado al colaborador que debía de crear durante el proceso de inducción, y que ha realizado cursos y entrenamientos que le permiten seguir su ruta de desarrollo.
- Retención: esta etapa incluye las diferentes rutinas de ajustes salariales, opciones de crecimiento organizacional, evaluación del desempeño reconocimiento, cultura, encuestas de satisfacción y el ambiente laboral.
- Salida: se da cuando el colaborador decide dejar la compañía o la compañía decide no contar con sus servicios. Se realiza una encuesta de salida a los colaboradores que renuncian, se recolectan los activos que la persona tiene de la compañía y el pago de la liquidación laboral.

El mapa se muestra en la siguientes figuras:

Cuadro 14 mapa de camino del empleado

Nombre de la sección	**RECLUTAMIENTO**		**INICIO**	**TRABAJO PRODUCTIVO**	**DESARROLLO**	**RETENCION**	**SALIDA**
Sub etapas	**Atracción**	**Selección**	**Inducción**	**Labores regulares del puesto**	**Desarrollo personal**	**Motivadores para el colaborador**	**Encuesta de salida**

Cuadro 15 Mapa de camino del empleado

Nombre de la sección	RECLUTAMIENTO		INICIO
Sub etapas	Atracción	Selección	Inducción
Metas del candidato o colaborador	Trabajo estable, retador, bien remunerado, cultura de acuerdo con sus valores	Ser seleccionado, recibir oferta de trabajo competitiva	Equipo de trabajo agradable, buen gerente, Aprender procesos internos de trabajo
Procesos	Publicar puestos en redes sociales, participar en ferias de empleo	Búsquedas en bases de datos de candidatos, referencias de empleados	Entrenamiento específico al puesto, a los procesos de la compañía
Problemas	Descripciones de puestos muy especializadas, Habilidades o conocimiento no disponible.	Prueba de dopping, Salario no cumple las expectativas, candidato abandona el proceso	Inclusión en los sistemas de la compañía, credenciales, equipo de cómputo y periféricos funcionando

Cuadro 16 Mapa de camino del empleado (continuación)

Nombre de la sección	TRABAJO PRODUCTIVO	DESARROLLO	RETENCION	SALIDA
Sub etapas	Labores regulares del puesto	Desarrollo personal	Motivadores para el colaborador	Encuesta de salida
Metas del candidato o colaborador	Balance vida privada - trabajo, calzar en el equipo, ser productivo	Programas de entrenamiento alineados a mi plan personal de carrera,	Progamas de reconocimiento, ajustes salariales, opciones de crecimiento laboral, trabajo Hibrido, encuestas de satisfacción, buen ambiente laboral	Mejoras laborales, salariales y de oportunidades
Procesos	EjecucIón del trabajo diario en forma eficiente y a tiempo, trabajo en equipo	Faciliddes de entrenamiento interno o a travez del programa de tuition	Programa de tuition, ciclo anual de ajuste salarial, departamento de comunicaciones, Encuesta anual de ambiente laboral	Devolución de activos, badge, encuesta de salida, pago liquidacIón, desabilitar usuarios
Problemas	Acceso a los sistemas, cambio de prioridades, cargas de trabajo, calidad de los entregables	Tiempo para entrenamientos, alineamiento de intereses de desarrollo del colaborador y las necesidades de la empresa	Herramienta de reconocimiento no existente, ajuste salarial comunicado y reflejado 4 o 5 meses depues de la fecha efectiva, acciones claras producto de la encuesta de ambiente laboral, Comunicacion en general escueta y no clara.	Recolección de activos pertenecientes a la empresa

Se observó cómo las primeras etapas del colaborador son optimistas, con ilusión de un nuevo trabajo, con la esperanza de poder ser parte de una comunidad y que la cultura vaya de acuerdo con sus valores, intereses y necesidades. En las etapas de producción y desarrollo, es donde puede haber algunos retos más enfocados a la ejecución de los procesos internos y los entregables específicos de cada puesto.

La etapa de retención es donde el empleado tiene la expectativa de reconocimiento, ya sea como un ascenso, liderar proyectos más importantes, exposición en niveles más altos de la empresa o algún tipo de premio monetario (tarjeta de regalo, cena prepagada, etc.). Otra expectativa sería: ajuste salarial, como resultado del desempeño del colaborador en los ciclos normales de ajuste salarial. En este punto existen varias variables que pueden incidir en que el porcentaje de aumento no cumpla con las expectativas que espera el colaborador, por ejemplo: índice de inflación de la economía

del país, la calificación del desempeño, dónde se ubica el puesto del colaborador en relación con la escala salarial, y el presupuesto que la corporación asignó al centro de servicios de Costa Rica.

Otro factor relevante en la etapa de retención es la posibilidad de tener acceso a plataformas de entrenamiento, que le permitan al colaborador aumentar su conocimiento y obtener certificaciones en diferentes ámbitos de la industria. Lo anterior es muy importante para ambas partes, tanto para el colaborador, porque le permite aumentar su valía y su vigencia en las últimas tecnologías, como para la empresa, porque tener personal capacitado en las tecnologías que necesita le permite mostrarse como líder en la industria.

En la siguiente etapa, con la información capturada en las entrevistas a los colaboradores, se definió una lista de dimensiones a evaluar para lograr definir su nivel de importancia y de satisfacción en los colaboradores. Como criterio para seleccionar estas dimensiones fue la frecuencia y énfasis que los entrevistados se refirieron a las mismas.

La lista de dimensiones es la siguiente:

a- Salario: compensación recibida por el colaborador
b- Balance vida personal – Laboral: cantidad de horas adicionales a la jornada laboral invertidas por el colaborador para finalizar su carga laboral.
c- Modalidad de trabajo: forma en que labora el colaborador: presencial, remoto o hibrido (unos días remoto y otros presencial).
d- Reconocimiento: recibido por el colaborador como producto de un logro o actitud más de lo esperado para el puesto.
e- Tecnología con la que trabaja: es la usada en su rol de trabajo.
f- Comunicación oportuna: con sus compañeros, con su gerente o a nivel organizacional.

g- Políticas internas de la compañía: políticas que regulan las funciones financieras, de recursos humanos y de convivencia.
h- Cultura: forma que se desenvuelve la organización en una forma no formal.
i- Relación con el gerente: interacciones con su gerente.
j- Relación con sus compañeros: interacciones con sus compañeros.
k- Desarrollo Personal: opciones para crecimiento en la organización.
l- Rol actual: su función actual en la compañía.
m- Estabilidad Laboral: perspectiva de continuar con el empleo.

Se utilizó las dimensiones de la lista anterior para realizar una encuesta con preguntas de respuestas cerradas, con una escala de Likert de seis opciones para evitar la respuesta neutral, generar mayor precisión, reducir la ambigüedad y permitir un análisis de datos más detallado (de ser necesario).

Se tabularon los resultados usando un tablero de datos, que permitió segmentar por: género, estado civil, departamento de pertenencia, años de laborar en la empresa, años de experiencia profesional y el tipo de posición en que está el colaborador (contribuidor individual o líder de personas).

En cuanto a la definición de los segmentos a analizar se definieron los siguientes segmentos:

A. Género: femenino para las mujeres y masculino para los hombres.

B. Estado civil: Casados: incluye a las personas casadas y en unión libre, Solteros: incluye a las personas solteras, divorciadas y viudas.

C. Rol organizacional: Contribuidor individual: colaborador que no tiene personal a cargo, Líder de personas: jefe de equipo, gerente o director que tiene a cargo uno o más grupos de colaboradores.

Se utilizó para cálculo de la evaluación de cada dimensión la suma de los porcentajes de las dos opciones superiores, extremadamente importante y muy importante para el análisis de importancia y total satisfacción y mucha satisfacción para el análisis de satisfacción.

A continuación, se muestra el análisis de los resultados de la encuesta practicada a una muestra de 111 colaboradores como se calculó anteriormente, iniciando por el análisis de importancia y luego de satisfacción, ambos para toda la muestra y luego para algunos segmentos que se consideró relevantes.

Análisis de importancia.

Se evaluó diferentes segmentos con la intención de comprender la importancia de las dimensiones evaluadas.

Las calificaciones de cada dimensión se agruparon en tres subgrupos, esto con base a el nivel de importancia:

Alta: incluye extremadamente y muy importante.
Media: incluye moderada y ligeramente.
Baja: poco y nada.

Inicialmente se evaluó las calificaciones sin segmentar de las diferentes dimensiones, se observó que, para un grupo de estas, las calificaciones no fueron muy altas, lo que permite asumir que su relevancia para este análisis no es tan clara, o sea, no fueron consideradas por los colaboradores como en extremo importantes. Estas dimensiones son: reconocimiento, tecnología con la que trabaja, comunicación oportuna, políticas internas de la compañía, cultura, relación con el gerente, relación con los compañeros y rol actual.

Por lo anterior el análisis de los segmentos se harán para las dimensiones: salario, Balance vida personal – laboral, estabilidad laboral, desarrollo personal y modalidad de trabajo.

Resultados – población total.

Se analizaron los resultados sin segmentar, observándose lo siguiente:

Se observa cómo el balance vida personal – laboral, la estabilidad laboral y el salario fueron las que obtuvieron una calificación más alta en cuanto a importancia se refiere. Se vio como el desarrollo personal y la modalidad de trabajo son calificados con menor importancia.

Cuadro 17 Evaluación importancia

Nivel de Importancia	Salario	Balance vida personal - laboral	Estabilidad laboral	Desarrollo personal	Modalidad de trabajo
Alta	96%	98%	98%	86%	82%
Media	4%	2%	2%	12%	17%
Baja	0%	0%	0%	3%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Creación propia, 2024.

Resultados – Segmentación por género.

Se realizó el análisis segmentando por género, Cuadro 11, observándose lo siguiente:

- Los datos indican que las percepciones de importancia por género son similares para ambos géneros.

- El segmento femenino, califico más alto las dimensiones de balance vida personal – laboral y desarrollo personal, esto con relación a las calificaciones de los masculinos.

- Las dimensiones de desarrollo personal y modalidad de trabajo fueron las que recibieron las calificaciones mas bajas en ambos géneros.

Cuadro 18 Distribución por género

Nivel de Importancia	Salario		Balance vida personal - laboral		Estabilidad laboral		Desarrollo personal		Modalidad de trabajo	
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
Alta	94%	97%	100%	97%	97%	99%	88%	85%	82%	82%
Media	6%	3%	0%	2%	3%	1%	13%	12%	19%	17%
Baja	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Creación Propia

Resultados – Segmento estado civil.

Se analizó el segmento de estado civil, cuadro 12, para este análisis se agrupo las respuestas de las personas casadas con las de unión libre, y además se agrupó las personas solteras con las divorciadas y viudos.

Cuadro 19 distribución por estado civil

Nivel de Importancia	Salario		Balance vida personal - laboral		Estabilidad laboral		Desarrollo personal		Modalidad de trabajo	
	Casados	Solteros	Casados	Solteros	Casados	Solteros	Casados	Solteros	Casados	Solteros
Alta	96%	97%	100%	97%	96%	100%	81%	89%	87%	79%
Media	4%	3%	0%	3%	4%	0%	17%	8%	13%	20%
Baja	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	3%	0%	2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Se observó que los niveles de importancia para los casados y solteros coincidían en las dimensiones de: salario, balance vida personal – laboral y estabilidad laboral. También

se vio como el desarrollo personal era más importante para los solteros 89% que para los casados 81%. Además se observó como para los casados 87%, la modalidad de trabajo era mucho más importante que para los solteros 79%.,

Resultados – Segmento Rol organizacional.

Se realizó un análisis, cuadro 13, del segmento rol organizacional. Para este análisis el segmento de individual (contribuidor individual) se refiere a las personas que no tienen colaboradores a cargo, y el segmento líder de personas a los colaboradores que tienen a cargo a otros colaboradores.

Cuadro 20 distribución por rol organizacional

Nivel de Importancia	Salario		Balance vida personal - laboral		Estabilidad laboral		Desarrollo personal		Modalidad de trabajo	
	Individual	Líder	Individual	Líder	Individual	Líder	Individual	Líder	Individual	Líder
Alta	97%	96%	98%	100%	98%	100%	87%	80%	80%	88%
Media	4%	4%	2%	0%	2%	0%	10%	16%	19%	12%
Baja	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	4%	1%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Creación propia. 2024

Se observa que tanto como para los contribuidores individuales, como para los líderes de personas, el salario, balance vida personal – laboral y la estabilidad laboral recibieron las calificaciones más altas.

El resultado de las encuestas, en cuanto a la importancia de las dimensiones presentadas, se puede efectuar análisis adicionales y a otros segmentos, que, pero para efectos de esta investigación, el hacerlo a mayor detalle probablemente no logre un resultado mejor del modelo a desarrollar.

Análisis de Satisfacción.

Se evaluaron diferentes segmentos con la intención de comprender la satisfacción de las dimensiones evaluadas para los diferentes segmentos.

Las calificaciones de cada dimensión se agruparon en tres subgrupos, esto con base a el nivel de importancia:

Alta: incluye total y mucha.
Media: incluye moderada y algo.
Baja: incluye poca y ninguna.

Resultados – población total.

Se analizaron los resultados sin segmentar, cuadro 14, observándose que, para la muestra analizada, las dimensiones que causan más satisfacción son el balance vida personal – laboral, estabilidad laboral y modalidad de trabajo.

Se logra observar que las dos dimensiones con más baja calificación son el salario 50% y el desarrollo personal 57%.

Cuadro 21 distribución muestra total

Nivel deSatisfacción	Salario	Balance vida personal - laboral	Estabilidad laboral	Desarrollo personal	Modalidad de trabajo
Alta	50%	86%	80%	57%	87%
Media	43%	12%	19%	39%	13%
Baja	7%	3%	1%	5%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Creación propia, 2024.

Se observa que, para el resto de las dimensiones, las calificaciones no presentan un sesgo tan claro. Se ve una mezcla de preferencias donde se puede concluir que no son consideradas en extremo satisfactorias. Estas dimensiones son: crecimiento profesional,

reconocimiento, tecnología con la que trabaja, comunicación oportuna, políticas internas de la compañía, cultura, relación con el gerente, relación con los compañeros y rol actual.

Resultados – Segmento género.

Se realizo el análisis segmentando por género, Cuadro 22, observándose lo siguiente:

a- Se observó que las dimensiones que recibieron la calificación más alta de satisfacción son el balance vida personal – laboral, estabilidad laboral y modalidad de trabajo.

b- Se notó cómo las dimensiones que recibieron las cualificaciones más bajas de satisfacción fueron el salario y el desarrollo personal.

c- Para el segmento femenino las dimensiones que causan más satisfacción, con la misma calificación 91%, son balance vida personal – laboral y modalidad de trabajo, mientras que la que menos satisfacción causa es el desarrollo personal.

d- Para el segmento masculino la dimensión que más satisfacción causa la modalidad de trabajo 86%, y la que menos satisfacción causa es el salario 46%.

Cuadro 22 distribución por genero

Nivel deSatisfacción	Salario		Balance vida personal - laboral		Estabilidad laboral		Desarrollo personal		Modalidad de trabajo	
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
Alta	59%	46%	91%	84%	88%	77%	50%	49%	91%	86%
Media	38%	46%	6%	14%	13%	22%	44%	42%	9%	14%
Baja	3%	9%	3%	3%	0%	1%	6%	9%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Creación propia. 2024

Resultados – Segmento estado civil.

a- Se observó que las dimensiones con calificaciones más altas son el balance vida personal – laboral, estabilidad laboral y modalidad de trabajo.
b- Para el segmento casados la dimensión que causa más satisfacción es la modalidad de trabajo 83%, y la que menos satisfacción causa es el salario 41%.
c- Para el segmento solteros la dimensión que causa más satisfacciones es el balance vida personal – laboral, y la dimensión que menos satisfacción causa es el salario 56%.

Cuadro 23 Satisfacción por estado civil

Nivel deSatisfacción	Salario		Balance vida personal - laboral		Estabilidad laboral		Desarrollo personal		Modalidad de trabajo	
	Casados	Solteros	Casados	Solteros	Casados	Solteros	Casados	Solteros	Casados	Solteros
Alta	41%	56%	74%	94%	78%	82%	52%	60%	83%	91%
Media	48%	40%	22%	5%	20%	19%	44%	35%	17%	9%
Baja	11%	4%	4%	2%	2%	0%	4%	5%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Creación propia, 2024.

Resultados – Segmento rol organizacional.

a- Se nota que las dimensiones que mayor satisfacción causan a ambos segmentos son balance vida personal – laboral, estabilidad laboral y modalidad de trabajo.
b- La dimensión que causa más satisfacción al segmento contribuidor individual es modalidad de trabajo 83%, y la que menos satisfacción causa es el salario 41%.

c- La dimensión que causa más satisfacción al segmento de lideres de personas es balance vida personal – laboral 94% y la que menos satisfacción causa es salario 56%.

Cuadro 24 satisfacción por rol organizacional

Nivel deSatisfacción	Salario		Balance vida personal - laboral		Estabilidad laboral		Desarrollo personal		Modalidad de trabajo	
	Individual	Líder	Individual	Líder	Individual	Líder	Individual	Líder	Individual	Líder
Alta	41%	56%	74%	94%	78%	82%	52%	60%	83%	91%
Media	48%	40%	22%	5%	20%	19%	44%	35%	17%	9%
Baja	11%	4%	4%	2%	2%	0%	4%	5%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Creación propia. 2024.

El resultado de la encuesta, en cuanto a la satisfacción de las dimensiones presentadas, se puede efectuar análisis y segmentos adicionales. Sin embargo, para efectos de esta investigación no sería relevante para el modelo a desarrollar.

Análisis de Importancia vs Satisfacción:

Cuadro 25 Importancia vs satisfacción

Nivel	Salario		Balance vida personal - laboral		Estabilidad laboral		Desarrollo personal		Modalidad de trabajo	
	importancia	satisfacción	importancia	satisfacción	importancia	satisfacción	importancia	satisfacción	importancia	satisfacción
Alta	96%	50%	98%	86%	98%	80%	86%	57%	82%	87%
Media	4%	43%	2%	12%	2%	19%	12%	39%	17%	13%
Baja	0%	7%	0%	3%	0%	1%	3%	5%	1%	0%

Creación propia, 2024.

Comparando las calificaciones se importancia con las calificaciones de satisfacción se puede observar:

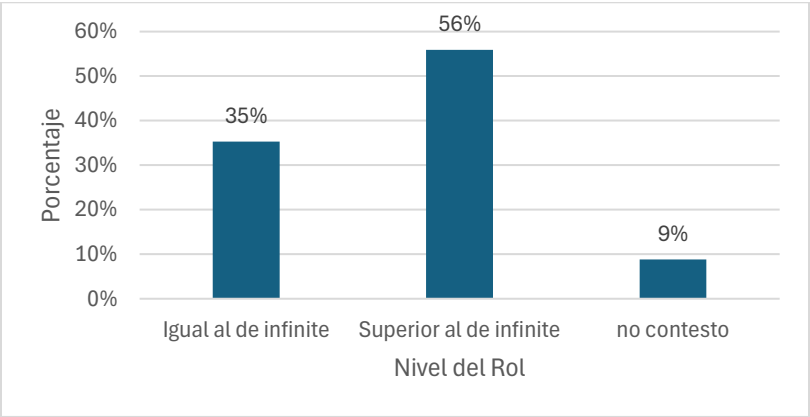
- El salario fue considerado por un 96% de los encuestados como de alta importancia, contrastado con un 50% de la población que lo consideró de alta satisfacción.
- El balance vida personal – laboral fue calificado de alta importancia por un 98% de los encuestados, mientras que el nivel de satisfacción alto fue de 86%.
- La estabilidad laboral fue considerada de alta importancia por un 98% de los encuestados, mientras que el nivel de satisfacción alta fue calificado por un 80%.
- El desarrollo personal fue reconocido como de alta importancia por un 86% de los encuestados y solo un 57% lo consideró de alta satisfacción.
- La modalidad de trabajo recibió una calificación de alta importancia por el 82% de los encuestados y un 87% lo calificó de alta satisfacción. Este es el único caso donde el nivel de satisfacción es más alto que el de importancia.

Respecto a la actividad 3.3.1.3, referente al análisis de las encuestas de salida, se analizó la base de datos que mantiene el departamento de recursos humanos con los datos obtenidos en la entrevista de salida a cada persona que renuncia. Esta encuesta se efectúa la última semana antes de que el colaborador salga de la compañía y la lleva a cabo un colaborador del departamento de recursos humanos. La muestra analizada incluyó las entrevistas de salida de 68 personas que salieron de la empresa, durante los primeros 6 meses del año 2024.

Se encontraron los siguientes indicadores:

1- Con base en el siguiente gráfico, un 56% de las personas que salieron, dijeron que en su nueva compañía iban a un puesto superior al cual cumplían en Infinite Computer Solutions. Lo que significa que tuvieron un ascenso en relación con su última posición.

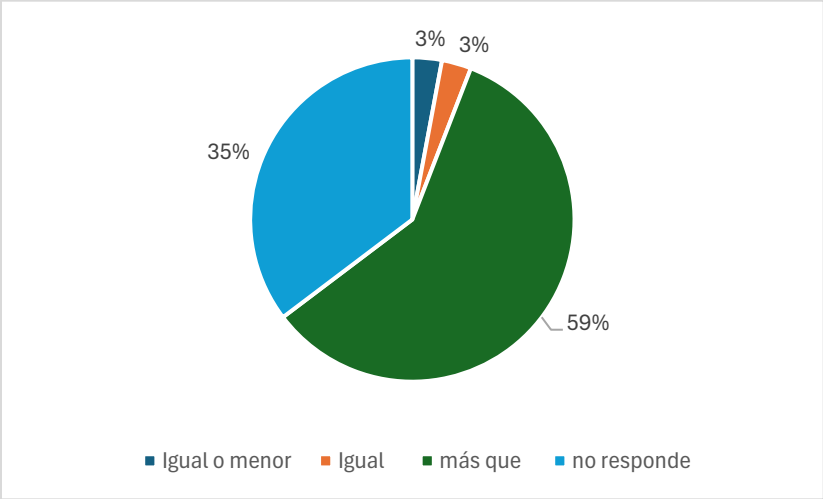
Cuadro 26 Distribución por role en nueva empresa



Creación propia, 2024

2- De acuerdo con el siguiente gráfico se observa que un 59% de las personas que salieron de Infinite, indicó que recibirían un salario superior al que recibían en Infinite Computer Solutions.

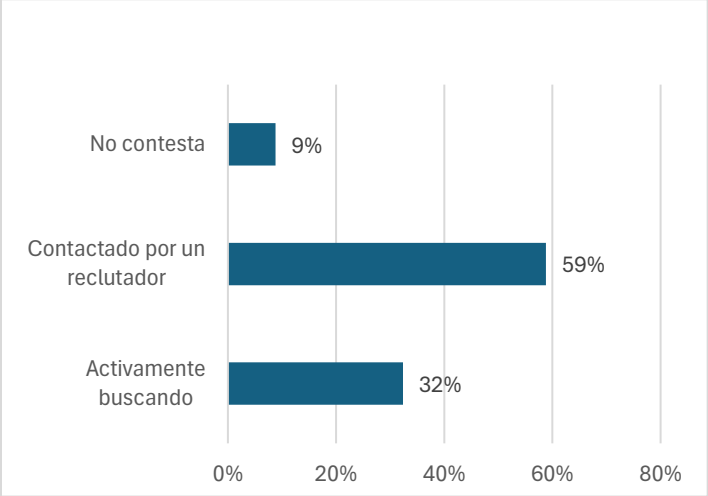
Cuadro 27 Distribución por nuevo salario



Creación propia, 2024

3- A la pregunta de cómo se enteró del nuevo puesto, se ve en el siguiente gráfico como el 32% indicó que ellos estaban activamente buscando, mientras que el 59% señala que fueron contactados por algún reclutador.

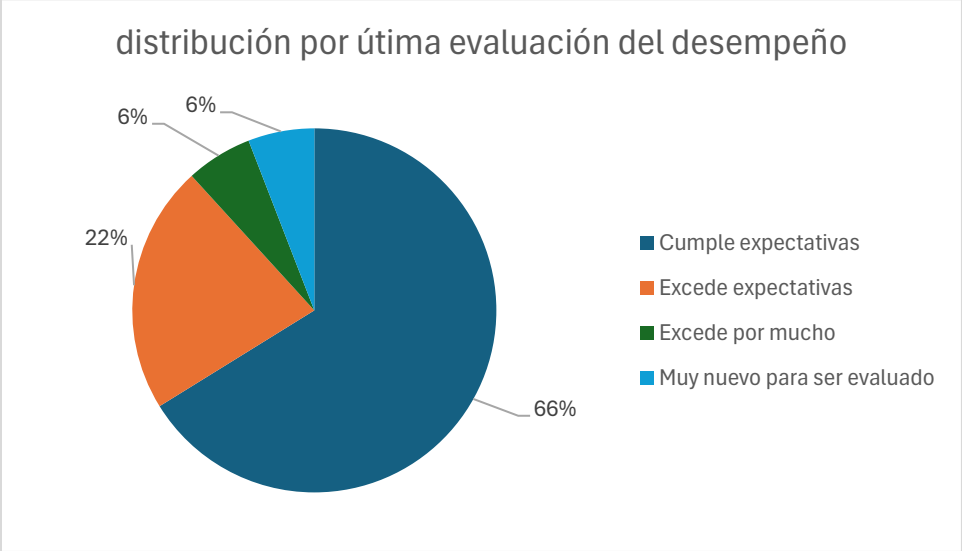
Cuadro 28 Distribución por cómo se enteró del puesto



Creación propia, 2024

4- En cuanto a la última calificación de desempeño de los exempleados, se observa que el 66% había sido evaluado como que cumplía las expectativas, un 22% excedía las expectativas, un 6% excedía por mucho y un 6% no había tenido evaluación del desempeño aún.

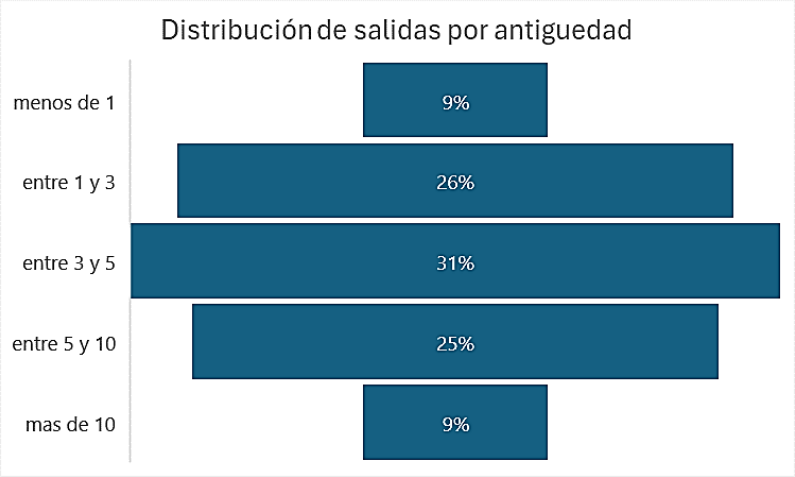
Cuadro 29 Distribución por última evaluación del desempeño



Creación propia, 2024

5- Como se muestra en el siguiente gráfico, el desglose de salidas clasificadas por antigüedad muestra que el 35% de los colaboradores de la muestra tenían menos de 3 años en la empresa, 31% entre 3 y 5 años y el restante 34% más de 5 años.

Cuadro 30 distribución de salidas por antigüedad



Creación propia, 2024

6- Finalmente, el siguiente cuadro se muestra el nivel de las posiciones de las personas que salieron de la compañía. Se observa en el siguiente gráfico que la distribución es de la siguiente forma: 4% nivel gerencial o superior, 63% en niveles medios y 34% en puestos con requerimientos de 1 o 2 años de experiencia.

Cuadro 31 distribución de salidas por nivel organizacional

Creación propia, 2024

4.2 Diseño.

Seguidamente se procedió a diseñar el modelo que se propone para evaluar el riesgo de renuncia. Para hacer esto se definió qué dimensiones de la base de datos de la empresa serían los que se van a evaluar con base al ranqueo hecho en la encuesta.

Adicionalmente, se definió a través de la encuesta de importancia y satisfacción, cual dimensiones son las que son más importantes para la muestra y cuáles son las que causan más satisfacción a los colaboradores.

Sumado a lo anterior se tomó en cuenta los resultados del análisis de las encuestas de salida de los colaboradores, usando la base de datos de recursos humanos. Donde se logró determinar las causas principales de salida, el nivel de puesto al que iban a la nueva compañía, el salario que iban a recibir respecto al que recibían en Infinite y como se habían enterado de la posición a la que iban.

Además, se realizaron dos grupos focales donde se hizo un ejercicio de 4 x 4 para lograr definir las dimensiones que ellos creían debían de monitorearse en el modelo.

Posterior al ejercicio anterior se les pidió proponer los rangos bajo los cuales cada dimensión, como se analizar posteriormente, sean positivas o no.

Se muestra algunas de las actividades realizadas por los colaboradores durante el las dos sesiones de cocreación utilizando la técnica de 4 x 4.

Para la técnica 4 x 4 se les indico primero cual era el objetivo del ejercicio que se iba a realizar. A continuación, se distribuyó bloques de post-it y un bolígrafo a cada colaborador.

Las actividades fueron las siguientes:

1- Cada colaborador debía de escribir cuantos todas las ideas que tuviera de aspectos o dimensiones que deberían de monitorearse que podrían ser indicadores de que una persona podría renunciar. La duración de esta actividad fue de 5 minutos.

2- Se les solicito a cada seleccionar las 4 ideas que pensaban que serían más relevantes de monitorear.
3- Se hizo grupos de dos personas y se les solicito que entre ambos seleccionaran las 4 ideas más relevantes que ellos individualmente crearon. Ver siguientes fotos de algunos grupos.
4- Nuevamente se agruparon en dos grupos todos los participantes y en esos grupos escogieran 4 ideas cada grupo de las seleccionadas en el paso 3.
5- Cada grupo selecciono un participante y el mismo presento las ideas seleccionadas.

Una vez que se generaron las propuestas de dimensiones, se propuso evaluarlas con un valor binario de 1 cuando la condición por evaluar fuera verdadera y 0 cuando la condición fuera falsa. En el cuadro 25 se ilustra como se concibe el valor proporcional. Las dimensiones por evaluar serían: Compensación, tiempo en el puesto, reconocimiento, reducción del tamaño del equipo y vacaciones disfrutadas.

El valor proporcional de cada dimensión se propone igual para las cinco dimensiones, ya que ninguna se puede aseverar que posea más incidencia que el resto de las dimensiones propuestas.

Cuadro 32 Asignación de valor proporcional para cada dimensión

	Verdadera	**falsa**	**valor proporcional**
Compensación	**1**	**0**	**20%**
Tiempo en el puesto	**1**	**0**	**20%**
Reconocimiento	**1**	**0**	**20%**
Reducción del tamaño del equipo	**1**	**0**	**20%**
Vacaciones disfrutadas	**1**	**0**	**20%**
		Riesgo total	**100%**

Creación propia. 2024.

El siguiente cuadro presenta cómo sería la aplicación del modelo de evaluación en un colaborador.

Cuadro 33 . Ejemplo de evaluación de riesgo para un colaborador

	Evaluación dimensión	valor proporcional
Compensación	**1**	**20%**
Tiempo en el puesto	**0**	**0%**
Reconocimiento	**1**	**20%**
Reduccion del tamaño del equipo	**1**	**20%**
Vacaciones disfrutadas	**0**	**0%**
	Riesgo total	**60%**

Creación propia. 2024.

Además, como datos complementarios para cada colaborador, se incluye la valoración hecha por el gerente de cada uno donde se toma en cuenta la calificación de la última evaluación de desempeño, en el siguiente cuadro se muestran las calificaciones y su respectiva descripción:

Cuadro 34 Descripción de calificaciones de evaluación de desempeño

Calificación	Descripción
Excede por mucho	Excedió sus metas del período y además logro más de lo esperado con un impacto más allá de su equipo
Excede expectativas	Colaborador que hizo más de los esperado, con impacto dentro de su equipo
Cumple expectativas	Cumplió todas las metas que le fueron asignados al inicio del período
Necesita mejorar	No cumplió con todos los metas que le fueron asignados al inicio del período
No cumple expectativas	No cumplió con ninguno de los metas que le fueron asignados al inicio del período

Tabla utilizada por la empresa como guía para calificación del desempeño de los colaboradores

El otro aspecto cualitativo para incluir en el modelo será la evaluación hecha por el gerente del colaborador en cuanto a su potencial, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 35 Descripción de la variable potencial de un colaborador

Potencial	Descripción
Calza en el puesto	Colaborador ejecuta de manera satisfactoria su puesto actual
Expandible	Colaborador se le pueden asignar tareas adicionales para que vaya adquiriendo más experiencia en otras áreas dentro de su organización
Promocionable	Colaborador está listo para ser movido a un siguiente nivel, posee los requisitos necesarios para un ascenso cuando exista la posibilidad

Tabla utilizada por la empresa como guía para potencial del colaborador.

Capítulo 5: Propuesta de Solución

5.1 Desarrollo.

Como solución al problema indicado, se propone la creación de un modelo de evaluación del riesgo de renuncia de los colaboradores que tome en cuenta:

1. Las principales dimensiones indicadas por los colaboradores como relevantes para su permanencia en la empresa.
2. La evaluación hecha por los gerentes a cada colaborador en la herramienta Nine Box.
3. La evaluación del desempeño hecha por el gerente a cada colaborador.

4. La correlación entre las tres.

Las dimensiones que se propone validar son las que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 36 descripción de valoración de dimensiones.

Riesgo	Dimensión	Valor de comparación	Meta
1	Compensación	Salario	Mayor al promedio
2	Crecimiento profesional	Tiempo en la misma posición	Cambio de rol cada 3 años
3	Reconocimiento	Cantidad de reconocimientos	Más de 3 por semestre
4	Balance vida personal - Laboral -1	Tamaño del equipo	Número de personas adecuado a la carga de trabajo
5	Balance vida personal - Laboral -2	Saldo vacaciones	Disfrutar 12 días por año

Creación propia, 2024.

Inicialmente se propone incluir en el modelo las siguientes variables cuantitativas:

1- Riesgo 1: Compensación, será igual a 1 cuando el salario del colaborador sea menor al promedio de los salarios de su banda.

2- Riesgo 2: Crecimiento profesional, será igual a 1 si el colaborador tiene más de 3 años en la misma posición.

3- Riesgo 3: Reconocimiento, será igual a 1 si el colaborador no ha recibido ningún reconocimiento durante los últimos 3 meses.

4- Riesgo 4: Balance vida personal – laboral - 1: será igual a 1 si el tamaño del equipo del colaborador ha tenido una disminución del 30% del tamaño.

5- Riesgo 5: Balance vida personal – laboral - 2: será igual a 1 cuando la cantidad de días de vacaciones disfrutado sea menor a 12.

En valor del riesgo de no cumplirse la condición será cero.

Como se muestra en el siguiente gráfico, la determinación del riesgo será la suma de los valores de las 5 dimensiones anteriores. Por ejemplo: Si un colaborador tiene 2 de las 4 dimensiones positivas su nivel de riesgo es 40%, mientras que uno que no tiene ninguna de las dimensiones positivas el riesgo es 0%, de la misma forma alguien con las 5 dimensiones positivas tendría un riesgo de 100%.

Cuadro 37 Ilustración de cálculo de riesgo

	Riesgo 1	Riesgo 2	Riesgo 3	Riesgo 4	Riesgo 5	Riesgo total	Riesgo Porcentual
Asociado 1	**0**	**1**	**1**	**0**	**0**	**2**	**40%**
Asociado 2	**1**	**1**	**1**	**0**	**1**	**4**	**80%**
Asociado 3	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**1**	**20%**
Asociado 4	**0**	**1**	**1**	**1**	**0**	**3**	**60%**
Asociado 5	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0%**

creación propia, 2024.

Lo anterior se complementará con una tabla tipo Nine box, donde en un eje estará la última evaluación de desempeño y en la otra la evaluación del potencial, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 38 Nine Box propuesto

Potencial					
Promocionable					
Expandible					
Calza en el puesto					
	No cumple expectativas	Necesita Mejorar	Cumple Expectativas	Excede expectativas	Excede por mucho

Evaluación del desempeño

Creación propia, 2024

La propuesta es utilizar los códigos de color para priorizar a cuáles empleados deberían de darle prioridad para que logren retenerlo, de la siguiente forma:

Prioridad 1: casillas verdes hacer lo necesario para mejorar el riesgo de renuncia en todas las dimensiones.

Prioridad 2: casillas amarillas, intentar mejorar el riesgo de renuncia, en las dimensiones que estén más lejos de ser negativas.

Prioridad 3: casillas naranjas, intentar mejorar el riesgo de renuncia, en las dimensiones se puedan mejorar con poco esfuerzo.

Prioridad 4: casillas rojas. No hacer nada para reducir el riesgo.

Cuadro 39 Prioridades de retención

Potencial					
Promocionable	**Prioridad 4**	**Prioridad 3**	**Prioridad 2**	**Prioridad 1**	**Prioridad 1**
Expandible	**Prioridad 4**	**Prioridad 3**	**Prioridad 2**	**Prioridad 1**	**Prioridad 1**
Calza en el puesto	**Prioridad 4**	**Prioridad 3**	**Prioridad 3**	**Prioridad 2**	**Prioridad 1**
	No cumple expectativas	Necesita mejorar	Cumple expectativas	Excede expectativas	Excede por mucho
	Evaluación del desempeño				

Creación propia, 2024

El siguiente cuadro muestra cómo se vería el tablero de control, en el cual muestra las dimensiones para cada colaborador. Ver cuadro # 40.

El uso de los indicadores de prioridad se utiliza cuando se analiza un grupo de colaboradores que tienen el mismo riesgo, con el fin de enfocar los esfuerzos de retención dependiendo de la prioridad. Ver cuadro # 41.

Cuadro 40 Tablero de control propuesto

Colaborador	Fecha último cambio de posición	Riesgo crecimiento profesional	banda	Riesgo salario	tamaño inicial equipo	Tamaño actual del equipo	Riesgo por reducción del equipo	Días de vacaciones disfrutadas último año	Riesgo vacaciones	número de reconocimientos último semestre	Riesgo por Reconocimiento	Riesgo total
Asociado 1	30/1/2019	1	7	0	15	10	1	7	1	4	0	60%
Asociado 2	15/3/2023	0	9	0	10	9	0	13	0	2	1	20%
Asociado 3	6/4/2022	0	6	0	7	3	1	15	0	0	1	40%
Asociado 4	9/7/2018	1	6	1	8	4	1	4	1	0	1	100%
Asociado 5	14/5/2021	1	10	0	12	7	1	0	1	0	1	80%

Creación propia, 2024

Cuadro 41 indicadores de prioridad

Colaborador	Riesgo total	útima evaluación de desempleño	Potencial
Asociado 10	40%	Cumple expectativas	Calza en puesto
Asociado 20	40%	Excede Expectativas	Expandible
Asociado 30	40%	Cumple expectativas	Calza en puesto
Asociado 40	40%	No cumple expectativas	Promocionable
Asociado 50	40%	Cumple expectativas	Expandible

Como se puede observar, en el cuadro # 40, las dimensiones marcadas en naranja, con valor positivo (1), son las que se lograron identificar para cada asociado. En la columna riesgo se muestra el acumulado o sumatoria de estos positivos, donde si hay un riesgo positivo, equivale a 20% de riesgo, 2 riesgos positivos a 40% y así subsecuentemente.

Además, con el fin de lograr priorizar los esfuerzos de retención, se utiliza los criterios cualitativos, ultima evaluación de desempeño y el potencial de cada colaborador. Como se observa en el cuadro # 41, se muestra un grupo de colaboradores cuyo riesgo es de 40%, y de acuerdo a la guía planteada, el asociado 20, marcado en verde, es el que tiene la mayor prioridad de retención dentro del grupo, los siguientes en orden de prioridad es el asociado 50, marcado en amarillo, y luego los asociados 10 y 30, marcados en naranja, y finalmente al asociado 40, no sería prioridad de retención.

Se conceptualiza también vistas que permitan hacer la segmentación por gerente, por puesto, por grado salarial, por producto y por área funcional, de tal forma que se puedan hacer análisis más detallados. También es importante agregar la fecha de extracción de los datos de la base de datos de recursos humanos, para poder ir mostrando como el riesgo varía a través del tiempo.

5.2 Validación.

Para esta sección, se realizaron varias validaciones, inicialmente el modelo que se co-creó con colaboradores y lideres de personas durante la fase de diseño, en la cual, se les presentó el modelo propuesto basado en las sugerencias compartidas durante la sesión mencionada.

Posterior a esta actividad se procedió a mostrar las propuestas de dimensiones a evaluar para que participaran en la validación de los rangos que se proponían.

Propuesta inicial:

Se sugiere evaluar con riesgo, o sea positivas las dimensiones cuando la compensación es menor al promedio del mercado, no haya recibido por lo menos 3 reconocimientos en los últimos 3 meses, tenga más de 3 años en el mismo puesto y el tamaño del equipo se haya reducido en un 30%.

Propuesta validada por los colaboradores:

La retroalimentación del grupo focal de los colaboradores fue positiva, hubo un entendimiento sobre el modelo, las dimensiones y los rangos que se proponían.

Se observa que lo marcado en verde, ver ilustración 14, fue el resultado de la validación con los contribuidores individuales, donde se varió la cantidad de reconocimientos y el periodo a evaluar, también vario el tiempo en el puesto de 3 años y medio a 3 años y también se varió el porcentaje para la reducción de la carga de trabajo de 40% a 30%. Además, se sugirió adicionar una dimensión más para valuar como indicativo de la relación vida personal – laboral, se incluyó el saldo de vacaciones acumuladas y se estableció el rango a evaluar como que el saldo mayor a 24 días de vacaciones era riesgo de rotación.

Validación con los lideres de personas.

Finalmente, en la sesión de validación con los gerentes y directores, lideres de personas, ver ilustración 15, se varió la forma de evaluar el disfrute de vacaciones, donde siguiendo la normativa legal de Costa Rica, se deben de disfrutar por lo menos 12 días anualmente, y les pareció los otros valores para las demás dimensiones.

Adicionalmente, indicaron que el modelo cumplía con lo que podía ser una primera fase de diagnóstico del riesgo y que una vez implementado y validando la efectividad en el futuro podrían surgir la posibilidad de cambios o mejoras al modelo propuesto.

En el siguiente cuadro se resumen la propuesta inicial, la resultante después de validar con los colaboradores y la que resulto al final al validar con los lideres de personas.

Cuadro 42 Validaciones

		Validación	
dimensión	**Propuesta inicial**	**Colaboradores**	**lideres de personas**
Salario	Promedio interno	Promedio interno	Promedio internto
Reconocimiento	3 en últimos 3 meses	4 en últimos 12 meses	4 en últimos 12 meses con sistema de puntos
Tiempo en el puesto	3.5 años	3 años	3 años
Carga laboral	>40% reducción del tamaño del equipo	> 30% reduccion del tamaño del equipo	> 30% reduccion del tamaño del equipo
Vacaciones		Saldo > 24 días	menos de 12 días en últimos 12 meses

Creación propia. 2024

Adicionalmente, como método adicional de validación se hizo una extracción de los datos de los empleados que han salido en los últimos 6 meses de la organización, Anexo 3. A los mismos se les aplicó el modelo descrito anteriormente para entender el riesgo que se hubiera identificado.

El resumen de la evaluación se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 43Aplicación del modelo propuesto a excolaboradores

Nivel de riesgo	Cantidad de personas	Porcentaje de la muestra
0%	10	15%
20%	14	21%
40%	20	29%
60%	9	13%
80%	14	21%
100%	1	1%
	68	**100%**

Creación propia, 2024

Como se observa en el cuadro anterior, el modelo pudo identificar con riesgo de nivel 20% al 21% de la muestra analizada, con riesgo de 40% al 29%, riesgo de 60% al 13%. Riesgo de 80% al 21% y finalmente riesgo del 100% a 1%, mientras que no identificó con riesgo a un 15%.

Se puede concluir que el modelo funciona, ya que en esta última validación muestra que hubiera identificado con algún nivel de riesgo al 85% de los casos analizados.

5.3 Usuario (s) principal(es)

Usuarios de este modelo son:

- Gerentes de Recursos Humanos.
- Gerentes de departamentos de producción.
- Directores operativos.
- Directores de finanzas.
- Directores estratégicos.
- Colaboradores de la empresa, en general.

Capítulo 6: Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se procederá a emitir una serie de conclusiones basadas en la investigación completada hasta este momento, además de una serie de recomendaciones.

6.1 Conclusiones

En las empresas el recurso humano es su recurso más valioso, por lo cual la propuesta de este proyecto se basó en proveer un modelo que permita evaluar el riesgo de renuncia prestando atención a las dimensiones que son importantes para el empleado y dando una visión integral del ambiente laboral, las necesidades del colaborador y los goles de la empresa para lograr alinearlos en beneficio de todas las partes. Además, este modelo incluye múltiples modelos de retención en una vista única donde se consideren los factores más importantes como un conjunto y no una evaluación de partes por separado. A lo anterior se asocian consideraciones subjetivas emitidas por el gerente de cada colaborador esto con el fin de priorizar los esfuerzos a los colaboradores clave.

Dado lo anterior, la propuesta de valor que se deriva de esta investigación es la de contribuir a la mejora de las condiciones laborales e incidir en la estabilidad laboral de los colaboradores, generando un modelo que atienda las necesidades y dimensiones que fortalezcan las relaciones laborales entre dueños, gerentes y colaboradores de línea organizacional.

En cuanto a los objetivos de la investigación, considero que se cumplió en a cabalidad el objetivo principal ya que se logró formular un modelo para la detección temprana de factores de riesgo que podrían ayudar a prevenir la rotación laboral voluntaria.

Asimismo, los objetivos específicos también fueron cumplidos ya que se describió la situación de los ambientes laborales que inciden en las decisiones de renuncia o permanencia de los colaboradores de la empresa Infinite Computer Solutions. (objetivo 1).

Se analizaron los factores laborales que inciden en la decisión de un colaborador a permanecer o no en la empresa Infinite Computer Solutions. (objetivo 2)

Se describió el plan para elaborar una propuesta de un modelo de retención enfocado en colaboradores de la empresa Infinite Computer Solutions. (objetivo 3)

6.2 Competencia

Las alternativas al modelo propuesto son los diferentes modelos de retención, que como se indicó anteriormente no están correlacionados entre sí y son esfuerzos aislados que no permiten una evaluación integral del riesgo de renuncia.

Como se puede observar por lo presentando en los capítulos anteriores, los modelos de retención de colaboradores de una empresa es un tema que ha sido estudiado y analizado por muchos autores y desde muchos ángulos.

Algo que tienen en común los modelos es que han sido unidimensionales, o sea ven la problemática de la retención, ya sea desde el punto vista económico (salario), desarrollo profesional, reconocimiento, etc.

También es evidente que los factores que afectan el ambiente laboral han ido evolucionando, no solo con la globalización de la fuerza laboral, sino también por las cambiantes necesidades de los diferentes grupos generacionales.

Hay un antes y un después marcado por la pandemia del COVID-19, el cual demostró para muchas industrias como el trabajo remoto podía ser un modelo de trabajo que funcionara para la empresa y que también era apreciado por los colaboradores.

Es importante también considerar que la fuerza laboral ha tomado un contexto global, se está trabajando para empresas en otros paises, donde han visto que el profesional costarricense es altamente cotizado por su iniciativa, nivel técnico, dominio del idioma inglés y menor costo que los paises de las empresas que los buscan. No hay que dejar de lado también que para las empresas que operan en el hemisferio occidental, la distancia y misma zona horaria son ventajas competitivas para los trabajadores en Costa Rica.

Como resultado de esta investigación se fundamentaron las perspectivas teóricas y se contextualizó los factores laborales que inciden en la decisión de renuncia por parte de un colaborador de la empresa Infinite Computer Solutions.

Se describió la situación de los ambientes laborales que inciden en las decisiones de renuncia o permanencia de los colaboradores de la empresa Infinite Computer Solutions.

Se analizaron los factores laborales que inciden en la decisión de un colaborador a permanecer o no en la empresa Infinite Computer Solutions.

Se describió el plan para elaborar una propuesta de un modelo de retención enfocado en colaboradores de la empresa Infinite Computer Solutions.

6.3 Recomendaciones

De acuerdo con el análisis y diseño realizado durante esta investigación, así como en atención a las conclusiones presentadas anteriormente, se pueden hacer las siguientes recomendaciones para los modelos de retención de colaboradores de una empresa

A. Considerar múltiples dimensiones: Aunque los modelos de retención de colaboradores suelen ser unidimensionales, es recomendable considerar diferentes aspectos que afectan la retención, como el punto de vista económico (salario), desarrollo profesional, reconocimiento, entre otros.
B. Adaptarse a los cambios en el ambiente laboral: Los factores que afectan el ambiente laboral están en constante evolución, tanto por la globalización de la fuerza laboral como por las cambiantes necesidades de los colaboradores. Es importante tener en cuenta estos cambios al diseñar un modelo de retención de colaboradores.
C. Considerar el impacto de la pandemia: La pandemia del COVID-19 ha marcado un antes y un después en muchos aspectos laborales. Ha demostrado que el trabajo remoto puede ser un modelo efectivo y apreciado tanto por las empresas

como por los colaboradores. Por lo tanto, es recomendable flexibilizar la modalidad de trabajo como parte de un modelo de retención de colaboradores.

D. Fundamentar en perspectivas teóricas: Es importante basar los modelos de retención en perspectivas teóricas sólidas. Esto implica revisar la literatura existente y utilizar marcos conceptuales que respalden las decisiones tomadas en el diseño del modelo.

Finalmente se logró identificar una serie de aspectos que creo que son relevantes investigar en el futuro:

a- Hubo una muestra de colaboradores que salió de la compañía a puestos de menor grado o responsabilidad y con menos paga, sin que se conozca cuáles fueron las causas deesa decisión.
b- No está claro porque los colaboradores buscan otras opciones, si realmente los contactaron o ellos estaban buscando otras opciones de trabajo. Es necesario confirmar que esta información capturada en la entrevista de salida es confiable.
c- Identificar las razones por las cuales hubo dimensiones que los colaboradores de la muestra de las entrevistas calificaron como que causaban poca satisfacción, como en el caso del desarrollo personal.
d- Profundizar en las diferencias entre e nivel de satisfacción y el nivel de importancia que los colaboradores indicaron.
e- Es importante considerar las circunstancias individuales y diferenciadores de los colaboradores al evaluar la relación vida persona – laboral y la modalidad de trabajo, como la situación del colaborador si funge como cuidador de adulto mayor, persona enferma o menores.

Capítulo 7: Análisis retrospectivo

El presente trabajo de graduación representó para el estudiante e investigador una oportunidad para poner en práctica las diferentes técnicas y herramientas aprendidas a través de la maestría.

La creación del marco teórico brindó la oportunidad de formalizar la propuesta de investigación, donde fue posible documentar conceptos y definiciones de las áreas que estaban relacionadas con la investigación.

La definición clara del problema permite guiar las diferentes etapas de la investigación para lograr empatizar, diseñar, desarrollar y validar la propuesta de modelo.

Las etapas de interacción con personas clave (usuarios o beneficiarios del modelo), permitió obtener información para lograr obtener un buen entendimiento de lo que las necesidades significaban para los participantes. Además, el análisis de los resultados de las entrevistas, encuestas y grupo focales también permitió la concreción y validación de lo que fue el resultado de la propuesta de modelo.

El aprendizaje ha sido valioso y muy rico. El producto (modelo) creado tiene un potencial de ejecución, no solo para la empresa Infinite Computer Solutions, sino que tiene las características de llenar un vacío que existe en el mercado en cuanto a herramientas que unan dimensiones cuantitativas y cualitativas de una forma estructurada para la evaluación del riesgo de rotación laboral voluntaria.

Bibliografía

América Economía. (2023). Alta rotación será la uno de los principales retos para las empresas en 2023. https://www.americaeconomia.com/management/alta-rotacion-laboral-sera-uno-de-los-principales-retos-para-las-empresas-en-2023

American Psychological Association. (n.d.). Negative Emotion. En APA Dictionary of Psychology. Recuperado de https://dictionary.apa.org/negative-emotion

Anseel, F., Lievens, F., & Schollaert, E. (2009). Reflection as a strategy to enhance task performance after feedback. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 110(1), 23-35.

Armstrong, M. (2012). Armstrong's handbook of human resource management practice (12th ed.). Kogan Page.

Brower, T. (2022, August 28). What the generations want from work: New data offers surprises. *Forbes*. https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2022/08/28/what-the-generations-want-from-work-new-data-offers-surprises/

Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review, 86(6), 84-92. https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf

Canizales Muñoz, L. D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *REVISTA INNOVA ITFIP*, *6*(1), 50–69. https://doi.org/10.54198/innova06.03

Cascio, W. F. (2014). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits (9th ed.). McGraw-Hill.

Chan, S. H. J., & James, M. (2020). Impact of politics on emotional exhaustion, satisfaction and turnover intention. Anatolia: An International Journal of Tourism & Hospitality Research, 31(4), 591–604. https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1802309.

Deloitte. (2014). Millenial Survey 2014. Deloitte.

Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed.). Pearson Education.

Ferreira da Costa, C.E., Rituay Trujillo, P.A., Campos Trigoso, J.A., & De Oliveira, M.E. (2019). Plan de sucesión de personas en empresas del sector financiero en Brasil. Revista de Ciencias Sociales (ve), XXV (4), 209-219.

Fry, R. (2016). *Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation*. Pew Research Center.

Gobierno de México. (s.f.). Tendencias actuales del mercado laboral. *Observatorio Laboral*. https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Tendencias_actuales.html

Hakro, T. H., Jhatial, A. A., & Chandio, J. A. (2022). Exploring the Influence of Work Overload and Job Stress on Employee's Turnover Intentions. Gomal University Journal of Research, 38(230), 193–204. https://doi.org/10.51380/gujr-38-02-06

Harvard Business School, (2022), A Guide to Employee Journey Mapping, https://online.hbs.edu/blog/post/employee-journey-mapping

Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (2017). *Organizational behavior* (13ª ed.). Cengage Learning.

Herzberg, F. (1959). The Motivation to Work. John Wiley & Sons.

Hevner, A.R., March, S.T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems. MIS Quarterly, 28(1), 75-105.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage.

Ikram, M., Li, Z. F., & Minor, D. B. (2021). Corporate social responsibility (CSR) practices and employee loyalty: A multi-level analysis. Journal of Business Ethics, 170(3), 483-499. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04315-9

Iqbal, J., Asghar, A., & Asghar, M. Z. (2022). Effect of despotic leadership on employee turnover intention: Mediating toxic workplace environment and cognitive distraction in academic institutions. *Behavioral Sciences, 12*(5), 125. https://doi.org/10.3390/bs12050125

JR Fuentes Vega, V Millo Carmenate… - Revista Universidad y …, 2021 - scielo.sld.cu. El sistema de indicadores para evaluar el desempeño del transporte de cargas. sld.cu

Kotler, P., & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. Pearson Educación. https://bit.ly/3cMUuO9

Lea, J. (2022). Predictors of Burnout, Job Satisfaction, and Turnover Among CRNAs During COVID-19 Surging. AANA Journal, 90(2), 141–147.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370-396.

McKinsey & Company. (s.f.). Enduring ideas: The GE and McKinsey nine-box matrix. Recuperado el [2024], de https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix

McLeod, S. (2018). Maslow's hierarchy of needs. Simply Psychology. https://www.simplypsychology.org/maslow.html

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). Compensation (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Musser, L. R. (2001). Effective retention strategies for diverse employees. *Journal of Library Administration, 33*(1-2), 63-72.

Navós, Oscar. “Nuevas Generaciones En Las Empresas: Algunas Claves Para Su Gestión.” Horizontes Empresariales 14.2 (2016): 47–54. Print.

Observatorio Laboral. (s.f.). Tendencias actuales del mercado laboral. Recuperado el [2024], de https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Tendencias_actuales.html

Organización Internacional del Trabajo. (2018). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo - Tendencias 2018 (Informe No. 1). Recuperado de https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2018/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo. (2018). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo - Tendencias 2018 (Informe No. 1). Recuperado de https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2018/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo. (2020). Movilidad laboral y rotación de empleados. https://www.ilo.org/

Ozsoy, E. (2022). The effect of an innovative organizational climate on employee job satisfaction and retention. *Frontiers in Psychology, 13*, 856407. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856407

Peffers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M.A., & Chatterjee, S. (2007). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. Journal of Management Information Systems, 24 (3), 45-77.

Perez, Oscar, (2023), Cómo implementar un programa de desarrollo del talento efectivo, https://blog.peoplenext.com/programa-de-desarrollo-del-talento-efectivo

Petashcnick, M. (2017). *Understanding millennials: A new generation of workers*.

Purnomo, B. R., Eliyana, A., & Pramesti, E. D. (2020). The Effect of Leadership Style, Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance with Organizational Commitment as the Intervening Variable. Systematic Reviews in Pharmacy, 11(10), 446–458.

Reyes, J. C., & Norona, M. I. (2019). An employee retention model for millennials in the Philippine telco industry. En *9th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Bangkok, Tailandia. IEOM Society International

Reza, P. M., Mintarti, S., & Adhimursandi, D. (2022). Organizational Culture and Personality Influence on Employee Motivation and Performance at Pt Jasa Raharja East Kalimantan Branch. *Journal of Social Science (2720-9938)*, *3*(4), 779–798. https://doi.org/10.46799/jss.v3i4.370

Reza, P., [otros autores]. (2022). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. Cognition, Technology & Work, 24(2), 335-350. https://doi.org/10.1007/s10111-022-00675-0

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.

Rodríguez Ortiz, J.K., (2003). La Evaluación del desempeño: Aproximación desde una perspectiva de género. Ciencia y Sociedad, XXVIII (2), 187-205.

Rynetta, R., Sutton, C. D., & Sauser, W. I. (2014). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 1-22. https://doi.org/10.1177/10717919070130010301

Singh, R., Sharma, P., Foropon, C., & Belal, H. M. (2022). The role of big data and predictive analytics in employee retention: A resource-based view. *International Journal of Manpower, 43*(2), 411-447. https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0197

The Great Resignation. (2021). TD: Talent Development, 75(9), 9.

Vidal-Salazar, M. D., Cordón-Pozo, E., & de la Torre-Ruiz, J. M. (2015). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento. *Universia Business Review*, *46*, 14–36.

Vom Brocke, J., Maedche, A. (2019), The DSR Grid: Six Core Dimensions for Effectively Planning and Communicating Design Science Research Projects, in: Electronic Markets, Volume 29, Issue 3, pp 379–385.

Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*(2), 212-240.

Washington, R. R., Sutton, C. D., & Sauser, J. W. I. (2014). How Distinct is Servant Leadership Theory? Empirical Comparisons with Competing Theories. Journal of Leadership, Accountability & Ethics, 11(1), 11–25.

Wilson, M. J., Lee, J., Fitzgerald, N. H., Oosterhoff, B., Sevi, B., Shook, J. N. (2020). Job Insecurity and Financial Concern During the COVID-19 Pandemic Are Associated With Worse Mental Health. Job Insecurity, Covid-19, and Mental Health, 62(9), 686 - 691. DOI: 10.1097/JOM.0000000000001962

Wittenberg, D. S. (2022). The Great Resignation and the Business of Law. GPSolo, 39(4), 58–59.

Yao, C., & Huang, P. (2018). Effects of Leadership Style on Job Satisfaction and Intention to Stay in Shipping Industry. Journal of Coastal Research, 83, 796–801. https://doi.org/10.2112/SI83-130.1

Zia-ur-Rehman, M., Khan, M. M., & Dost, M. K. B. (2022). The impact of employee commitment on employee satisfaction: The role of employee performance as a moderating variable. *Journal of Business Research*, 134, 738-753. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.048

Zia-ur-Rehman, M., Shah, S. U., & Khokhar, A. M. (2022). Impact of Servant Leadership and Organizational Culture on Work Engagement: An Empirical Analysis. Global Social Sciences Review, 7(2), 23–33. https://www.gssrjournal.com/article/impact-of-servant-leadership-and-organizational-culture-on-work-engagement-an-empirical-analysis

Anexos

Anexo # 1. Guía para entrevistas

Guia para entrevistas

Guia para entrevisas iniciales a colaboradores de la empresa Infinite Computer Solutions

Instrucciones

Apreciamos su tiempo y honestidad al responder esta encuesta. Sus respuestas nos ayudarán a mejorar el ambiente laboral y las políticas de retención. Por favor, responda las siguientes preguntas con la mayor claridad posible. Intente no pensar mucho las respuestas, no hay respuesta buena o mala.

1. Genero

- ◯ Masculino
- ◯ Femenino

2. Role

- ◯ Desarrollador
- ◯ Infraestrucutra
- ◯ Profesional Services
- ◯ Implemetatciones
- ◯ Area de Soporte
- ◯ Client Services
- ◯ Especialized
- ◯ Other

3. Antiguedad en la empresa

- ◯ menos de un año
- ◯ mas de un año y menos de 3
- ◯ Mas de 3 Años y menos de 5
- ◯ Mas de 5 años

4. **¿Qué es lo que más valora de su trabajo actual en esta empresa?**

5. **¿Cuáles son los aspectos que le generan mayor satisfacción laboral?**

6. **¿Qué factores considera más importantes para decidir mantenerse en una empresa a largo plazo?**

7. **¿Hay algún aspecto de su trabajo que considere necesita mejorar? Por favor, explique.**

8. **¿Qué cambios o mejoras implementaría en la empresa para aumentar su satisfacción laboral?**

9. **Cómo calificaría la comunicación y transparencia dentro de la empresa? ¿Hay algo que cambiaría?**

10. **¿De qué manera la empresa podría apoyar mejor su desarrollo profesional y crecimiento personal?**

11. **¿Se siente valorado y reconocido por su trabajo? ¿Qué acciones podrían mejorar este aspecto?**

12. **¿Cómo describiría el equilibrio entre su vida laboral y personal? ¿Hay algo que la empresa pueda hacer para mejorarlo?**

13. **¿Qué opinión tiene sobre las oportunidades de promoción y avance dentro de la empresa?**

14. **¿Qué tan satisfecho está con los beneficios y compensaciones que recibe? ¿Hay algo que mejoraría?**

15. **¿Tiene algún comentario adicional o sugerencias que no se hayan cubierto en las preguntas anteriores?**

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form owner.

Microsoft Forms

Anexo # 2. Encuesta indicadores de importancia y satisfacción

Encuesta indicadores de importancia y satisfacción

Gracias por participar en esta encuesta, para mí es muy importante su tiempo y se lo agradezco. Por favor marque las opciones que lo describen en cada una de las preguntas que encontrará a continuación.

* Required

Informacion general

1. Género *

- ◯ Masculino
- ◯ Femenino

2. Estado civil *

- ◯ Casado
- ◯ Soltero
- ◯ Union Libre

3. Años de experiencia laboral (total) *

- ◯ Menos de 1
- ◯ de 1 a 3
- ◯ De 3 a 5
- ◯ De 5 a 7
- ◯ De 7 a 10
- ◯ Mas de 10

4. Años de laborar en la empresa *

- ◯ Menos de 1
- ◯ De 1 a 3
- ◯ De 3 a 5
- ◯ Más de 5

5. Area en la que labora *

- ◯ Desarrollo
- ◯ Implementaciones
- ◯ Servicios profesionales
- ◯ Unidad de soporte (IT, Finanzas, Facilities)
- ◯ Client Services
- ◯ Infraestructura

6. Cual es su rol actual *

- ◯ Contribuidor individual
- ◯ Líder de personas

7. Para las siguientes dimensiones, indique el nivel de importancia que usted considera para cada una. *

	Nada importante	Poco Importante	Ligeramente importante	Moderadamente importante	Muy importante	Extremandamente importante
Salario	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Balance vida personal - laboral	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Modalidad de trabajo (híbrido, remoto, presencial)	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Crecimiento profesional	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Reconocimiento	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Tecnología con la que trabaja	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Comunicación oportuna	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Políticas internas de la compañía	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Cultura	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Relación con su gerente	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Relación con sus compañeros	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Desarrollo personal	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Rol actual	◯	◯	◯	◯	◯	◯
Estabilidad laboral	◯	◯	◯	◯	◯	◯

8. Para las siguientes dimensiones, si las mismas cumplen con sus expectativas, indique nivel de satisfacción que le generaría *

	Ninguna satisfacción	Poca satisfacción	Algo de satisfacción	Moderada satisfacción	Mucha satisfacción	Total satisfacción
Salario	○	○	○	○	○	○
Balance vida personal - laboral	○	○	○	○	○	○
Modalidad de trabajo (híbrido, remoto, presencial)	○	○	○	○	○	○
Crecimiento profesional	○	○	○	○	○	○
Reconocimiento	○	○	○	○	○	○
Tecnología con la que trabaja	○	○	○	○	○	○
Comunicación oportuna	○	○	○	○	○	○
Políticas internas de la compañía	○	○	○	○	○	○
Cultura	○	○	○	○	○	○
Relación con su gerente	○	○	○	○	○	○
Relación con sus compañeros	○	○	○	○	○	○
Desarrollo personal	○	○	○	○	○	○
Rol actual	○	○	○	○	○	○
Estabilidad laboral	○	○	○	○	○	○

Anexo # 3. Muestra de validación

ID	Associate Name	Grade	Riesgo por Salario	Años desde ultimo cambio de puesto	Riesgo crecimiento personal	Mas de 3 reconocimientos en el ultimo semestre	Riesgo por Reconocimiento	Tamaño del equipo reducido mas del 30%	Riesgo por balance vida privada - Laboral	Riesgo Total	Latest Performance Rate	Potencial
1	asociate 1	Grade 9	1	5.5	1	No	1	No	0	3	Meets Expectations	Calza en puesto
2	asociate 2	Grade 5	1	4	1	No	1	No	0	3	Exceeds Many	Expandible
3	asociate 3	Grade 7	0	1	0	Yes	0	No	0	0	Meets Expectations	Calza en puesto
4	asociate 4	Grade 9	0	7.5	1	Yes	0	Yes	1	2	Meets Expectations	Calza en puesto
5	asociate 5	Grade 5	0	4	1	No	1	Yes	1	3	Exceeds	Promocionable
6	asociate 6	Grade 9	1	7	0	Yes	0	Yes	1	2	Meets Expectations	Expandible
7	asociate 7	Grade 5	0	4.5	0	Yes	0	No	0	0	Meets Expectations	Calza en puesto
8	Associate 8	Grade 9	0	2	0	No	1	No	0	1	Meets Expectations	Calza en puesto
9	Associate 9	Grade 12	0	13	1	No	1	Yes	1	3	Exceeds	Expandible
10	associate 10	Grade 7	1	5	1	Yes	0	Yes	1	3	Meets Expectations	Expandible
11	associate 11	Grade 9	1	2.5	0	No	1	Yes	1	3	Meets Expectations	Calza en puesto
12	associate 12	Grade 9	0	5	1	No	1	Yes	1	3	Meets Expectations	Calza en puesto
13	associate 13	Grade 8	1	4	1	Yes	0	Yes	1	3	Meets Expectations	Expandible
14	Associate 14	Grade 6	1	1	0	Yes	0	Yes	1	2	Meets Expectations	Calza en puesto
15	Associate 15	Grade 6	1	1.5	0	Yes	0	Yes	1	2	Meets Expectations	Calza en puesto
16	Associate 16	Grade 10	0	5.5	0	Yes	0	Yes	1	1	Exceeds	Promocionable
17	Associate 17	Grade 7	0	2.5	0	Yes	0	Yes	0	0	Meets Expectations	Expandible
18	Associate 18	Grade 9	0	8.5	0	No	1	No	0	1	Meets Expectations	Calza en puesto
19	Associate 19	Grade 10	0	13.5	0	Yes	0	No	0	0	Exceeds	Promocionable
20	Associate 20	Grade 8	1	1.5	0	Yes	0	No	0	1	Meets Expectations	Calza en puesto
21	Associate 21	Grade 9	1	7		Yes	0	Yes	1	2	Far Exceeds	Promocionable
22	Associate 22	Grade 6	1	0.5	0	No	1	Yes	1	3	N/A	na
23	Associate 23	Grade 10	0	5	0	Yes	0	No	0	0	Far Exceeds	Promocionable
24	Associate 24	Grade 9	0	9.5	1	Yes	0	Yes	1	2	Far Exceeds	Expandible
25	Associate 25	Grade 6	0	0.5	0	Yes	0	Yes	0	0	N/A	na
26	Associate 26	Grade 6	1	0.5	0	No	1	Yes	1	3	N/A	na
27	Associate 27	Grade 8	1	7	0	No	1	Yes	1	3	Meets Expectations	Calza en puesto
28	Associate 28	Grade 10	0	4.5		No	1	Yes	1	2	Meets Expectations	Calza en puesto
29	Associate 29	Grade 10	1	5.5	1	Yes	0	Yes	1	3	Exceeds	Expandible
30	Associate 30	Grade 9	1	3	0	No	1	Yes	1	3	Meets Expectations	Calza en puesto
31	Associate 31	Grade 8	0	2.5	0	No	1	Yes	1	2	Meets Expectations	Calza en puesto
32	Associate 32	Grade 13	0	7	1	No	1	No	0	2	Meets Expectations	Calza en puesto
33	Associate 33	Grade 6	0	4.5		Yes	0	Yes	1	1	Meets Expectations	Calza en puesto
34	Associate 34	Grade 3	1	0.5	0	No	1	Yes	1	3	N/A	na
35	Associate 35	Grade 8	0	11.5	1	No	1	Yes	1	3	Meets Expectations	Calza en puesto
36	Associate 36	Grade 8	0	10.5	1	No	1	Yes	1	3	Meets Expectations	Calza en puesto
37	Associate 37	Grade 7	0	5	1	Yes	0	No	0	1	Meets Expectations	Expandible
38	Associate 38	Grade 10	1	5	1	No	1	Yes	1	4	Far Exceeds	Promocionable
39	Associate 39	Grade 8	1	2	0	No	1	Yes	1	3	Meets Expectations	Calza en puesto
40	Associate 40	Grade 6	1	0.5	0	Yes	0	Yes	1	2	Exceeds	Promocionable
41	Associate 41	Grade 10	0	11.5	1	Yes	0	Yes	1	2	Meets Expectations	Calza en puesto
42	Associate 42	Grade 8	1	8.5	0	Yes	0	Yes	1	2	Meets Expectations	Calza en puesto
43	Associate 43	Grade 8	0	4	1	Yes	0	Yes	1	2	Meets Expectations	Calza en puesto
44	Associate 44	Grade 10	0	6.5	1	No	1	Yes	1	3	Meets Expectations	Calza en puesto
45	Associate 45	Grade 5	0	5	1	Yes	0	Yes	1	2	Meets Expectations	Expandible
46	Associate 46	Grade 8	0	10	1	Yes	0	Yes	1	2	Meets Expectations	Calza en puesto
47	Associate 47	Grade 7	0	1.5	0	Yes	0	Yes	1	1	Meets Expectations	Expandible
48	Associate 48	Grade 10	0	6.5	1	Yes	0	Yes	1	2	Meets Expectations	Calza en puesto
49	Associate 49	Grade 9	0	0.5	0	Yes	0	Yes	1	1	Meets Expectations	Calza en puesto
50	Associate 50	Grade 9	0	6.5	1	No	1	No	0	2	Meets Expectations	Expandible
51	Associate 51	Grade 9	1	4.5		No	1	No	0	2	Meets Expectations	Calza en puesto
52	Associate 52	Grade 7	0	4.5		Yes	0	Yes	1	1	Exceeds Many	Calza en puesto
53	Associate 53	Grade 8	0	5	0	Yes	0	No	0	0	Meets Expectations	Calza en puesto
54	Associate 54	Grade 5	1	3	0	Yes	0	Yes	1	2	Meets Expectations	Expandible
55	Associate 55	Grade 9	0	4.5		Yes	0	Yes	1	1	Meets Expectations	Calza en puesto
56	Associate 56	Grade 10	0	11.5	1	Yes	0	No	0	1	Meets Expectations	Calza en puesto
57	Associate 57	Grade 9	0	4	0	Yes	0	No	0	0	Exceeds Many	Promocionable
58	Associate 58	Grade 9	1	1	0	Yes	0	Yes	1	2	Exceeds Many	Expandible
59	Associate 59	Grade 9	0	1.5	0	Yes	0	No	0	0	Exceeds Many	Expandible
60	Associate 60	Grade 7	0	4	1	No	1	Yes	1	3	Exceeds Many	Promocionable
61	Associate 61	Grade 7	0	1.5	0	Yes	0	No	0	0	Exceeds Many	Promocionable
62	Associate 62	Grade 8	0	3.5	0	Yes	0	No	0	0	Exceeds Many	Calza en puesto
63	Associate 63	Grade 8	0	2	0	No	1	No	0	1	Exceeds Many	Expandible
64	Associate 64	Grade 8	0	4	0	Yes	0	No	0	0	Meets Expectations	Calza en puesto
65	Associate 65	Grade 9	1	1.5	0	Yes	0	No	0	1	Meets Expectations	Calza en puesto
66	Associate 66	Grade 11	1	5.5	1	Yes	0	No	0	2	Meets Expectations	Calza en puesto
67	Associate 67	Grade 8	0	1	0	Yes	0	No	0	0	Meets Expectations	Calza en puesto
68	Associate 68	Grade 6	1	7.5	1	Yes	0	No	0	2	Meets Expectations	Calza en puesto

Anexo # 4 Carta de aceptación del proyecto

San José, 8 de agosto del 2024.

Comisión de Trabajos Finales de Graduación Postgrado en Gestión de la Tecnología de Información y Comunicación, ProGesTIC

Universidad Nacional

Estimados:

En mi calidad de director de Finanzas y representante legal de la empresa Infinite Computer Solutions, muy respetuosamente, me permito manifestar la aprobación de nuestra parte del proyecto de graduación "Creación de un modelo retención de colaboradores de una empresa multinacional operando en Costa Rica" realizado por el Ingeniero Fernando Golcher Solís en nuestra organización, al haberse cumplido todos nuestros objetivos al respecto de este proyecto.

Queremos manifestar nuestro agradecimiento por la realización de este proyecto, ya que para nuestra empresa fue una valiosa oportunidad contar con el modelo de retención de colaboradores, el cual tiene un impacto muy positivo en nuestra operación.

Atentamente,

Ian Blanco Carranza

Director Senior de Finanzas

Infinite Computer Solutions