

Evaluación de la Retención del Talento Humano en los Establecimientos Comerciales del Municipio de Aguachica.

Evaluation of the Retention of Human Talent in Commercial Establishments of the Municipality of Aguachica.

Lugo c. Natalia, a , Salazar s. María j, b

^a Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica. C.C.1.007.317.331. Aguachica – Colombia. nlugo@unicesar.edu.co

^b Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica. C.C.1.003.173.732. Aguachica, Colombia. mjsalazar@unicesar.edu.co

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal, evaluar la retención del talento humano en los establecimientos comerciales del municipio de Aguachica. La metodología utilizada se basó en la descriptiva, con un enfoque mixto; en el que se analizó y describió la retención del personal, y los métodos que afianzan una retención eficiente. Ante ello, se buscó dar respuesta a la pregunta problema ¿Cómo se lleva a cabo la retención del talento humano en los establecimientos comerciales? A través de tres fases. La primera, diagnosticar las empresas objeto estudio sobre la retención del talento humano. La segunda, determinar el modelo de retención del personal aplicado por los establecimientos. Y, por último, desarrollar estrategias empresariales que contribuyan a la retención del personal en los establecimientos comerciales. Todo lo anterior proporcionará información valiosa sobre los métodos que implementan los establecimientos a fin de retener el talento humano, sirviendo de guía para la gestión del talento humano.

Palabras clave: Evaluación, Gestión, Retención, Satisfacción, talento humano.

ABSTRAC

The main objective of this research work was to evaluate the retention of human talent in commercial establishments in the municipality of Aguachica. The methodology used was based on the descriptive, with a mixed approach; in which staff retention was analyzed and described, and the methods that ensure efficient retention. Given this, we sought to answer the problem question: How is the retention of human talent carried out in commercial establishments? Through three phases. The first, diagnose the companies under study on the retention of human talent. The second, determine the personnel retention model applied by the establishments. And, finally, develop business strategies that contribute to staff retention in commercial establishments. All of the above will provide valuable information on the methods that establishments implement in order to retain human talent, serving as a guide for human talent management.

Key words: Evaluation, Management, Retention, Satisfaction, Human talent

EVALUACIÓN DE LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES DE AGUACHICA.

Introducción

La Administración de Recursos Humanos es un procedimiento originado a principios del siglo XX, el cual sigue siendo implementado por empresas que reconocen que el éxito de su organización, está impulsado por el talento y las habilidades de sus empleados. Aquellas compañías que han optado por incorporar la gestión del talento lo han hecho con el propósito de abordar el desafío de retener a sus empleados. (Chiavenato, 2022).

En la actualidad, las organizaciones a nivel general al ser un sistema cambiante, se enfrentan a diversas situaciones en las que, si no se confrontan de manera oportuna, puede conllevar a consecuencias graves (Grupo Soluciones Horizonte, 2022). Una de estas situaciones, se trata básicamente en la forma en las que las organizaciones retienen el personal, en pocas palabras los métodos que se utilizan para hacer que el empleado permanezca en la entidad.

Un gran número de trabajadores está optando por cambiar de empleo y trasladarse a diferentes países, generando así una disminución en la retención del talento. Los países en vías de desarrollo son los más afectados por la fuga de profesionales altamente capacitados, y los factores que más probablemente inciden en este fenómeno son aquellos que impulsan a abandonar el país de origen y aquellos que atraen hacia el extranjero (Delbianco, 2014).

En el contexto de las demandas laborales en un entorno globalizado, se destaca la necesidad de las empresas de tener empleados altamente competitivos y comprometidos. Esto se considera crucial para aumentar la productividad y mejorar la administración institucional. Por lo tanto, el reclutamiento y la retención de personal adquieren una importancia significativa en las estrategias de gestión de recursos humanos (Omar Alejandro Pérez Cruz, 2020).

La mayoría de las organizaciones prestan gran atención a la forma de contratar los empleados, buscando fijar y mantener estabilidad en el puesto de trabajo, lo cual contribuye a fortalecer su eficiencia, por consiguiente, es importante resaltar que la rotación del talento humano no es una causa

sino más bien el efecto de una combinación de factores externos e internos dentro de las organizaciones que se encuentran relacionados directamente con el trabajador (Rocio & Diana, 2017).

La presente investigación se encuentra estrechamente relacionada al enfoque humanista de la administración. Perspectiva que se manifiesta con el fin de proporcionar valor humano a las actividades laborales, es decir, considerar a los trabajadores como humanos y no como maquinas (Cardona y otros, 2018).

Se toma como eje principal la teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo; la cual expone que el hombre es el eje fundamental o vital dentro de una organización, es decir, es visto como un todo. Del mismo modo, esta teoría detalla que las organizaciones son vistas como una gran familia; en la que el factor económico va a depender del desarrollo personal o satisfacción que tengan los empleados (Reyes J. G., 2016).

La teoría mencionada anteriormente, se atribuye a la investigación, debido a la importancia de tener en cuenta todos los planteamientos que propone el autor con respecto a que las organizaciones al estar conformadas por personas, siempre va a presentar ciertas relaciones interpersonales, de las cuales va a depender el rendimiento o la productividad de las misma.

Del mismo modo, se tuvo en cuenta la teoría Jerarquización de las Necesidades impulsada por Abraham Maslow, quien expone que al inicio la motivación de todo ser humano es promovida por la ilusión de cubrir necesidades básicas para su existencia; pero luego de que estas se superan, progresivamente se vuelve más complejas hasta el punto de relacionar el entorno en su expresión compleja, lo cual implica para los seres humanos una suerte de realización o éxito. En este sentido, el autor cataloga las necesidades en cinco clases jerarquizados por medio de una pirámide: necesidades de autorrealización, de autoestima, sociales o de pertinencia, de seguridad y fisiológicas (Cardona y otros, 2018).

Esta teoría se considera significativa en la investigación, debido a su relevancia en la formulación apropiada de estrategias destinadas a la retención efectiva del personal altamente productivo. Además, posibilita la consideración de las necesidades esenciales que identifican las

razones o factores que llevan a un empleado a separarse de la empresa.

Se tuvo en cuenta la teoría planteada por el autor McGregor quien explica dos estilos en los que percibe el gerente a sus empleados, la Teoría X y la Teoría Y. La primera consiste en que el empleado es visto como un ser perezoso por naturaleza, es decir, al que se debe motivar y ordenar para que realice de manera correcta su trabajo, ya que estos solo se focalizan en generar dinero para cubrir sus necesidades; mientras que en la teoría Y, se encuentra figurada por individuos responsables y comprometidos los cuales pueden contribuir al proceso planificador, juntas, entre otros. (Cardona y otros, 2018).

En relación a dicha teoría, la investigación se encuentra encaminada a observar los estilos por los cuales los empleados pueden ser percibidos por la persona al mando o gerente, permitiendo de esta manera clasificar el comportamiento de los empleados de acuerdo a esta perspectiva, lo cual contribuye a examinar si los empleadores tienen en cuenta estos comportamientos al momento de efectuar medidas que retengan el personal o en su defecto iniciar con el proceso selección de nuevos empleados.

Las más recientes tendencias de los recursos humanos se centran en mejorar la experiencia del empleado, técnica que ha podido evolucionar incorporando beneficios que demandan los trabajadores con el pasar del tiempo. Crear una marca de imagen positiva ha sido una de las misiones que han pretendido las organizaciones a fin de atraer y retener al mejor talento humano (APD, 2022).

Dentro de las áreas de Gestión de Recursos Humanos se llevan a cabo procedimientos para reclutar personal, los cuales se denominan procesos de atracción. Estos procesos tienen como objetivo identificar y elegir posibles candidatos para ocupar un puesto específico. Esto implica considerar no solo los requisitos que la organización tiene respecto a las funciones y responsabilidades del puesto, sino también las metas personales de los individuos, como la flexibilidad de horarios, oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento, la valoración personal, y la capacidad de innovación, entre otros aspectos (Revelo, 2023).

Retener el talento humano implica la implementación de diversas estrategias por parte de la empresa con el fin de mantener a aquellos empleados que destacan por su excelencia en cuanto al desempeño laboral y su actitud positiva. Por esta razón, resulta importante mencionar que contar con individuos de esta índole no solo añade valor a la compañía, sino que se convierte en un elemento fundamental para cualquier plan empresarial (Grupo Soluciones Horizonte, 2022). Con base a ello, surgen preguntas tales como: ¿Se preocupa en realidad la empresa por mantener el talento humano? ¿Cómo se lleva a cabo la retención del personal? El municipio de Aguachica, cuenta con una amplia variedad de actividades económicas, pero la gran mayoría son establecimientos comerciales, motivo por el cual, condujo a escoger este tipo de establecimientos. Con el fin de dar respuesta a dichos interrogantes, se planteó como objetivo general, evaluar la retención del talento humano en los establecimientos comerciales de Aguachica. Para poder lograr dicho objetivo, se hizo necesario plantear tres objetivos. El primero, que consiste en diagnosticar los establecimientos sobre la retención del talento humano, es decir, conocer o identificar la situación en la que se encuentran los establecimientos con respecto a la forma de retener a sus empleados o en su defecto, establecer si realmente lo están haciendo. El segundo, consiste básicamente en, determinar el modelo aplicado por los establecimientos comerciales, es decir, definir cuál es el método o modelo que utilizan dichos establecimientos para que los empleados permanezcan dentro de las entidades. El tercer objetivo se centra en la elaboración de estrategias específicas destinadas a fomentar la retención del personal calificado dentro de las instalaciones, a fin de mitigar la rotación de talento humano y reducir los costos suplementarios asociados a este fenómeno.

Materiales, Métodos, Metodología

Con el fin de llevar a cabo los objetivos expuestos anteriormente, se adoptó un enfoque metodológico mixto, fundamentado en la importancia de abordar tanto aspectos cualitativos como cuantitativos, dado que resulta imprescindible comprender y caracterizar las múltiples modalidades que los gerentes o subdirectores emplean para la retención del personal. (Esteban, 2022), Cuantitativa, puesto que, para lograr la comprensión de estos datos de forma acertada, se utilizaron graficas estadísticas las cuales arrojan información porcentual sobre

ciertas situaciones en partícula (Jiménez Moreno, Contreras Espinoza, & López Ornelas, 2022).

Del mismo modo, se hizo necesario emplear el método deductivo en donde se partió inicialmente de premisas generales, para llegar a conclusiones específicas (Matas-Terrón, 2022); puesto que para poder precisar o desarrollar estrategias en primera instancia se hizo necesario conocer o revisar la situación de los establecimientos con respecto a la retención del talento humano, para luego si de esta manera poder estructurar planes o métodos que contribuyan a que los empleados permanezcan en las entidades.

Cabe resaltar que el paradigma utilizado para esta investigación se basó en el post-positivismo, dado que, este paradigma precisa que la realidad es aprehendida de forma analítica empírica, y en esencia, de esa manera se desarrolló dicha investigación (Fahara, 2017). Con el fin de establecer la población se utilizó una base de datos que fue suministrada por la cámara de comercio del municipio de Aguachica, Cesar en donde se delimitó a los establecimientos comerciales dedicados principalmente al suministro de alimentos de la canasta familiar.

Para el desarrollo oportuno de los objetivos, fue necesario utilizar herramientas tales como: entrevistas semiestructuradas y llevar un proceso de gestión documental el cual nos permite de manera efectiva, el desarrollo de las estrategias. En ese sentido, se tomó una población única de 31 establecimientos comerciales los cuales se encuentran legalmente inscritos en la cámara de comercio; pero de cierta forma, cabe resaltar que de esos treinta y uno (31), cuatro (4) se encuentran inactivos, lo cual la población de estudio es de veintisiete (27) establecimientos comerciales dedicados a la distribución de productos de la canasta familiar.

Se utilizó una muestra no probabilística por conveniencia, lo cual significa que los casos incluidos se seleccionaron debido a su disponibilidad y accesibilidad, sin la necesidad de utilizar un proceso mecánico basado en fórmulas de probabilidad (Sampieri, 2022) De esta forma, la muestra con la que se efectuó la investigación fue de catorce (14) establecimientos en total, debido a que, ocho (8) de estos no contestaron; diecinueve (19) contestaron, pero cinco (5) de estos no brindaron información.

Para desarrollar de manera adecuada los objetivos, se utilizó el siguiente procedimiento. En la fase uno, se empleó como instrumento de investigación la herramienta de entrevista semi estructuradas dirigidas principalmente a los gerentes o subdirectores; en donde se entabló una comunicación previa, tomando como referencia inicial los números telefónicos proporcionados por la cámara de comercio, con el fin de pactar la hora, medio o lugar. En la segunda fase, se utilizó la información resultante del instrumento aplicado anteriormente, puesto que se tomó en cuenta los indicadores del presente objetivo y de dicha forma se estructuró y adecuó el formato de entrevista con preguntas relacionadas a lo que se quería indagar o establecer en el presente objetivo, por lo tanto, se hizo una clasificación de las preguntas y se escogieron las correspondientes o en su defecto, las que respondían a la determinación del modelo de retención. Por último, en la tercera fase se empleó la gestión documental, la cual es imprescindible desarrollarla de forma ordenada, articulada y previamente estudiada, con el fin de proporcionar una información verídica y utilizable.

Resultados

- La primera fase se desarrolló a fin de diagnosticar las empresas objeto de estudio sobre la retención de talento humano en los establecimientos comerciales.

Se pudo determinar que, al inicio del año 2023, el (57%) de los establecimientos comerciales iniciaron con menos de 10 empleados, el (22%) iniciaron entre 10 y 20 empleados y (21%) inicio con más de 20 empleados; lo cual refiere que la mayoría de establecimientos no cuentan con un alto número de empleados.

Así mismo el (50%) de los establecimientos comerciales informaron que experimentaron ingresos de empleados durante el año 2023. El (36%) no tuvo nuevos ingresos, el (7%) tuvo entre 4 y 7 nuevos empleados, y el (7%) restante indica que más de 7; Esto puede reflejar una cierta dinámica en la contratación de personal durante el año.

También se señaló que, en el transcurso del año 2023, el (50%) de los establecimientos respondieron que ha tenido entre 1 y 3 retiros; mientras que, el (36%) señaló que no ha presentado ningún retiro. El (7%) respondió que entre 4 y 7 empleados han desertado, y el otro (7%) más de 12;

lo cual indica que la retención de talento sigue siendo un desafío para los establecimientos comerciales.

Los resultados arrojaron que, el (36%) de los establecimientos no han tenido despidos; mientras que el (29%) respondió que, los últimos despidos han sido por causa de que el empleado no cumple con sus funciones; el (21%) indicó que, por decisión propia del trabajador; y el (14%) restante señaló que, por terminación del contrato. De esta forma se puede decir que, la mayor causa de que un empleado sea despedido es porque estos no cumplen con las funciones asignadas.

De igual modo se determinó que el 100% de los subdirectores o gerentes de los establecimientos comerciales, es decir, en su totalidad señalaron que, en base a su criterio, los empleados se encuentran satisfechos dentro de la entidad.

En general, estos análisis sugieren como puntos relevantes sobre la retención del talento humano en los establecimientos comerciales, que la mayoría (57%) de estos son pequeños (con menos de 10 empleados). Sin embargo, La mitad de los establecimientos (50%) han contratado entre 1 y 3 empleados recientemente, lo que sugiere una rotación constante de personal. Por otra parte, el (64%) de los establecimientos presenta deserción, siendo una situación preocupante. No obstante, a pesar de la alta deserción, todos los directores creen que los empleados están satisfechos, lo que podría indicar una falta de conocimiento y desconexión entre la percepción de la gerencia y la realidad de los empleados. Siendo fundamental seguir monitoreando y mejorando las estrategias de retención de talento para garantizar un entorno de trabajo productivo y satisfactorio.

- La segunda fase se efectuó con el objetivo de determinar el método de retención del talento humano aplicado por los establecimientos comerciales en Aguachica, Cesar, basándose en cinco indicadores:

Identificar si el establecimiento trabaja por mantener un clima organizacional óptimo. Los resultados enfatizaron que el 100% de los subdirectores o gerentes, respondieron que los establecimientos se encuentran trabajando para que la entidad mantenga un clima organizacional óptimo. De igual modo se procedió a conocer de qué manera dichos establecimientos garantizan el

clima organizacional obteniendo los siguientes resultados.

Figura 1 *Métodos que fomentan el clima organizacional según la mayoría establecimientos comerciales entrevistados.*



Fuente. *Autores*

Se logró observar que el 57% de los establecimientos, es decir, la mayoría, resaltaron tres métodos para fomentar el clima organizacional.

Comunicación Efectiva (29%): Este resultado refleja la importancia de la comunicación abierta y transparente en el entorno laboral. Los establecimientos que hicieron parte de este porcentaje acentúan que valorar la comunicación efectiva suele promover un flujo constante de información entre la dirección y los empleados, lo que contribuye a la comprensión mutua y la toma de decisiones informadas, siendo un método clave para fomentar un clima organizacional saludable.

Retroalimentación (14%): Dichos establecimientos destacan que la retroalimentación proporciona a los empleados la oportunidad de recibir comentarios sobre su desempeño y contribuye a su desarrollo personal y profesional. Sustentando que enfatizar la retroalimentación tiende a tener un enfoque en el crecimiento y el aprendizaje continuo de su personal.

Reuniones (14%): Este porcentaje justificó que organizar reuniones regularmente permite discutir asuntos importantes, establecer metas y resolver problemas, ayudando a mantener a los empleados informados y comprometidos; siendo las reuniones un método que permite mejorar la comunicación y facilitar la colaboración entre los miembros del equipo.

Se hizo énfasis a seis (6) métodos implementados por los establecimientos restantes con un 7% cada método.

Figura 2 *Métodos que fomentan el clima organizacional según la minoría de los establecimientos comerciales entrevistados.*



Fuente. *Autores*

Cumplir con la normatividad (7%): Los establecimientos que hicieron hincapié en este aspecto reflejaron su compromiso con el bienestar de los empleados y su preocupación por evitar posibles problemas legales, expresando que cumplir con las regulaciones y normativas es fundamental para garantizar un entorno de trabajo seguro y legal.

Trato humanizado (7%): Estos puntualizaron que el trato humanizado es crucial para fomentar un clima organizacional óptimo, percibiendo y considerando el respeto hacia los empleados como individuos. Esto puede incluir la empatía, la comprensión y la atención a las necesidades personales y emocionales de los trabajadores.

Integraciones (7%): En este caso se mencionaron las actividades de integración para construir relaciones sólidas entre los miembros del equipo y crear un sentido de pertenencia en la organización; siendo las integraciones una actividad clave para mejorar la colaboración y la cohesión del grupo.

Reconocer sus actividades (7%): El porcentaje que optó por esta opción, evidenció tener programas de recompensas y reconocimientos para celebrar los éxitos de los empleados, acreditando que reconocer y recompensar las contribuciones y logros de los empleados es fundamental para mantener la motivación y el compromiso.

Garantizar la seguridad de los trabajadores (7%): Este porcentaje refirió que priorizan la seguridad es esencial para garantizar un clima organizacional óptimo, al ser fundamental para mostrar su

compromiso con el bienestar de los empleados y reducir los riesgos laborales.

Organización de funciones (7%): Donde se afirmó que una organización de las funciones y tareas laborales puede mejorar la eficiencia y la productividad, lo que a su vez puede influir en un clima de trabajo más positivo.

Estos resultados indicaron que los métodos que fomentan el clima organizacional varían según los establecimientos comerciales, pero que la comunicación efectiva, la retroalimentación y las reuniones son los métodos más enfatizados por la mayoría de los establecimientos para fomentar un buen clima organizacional. Mientras que los establecimientos restantes se centraron en el cumplimiento de normativas, el trato humanizado, las integraciones, el reconocimiento de actividades, la seguridad de los trabajadores y la organización de funciones. Sin embargo, la combinación de estos pueden contribuir a un clima de trabajo saludable y productivo.

Método más utilizado por los establecimientos comerciales de Aguachica Cesar, para reconocer el buen desempeño de los empleados.

Escalafón laboral (7%): Esta métrica indica la consideración jerárquica o de categorización dentro de una organización. Sin embargo, el bajo porcentaje del 7% sugiere que, en el análisis realizado, se le otorga una importancia relativamente menor en la valoración del desempeño del empleado.

Compensación de jornada laboral (7%): Esta categoría evalúa la recompensa otorgada por horas extras o esfuerzos adicionales en el trabajo. Su ponderación del 7% sugiere que, en términos de reconocimiento del desempeño, tiene una influencia limitada en comparación con otros métodos.

Reconocimiento de actividades (22%): Este método se enfoca en valorar las contribuciones específicas de los empleados, incluyendo elogios, premios o menciones por proyectos destacados. El 22% de los establecimientos indica que se le asigna una importancia considerable en la evaluación del desempeño.

Motivación salarial (64%): Este porcentaje alto refleja la relevancia preponderante de las recompensas financieras como aumentos

salariales, bonificaciones o incentivos económicos en la motivación y reconocimiento del rendimiento laboral.

La distribución porcentual señala que la motivación salarial es el método más influyente para reconocer el desempeño, seguido por el reconocimiento de las actividades de los empleados. Mientras tanto, el escalafón laboral y la compensación de jornada laboral tienen una importancia relativamente menor en este análisis específico del reconocimiento del desempeño.

Brindan capacitación los establecimientos comerciales de Aguachica Cesar. Los resultados obtenidos respecto a sí brindan capacitación los establecimientos comerciales al talento humano muestra una clara tendencia hacia la inversión en el desarrollo y la mejora de las habilidades de los empleados:

Sí (93%): Este resultado del 93% indica una fuerte preferencia por brindar capacitación al talento humano dentro de las organizaciones evaluadas. La mayoría de los establecimientos o empresas encuestadas reconocen la importancia de invertir en el crecimiento profesional de su personal. Esto puede incluir programas de capacitación interna, cursos externos, talleres, seminarios, entre otros métodos destinados a mejorar las habilidades y competencias de los empleados.

No (7%): El pequeño porcentaje del 7% indica que un número relativamente bajo de los establecimientos encuestados, optan por no proporcionar capacitación al talento humano. Lo cual se debe a diversas razones, como limitaciones presupuestarias, falta de reconocimiento de la importancia de la capacitación y un enfoque estratégico diferente en la gestión del talento.

Por lo tanto, la mayoría de las organizaciones evaluadas priorizan y reconocen la importancia de brindar capacitación a su personal, lo que sugiere una inversión significativa en el desarrollo de habilidades y el crecimiento profesional de sus empleados. La forma en que los establecimientos permiten el desarrollo de sus empleados resulta de vital importancia, puesto que al momento de que un empleado es capacitado en pro de sus funciones, este se va a desempeñar de manera eficiente dentro de su puesto de trabajo, lo cual aumenta la productividad.

Tipo de incentivo más utilizados por los establecimientos comerciales de Aguachica Cesar. Los resultados de los tipos de incentivos

laborales revelan una distribución significativa entre los incentivos económicos y no económicos, con ponderaciones que reflejan su impacto relativo en el entorno laboral:

Incentivos económicos (86%): Esta categoría abarca recompensas financieras como aumentos salariales, bonificaciones, comisiones, o cualquier incentivo monetario directo relacionado con el rendimiento laboral. Con un porcentaje considerablemente alto del 86%, indica que se valora enormemente la influencia y el poder motivador de los incentivos financieros en los establecimientos comerciales.

Incentivos no económicos (14%): Estos incentivos incluyen reconocimiento público, oportunidades de desarrollo profesional, retroalimentación positiva, flexibilidad laboral, capacitación especializada, entre otros beneficios no monetarios. A pesar de su importancia en aspectos no monetarios del bienestar del empleado, el porcentaje del 14% sugiere que su peso relativo en los establecimientos comerciales es significativamente menor en comparación con los incentivos económicos en este contexto específico.

Los resultados indican que, en los establecimientos comerciales, los incentivos económicos son la fuerza principal para motivar y reconocer el desempeño de los empleados, mientras que los incentivos no económicos tienen una relevancia notablemente menor en la percepción general del reconocimiento laboral.

Incentivos utilizados por los establecimientos comerciales en Aguachica Cesar. El análisis de los incentivos utilizados por los establecimientos comerciales muestra una distribución y una preferencia hacia ciertos tipos de incentivos:

Bonos (65%): Los bonos representan un porcentaje significativamente alto del 65%, son recompensas monetarias o premios financieros otorgados a los empleados por su rendimiento sobresaliente, logros específicos o metas alcanzadas. Este tipo de incentivo parece ser el más prevalente y valorado por los establecimientos comerciales como un método efectivo para reconocer y motivar a sus empleados.

Anchetas (14%): Las anchetas son conjuntos o cestas con diversos productos que se otorgan como regalos o incentivos a los empleados. Aunque representan un porcentaje significativo del 14%, su uso es menos común en comparación con los bonos. Estos regalos pueden ser vistos como gestos

de reconocimiento, aunque parecen ser menos predominantes que los bonos en términos de incentivos utilizados.

Programas de bienestar (14%): Los programas de bienestar pueden incluir beneficios para el cuidado de la salud, asistencia médica, actividades físicas, programas de alimentación saludable, entre otros. Este porcentaje igualmente corresponde al 14%, lo que sugiere una consideración similar a las anquetas en términos de relevancia, aunque también son menos comunes que los bonos como incentivos utilizados por estos establecimientos.

Otros (7%): Esta categoría abarca otros tipos de incentivos no especificados en las categorías anteriores. Aunque representan un porcentaje menor del 7%, muestran que hay métodos alternativos de reconocimiento o motivación que son utilizados, pero en menor medida en comparación con los bonos, anquetas y programas de bienestar.

De acuerdo a la información recolectada, los bonos son el tipo de incentivo más prevalente y valorado por los establecimientos comerciales, seguidos por las anquetas y los programas de bienestar, mientras que otros métodos de incentivo tienen una presencia más limitada en este contexto.

Resulta fundamental mencionar en Aguachica Cesar los establecimientos comerciales han buscado retener el talento humano al garantizar un clima organizacional óptimo, lo cual resulta importante, ya que al momento en que el empleado realiza su labor en un ambiente adecuado, su rendimiento es efectivo. Los datos porcentuales indicaron que la remuneración salarial es el factor más importante para reconocer el desempeño. Además, la mayoría de los establecimientos reconocieron la importancia de capacitar a su personal, lo que reflejó una inversión considerable en el desarrollo de habilidades y el avance profesional de sus trabajadores. Cabe destacar que, una de los métodos más utilizados por los subdirectores de los establecimientos comerciales es el reconocimiento del buen desempeño por medio de incentivos económicos.

- **Estrategias de retención del talento humano.**

Teniendo en cuenta los datos e información recopilada, se procedió a establecer estrategias de retención del talento humano acorde a las

actividades y prácticas identificadas durante el desarrollo de toda la investigación.

Para la implementación de las estrategias se requiere considerar previamente:

Documentación de Buenas Prácticas. La documentación de buenas prácticas tiene como objetivo, preservar la integridad de los datos de los documentos y registros importantes, y también puede servir de guía sobre cómo registrar la información y almacenar los datos de forma adecuada (SafetyCulture, 2023).

Crear una base de datos o sistema de gestión documental que almacene información sobre las actividades aplicadas para retener el talento humano. Esto debe incluir registros de comunicaciones efectivas, reuniones, retroalimentación, organización de funciones y cualquier otro factor relevante.

Política de Clima Laboral Óptimo.

Disponer de un clima laboral óptimo resulta fundamental tanto para las organizaciones como para sus empleados. Operar en un entorno idóneo contribuirá a generar un mayor nivel de motivación y compromiso con las responsabilidades laborales, lo cual impactará positivamente en el rendimiento profesional (Universidades, 2023).

Se recomienda establecer una política oficial que promueva la creación y mantenimiento de un clima laboral óptimo.

Documentar esta política y asegurarse de que sea comunicada y aplicada en todos los niveles.

Esta estrategia se propone teniendo en cuenta que el 100% de los establecimientos comerciales estudiados, aseguran trabajar por mantener un clima organizacional óptimo, y reconocen esta acción como una de las razones por la cual el talento humano se siente a gusto de continuar laborando en el establecimiento.

Conocer las expectativas y percepción del talento humano. Es de suma importancia conocer los factores que motivan al talento humano, a fin de garantizarlos o tomar las acciones que permitan influir o alterar dichas percepciones.

Víctor H. Vroom, psicólogo canadiense plantea las expectativas, como uno de los componentes claves de la motivación, siendo fundamental que el empleador tenga un entendimiento claro de los factores que generan motivación en sus empleados para poder aplicar estrategias de motivación que sean efectivas y adecuadas a las necesidades individuales de cada trabajador (Sanchis, 2020).

Costeabilidad. Principio del control, que consiste en validar la inversión en términos de tiempo y recursos económicos en función de los beneficios

reales que proporciona. Su implementación solo debería realizarse si los beneficios esperados justifican los costos asociados (Lozano, 2019).

Por lo tanto, el costo de la aplicación de las estrategias debe estar alineado con el presupuesto disponible de las organizaciones, así mismo se deben conocer los límites del presupuesto, y los beneficios que se obtendrán por la implantación de las estrategias.

Difusión del modelo de retención aplicado. Es necesario comunicar las estrategias aplicadas a fin de que el talento humano, se encuentre familiarizado con los beneficios fructífero del buen desarrollo de las actividades asignadas.

La ausencia de comunicación genera operaciones disyuntas, una deficiencia en el compromiso y la fragmentación de áreas que contravienen los principios axiales de la institución (Pursell, 2023).

Evaluaciones Continuas. Las evaluaciones continuas tienen como objetivo facilitar la toma de decisiones respecto a las actividades a largo plazo. Las evaluaciones continuas eficaces posibilitan la detección oportuna de cambios en el momento en que ocurren.

Es necesario evaluar la efectividad de las estrategias de retención y documentar los resultados. Esto permitirá ajustar las prácticas en función de los hallazgos (Logistics Cluste, 2023).

Retener el talento humano idóneo es crucial para cumplir con el objetivo de una organización. Al momento de que los establecimientos comerciales comprometen a sus colaboradores y los motivan a seguir en la entidad, tienen una alta probabilidad de aumentar su productividad y competitividad.

Para efectuar una debida retención del talento humano es fundamental tener en cuenta los factores que influyen en la capacidad de una empresa para retener a empleados talentosos y valiosos. A continuación, se argumenta la importancia de cada uno de los factores mencionados:

Calidad laboral. La calidad laboral se orienta hacia la mejora del ambiente laboral en las empresas, con el objetivo de reducir sus tasas de rotación, las cuales provocan un impacto adverso en la cohesión y vitalidad de los equipos de trabajo, ocasionando pérdidas significativas indirectas para cualquier compañía (José H. Barrera Bermúdez, 2021).

El entorno laboral debe ser propicio y agradable para que el equipo pueda realizar sus tareas con plena libertad y en un ambiente seguro,

permitiendo también el intercambio de conocimientos entre los colaboradores (María Camila Gutiérrez Alvarado, 2022).

Cuando los empleados se sienten valorados, escuchados y tienen un ambiente favorable, están más inclinados a permanecer en la empresa.

Incentivos y beneficios.

Los programas de incentivos son concebidos con la finalidad de atraer, comprometer y preservar el talento humano. Estos incentivos, en forma de recompensas y beneficios, son estrategias utilizadas para motivar y fomentar comportamientos positivos dentro del conjunto laboral (Ortega, 2023).

Los incentivos y beneficios, ya sean económicos o no, juegan un papel crucial en la retención del talento. Estos incentivos y beneficios demuestran reconocimiento y preocupación por el bienestar integral de los empleados, lo que contribuye a su satisfacción y lealtad hacia la empresa.

Desarrollo profesional. Los empleados valoran las oportunidades de capacitación, la posibilidad de ascenso, la adquisición de nuevas habilidades y el avance en sus carreras.

Fomentar el crecimiento y la capacitación profesional de nuestros equipos se erige como una estrategia de gran eficacia para la retención del talento en nuestra institución (Calvo, 2023). Por consiguiente, las empresas que ofrecen programas de desarrollo, mentorías, oportunidades de aprendizaje continuo y planes de carrera demuestran un compromiso con el crecimiento de sus empleados, lo que fortalece la lealtad y la retención.

En conjunto, estos factores no solo son importantes individualmente, sino que también están interrelacionados. Una combinación equilibrada de calidad laboral, desarrollo profesional, incentivos y beneficios puede crear un entorno laboral atractivo y gratificante, lo que incrementa la retención del talento humano y asegura una fuerza laboral comprometida y motivada.

Figura 3 Ilustración de los factores claves para retener el talento humano en los establecimientos comerciales.



Fuente. Autores

Con base a lo anterior se propuso una serie de estrategias a fin de ejecutar una buena gestión del talento humano. Propuesta enfocada en aprovechar y mejorar las estrategias identificadas en los establecimientos comerciales estudiados.

Estrategias para retener el talento humano en los establecimientos comerciales.

○ Estrategias para el factor clave Calidad laboral.

1. Retroalimentación y Comunicación. Establecer un sistema de documentación, retroalimentación y comunicación efectiva. Incluyendo comunicaciones formales e informales.

Responsable: El departamento de Recursos Humanos y líderes de equipo.

Indicador: Registros de reuniones realizadas, número de sugerencias y quejas.

2. Compensación Temporal Precisa. Realizar los desembolsos o remuneraciones en el momento acordado y sin retrasos, puede generar como beneficios la confianza de los empleados.

Responsable: El departamento de Recursos Humanos, con el apoyo de los líderes de equipo, gerentes y área financiera.

Indicador: Fechas de pagos consecutivos-uniformes

3. Promoción Basada en el Mérito. Promocionar a los empleados internos en función de su desempeño y logros en lugar de la antigüedad.

Responsable: El departamento de Recursos Humanos, con el apoyo de los líderes de equipo y gerentes.

Indicador: Cultura de mérito y esfuerzo.

4. Trato humanizado. Desarrollar y fomentar una cultura organizacional que valore el respeto, la empatía y la consideración hacia los empleados. Esto incluye la promoción de valores de respeto, inclusión y equidad en todas las áreas de la organización.

Responsable: El departamento de Recursos Humanos, con el apoyo de los líderes de equipo y gerentes.

Indicador: Escala de calificación

5. Acompañamiento psicológico Tomar medias a fin de garantizar la estabilidad emocional de los trabajadores.

Responsable: El departamento de Recursos Humanos, con el apoyo de los líderes de equipo y gerentes.

Indicador: Políticas, y protocolos de salud mental.

6. Ambiente de trabajo agradable. Fomentar un ambiente de trabajo positivo, con un ambiente de oficina cómodo, relaciones laborales saludables y cultura corporativa atractiva.

Responsable: El departamento de Recursos Humanos, con el apoyo de los líderes de equipo y gerentes.

Indicador: Escalas de satisfacción.

7. Cumplir con la normatividad. Identificar y comprender todas las regulaciones y leyes que son aplicables a la organización.

Responsable: Recursos Humanos y otras áreas relevantes

Indicador: Aplicación de leyes laborales, fiscales, ambientales, entre otras.

8. Pausas activas Realizar breves intervalos de tiempo durante la jornada laboral en los que los empleados realicen ejercicios físicos suaves o actividades de estiramiento para aliviar la tensión muscular, mejorar la circulación y reducir el estrés. Promoviendo la salud y el bienestar del talento humano, así mismo, mejorando su concentración y productividad.

Responsable: El departamento de Recursos Humanos, con el apoyo de los líderes de equipo.

Indicador: Numero de pausas realizadas, número de Participantes

○ Estrategias para el factor Benéficos e incentivos.

Incentivos Económicos

9. Bonificaciones: Realizar pagos adicionales basados en el desempeño, como bonos por alcanzar objetivos de ventas, metas de producción o rendimiento excepcional.

Responsable: El departamento de Recursos Humanos, con el apoyo de los líderes de equipo, gerentes y área financiera.

Indicador: Bonificaciones pagadas

10. Estructura Salarial Competitiva: Asegurarse de que los salarios ofrecidos en tu organización sean competitivos en comparación con el mercado.

Responsable: El departamento de Recursos Humanos, con el apoyo de los líderes de equipo, gerentes y área financiera.

Indicador: Comparación con el Mercado.

11. Reconocimiento del Buen Desempeño. Remuneración económica adicional al salario, en respuesta de los logros o metas alcanzadas por el trabajador.

Responsable: El departamento de Recursos Humanos, con el apoyo de los líderes de equipo y gerentes.

Indicador: Registro de los reconocimientos de las actividades destacadas, con un enfoque en cómo se reconocen.

No económicos.

12. Anchetas. El uso de anchetas como parte de su estrategia de retención de talento puede ser efectivo para demostrar agradecimiento, reconocer el trabajo duro y fomentar un ambiente de trabajo positivo.

Responsable: El departamento de Recursos Humanos o un comité de bienestar y reconocimiento designado para coordinar y entregar las anchetas a los empleados.

Indicador: Número de anchetas a entregar, Fechas de entrega

13. Programas de conciliación trabajo-vida. Ayudar a los empleados a equilibrar sus responsabilidades laborales y personales, como cuidado infantil o asistencia a familiares.

El equilibrio entre la vida personal y laboral son los factores que impactan al desempeño del empleador (Jain, 2020).

Responsable: El departamento de Recursos Humanos, con la colaboración de los líderes de equipo.

Indicador: Número de programas.

14. Actividades de construcción de equipos. Organizar eventos sociales, actividades deportivas o programas de desarrollo personal para fomentar la cohesión entre los empleados.

Responsable: El departamento de Recursos Humanos, con el apoyo de los líderes de equipo y gerentes y área financiera.

Indicador: Número de actividades, fechas en las que se realizaran, número de participantes.

Estrategias para el factor clave Desarrollo profesional.

15. Educación y capacitación. Permitirle al personal participar en cursos, talleres, seminarios o programas de capacitación

Responsable: El departamento de Recursos Humanos, con el apoyo de los líderes de equipo y gerentes.

Indicador: Adquirir nuevas habilidades o mejorar las existentes.

16. Certificaciones y credenciales. Garantizar la certificación que demuestre el fortalecimiento o adquisición de nuevos conocimientos.

Responsable: El departamento de Recursos Humanos, con el apoyo de los líderes de equipo y gerentes.

Indicador: Numero de certificaciones.

17. Mentoría. Buscar la orientación y el asesoramiento de profesionales más experimentados en el campo.

Responsable: El departamento de Recursos Humanos y líderes de equipo.

Indicador: Asesorías realizadas

18. Desarrollo de habilidades interpersonales. Aprobar que el personal pueda trabajar en habilidades de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y resolución de conflictos.

Responsable: El departamento de Recursos Humanos, con el apoyo de los líderes de equipo y gerentes.

Indicador: Construcción de relaciones

19. Aprendizaje en el trabajo. Proporcionarle al talento humano adquirir experiencia y conocimiento

Responsable: El departamento de Recursos Humanos, con el apoyo de los líderes de equipo y gerentes.

Indicador: Práctica y resolución de problemas en el entorno laboral.

20. Escalafón laboral. Ofrecer oportunidades de ascenso o promoción interna como un incentivo para el desempeño excepcional.

Responsable: El departamento de Recursos Humanos, con el apoyo de los líderes de equipo y gerentes.

Indicador: Rendimiento y desempeño de los colaboradores.

Combinar estos tres factores y las estrategias que los caracterizan, puede tener un impacto significativo en la motivación y la retención de los empleados. A través de la presente gestión documental, los establecimientos comerciales podrán mantener un registro claro de una serie de actividades de retención del talento humano, facilitando la toma de decisiones.

Los responsables de implementar estas estrategias pueden variar según la organización, pero generalmente, el departamento de Recursos Humanos desempeña un papel central. Sin embargo, es esencial que los líderes de equipo y gerentes también se involucren activamente en la ejecución de estas estrategias, ya que tienen una influencia directa en la satisfacción y retención de los empleados en sus equipos. La colaboración entre todos los niveles de la organización es crucial para el éxito en la retención del talento humano.

Discusión.

Se logró evidenciar que los establecimientos comerciales a los que se les realizó el estudio, hacen énfasis a la necesidad de aplicar un trato humano a los colaboradores, es decir tomar en consideración un enfoque humanista; enfoque principal de la presente investigación, el cual sobreentiende la consideración de los trabajadores como humanos y no como máquinas (Cardona, y otros, 2018).

Así mismo resalta la necesidad de proporcionar bienestar al talento humano, evidenciado la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo; la primera teoría del presente estudio, la cual expone que el hombre es el eje fundamental o vital dentro de una empresa; viendo a las organizaciones como una gran familia; en la que la rentabilidad y buen desempeño de esta, dependerá del desarrollo personal o satisfacción que tengan los trabajadores (Reyes J. G., 2016).

Por otro lado, se vieron reflejados los incentivos tanto económicos, como no económicos, acatando la teoría de la Jerarquización de las necesidades impulsada por Abraham Maslow. Ratificando que los incentivos económicos (como el salario y los beneficios) son esenciales para satisfacer las necesidades más básicas de los empleados, mientras que los incentivos no económicos (como

un entorno de trabajo positivo) contribuyen a satisfacer las necesidades sociales, de estima y de autorrealización (Cardona, y otros, 2018). La combinación adecuada de incentivos económicos y no económicos puede ayudar a las organizaciones a motivar a sus empleados y a satisfacer una amplia gama de necesidades de acuerdo con la teoría de Maslow.

También se logró reconocer cómo la percepción y el enfoque de la dirección hacia los empleados pueden influir en su satisfacción y permanencia en la organización. Adquiriendo relación con, la Teoría X y la Teoría Y, donde X considera a los empleados como seres naturalmente perezosos, requiriendo constante motivación y dirección para que desempeñen adecuadamente sus funciones, ya que su principal enfoque es ganar dinero para satisfacer sus necesidades. En contraste, la teoría Y retrata a los individuos como responsables y comprometidos, capaces de aportar al proceso de planificación, colaboración en equipos y otras actividades. (Cardona, y otros, 2018). Los establecimientos comerciales que se alinean con la Teoría Y tienden a crear un entorno más atractivo para el talento y, por lo tanto, son más propensos a retener a sus empleados más valiosos.

Conclusión.

El objetivo de esta investigación fue evaluar la retención del talento humano en los establecimientos comerciales de Aguachica Cesar, e identificar los modelos que estos utilizan para retener el personal a fin de proponer estrategias razonables de retención. Para conocer cómo se lleva a cabo la retención del talento humano en los establecimientos comerciales de Aguachica, Cesar, se realizó una entrevista semiestructurada a los diferentes gerentes, supervisores, jefes inmediatos o subdirectores, la cual nos proporcionó información sobre las medidas que han tomado para retener al talento humano, con base a dicha información se sugirió una serie de pasos a seguir y estrategias de retención del talento humano.

De acuerdo con lo analizado se pudo concluir que:

- Evaluar la retención del talento humano en los establecimientos comerciales es una herramienta eficaz para identificar áreas de mejora en la gestión de recursos humanos y para implementar estrategias que aumenten la retención del talento en una organización.

- Al momento en que una organización plantea estrategias coherentes y aplicables de retención del talento humano debe tener en cuenta tres factores de suma importancia: la calidad laboral, los beneficios e incentivos y el desarrollo profesional.
- Toda organización debe trabajar por incluir estrategias de retención del talento humano, incentivándolos de manera económica y no económica, en pro del bienestar integral de estos, acciones que garantizan un ambiente laboral óptimo, el compromiso y motivación de los colaboradores.
- El talento humano al ser directamente responsable de la competitividad de una organización, no puede juzgarse como un costo, por lo contrario, este debe tenerse en cuenta como una inversión de las tantas que realiza una empresa, ya que de él depende el rendimiento de esta.

Referencias bibliográficas.

- APD, R. (08 de Marzo de 2022). *APD*. Obtenido de APD: <https://www.apd.es/retencion-talento-empresas/>
- Calvo, J. A. (20 de Septiembre de 2023). *Factorial*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/desarrollo-profesional/>
- Cardona, Y., Chumaceiro, A., Beltran, L., Contreras, A., Tibusay, M., Gomez, C., . . . Caldera, K. (2018). *Enfoques, teorías y perspectivas de la administración de empresas y sus programas académicos*. Sincelejo: CECAR.
- Chiavenato, I. (2022). *Administración de Recursos Humanos*. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (10ª ed. ed.). MC Graw Hill. Obtenido de <https://www.marcialpons.es/libros/administracion-de-recursos-humanos/9781456263164/>
- Delbianco, M. M. (s.f.). Fenómeno de fuga de cerebros en el sector sanitario trabajadores. *Revista Internacional de Salud Pública y Ciencias Clínicas*. Obtenido de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-FugaDeCerebrosEnElSectorSalud-5602376%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-FugaDeCerebrosEnElSectorSalud-5602376%20(1).pdf)
- Esteban, M. P. (2022). *El papel de la teoría en la investigación cualitativa*. Barcelona: Red de Investigación de Posgrado en Educación | |RIPE. Obtenido de https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/192073/1/Papel_Teoria_Sand%C3%A9n_Esteban.pdf
- Fahara, M. F. (16 de Mayo de 2017). Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa. *Digital Universitaria*.
- Grupo Soluciones Horizonte. (25 de noviembre de 2022). Obtenido de <https://www.gsh.com.co/blog/por-que-es-importante-la-retencion-de-talento-en-las-empresas/#:~:text=La%20retenci%C3%B3n%20de%20talentos%20impacta,recogner%20y%20valorar%20sus%20esfuerzos.&text=Establecer%20un%20plan%20de%20metas%20ayuda%20a%20la%20organiz>
- Jain, S. (2020). Expectativas de empleo: una revisión sistemática de los antecedentes y su impacto en la intención de unirse de los futuros empleados. *Journal of Critical Reviews*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1kzIKwUYOQfGoaksSjZ57knzbCSazTBk7/view>
- Jiménez Moreno, D. J., Contreras Espinoza, M. I., & López Ornelas, D. M. (2022). *Lo cuantitativo y cualitativo como sustento metodológico en la investigación educativa: un análisis epistemológico*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4980/498070446014/498070446014.pdf>
- José H. Barrera Bermúdez, A. D. (21 de octubre de 2021). *RepositorioUnitec.edu.co*. Obtenido de <https://repositorio.unitec.edu.co/bitstream/handle/20.500.12962/2052/Bienestar%20laboral%20y%20su%20efecto%20en%20la%20productividad%20de%20los%20colaboradores.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- logistics Cluste*. (26 de Febrero de 2023). Obtenido de <https://log.logcluster.org/es/tipos-de-evaluacion>

- Lozano, K. E. (20 de Diciembre de 2019). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>
- María Camila Gutiérrez Alvarado, J. L. (2022). Revisión sistemática de los factores de motivación laboral a nivel Latinoamérica. *FACTORES DE MOTIVACIÓN LABORAL*. Bucaramanga. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/7bfe8e3e-d746-4e0e-858e-2300a2f09ce8/content>
- Matas-Terrón, A. (2022). *El Método Científico: una breve introducción*. Obtenido de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/27649/Zenodo_UD_Metodo_Cientifico.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Omar Alejandro Pérez Cruz, R. P. (2020). Determinantes de la inserción laboral en egresados universitarios en México. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/732-Texto%20del%20art%C3%83_culo-6134-1-10-20200907.pdf
- Ortega, C. (20 de Enero de 2023). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/incentivos-para-empleados/#:~:text=Los%20incentivos%20para%20empleados%20son,comprometer%20y%20retener%20el%20talento>.
- Pursell, S. (07 de Noviembre de 2023). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-interna-en-empresas>
- Revelo, L. F. (2023). Gestión de la Atracción y Retención del Talento Humano en el Siglo XXI: una Revisión Bibliográfica Sistemática de la Literatura Latinoamericana. *593 Digital Publisher CEIT*.
- Reyes, J. G. (2016). La teoría de las relaciones: ¿un enfoque humanista real del trabajo? *Pretil*³³, 29-39.
- Rocio, R., & Diana, V. (2017). *La rotación del personal y su incidencia en el desempeño del talento humano en la corporación FIALES*. Guayaquil.
- SafetyCulture, E. d. (19 de Junio de 2023). *SafetyCulture*. Obtenido de <https://safetyculture.com/es/temas/buenas-practicas-de-documentacion/>
- Sampieri, R. H. (2022). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education.
- Sanchis, S. (14 de Julio de 2020). *Psicología-Online*. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/teoria-de-las-expectativas-de-vroom-formula-y-ejemplos-5118.html>
- Universidades, S. (13 de Julio de 2023). *Santander becas*. Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/clima-laboral.html>