

Buenas prácticas en talento humano

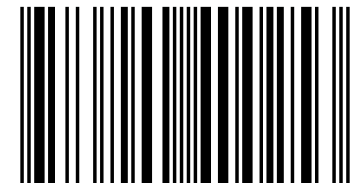
Este libro nace de la necesidad que tienen los líderes y las organizaciones de encontrar en sus colaboradores, un auténtico valor, denominado en el siglo XXI, "talento humano". Ahora nos preguntamos, liderar talento humano, es una moda? o es una nueva manera de concebir y gestionar a las personas dentro de dichas organizaciones a través de "buenas prácticas" profesionales que incidan en la productividad y rentabilidad en las empresas.



Washington Santillán

Buenas prácticas en talento humano

Generando valor a la organización



978-620-0-40025-3

editorial académica española

Washington Santillán

Buenas prácticas en talento humano

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

Washington Santillán

Buenas prácticas en talento humano

Generando valor a la organización

FOR AUTHOR USE ONLY

Editorial Académica Española

Imprint

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: www.ingimage.com

Publisher:

Editorial Académica Española

is a trademark of

International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group

17 Meldrum Street, Beau Bassin 71504, Mauritius

Printed at: see last page

ISBN: 978-620-0-40025-3

Copyright © Washington Santillán

Copyright © 2020 International Book Market Service Ltd., member of
OmniScriptum Publishing Group

FOR AUTHOR USE ONLY

TÍTULO: BUENAS PRACTICAS EN TALENTO HUMANO

Autor:

Msc Washington Edy Santillán Marroquín



Formación Académica:

Master en Intervención y Asesoría Familiar Sistémica
Universidad Politécnica Salesiana.

Doctor en Psicología Industrial
Universidad Central del Ecuador.

Diplomado en Gerencia de Recursos Humanos, TEC de Monterrey.

Auditor Líder ISO 9001, Lloyds. Lima-Perú.

Experiencia Profesional: Con más de 20 años de experiencia gestionando en gran nivel "Procesos de Talento Humano" en Empresas y Firmas de Consultoría de gran éxito en Ecuador.

Es reconocido por sus **buenas prácticas** en procesos de selección de talentos, capacitación, plan de carrera y desarrollo de líderes. En los últimos años realiza "consultoría privada" como asesor de talento humano y desde el ámbito terapéutico como interventor familiar.

Experiencia como Docente:

Con más de 15 años como profesor en los diferentes campos de la Psicología y Procesos de Talento Humano en Prestigiosos Centros de Educación Superior en el Ecuador.

Actualmente y desde el año 2019, es el Coordinador Académico del Instituto Superior Tecnológico Bernardo Ohiggins.

Agradecimiento:

A mi familia, mi esposa Ruth, a mis hijos Carolina, Josué y Esteban, que son parte de mi vida y mi desarrollo diario.

A mis queridos alumnos y consultantes con quienes cada día aprendo más y hacen de mi profesión la más extraordinaria del mundo.

Especial y valiosa mención para mis alumnos del 3er nivel de Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Ohiggins (2019-2020) con su aporte en el artículo de capacitación. Así mismo, para Juan José Vásquez, amigo y colega por su apoyo profesional en la medición de clima laboral en la empresa Industrial-Comercial para demostrar el impacto de ésta en la RSC (Responsabilidad Social Corporativa), resaltar el formidable apoyo de mi hijo Josué Santillán Vieira sobre su investigación en Responsabilidad Social Corporativa y finalmente, a mi alumna de la maestría en gestión del talento Humano, Diana Burbano Pozo a quién dirigí su trabajo de investigación sobre el "Retiro productivo para los trabajadores de una empresa petrolera"

Dedicatoria:

A mí amado Jesús. "Señor y Salvador"

DESARROLLO TEMÁTICO:

Introducción.

1. Cómo motivar al Talento Humano en el siglo XXI
2. El proceso de capacitación como generador de impacto en las organizaciones.
3. La Responsabilidad Social Corporativa en la gestión del talento humano. Ejemplo práctico en una empresa industrial y comercial.
4. Cómo se puede gestionar “planes de retiro” a colaboradores que por su edad y años de servicio dejan la Organización. Recomendaciones e investigación práctica en una empresa petrolera.
5. Conclusiones.
6. Bibliografía.

INTRODUCCIÓN:

Gestionar en gran nivel procesos relacionados con la GENTE, nació de la necesidad que tienen las Organizaciones de encontrar en sus colaboradores, como un auténtico valor, denominado en el siglo XXI, "talento humano". Ahora nos preguntamos, *liderar talento humano*, es una moda? o es una nueva manera de concebir y gestionar a las personas dentro de dichas Organizaciones a través de "*buenas prácticas*" profesionales que incidan en la productividad en las Organizaciones.

En algún momento de la historia manejábamos a los trabajadores como simples recursos humanos, luego consideramos que la disciplina, las leyes, los reglamentos, las políticas, los procesos administrativos, etc., nos ayudarían a encontrar la solución para lograr resultados concretos hacia la productividad y rentabilidad de las empresas, lamentablemente, estas prácticas no fueron suficientes, era necesario seguir investigando nuevas formas de lograr dichos resultados apalancándonos en otras formas y estrategias de gestionar los procesos de Talento Humano a través de lo más valioso que poseen las Organizaciones, su GENTE.

Les propongo en este libro, explicar de manera sencilla y práctica, varias de las prácticas fundamentadas en mi experiencia de más de 20 años como Gestor del Talento Humano, en diferentes sectores de negocios y compañías, con estilos diversos de liderazgo, diferente formación integral de colaboradores, etc., lo que anhelo es ***enriquecer su conocimiento, formación y competencias***, adjunto también, conceptos fundamentales y acciones concretas, para que usted, pueda incorporar o fortalecer sus estrategias para liderar al "talento humano" en este siglo XXI.

Aprovecho para realizar una exhortación positiva a mis colegas que gestionan talento humano, para que no "perdamos" la esencia de nuestro ROL que es precisamente, el conocer, velar, fortalecer y desarrollar a las personas desde el conocimiento, competencias y comportamiento del ser humano, que se traduce en valores,

emociones, sentimientos, inteligencias, salud mental- emocional, etc., que nos convierte en los nuevos "socios estratégicos de la empresas.

Observo con gran preocupación en mi práctica profesional que muchos gestores humanos, desde su rol en procesos de talento humano, se han dedicado a realizar tareas o funciones relacionadas con procesos administrativos y controles, dejando de lado el fortalecer el "potencial del ser humano" como ente social, relacional, familiar, que necesita ser valorado, apreciado por sus aportes sistémicos y que buscan un desarrollo sostenido de sus fortalezas, equidad en su evaluación; esto se puede concretar mejor en empresas más justas, estructuras más flexibles y un liderazgo más democrático, situacional, humano, inspirador y que promuevan prácticas fundamentadas en valores y en el "ganar - ganar".

Es posible, que un futuro mediato los gestores organizacionales encuentren la verdadera MISIÓN de nuestra profesión(Santillán, 2017).

MSc Josué Santillán Vieira

1. CÓMO MOTIVAR AL TALENTO HUMANO



Gráfico No 1

MOTIVACION

UN PROCESO PARA ATRAER, POTENCIALIZAR Y RETENER TALENTO

La palabra **motivación** es resultado de la combinación de los vocablos latinos *motus* (traducido como "**movido**") y *motio* (que significa "**movimiento**"). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la **psicología** y de la **filosofía**, una motivación se basa en aquellas cosas que **impulsan** a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a **mantener firme su conducta** hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.

La noción, además, está asociada a la **voluntad** y al **interés**. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que

estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Muchos son los ejemplos que podríamos utilizar para expresar este significado de la palabra que nos ocupa pero uno de ellos podría ser el siguiente:

“Pedro encontró en los incentivos económicos y emocionales que le ofertó su empresa la motivación necesaria para recuperar sus ganas y esfuerzo en el trabajo”.

Cabe resaltar que la motivación implica la existencia de alguna **necesidad**, ya sea absoluta, relativa, de placer o de lujo. Cuando alguien está motivado, considera que aquello que lo entusiasma es imprescindible o conveniente. Por lo tanto, la motivación es el lazo que hace posible una acción en pos de satisfacer una necesidad.

En relación precisamente de cómo la necesidad influye en la motivación es interesante recalcar que existe una teoría clásica, la de la jerarquía de necesidades de Maslow, que precisamente deja patente cómo existe una estructura piramidal de aquellas que son las que contribuyen de la mejor manera a motivar a una persona en cuestión.

De esta forma, en la cúspide de dicha pirámide estarían las necesidades llamadas de **auto-realización** como pueden ser la independencia o la competencia. El segundo escalón estaría copado por las de estima como pueden ser el prestigio o el reconocimiento.

En la mitad de la estructura estarían las sociales entre las que se hallan las de aceptación o pertenencia.

En la cuarta posición nos encontramos con las necesidades de seguridad que son las de estabilidad o las de evitar daños de algún tipo.

Y finalmente en el quinto y último tramo de dicha pirámide se situarían las fisiológicas como son el alimento o el vestido.

Necesidades todas las citadas, establecidas por Maslow, que determinó que cualquiera de ellas requiere que su escalón inferior esté cubierto para así poder activarse.

Eso supondría que a una persona sólo le motivarían las necesidades sociales si antes tiene ya cubiertas las de seguridad y las fisiológicas.

Existen diversos motivos que impulsan la motivación: **racionales, emocionales, egocéntricos, altruistas**, de **atracción** o de **rechazo**, entre otros.

Por otra parte, hay que decir que **desmotivación** es un término que abarca ideas contrarias a la motivación.

Se define como un **sentimiento o sensación marcados por la ausencia de esperanzas o angustia** a la hora de resolver obstáculos, que genera insatisfacción y se evidencia con la disminución de la energía y la incapacidad para experimentar entusiasmo.

La desmotivación es una consecuencia que se considera **normal** en las personas que ven limitados o no realizados sus anhelos por distintas causas.

De todas formas, sus efectos pueden ser prevenidos.

La desmotivación se caracteriza por la existencia de **pensamientos e ideas de perfil pesimista** y por un **estado de desesperación al que se llega tras experimentar un intenso desánimo**, que surgen a raíz de la multiplicación de vivencias negativas (aun cuando se trata de experiencias enfrentadas por otras personas), y por la sensación de no tener la capacidad necesaria para alcanzar objetivos. Por lo tanto, la desmotivación puede generar daños importantes nocivos cuando aparece de forma recurrente y prolongada en la vida de una persona y puede, incluso, llegar a poner en riesgo su **salud**(Pérez & Merino, 2017).

La Motivación según varios autores

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

"La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño". (**Armstrong, 1991: 266**).

"La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual".

Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (**Robbins, 1999:17**).

Según (Stoner 1.996) define la motivación como "Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen". Desde mi parecer en esta definición el autor nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor si lo comparamos con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanto energía no se gastaría durante todo este proceso.

Por su parte, (**Chiavenato 2.000**) la define como "el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea". Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

Así mismo, (**Mahillo 1.996**) define la motivación como "el primer paso que nos lleva a la acción". Entiendo esta definición como que para que el individuo realice sus acciones este debe estar motivado, de lo contrario hay que empujarlo al igual que un carro cuando este se apaga, para que pueda realizar las acciones, esto también ocasiona desde mi parecer un gasto de energía enorme, lo que origina que los gerentes que no tengan estrategias claras sobre la

motivación de sus empleados pasen la mayor parte de su tiempo ocupado en como incentivar a estos trabajadores.

EL PODER DE LA MOTIVACION:



Gráfico No. 2

- Los seres humanos actuamos siguiendo determinados fines; siempre obedeciendo a las motivaciones de diversos géneros. Podemos decir que la motivación es considerada como “el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo o la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción”. (Fiscal, 2011)

La Motivación y el Desarrollo

- A lo largo de la historia se ha estudiado al ser humano y nos hemos dado cuenta que se ha manejado por medio de la motivación, los sentimientos he impulsos que lo llevan a cometer conductas y realizar actividades, con el fin de satisfacer sus necesidades y anhelos provocando interés en ello; en sí, lo que

hace que nosotros actuemos y nos comportemos de una manera, es la motivación.

- Haciendo referencia al tema con respecto a las organizaciones, es producir más y mejorando el ambiente en un mundo globalizado mediante la alta gerencia de las organizaciones, en donde que su principal labor es recurrir a los medios disponibles para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresas.
- Uno de los exponentes que me llamo la atención hablando del tema en un artículo comenta de manera clara y sencilla,...” Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana.
- El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos.” (Rosas, 2012)
- Para motivar, normalmente se usan planteamientos estratégicos, aumento del capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas del personal, adecuando los usos a recursos humanos, en donde existen varios procesos como son:
- la capacitación, remuneración, motivación, clima organizacional, relaciones humanas, liderazgo entre otras, que ayudan a la motivación y provocan modificaciones en la producción para obtener mejores resultados.
- Actualmente muchas organizaciones mencionan que existe El Ciclo Motivacional, que es un proceso de satisfacer necesidad cuyas etapas son las siguientes:

A. Homeostasis: donde el trabajador permanece en equilibrio.

B. Estimulo: se genera un estímulo y provoca ansiedad.

C. Necesidad: esta necesidad (insatisfecha aun), provoca estado de tensión.

D. Estado de Tensión: produce un impulso que da lugar a un comportamiento y acción.

E. Comportamiento: se dirige a satisfacer la necesidad y alcanzar el objetivo.

F. Satisfacción: se satisface la necesidad y el trabajador regresa al estado de equilibrio, hasta que haya otro estimulo.

- Tocando el tema de motivación y el comportamiento organizacional cada persona construye una realidad diferente de los demás, las necesidades deben ser satisfechas y por consecuente los trabajadores logren realizarse, pero no siempre es igual en todos los demás trabajadores debido a que cada quien tienen diferentes vivencias y emociones que se comentaba en el inicio pero, indiscutiblemente están en todo ser humano.
- Prácticamente el comportamiento de los colaboradores dependerá de la motivación y de las características personales y ambientales que los rodee, parte de su comportamiento de las personas se deberá al sistema cultural en el que se desarrolló, en el cual proporcionara pistas en donde se determinara el comportamiento de las personas en un ambiente.
- Las organizaciones llegan a ser exitosas o fracasar dependiendo de cómo se desarrollen o no los procesos, tanto que los colaboradores deben adaptarse a sus normas, identificando los objetivos y logrando a través de la organización, sus necesidades de las cuales asegure la permanencia de los trabajadores en las empresas.
- Una organización no lo es sino cuenta con colaboradores comprometidos con los objetivos y para que esto ocurra es importante tomar en cuenta el clima laboral, en el cual se desenvuelven las relaciones, normas, políticas y patrones de comportamiento, de tal forma que la organización llegue a convertirse en productiva.

PARA CONSIDERAR:

- En una organización, uno puede comprar el tiempo de los colaboradores o comprar su presencia material, incluso hasta se puede comprar cierto número de movimientos por hora.
- Pero su entusiasmo, su lealtad y las emociones que vengan de su corazón no se pueden comprar.
- Este tipo de cosas hay que ganárselas mediante la motivación, el amor por el trabajo, y hacerles saber que su labor dentro de las empresas es importante, ya que gracias a

eso las organizaciones pueden mantener un buen nivel de ambiente laboral.

- Las personas en las organizaciones vienen a convertirse en loa elemento más importantes de la mismas, por lo que requiere un trato no como una máquina, sino, como un ser humano con necesidades, interés, vivencias únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias que nos llevará al logro de los objetivos."Motiva en público, reprende en privado." (Céspedes, 2014)

La Motivación y el Éxito Personal

Los objetivos y metas que nos propongamos en la vida, siempre estarán seguros, mientras contemos con la motivación y el deseo por el éxito, ya que esa unión poderosa no permite que se queden sin realización.

Cualidades de una persona MOTIVADA para el éxito

Si logras crear motivación personal desarrollarás dentro de ti unas cualidades especiales que te diferencian de los demás y te mantienen centrado en el éxito.

En esencia te conviertes en una persona:

- **Responsable y productiva** para cumplir con las tareas necesarias en el camino a su éxito.
- **Perseverante y enfocada** y con la fuerza para no desistir fácilmente por causa de las adversidades.
- **Dedicada y efectiva**, buscando cumplir los objetivos siempre de la mejor manera posible en el menor tiempo.
- **Organizada y tranquila** con sus ideas, decisiones, y con todo lo que haga parte de sus metas.
- **Optimista y Positiva** para tener clara su llegada a la meta, aún en los momentos más críticos.

En general, cuando cuentas con la motivación hacia el éxito, te conviertes en una persona más óptima para lograr tus objetivos y para hacer de tu vida, lo que siempre has soñado.

¿Cómo obtenemos la MOTIVACION hacia el éxito?

- Lo primero que debes saber, es que todo el tiempo estás sintiendo motivación en tu vida.
- Ya sea que quieras dormir, o comer, o pensar, o nadar, o escribir, o llorar, o hablar... Todo surge por una motivación en ti.
- Lo importante, es que no siempre esa motivación es dirigida hacia el éxito, o en otras palabras, no siempre nos sentiremos motivados a emprender en busca de nuestros sueños.
- A veces en momentos de trabajo o emprendimiento, lo que queremos es dormir, cuando eso no nos ayudará a cumplir nuestros objetivos.
- Entonces, la motivación como tal, ya hace parte de ti. Lo que hace falta, es darle la dirección adecuada.

¿Y cómo hacer eso?

Hay varias cosas a tener en cuenta:

1. Las actividades que vas a realizar o los objetivos que buscas alcanzar, deberían ir dirigidos a lograr la vida de tus sueños.
Si lo que estás haciendo es algo que realmente no quieres hacer o no aporta a tu felicidad sino más bien al conformismo, entonces es muy difícil que te sientas motivado a hacerlo y a tener éxito en ello.
2. En tu mente, debes tener claro el objetivo que vas a lograr, llevándote al éxito.
Experimenta la emoción del éxito cada día que te encuentras en marcha, como si ya lo hubieses logrado... Esto normalmente da muchísimo impulso para seguir adelante.

3. Ten presente la diferencia entre Progreso y Resultados. Tu mente debe estar siempre enfocada en el progreso que vas a lograr, y no en la meta que quieres alcanzar. La diferencia entre ambas cosas es crítica. Si piensas en metas, los progresos no valen nada, ya que por más que avances si no has logrado el resultado final, tu mente cree que no ha hecho nada.
4. Tu motivación debería estar dirigida por cosas positivas para ti, es decir, el impulso por lograr tus metas u objetivos, debería ser positivo, como por ejemplo obtener algún premio, o un reconocimiento, o simplemente conseguir algo que anhelas. Esto lo digo porque también puede haber motivación en base a cosas negativas, por ejemplo que tengas que actuar porque de lo contrario te castigan, o te quedas sin empleo, o simplemente sufrirás o sentirás algún dolor (interno o externo) al no cumplir. El reforzamiento negativo, nunca es útil para actuar, ya que deja de ser motivación para convertirse en obligación.
5. Y finalmente, no te conformes tan sólo con crear motivación, busca inspiración, puede servirte alguna ayuda externa, como éste artículo.

Puedes contar con el apoyo de otras personas en tu camino al éxito, o puedes simplemente buscar algo de ánimo en las experiencias de otros por medio de Internet, libros, etc. Aplicando estas pequeñas estrategias, muy seguramente podrás acercarte con mayor facilidad al logro de tus sueños. Y sobre todo, harás que el camino hacia tus objetivos, sea placentero y positivo para ti (Celis, 2017).

2. LA CAPACITACION COMO GENERADOR DE IMPACTO EN LAS ORGANIZACIONES



Gráfico No. 3

Es elevar la productividad de los individuos en su trabajo, influyendo sobre su comportamiento.

La capacitación en sí es un acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el "aprendizaje".

El aprendizaje es la manifestación que surge del individuo como resultado de sus propios esfuerzos. La capacitación intenta orientar esas "experiencias de aprendizaje" en sentido positivo y benéfico. Complementarlas y reforzarlas con una actividad planteada, para que el personal de todos los niveles de la empresa pueda incrementar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y

competencias, que los beneficiarán tanto como a la propia organización.

Es así como la capacitación cubre una secuencia lógica de eventos, que pueden ser observados como un proceso continuo, el cual no debe alejarse de la atención de los objetivos básicos de la capacitación de personal:

Enseñanza orientada a los objetivos organizacionales y cambio de comportamiento. Es recomendable pensar en la capacitación de personal como un proceso mediante el cual se pueden alcanzar los citados objetivos de capacitación.

Es así como la capacitación cubre una secuencia lógica de eventos, que pueden ser observados como un proceso continuo, el cual no debe alejarse de la atención de los objetivos básicos de la capacitación de personal:

Enseñanza orientada a los objetivos organizacionales y cambio de comportamiento. Es recomendable pensar en la capacitación de personal como un proceso mediante el cual se pueden alcanzar los citados objetivos de capacitación.

TIPOS DE CAPACITACIÓN:

Capacitación para el trabajo:

Está dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función.

Capacitación de pre-ingreso:

Se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal, los conocimientos necesarios y desarrollar sus habilidades.

Inducción:

Conjunto de actividades, que informan al trabajador sobre la organización, los planes, los objetivos y las políticas. Para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización (Arana, 2017).

Capacitación promocional:

Conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador, la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización.

Tanto el sector privado como el público, están dando más y más importancia a la necesidad de capacitar y desarrollar al Talento Humano.

OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN:

El objetivo general de la capacitación: es lograr la adaptación de personal "para" el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización.

Entre los criterios claves de la Capacitación se encuentran los siguientes:

- Lograr productividad y rentabilidad.
- Promover la eficiencia del trabajador.
- Generar un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones y competencias de trabajo más satisfactorias.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Evitar accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales, entre otros, en definitiva, para mejorar el Clima Laboral(Santillán, 2017).

Capacitación, factor para retener al talento de su empresa

El costo promedio de reemplazo de un empleado, provocado por la alta rotación de personal, va de entre 6 y 12 meses de sueldo del trabajador. ¿Cómo afrontar a este fenómeno que afecta a las empresas?

La **industria de reuniones** en nuestro país ha crecido de manera exponencial en los últimos años. Estos logros se han

alcanzado gracias a una labor de profesionalización que se ha implementado entre las agencias encargadas de desarrollar **eventos corporativos** y la exigencia a sus proveedores de ofrecer productos y servicios certificados nacional e internacionalmente.

Sin embargo, el sector aún debe encarar uno de los máximos obstáculos que frena el desarrollo de cualquier industria que se sustente principalmente en pequeñas y medianas empresas: **la rotación de personal**.

De acuerdo con diversas consultoras como Mercer, Hay Group y la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (Amedirh), el promedio de rotación empresarial el año pasado fue de alrededor del 12 por ciento, después de haber alcanzado un 17 por ciento en 2014, lo cual es una buena noticia; pero la cifra que se mantiene es **el costo promedio de reemplazo de un empleado**, que puede ir de **6 a 12 meses de sueldo del trabajador**.

La industria de reuniones no está exenta de estos números, e incluso puede llegar a superarlos; no obstante, podemos observar que las empresas han entendido que para crecer en este sector se requiere de una amplia **profesionalización de sus operaciones**, e incluso que éstas obtengan algún tipo de **certificación** de nivel internacional.

Además, han identificado la necesidad de mantener una **capacitación constante** entre sus empleados, no sólo para que brinden un servicio de excelencia a sus clientes, sino también como un **motivador para que se fidelicen a la compañía** y no terminen yéndose con la competencia por nimiedades.

Actualmente existe una oferta interesantes de talleres, cursos, diplomados e incluso ya carreras enfocadas en el sector, que se imparten a través de organizaciones como IMEX y MPI, a los cuales podemos incluir no sólo a personas claves de nuestras compañías, sino también a personal operativo para que se sienta respaldado por sus empleadores.

En mi experiencia como empresario, también he detectado que el **coaching directo**, donde se trabaje entre 8 y 10 semanas con un área para trabajar sus fortalezas y sus áreas de oportunidad, puede generar resultados muy positivos.

Algunas empresas siguen creyendo que es un riesgo invertir en la capacitación de un empleado que se irá antes de los tres años, pero considero que es un riesgo que debe correrse, porque de pronto te encuentras que tienes personal con más de 15 años laborando contigo y que sigue igual de comprometido que cuando llegó.

También debemos tomar en cuenta que si bien la capacitación es un elemento trascendental para reducir la rotación, no es el único. Si como empresario te vas a preocupar por invertir en este elemento, también debes ocuparte en **fortalecer esta estrategia** con el desarrollo de un **buen ambiente de trabajo** y un **plan de carrera** para los empleados comprometidos.

Asimismo, debes estar consciente que **el sueldo no es el único motivante para conservar al talento**, así es que debes incluir bonos, comisiones, seguros, y otras técnicas para que ese personal lo piensen no dos, sino cientos de veces antes de decidir que la competencia ofrece mejores alternativas para su desarrollo profesional y personal. (Wohlmuth, 2017).

La capacitación es un gasto o una inversión?

En la actualidad, a la capacitación, se la considera como una herramienta fundamental, para la adquisición de conocimientos y para el logro de los objetivos empresariales. Un personal adecuadamente capacitado, se convierte en una ventaja competitiva, para enfrentar los nuevos mercados; se motivará al realizar sus actividades, lo que redundará en el incremento de la productividad. El momento que vive la sociedad actual, obliga a aprender, a ampliar los criterios, a tener una visión mucho más amplia del entorno, a romper paradigmas, a realizar esfuerzos permanentes para re-aprender y por supuesto a ponerlo en práctica. Una exigencia para la

optimización de tiempos y recursos, es determinar exactamente cuáles son las necesidades institucionales y del personal, en cuanto a capacitación, saber que conocimientos requieren aprender o reforzar par un adecuado desarrollo de competencias.

También será importante, el perfil del capacitador, quien estará alineado a las necesidades **reales** de la organización; explicar los resultados esperados; para ello será fundamental involucrar al personal como principal agente de cambio en la empresa, para que concientice que el éxito de la capacitación reside en la actitud y la aptitud del recurso humano.

Considerando la capacitación como de vital importancia para las organizaciones, creando necesidad de incremento en cuanto a producción y rentabilidad.

Entendiéndose por capacitación de personal como una preparación teórica por medio de eventos durante un proceso continuo, a fin de desempeñar su labor con la eficiencia y eficacia que lo amerita la entidad para su adecuado rendimiento.

Dicha capacitación debe ser brindada tanto a nuevos empleados, como a los antiguos pues esto le permite mantenerse a la vanguardia con respecto a sus obligaciones y funciones e incluso a nuevos roles a desempeñar de acuerdo a las exigencias del mercado, preparándose para responder a las exigencias del cargo actual o incluso a futuros cargos.

La capacitación tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo este organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización.

La capacitación del personal suele considerarse una excelente inversión en cuanto a recursos humanos por parte de los empresarios, aun cuando esto acarrea costos, pues les permite a sus empleados en general, la actualización de sus conocimientos en cuanto a la operatividad de la organización, normas, políticas y controles, evita la obsolescencia e incluso reducen la rotación del personal.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución. La organización es el retrato de sus miembros por lo tanto los procesos de entrenamiento permiten establecer, actualizar y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

Es importante resaltar que la capacitación debe verse como una inversión para su capital humano; debe dejarse atrás la idea antigua y errónea de que era inútil y costosa el plantear el entrenamiento de los individuos que trabajan en una organización.

Lo importante aquí es que debe cumplirse un proceso sistemático que será clave para el entrenamiento efectivo.

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar, porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo. Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante un factor de motivación y retención de personal.

Se le considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es percibida como la esencia de la gestión empresarial. De tal forma, que, en la actualidad, sin desconocer la importancia y la necesidad de todos los elementos en el funcionamiento de la organización, no existe punto de comparación en lo que respecta al elemento humano. Son las personas las que le dan vida a la organización y de ellos depende el éxito o fracaso de la misma.

Chiavenato (2007), "La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos".

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como un componente del proceso de desarrollo del Talento Humano, la capacitación implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral de la organización.

En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor y aporte al puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia, eficacia, rentabilidad y la productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales con sus pares y subordinados en la confianza, respeto. En tal sentido se plantea un Plan de Capacitación en el área de Talento Humano.

(Autores: Alumnos del 3er nivel de la Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano, Instituto Superior Tecnológico Ohiggins, 2019-2020)

3. La Responsabilidad Social Corporativa en la gestión del talento humano. Ejemplo práctico en una empresa industrial y comercial.



Gráfico No. 4

Explicaré mediante la medición técnica del clima laboral, la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en las Organizaciones y su influencia en el bienestar integral del personal, mediante un ejercicio práctico, utilizando una encuesta de medición de clima laboral, en donde se valoró cuantitativamente y cualitativamente algunos factores críticos para la compañía, para comprobar que un excelente clima laboral influye positivamente en la RSC (responsabilidad social corporativa).

La RSC, no solo se centra en el ámbito externo de la Empresa, también se refiere a la responsabilidad interna que tiene dicha Compañía y que se relaciona con sus colaboradores en la gestión del talento humano, especialmente en el trato, relación y beneficios otorgados; así como, la responsabilidad que cada individuo, como colaborador y que debe tener en cada acto ya sea desde el rol de líder, administrador, trabajador, cliente o proveedor de la empresa.

Introducción.

Se vuelve relevante este tema al considerar que la Responsabilidad Social Corporativa, no solo es realizar una serie de prácticas profesionales y bien intencionadas con el entorno y la comunidad en donde funciona la Organización, si no, que los colaboradores de una organización se convierten en interlocutores válidos de la empresa; es decir, en su gestión profesional debe tomarse en cuenta las acciones prácticas y permanentes para generar un "un buen ambiente laboral" así como, la existencia de un diálogo sostenido con todos los niveles de la empresa, bajo principios de valores, sinceridad, inclusión de todos los protagonistas, reciprocidad y simétricos para buscar acuerdos entre las partes. Por este motivo las organizaciones se las considera instituciones sociales, en donde sus intereses, acciones y decisiones son susceptibles de valor moral, ético y espiritual.

El enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa ha despertado un enorme interés en el sector empresarial, las escuelas de negocio, los inversores e incluso algunos líderes. A este interés se le suma la influencia que ejerce la Gestión Humana en las organizaciones, al facilitar y generar competencias específicas para la empresa, y combinar a los grupos sociales para imprimir mayor eficacia en el logro de los objetivos organizacionales y mejoramiento continuo del clima laboral.

La RSC es un enfoque vigente en la gestión actual de las organizaciones, con una gran variedad de definiciones atribuidas. Proviene de una tradición norteamericana y británica a principios del siglo XX, aunque para algunos autores como Carroll (1999), el concepto solo aparece hasta mediados del mismo siglo con la publicación del libro Social Responsibilities of The Businessman, de Howard Bowen, en 1953.

La RSC es considerada como un enfoque de gestión estratégico generador de oportunidades, innovación y ventaja competitiva para las organizaciones, con una repercusión en su ambiente, imagen y reputación.

Objetivo General:

Crear un ambiente interno y externo adecuado, para que se considere un "gran sitio para trabajar", mediante el buen trato y equidad, donde se vea reflejado el compromiso de todos sus actores, con la finalidad de generar mayor productividad y rentabilidad, sin olvidar el compromiso de minimizar cualquier tipo de contaminación ambiental.

Objetivos Estratégicos:

- Alcanzar el interés social de la empresa, mejoramiento continuo del clima laboral y logro de sus objetivos estratégicos.
- Gestionar la empresa desde los valores de solvencia, integridad, vocación de servicio, innovación para el liderazgo y los equipos de trabajo.
- Establecer relaciones estables y de equidad con los grupos de interés con los que se relaciona la empresa, principalmente, aquellos definidos en la misión - accionistas, colaboradores, proveedores, distribuidores, clientes y la sociedad en general.
- Gestionar los riesgos y oportunidades de negocio derivados de la evolución del entorno en el que la empresa desarrolla su actividad, asumiendo el impacto que genera en la sociedad y en el entorno, maximizando los positivos y minimizando los negativos.

Hipótesis:

Si la Responsabilidad Social Corporativa RSC, en el contexto externo e interno se vincula con los procesos del talento humano de una Empresa, gestionándose de manera eficiente y eficaz, entonces, afectará positivamente en el Clima Laboral de dichas Instituciones.

Existen siete ejes en donde la RSC debe trabajar dentro de las organizaciones, Gobernabilidad, Público Interno (talento humano), Medio Ambiente, Proveedores, Mercado, Comunidades y Política Pública.

Las dos primeras (Gobernabilidad, Público Interno) se enfocan especialmente en temas relacionados con los líderes y colaboradores de las empresas, en donde los valores, la transparencia, la ética, así como las condiciones equitativas-justas laborales por parte de los directivos, logran una producción óptima para la organización y

más aún una estabilidad y satisfacción de los colaboradores dentro del Clima laboral de la Empresa. Los otros puntos se refieren al trato y buena relación de la compañía con los protagonistas externos y que son los nuevos socios estratégicos de la compañía.

Los principios expuestos en el Pacto Mundial y en los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (respecto a los Derechos Humanos, eliminación del trabajo forzoso, derecho a la sindicalización colectiva, remuneración equitativa, indistintamente del género ,eliminación de la discriminación por etnia, religión, género, etc., normas de salud y seguridad en el trabajo, erradicación del trabajo infantil, entre otros); sirven, como una guía en el manejo efectivo de la RSC dentro de la organización para que en la misma se pueda apreciar un buen ambiente laboral.

Muchas de las prácticas llevadas a cabo en la aplicación de la RSC no representan un beneficio económico para los colaboradores, si no, se fortalece en el salario emocional, muchos de ellos se convierten en beneficios emocionales que la organización brinda para dar un valor adicional como: bienestar, satisfacción laboral, buen vivir y sentido de pertenencia al colaborador.

De seguro, al momento de realizar un estudio de clima laboral, si se manejan buenas prácticas de RSC internamente de la organización, se podrán evidenciar en los resultados un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores generando compromiso, mayor productividad, rentabilidad, incremento del valor de mercado de la organización, reducción de costos, mejora la capacidad para atraer, retener y motivar a los mejores talentos, se fortalece la lealtad y confianza de los trabajadores, reduce el absentismo, ausentismo y se consolida la reputación interna y externa de la Empresa.

Un programa de RSC muy bien estructurado, canalizado, comprometido, socializado y puesto en marcha, será exitoso, considerando su "puesta en marcha" primeramente "casa adentro" de las compañías, privilegiando su talento humano y su entorno laboral satisfactorio.

Para que la RSC tenga un gran impacto dentro de una organización, es necesario gestionar los siguientes pasos:

1. Diagnosticar la composición del Talento que existe en las Organizaciones.
2. Identificar el talento que se requiere para cada Área Estructural o Funcional de la Organización, así como para cada puesto de trabajo.
3. Ubicar el Talento "adecuado" en relación con los requerimientos para que generen impactos.
4. Estimular los buenos procesos de selección, la motivación, desarrollo y la retención del Talento.
5. Controlar el desempeño del Talento con un método adecuado e idóneo.

Para gestionar la **RSC** se deberá confeccionar un **Plan de Responsabilidad Social Corporativa**, que incluya una Memoria de Sostenibilidad, en la que se refleje sus actuaciones como acción sostenible.

Debemos entonces tener en las **Gerencias de Talento Humano** un enfoque de gestión fundamentado en apoyar a viabilizar el plan estratégico, valores, la visión y misión institucional a través de la efectiva y oportuna aplicación de los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación de personal desde una perspectiva de alineamiento estratégico y orientación a los grupos de interés.

Este nuevo enfoque supondría que todas las actividades del área deberían estar orientadas a cómo apoyar a que la estrategia se cumpla y en cómo podemos atender las expectativas de nuestros socios principales sean estos internos o externos. (Paredes, EL Portal del Capital Humano, 2018)

Las principales responsabilidades éticas de la empresa con los trabajadores y la comunidad son:

- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
- Crear riqueza de la manera más eficaz posible.

- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.
- Procurar la continuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.
- Respetar el medio, evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación, minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.
- Seguimiento del cumplimiento de la legislación por parte de la empresa.
- Mantenimiento de la ética empresarial y lucha contra la corrupción.
- Supervisión de las condiciones laborales y de salud de los/as trabajadores/as.
- Seguimiento de la gestión de los recursos y los residuos.
- Revisión de la eficiencia energética de la empresa.
- Correcto uso del agua.
- Lucha contra el cambio climático.
- Evaluación de riesgos ambientales y sociales.
- Supervisión de la adecuación de la cadena de suministro.
- Diseño e implementación de estrategias de asociación y colaboración de la empresa.
- Implicar a los consumidores, comunidades locales y resto de la sociedad.
- Implicar a los empleados en las buenas prácticas de Responsabilidad Social Corporativa.
- Marketing y construcción de la reputación corporativa.

Decálogo del Responsable de Talento Humano:

Conjunto de reglas que se consideran básicas para una actividad de responsabilidad Social Corporativa.

- Busca soluciones a los conflictos del talento humano a través del análisis.
- Procura evitar conflictos interpersonales.

- Mantiene siempre las relaciones interpersonales óptimas.
- Logra acuerdos y soluciones rápidamente.
- Para entender el problema genera "empatía" con las personas.
- Demanda tiempo para conocer los problemas personales, laborales de sus colaboradores.
- Crea canales efectivos de comunicación de doble vía.
- Sabe escuchar, no solo oye.
- Tiene un alto nivel de paciencia y tolerancia.
- Busca constantemente las soluciones a los problemas que se le presentan.

Metodología de un caso práctico.

Explicación descriptiva (cuantitativa, cualitativa) investigación de campo, de un caso práctico realizado en una Compañía Industrial Comercial en el Ecuador.

Luego de haber presentado a la Dirección de la Empresa los resultados del análisis de los factores logrados en la Encuesta de Clima Laboral de dicha compañía en el año 2018, se concluyó que el mejoramiento continuo del Clima Laboral en la Empresa en sus diferentes procesos es un "Factor Diferenciador" de la Compañía con la competencia y que genera un gran impacto en la Responsabilidad Social Corporativa.

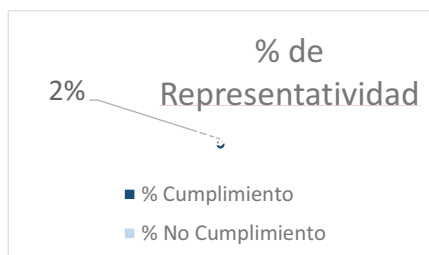
De esta manera, evidenciamos que las buenas prácticas en RSC afecta positivamente en los resultados de medición del Clima Laboral en la compañía objeto de este estudio.

El estudio se resume en lo siguiente:

Porcentaje de participación:

La encuesta de Medición de Clima Laboral alcanzó una representatividad del 98% tomando el número de colaboradores de la Empresa como referencia. Este alto porcentaje alcanzado demuestra con confiabilidad y validez el sentir de la gente que trabaja en ésta Compañía.

Gráfico 1. Porcentaje de participación



Fuente: Encuesta de Medición de Clima Laboral (2018).

Metodología Aplicada:

Gráfico 2. Metodología aplicada al proyecto



Fuente: autores 2018.

- Se elaboró el proceso, procedimiento, políticas y la encuesta de Clima Laboral.
- Una vez aprobado el procedimiento por Gerencia, se procedió a realizar capacitaciones personalizadas para cada uno de los colaboradores de la Empresa para que se instruyan en el uso y llenado de la encuesta.
- Aplicación de las encuestas de al menos 90% de los colaboradores de la Empresa.
- Talento Humano tabula la información bruta para organizarla en cuadros comparativos y presentarlas a Gerencia y el equipo de líderes de la organización, para que éstos a su vez compartan con sus

equipos de trabajo y de ésta manera para que toda la Organización se comprometa en su "mejora continua".

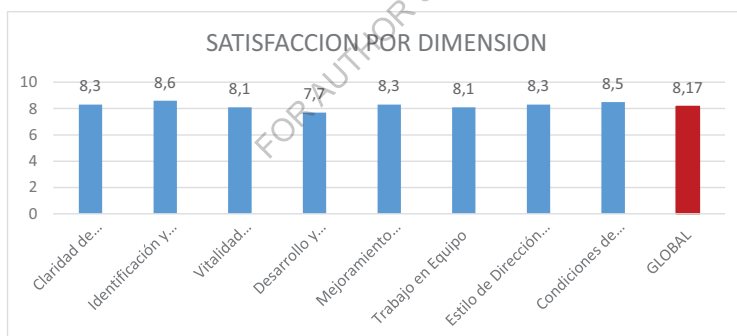
- Conforme al análisis e interpretación de datos se procederá a realizar planes de mejora con cada uno de los líderes de área y sus equipos de trabajo.

Resultados

Resultados de satisfacción por factor

La siguiente gráfica nos indica el promedio de satisfacción de cada factor de la encuesta, las mismas que están conformadas por preguntas que serán analizadas más adelante.

Gráfico 3. Resultado de satisfacción por dimensión

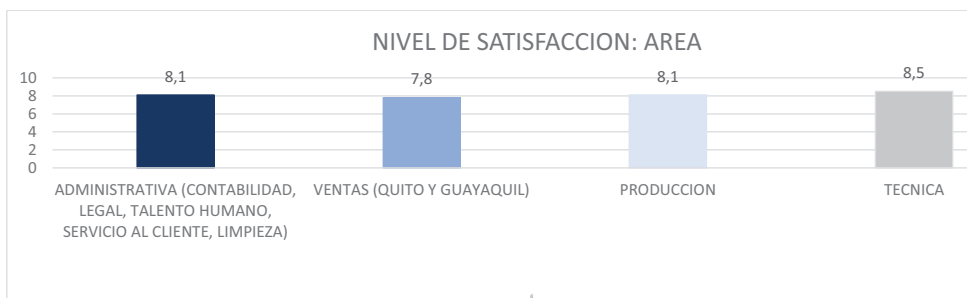


Fuente: Encuesta de Medición de Clima Laboral (2018).

Resultados de satisfacción por variable

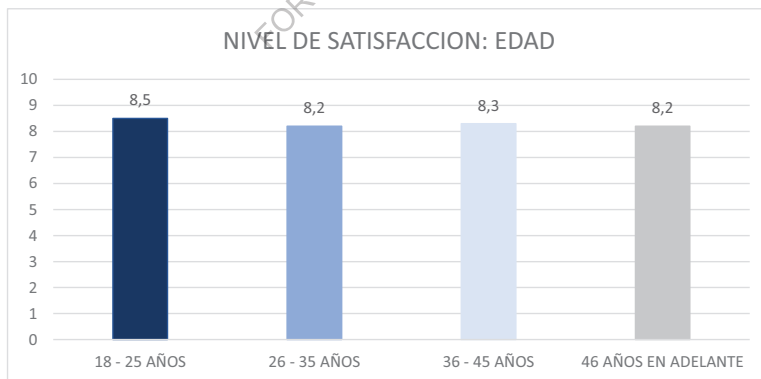
La siguiente gráfica nos indica el promedio de satisfacción de cada variable de la encuesta: Área / Edad / Género / Tiempo en la empresa / Lugar de Trabajo.

Gráfico 4. Nivel de satisfacción por área



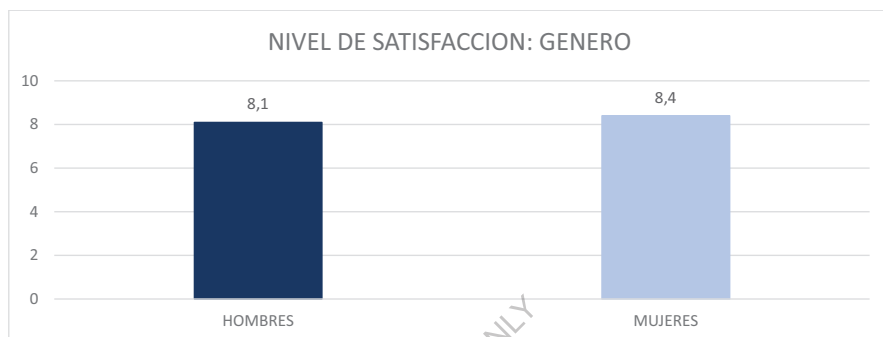
Fuente: Encuesta de Medición de Clima Laboral (2018).

Gráfico 5. Nivel de satisfacción por edad



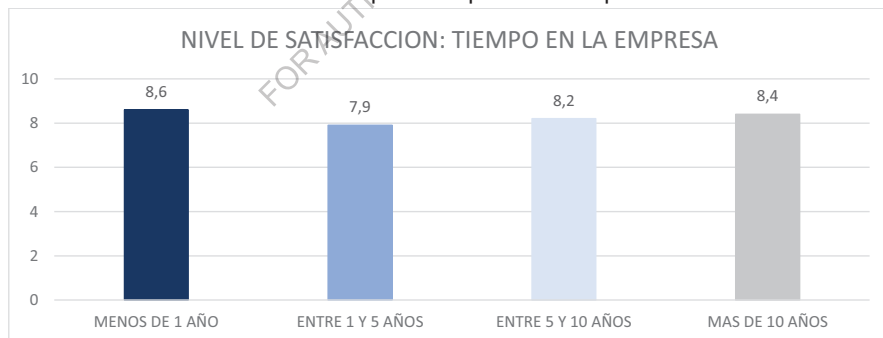
Fuente: Encuesta de Medición de Clima Laboral (2018).

Gráfico 6. Nivel de satisfacción por género



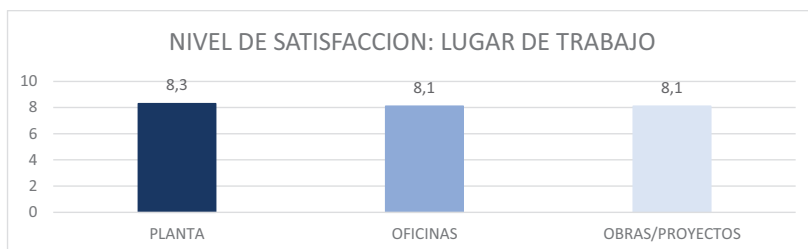
Fuente: Encuesta de Medición de Clima Laboral (2018).

Gráfico 7. Nivel de satisfacción por tiempo en la empresa



Fuente: Encuesta de Medición de Clima Laboral (2018).

Gráfico 8. Nivel de satisfacción por lugar de trabajo



Fuente: Encuesta de Medición de Clima Laboral (2018).

PROMEDIO DE SATISFACCION POR PREGUNTA

En el siguiente cuadro se puede evidenciar el promedio de satisfacción alcanzado en cada una de las preguntas, las mismas que están agrupadas por factores. Las preguntas que alcanzaron promedios menores a 7,6 están resaltadas para localizarlas más fácilmente:

Tabla 1. Dimensión: claridad de propósito

DIMENSION	PREGUNTAS	PROMEDIO DE SATISFACCION
CLARIDAD DE PROPOSITO 8,3	Conozco las competencias que deben tener las personas que trabajan en mi compañía	7.3
	En mi área de trabajo existe claridad sobre las funciones que cada empleado debe desempeñar	8.3
	Tengo claro cómo se mide el cumplimiento de mis resultados	7.9
	En mi área de trabajo, todas las tareas que se realizan contribuyen a los resultados de la compañía	9.0
	Tengo claro cómo mi trabajo contribuye a los resultados de la compañía	9.2

Fuente: Encuesta de Medición de Clima Laboral (2018).

Tabla 2. Dimensión: identificación y compromiso con la empresa

DIMENSION	PREGUNTAS	PROMEDIO DE SATISFACCION
IDENTIFICACION Y COMPROMISO CON LA EMPRESA 8,6	Las personas de mi área cuidan y le dan el uso adecuado a los recursos disponibles (tiempo, dinero, información y bienes de la compañía)	8.2
	Las personas de mi área están comprometidas con la compañía y trabajan con energía	8.6
	Las personas de mi área están dispuestas a contribuir al máximo en su trabajo	8.5
	La compañía cumple mis expectativas como empresa para trabajar.	8.4
	Mi trabajo tiene un significado especial, éste no es solamente un trabajo más en mi vida	8.9
	Considero que ésta es una empresa atractiva para trabajar	8.6
	Me siento orgulloso de trabajar aquí	8.9
	Me gustaría trabajar en ésta compañía muchos años más	8.9

Fuente: Encuesta de Medición de Clima Laboral (2018).

Tabla 3. Dimensión: vitalidad organizacional

DIMENSION	PREGUNTAS	PROMEDIO DE SATISFACCION
VITALIDAD ORGANIZACIONAL 8,1	La presión por el logro de resultados es manejable	8.5
	La estructura de mi área facilita el logro de resultados	8.3
	En ésta empresa las decisiones se toman con agilidad	7.7

	¿Esta empresa responde con rapidez a los cambios	7.4
	¿Esta empresa es percibida como líder de mercado	8.0
	El área en la que trabajo se preocupa por crecer al ritmo de la compañía	8.7

Fuente: Encuesta de Medición de Clima Laboral (2018).

Tabla 4. Dimensión: desarrollo y motivación del talento humano

DIMENSION	PREGUNTAS	PROMEDIO DE SATISFACCION
DESARROLLO Y MOTIVACION DEL TALENTO HUMANO 7,7	Siento que se da el mismo trato a todos los empleados	7.1
	En mi área se promueven espacios de integración	6.9
	Siento que soy importante para la compañía y que ésta se preocupa por mi bienestar	7.9
	La compañía me brinda el entrenamiento requerido para realizar mejor mi trabajo	7.4
	Además de mi supervisor, existen otras instancias o personas a las que puedo acudir cuando tengo inquietudes	8.9
	En mi área de trabajo encuentro retos que permiten mi desarrollo personal y profesional	8.6
	La inducción que reciben las personas al ingresar a la compañía es adecuada	7.2
	La empresa realiza celebraciones y actividades de integración y recreación de alto impacto	6.7
	La empresa demuestra interés en mí como persona y no solo como trabajador	7.9
	En el último año, participó en cursos de capacitación	6.7
	La empresa brinda estabilidad laboral en la medida que se tenga un desempeño adecuado	8.8
	En la empresa existen espacios o mecanismos para transmitir mis ideas y ser escuchado	7.7
Cuando las personas recién se vinculan a la compañía se les hace sentir rápidamente "en casa"	8.2	

Fuente: Encuesta de Medición de Clima Laboral (2018)

Tabla 5. Dimensión: mejoramiento continuo

DIMENSION	PREGUNTAS	PROMEDIO DE SATISFACCION
MEJORAMIENTO CONTINUO 8,3	En mi área somos disciplinados en el cumplimiento de los procedimientos, compromisos y normas	8.4
	En mi área los problemas son analizados a fondo	8.1
	En mi área existen procedimientos que facilitan el logro de resultados	8.2
	En mi área de trabajo nos preocupamos por mejorar procesos, herramientas y formas de trabajo	8.5
	Mis ideas y opiniones son tenidas en cuenta en la solución de los problemas de mi área o sección	7.7
	Conozco los procedimientos que son importantes para el desempeño adecuado de mi trabajo	8.9

Fuente: Encuesta de Medición de Clima Laboral (2018)

Tabla 6. Dimensión: Estilo de dirección del supervisor

DIMENSION	PREGUNTAS	PROMEDIO DE SATISFACCION
ESTILO DE DIRECCION DEL SUPERVISOR 8,3	Mi supervisor practica lo que predica	7.9
	Mi supervisor me da reconocimiento cuando hago algo sobresaliente	7.6
	Cuando se cometen errores mi supervisor tiende a corregirlos de forma positiva	7.8
	Me entero de las cosas por una comunicación oficial de mi supervisor más que por comentarios informales	7.4

	Mi supervisor ayuda a generar un buen ambiente de trabajo	8.4
	El seguimiento que mi supervisor realiza a mi trabajo es adecuado	8.5
	Acuerdo con mi supervisor los objetivos de trabajo y las actividades para lograrlos	8.7
	La orientación que brinda mi supervisor para realizar el trabajo es adecuada	8.5
	Mi supervisor evalúa con objetividad mi trabajo	8.2
	Mi supervisor me reta (incentiva) y me lleva a que aprenda día a día	8.0
	Mi supervisor promueve la participación y el aporte de nuevas ideas	8.1
	Cuando hago una pregunta a mi supervisor soy escuchado y recibo una respuesta	8.6
	Cuando tengo que atender una necesidad personal encuentro una actitud receptiva por parte de mi supervisor	8.8
	Participó usted en la toma de decisiones en su área de trabajo	8.1
	En general, está de acuerdo con la forma como su supervisor gestiona el departamento	8.6
	El trato que recibo de mi supervisor es respetuoso	9.4
	Confía en la capacidad de su supervisor para llevar a cabo las metas del departamento	9.1

Fuente: Encuesta de Medición de Clima Laboral (2018).

Tabla 7. Dimensión: condiciones de trabajo

DIMENSION	PREGUNTAS	PROMEDIO DE SATISFACCION
------------------	------------------	---------------------------------

CONDICIONES DE TRABAJO 8,5	La empresa proporciona las condiciones de trabajo suficientes y necesarias para proteger la salud y seguridad de su personal	8.1
	Mi horario de trabajo es adecuado	8.6
	La compañía brinda las herramientas requeridas para realizar bien el trabajo	8.3
	Las instalaciones físicas son agradables	8.4
	La empresa me paga puntualmente el salario	8.7
	Tengo claridad sobre los pagos y descuentos que efectúa la compañía en mi nómina	8.7

Fuente: Encuesta de Medición de Clima Laboral (2018).

Tabla 8. Preguntas de mayor nivel de satisfacción

PREGUNTAS CON MAYOR NIVEL DE SATISFACCION	PROMEDIO DE SATISFACCION
El trato que recibo de mi supervisor es respetuoso	9.4
Tengo claro cómo mi trabajo contribuye a los resultados de la compañía	9.2
Confía en la capacidad de su supervisor para llevar a cabo las metas del departamento	9.1
En mi área de trabajo, todas las tareas que se realizan contribuyen a los resultados de la compañía	9.0
Me siento orgulloso de trabajar aquí	8.9
Me gustaría trabajar en ésta compañía muchos años más	8.9
Mi trabajo tiene un significado especial, éste no es solamente un trabajo más en mi vida	8.9
Además de mi supervisor, existen otras instancias o personas a las que puedo acudir cuando tengo inquietudes	8.9
Conozco los procedimientos que son importantes para el desempeño adecuado de mi trabajo	8.9

Cuando tengo que atender una necesidad personal encuentro una actitud receptiva por parte de mi supervisor	8.8
La empresa brinda estabilidad laboral en la medida que se tenga un desempeño adecuado	8.8

Fuente: Encuesta de Medición de Clima Laboral (2018).

Tabla 9. preguntas con el menor nivel de satisfacción

PREGUNTAS CON MENOR NIVEL DE SATISFACCION	PROMEDIO DE SATISFACCION
Mi supervisor me da reconocimiento cuando hago algo sobresaliente	7.6
Recibo oportunamente la información que requiero de otras áreas para realizar mi trabajo	7.4
Ésta empresa responde con rapidez a los cambios	7.4
La compañía me brinda el entrenamiento requerido para realizar mejor mi trabajo	7.4
Me entero de las cosas por una comunicación oficial de mi supervisor más que por comentarios informales	7.4
Conozco las competencias que deben tener las personas que trabajan en mi compañía	7.3
La inducción que reciben las personas al ingresar a la compañía es adecuada	7.2
Siento que se da el mismo trato a todos los empleados	7.1
En mi área se promueven espacios de integración	6.9
En el último año, participó en cursos de capacitación	6.7
La empresa realiza celebraciones y actividades de integración y recreación de alto impacto	6.7

Fuente: Encuesta de Medición de Clima Laboral (2018).

Oportunidades de "mejora continua" para trabajar en esta compañía:

Los líderes de la compañía deben involucrar más a sus equipos de trabajo en la toma de decisiones y reconocer sus logros. Además, debe existir una comunicación formal de todo lo que sucede en la compañía.

Fortalecer la comunicación interdepartamental con el propósito de realizar efectivos y eficientes procesos de trabajo en equipo evitando atrasos, desperdicios y re-procesos.

Efectuar eventos de integración con la finalidad de disfrutar otros espacios lúdicos de recreación fortaleciendo las relaciones interpersonales entre todos los niveles de la compañía.

Mejorar los procesos de capacitación, educación, entrenamiento en todos los niveles de la organización.

Desarrollo humano de manera sostenida fortalecerá sus procesos dentro de la compañía tales como: Competencias del personal, capacitación, planes de carrera, evaluación al desempeño, inducción, buenas prácticas legales laborales con el propósito de fortalecer al Talento Humano en la adaptación a los nuevos cambios que exige la compañía.

Conclusiones.

Es importante que la empresa empiece con un proceso de diseño y documentación de las prácticas de RSC que desarrolla, a fin de medir los efectos que están teniendo en relación con la satisfacción de sus colaboradores. De esta manera, se establecen mejoras o correctivos que hacen de las actividades orientadas a los trabajadores y sus familias procesos efectivos de mejoramiento en la calidad de vida.

Para futuras investigaciones resulta importante analizar el plan estratégico de las organizaciones objeto de estudio y la forma como la RSC se vincula como estrategia de gestión vista e implementada en algunos campos desde la gestión humana.

El papel que representa el área de gestión humana en el diseño y aplicación de prácticas de responsabilidad social empresarial es

protagónico, ya que todas estas actividades se enfocan a los trabajadores y a sus familias, los cuales representan el principal objetivo del área.

El área de Gestión de talento humano se vincula directamente al direccionamiento estratégico de la empresa, lo que permite realizar una alineación efectiva entre las metas organizacionales y la RSC y garantiza, en cierta medida, la aplicación efectiva de dichas prácticas.

Podemos afirmar que hoy esté aceptada la concepción de que, además de producir bienes y servicios, para asegurar su estabilidad, continuidad y crecimiento las empresas deben cumplir objetivos sociales. Ello no significa que deban encargarse de resolver problemas comunitarios puntuales, sino que responderán como instrumentos para satisfacer las necesidades del talento humano en las Organizaciones.

Todas las empresas pueden aprovechar el “*ganar-ganar*” que abre la gestión del talento humano: **ganan los colaboradores al disfrutar buenas condiciones de trabajo y oportunidades de superación; gana la empresa al tener un personal motivado y más productivo; y gana la sociedad al extenderse las prácticas de trabajo digno y estable que contribuyen al desarrollo.**

Para conseguir estos cambios, es indispensable la presencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de dirección, que con su orientación puedan alcanzar efectividad en las personas y de la empresa bajo una perspectiva integral y que también obtengan una alta productividad en la organización.

Recomendaciones:

Los departamentos de Talento Humano y el de RSC deben contar con el apoyo de los altos directivos, generando confianza con los grupos de interés.

Incentivos alineados con la RSC mediante este método se consigue integrar a este departamento como parte de los procesos y estructuras de la empresa de un modo efectivo.

Gestión adecuada de los proveedores y clientes.

Contar con el presupuesto necesario para el departamento de RSC y su gestión. Crear la RSC desde el interior de la empresa.

4. Cómo se puede gestionar “planes de retiro” a colaboradores que por su edad y años de servicio dejan la Organización. Recomendaciones e investigación práctica en una empresa petrolera.



Gráfico No. 5

La Institución objeto de estudio, es una empresa petrolera, situada en Ecuador que se dedica al almacenamiento, refinación y comercialización del crudo a nivel nacional e internacional, creada en la década de los 90.

“El objetivo de la empresa es generar riqueza y desarrollo sostenible para el Ecuador, con talento humano comprometido, gestionando rentable y eficientemente los procesos de transporte, refinación, almacenamiento y comercialización nacional e internacional de hidrocarburos”.

El “Plan de Retiro Productivo” es una herramienta importante, que puede otorgar una empresa para el beneficio de sus colaboradores en la parte final de su vida laboral, como un aporte alineado a la

responsabilidad social y en un futuro, podría formar parte de los reglamentos y procedimientos formales de la Empresa, para que exista la obligatoriedad de ejercer su cumplimiento.

Esta investigación dará a conocer de manera cuantitativa y cualitativa las expectativas de colaboradores activos de la Institución, en cuanto a sus requerimientos y temores de lo que significa para ellos el retiro y de lo que esperan de la Empresa como apoyo práctico.

Algunos datos generales de la empresa. El 4.37% de la población, se encuentra en edades para acogerse a la jubilación y al momento no existe un procedimiento o un plan humanizado de retiro, a pesar de que perciben la Jubilación Patronal 1.640 ex colaboradores, las autoridades no han visualizado todavía la importancia o los beneficios que esta herramienta puede proporcionar a sus colaboradores y familias.

En la actualidad, nos encontramos frente a un sector de la población con una esperanza de vida superior a la de generaciones precedentes y con una enorme vitalidad, cuya actividad en el mercado laboral ha finalizado, pero sus condiciones personales los motivan a seguir activos y productivos.

La sociedad, mantiene una equivocada creencia que asocia la productividad y el empleo remunerado, sin destacar que la contribución de los adultos mayores a la sociedad va más allá; es decir, el criterio de productividad puede ser más amplio, que minimizarlo estrictamente en términos económicos.

Metodología.

Se trata de una investigación de tipo transversal, de campo, con carácter descriptiva de análisis cualitativa y cuantitativa.

Según datos de la investigación realizada en el Diario El Comercio. La población Ecuatoriana "totalizó el año 2016 la cifra de 16'528.730, que el 2017 subió a 16'776.977, y para el 2018 fue de

17'023.408... la esperanza de vida alcanza los 76.5 años, lo cual determina un crecimiento generoso... A la siguiente década, esto es, para el 2030 envejecerá la población, porque la proporción será de 38.5 de adultos mayores por cada 100 jóvenes y llegará en el 2031 a 1'963.312... El Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC) ya revela que el 2031 la población empezará a envejecer, porque las personas mayores de 65 años cubrirán los dos millones; pero el 2050 superarán los 3.4 millones, con lo cual habrá menos tributación" (Diario El Comercio)

Esta Empresa, con corte a junio de 2018, determinó que existe una población de 198 colaboradores en edad para acogerse a la jubilación o que estarían próximos a jubilarse en el transcurso de este año 2019.

De esta realidad este trabajo de investigación, busca investigar cuáles son las expectativas, necesidades y requerimientos de los colaboradores próximos a jubilarse, con la finalidad de que la Empresa en un futuro pueda implementar un "Plan de Retiro Productivo" basado en requerimientos reales de los colaboradores activos y que tipo de recursos y herramientas prácticas la Empresa podría proporcionar a sus trabajadores en retiro.

El "Plan de Retiro Productivo" bien estructurada y excelentemente socializada, se podría convertir en una herramienta potente, que puede otorgar una empresa para el beneficio de sus colaboradores, como un aporte alineado a la responsabilidad social y en un futuro podría formar parte de las políticas de la Empresa, para que exista la obligatoriedad de ejercer su cumplimiento.

En la actualidad el colaborador que cumple con los requisitos para la jubilación, se retira de la Empresa sin recibir recursos y herramientas que le permitan sostenerse como un ente activo para la sociedad, sin recibir el debido reconocimiento al aporte que ha brindado por los 30 o más años de servicio en la Institución.

Esto ha generado un imaginario en el personal activo y pasivo que se acerca cada año a realizar su registro de Jubilación Patronal, que la Empresa, actúa con un interés demasiado instrumental, viendo al colaborador como un medio o un elemento y podría generar en los

colaboradores y ex colaboradores un sentimiento de rencor hacia la empresa y poco sentido de pertenencia en los últimos años de su carrera profesional.

Con este proyecto "Plan de Retiro Productivo", la Empresa Petrolera, mejorará su imagen con el cliente interno, lo que generará simultáneamente un ambiente en el que los colaboradores se sienten valorados y reconocidos por su esfuerzo.

La Dirección de Talento Humano, también se verá beneficiada porque los colaboradores podrán sustituir la reputación de un departamento frívolo y operativo, en un área donde realmente se está buscando beneficiar al personal con programas o planes en pro de los colaboradores que han entregado sus mejores años en la Empresa.

Este "Proyecto de Retiro Productivo para los colaboradores de una Empresa Petrolera" busca dar a conocer, como se manifiesta en los colaboradores activos de la Empresa que están próximos a jubilarse, sus expectativas; en cuanto a lo que esperan de la Empresa, de la sociedad y de sus familias, con la finalidad de proponer una práctica diferente de retiro.

Resultados.

Para el efecto, se realizó encuestas cerradas de opción múltiple a un grupo poblacional representativo de la Empresa que está próximo a jubilarse.

Adicionalmente, se realizó un "Focus Group" con un grupo de hasta cinco ex trabajadores para analizar cualitativamente sus percepciones desde la realidad sobre la jubilación.

Las encuestas fueron aplicadas a la totalidad de la población objetivo (198 colaboradores de la Empresa Petrolera), sin embargo 136 colaboradores respondieron a las mismas. Para determinar la confianza de los resultados se utilizó la fórmula propuesta por (Murray y Larry) la cual se indica en la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 x p x q x N}{e^2(N-1) + Z^2 x p x q}$$

Donde:

n= tamaño muestra

z= Confianza

e= tolerancia error

p= prevalencia de lo esperado

q= prevalencia de lo no esperado

n= Población

Normalmente se utilizaría esta ecuación para determinar el número de encuestas a aplicar dentro de una población definida, sin embargo, en este caso la misma fue utilizada para calcular un rango de confianza de acuerdo al número de encuestas que fueron efectivamente respondidas.

Para esto se asumió una tolerancia máxima de error del 5%; y una prevalencia del 50% de lo esperado, lo cual significa que se espera que la mitad de las encuestas se llenaron honestamente. Bajo este panorama se probaron diferentes valores de confianza de acuerdo a la distribución normal de Gauss, determinándose que la misma oscila en un rango entre 97.5% y 99%.

Para esta investigación se realizaron veinte y tres preguntas con la finalidad de obtener información por parte de los colaboradores activos de la EMPRESA que próximamente tendrán que jubilarse; es decir de edades de 60 años en adelante.

- La primera pregunta se relacionó con el sitio de vivienda del potencial jubilado.

Tabla. 1 ¿Con quién vive?

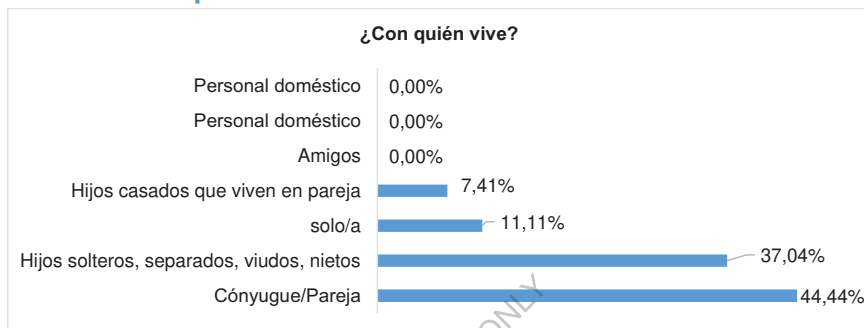


Figura 1. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La segunda pregunta se relaciona a la tenencia de la vivienda de los servidores próximos a jubilarse.

Tabla. 2 ¿La tenencia de su vivienda es?



Figura 2. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La tercera pregunta se relaciona a las expectativas después de jubilarse.

Tabla. 3 ¿Cuáles son sus expectativas luego de la jubilación?

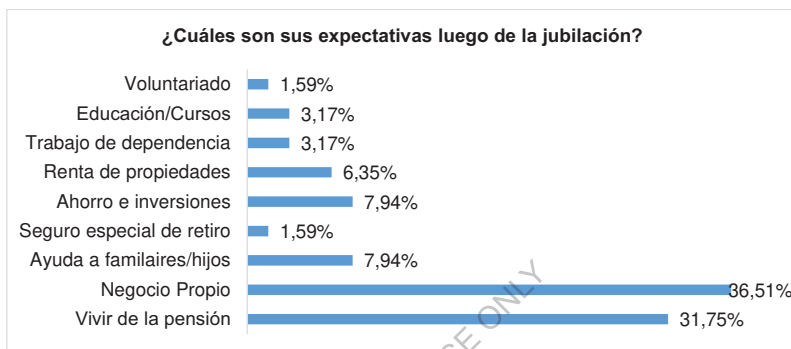


Figura 3. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La cuarta pregunta consulta sobre la visualización dentro de la sociedad después de la jubilación.

Tabla.1 ¿Cómo se visualiza dentro de la sociedad después de la jubilación?

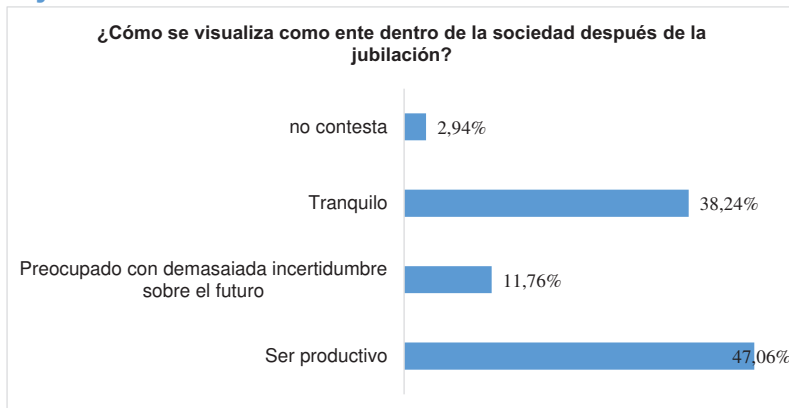


Figura 4. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia

- La quinta pregunta consulta sobre la definición de su estado de salud en general.

Tabla.2 ¿Cómo definiría su estado de salud en general?

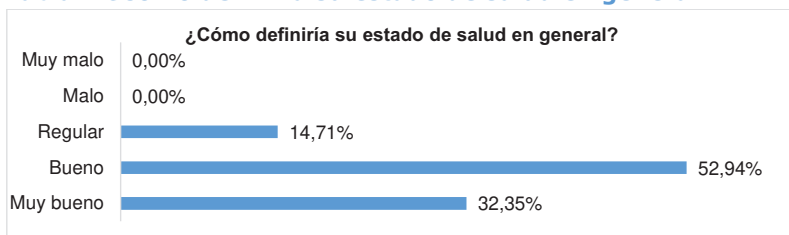


Figura 5. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La sexta pregunta consulta si los colaboradores próximos a jubilarse presentan alguna discapacidad.

Tabla. 6 ¿Tiene alguna discapacidad?

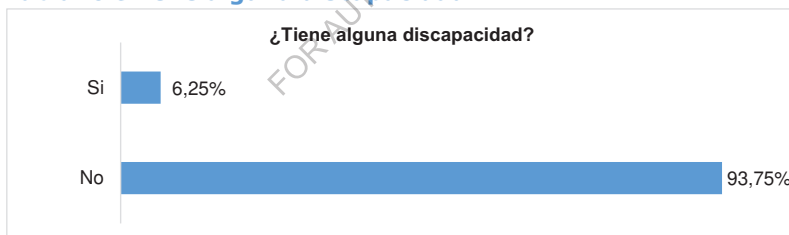


Figura 6. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La séptima pregunta consulta si los colaboradores reciben algún tratamiento de salud permanente.

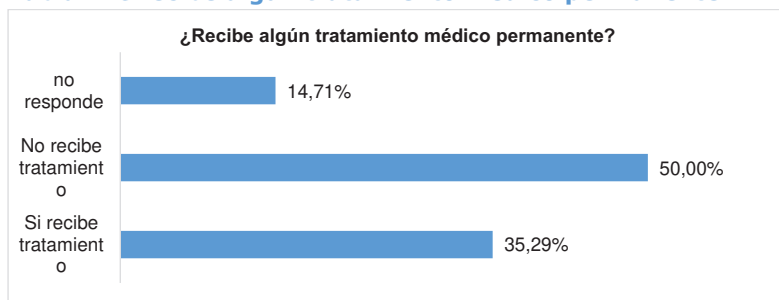
Tabla.7 ¿Recibe algún tratamiento médico permanente?

Figura 7. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La octava pregunta consulta como han pensado distribuir el tiempo después del retiro.

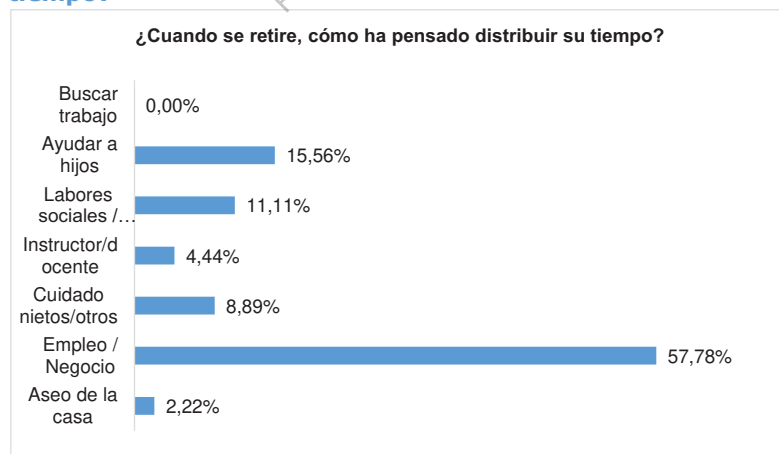
Tabla. 8 Cuando se retire ¿Cómo ha pensado distribuir su tiempo?

Figura 8. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La novena pregunta consulta si consideran que solo el trabajo es un aporte para la sociedad.

Tabla. 9 ¿Considera que solo el trabajo es un aporte para la sociedad?



Figura 9. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La décima pregunta consulta cómo los colaboradores definen su estado de ánimo con la idea del retiro para acogerse a la jubilación?

Tabla. 10 Con la idea de su retiro para acogerse a la jubilación ¿Cómo define su estado de ánimo?

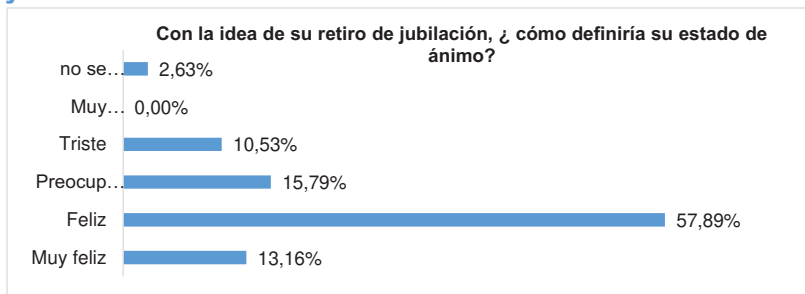


Figura 10. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La décimo primera pregunta, consulta ¿Qué tan aceptada es su decisión de jubilarse dentro de su entorno social y familiar?

Tabla. 11 Dentro de su entorno familiar y social ¿Que tan aceptada es su decisión de jubilarse?

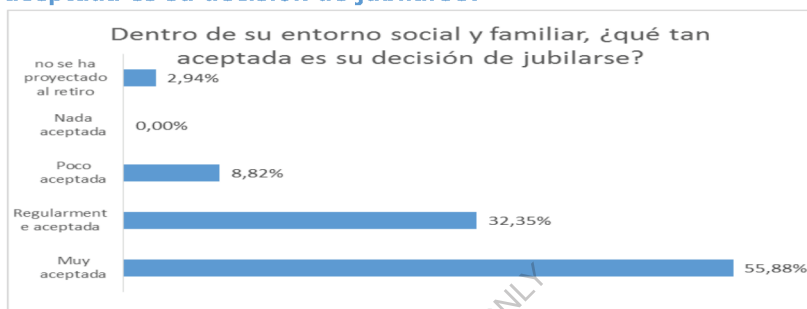


Figura 11. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La décimo segunda pregunta, consulta sobre las preocupaciones de los colaboradores en relación a su entorno familiar.

Tabla.3 Cuáles son las cosas de usted o su familia que le preocupan actualmente?

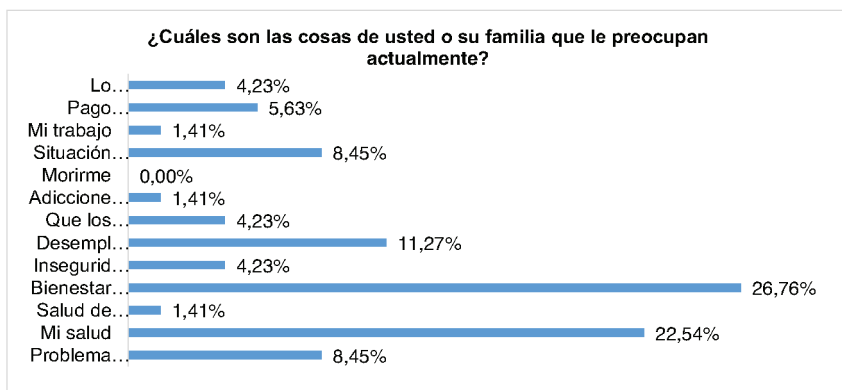


Figura 12. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La décimo tercera pregunta, consulta sobre la percepción de los colaboradores cuando escuchan la palabra "vejez".

Tabla. 13 ¿Qué es lo que piensa cuándo escucha la palabra vejez?

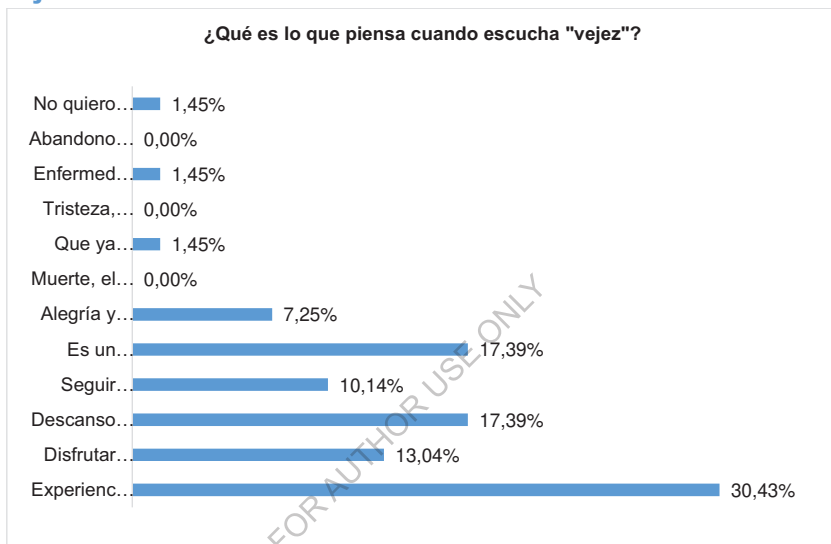


Figura 13. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La décimo cuarta pregunta, consulta a los colaboradores sobre su percepción sobre las ventajas de la vejez.

Tabla.4 ¿Cuáles considera que son las ventajas sobre la vejez?

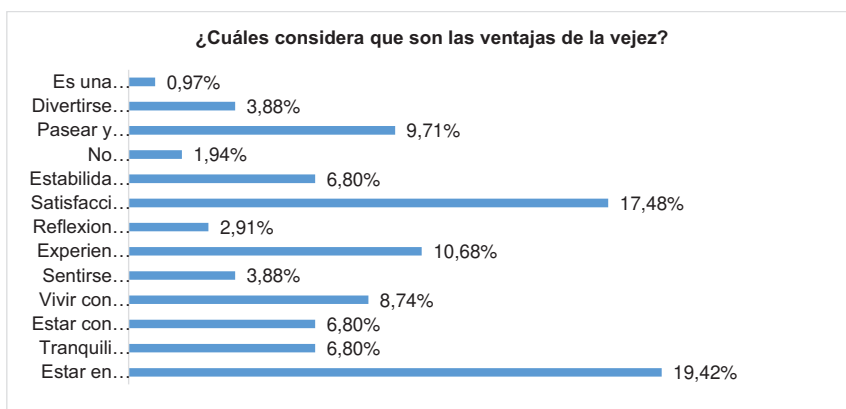


Figura 14. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La décimo quinta pregunta, consulta a los colaboradores sobre ¿Cuáles considera son los problemas que atraviesan en la vejez?

Tabla. 15 ¿Cuáles son los problemas de la vejez?

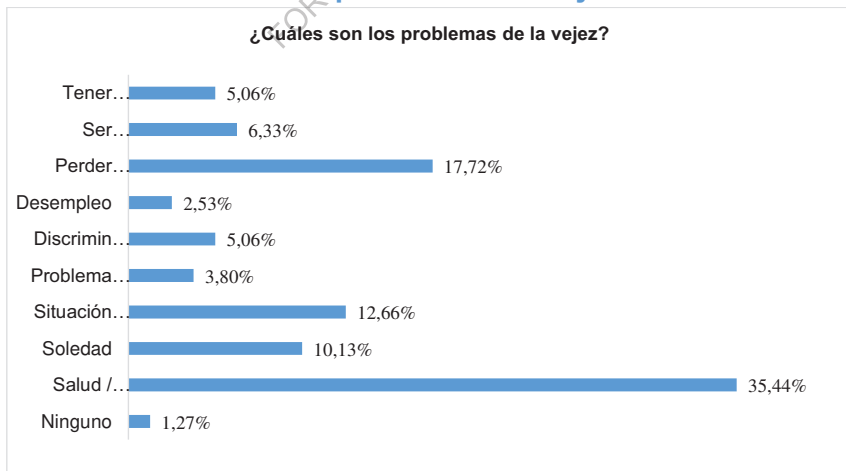


Figura 15. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La décimo sexta pregunta, consulta a los colaboradores en que piensan cuando escuchan la palabra "retiro productivo".

Tabla.5 Cuando escucha retiro productivo ¿En qué piensa?

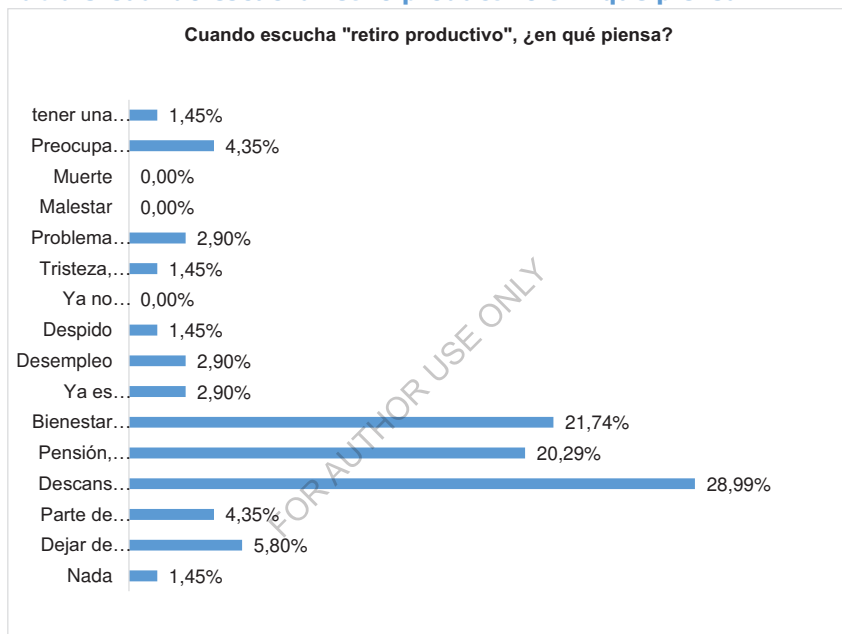


Figura 16. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La décimo séptima pregunta, consulta si los colaboradores han planificado su retiro.

Tabla.6 ¿Ha pensado en alguna planificación para su retiro?

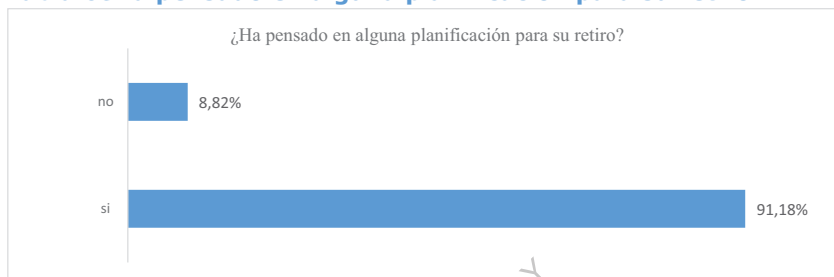


Figura 17. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La décimo octava pregunta, consulta a los colaboradores a qué áreas debería enfocarse los planes de retiro.

Tabla.7 ¿A qué áreas deberían enfocarse los planes de retiro?

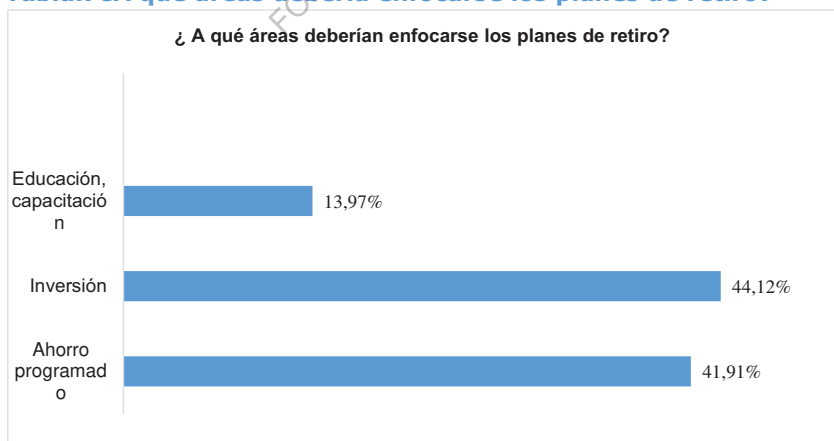


Figura 18. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La décimo novena pregunta, consulta a los colaboradores qué consideran importante para lograr un retiro efectivo.

Tabla.8 ¿Qué cree que sería importante para logara un retiro efectivo?

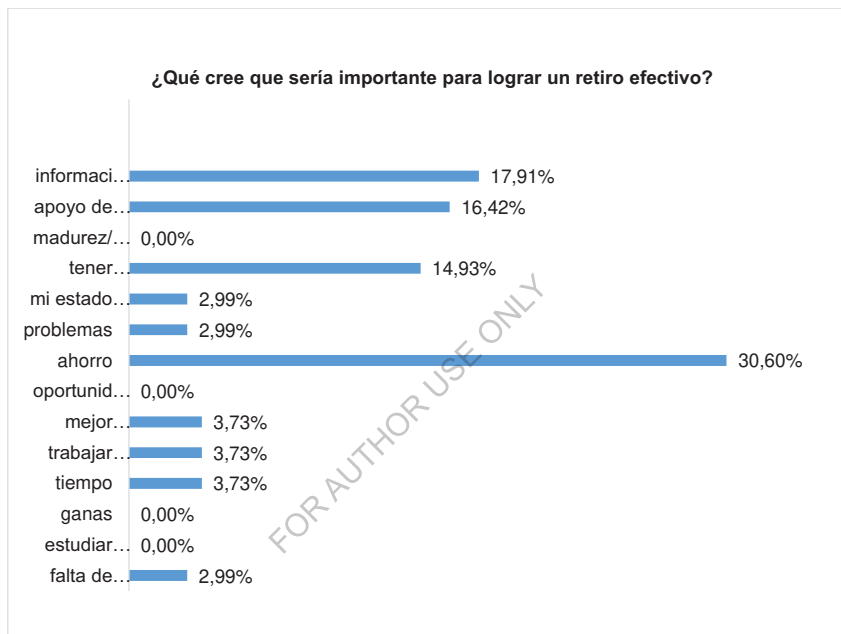


Figura 19. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La vigésima pregunta, consulta a los colaboradores si consideran que el ahorro permite tener una buena vida cuándo se dé el retiro.

Tabla. 20 Considera que "ahorrar" ayuda a tener una buena vida cuando llegue el retiro

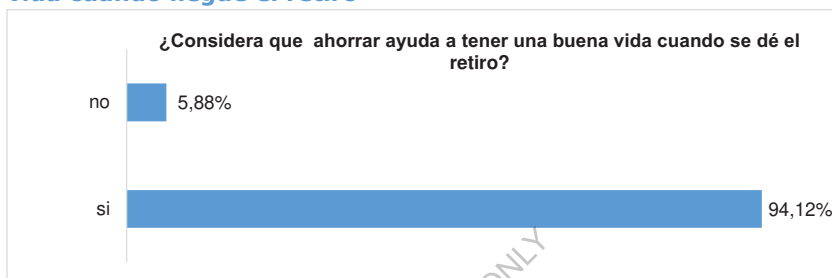


Figura 20. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La vigésima primera pregunta, consulta a los colaboradores si ahorran.

Tabla. 21 ¿Usted ahorra?

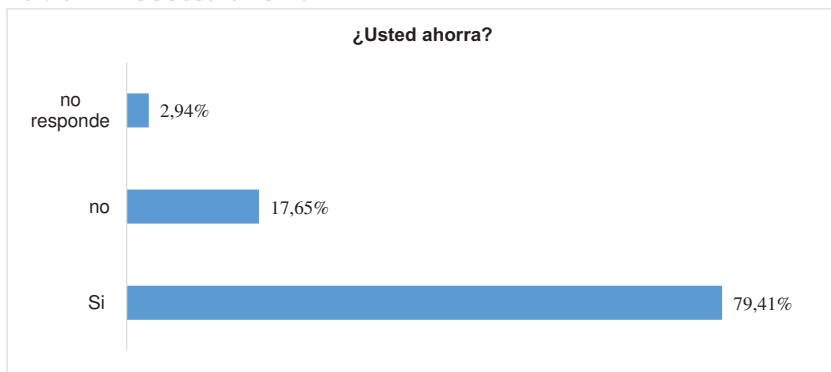


Figura 21. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La vigésima segunda pregunta, consulta a los colaboradores cuánto de sus ingresos ahorran para el retiro.

Tabla.9 ¿Cuánto de sus ingresos ahorra para el retiro?



Figura 22. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

- La vigésima tercera pregunta, consulta a los colaboradores si compartirían su experiencia laboral y humana adquirida en la Empresa Petrolera brindando su colaboración como capacitadores.

Tabla.10 Si le dieran la oportunidad de compartir su experiencia laboral y humana adquirida en la Compañía Petrolera, ¿Colaboraría con dicha Empresa como capacitador?

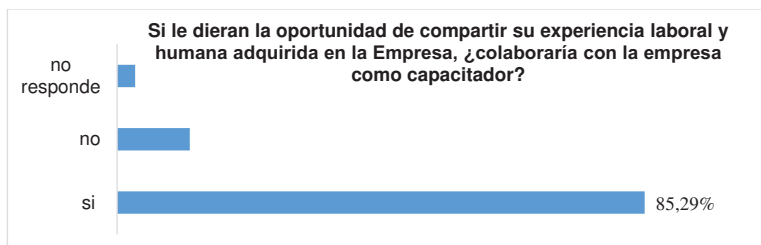


Figura 23. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

Con la finalidad de ampliar el criterio de la investigación se realizó un "Focus Group" a un grupo de 5 ex colaboradores de la Empresa Petrolera que trabajaron hasta el 2016.

Este grupo tiene rangos de edad desde los 43 años a los 62 años de género femenino.

1. ¿Con quién vive actualmente?

Las respuestas para esta pregunta son muy variadas de acuerdo al gráfico:

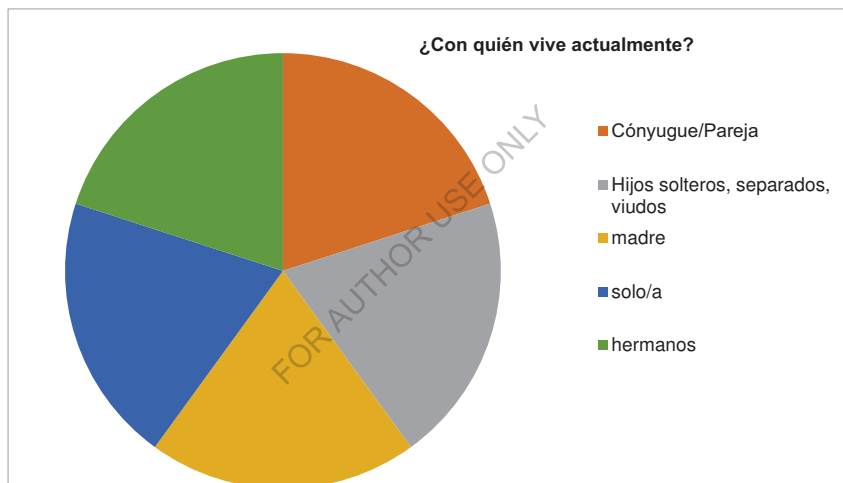


Figura 24. Ciencia Digital
Fuente: Elaboración propia.

2. En lo relacionado a la tenencia de la vivienda todos los entrevistados indican tener una vivienda propia e incluso más de una vivienda con la que se ayudan para su economía, adicionalmente indicaron tener su dinero invertido en pólizas de acumulación.



Figura 25. Ciencia Digital
Fuente: Elaboración propia.

3. Se consultó a este grupo de personas si se había cumplido sus expectativas al jubilarse, a la consulta indicaron 4 entrevistados que sí se habían cumplido sus expectativas pero un entrevistado indicó que hubiera querido continuar trabajando en la Empresa.

Actualmente está buscando reinsertarse nuevamente en el mercado laboral.

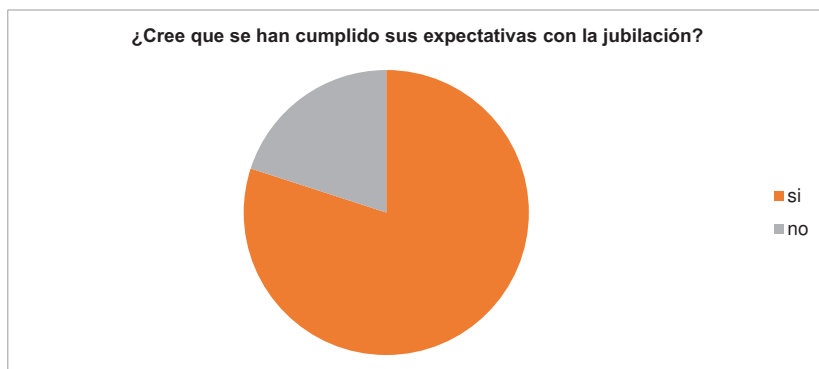


Figura 26. Ciencia Digital
Fuente: Elaboración propia.

También han indicado a esta pregunta que lo enriquecedor es poder compartir y colaborar con el bienestar de la familia, dedicarse al cuidado de sobrinos o padres, madres de la tercera edad. Por otro lado no tener la presión de tiempo también se considera como ventaja ya que tienen la libertad del uso de su tiempo.

4. En la pregunta de cómo se visualiza dentro de la sociedad como una persona jubilada o retirada, la mayor parte de los entrevistados respondieron que se sentían útiles y productivos pero una persona entrevistada tiene demasiada incertidumbre por el futuro debido a las obligaciones que aún se le presentan al tener hijos que educar.

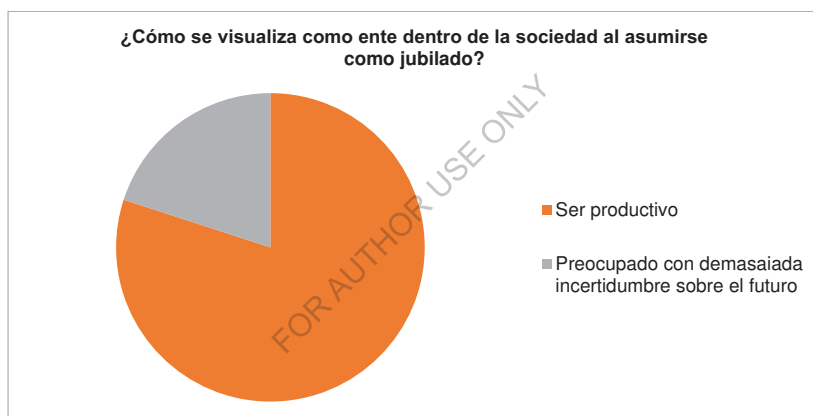


Figura 27. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

5. En la pregunta sobre la distribución del tiempo todos los entrevistados dicen iniciar su rutina a partir de las 09:30 aproximadamente hasta las 16:30 donde suelen encontrarse en grupos de amigos para realizar alguna afición como ir al cine, asistir a cursos, ir a paseos cortos.

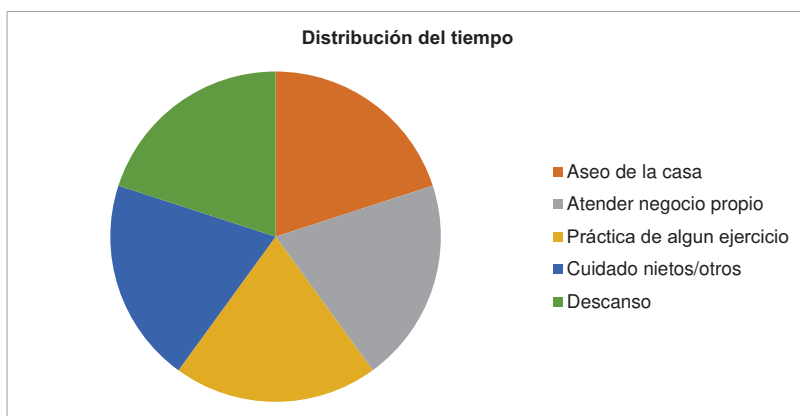


Figura 28. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

6. En la pregunta realizada, ¿Considera que solo el trabajo es un aporte para la sociedad? El grupo entrevistado manifestó que no necesariamente solo el trabajo es un aporte, porque atender a familiares, cuidar de familiares que requieren especial cuidado también es un aporte para la sociedad, adicionalmente manifiestan que ha sido suficiente trabajar en algunos casos más de 30 años.

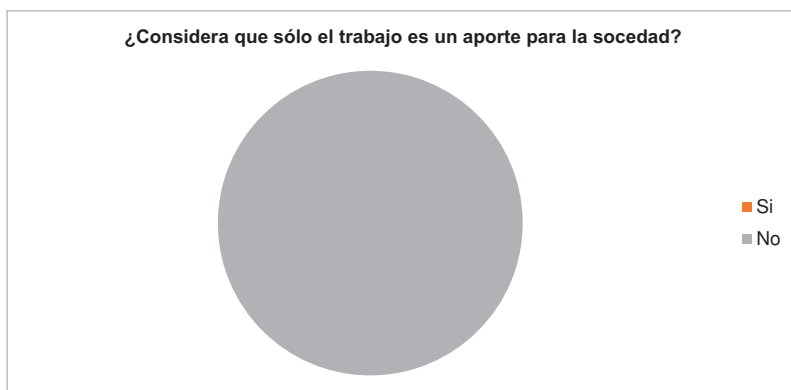


Figura 29. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

7. En esta consulta, todos los ex colaboradores, manifiestan sentirse muy felices.



Figura 30. Ciencia Digital

Fuente: Elaboración propia.

8. La visión de los entrevistados en relación a la palabra vejez va ligada a la sabiduría, experiencia, madurez, tranquilidad, descanso y felicidad por haber llegado a esa edad.

9. En cuanto a las ventajas de estar jubilado el grupo entrevistado indicó que estar con la familia y colaborar con ellos es una gran ventaja.

10. A la consulta realizada de que piensan cuando escuchan el término retiro productivo, indicaron que es una manera de ser un aporte a la sociedad sin ser carga.

11. Para la pregunta, ¿Si la Empresa Petrolera, les pidiera colaboración para ser capacitador y compartir su experiencia laboral y humana adquirida, colaboraría con la empresa? Todos los entrevistados respondieron que sí.

En consenso el grupo mencionó que la planificación antes del retiro es una ventaja al igual que el ahorro, incluso tres de los entrevistados continúa ahorrando; por otro lado, ven muy importante que la Empresa se preocupe en brindar capacitación relacionada al retiro.

El proceso de OUTPLACEMENT es una gran herramienta en procesos de apoyo de retiro del personal que se puede utilizar con trabajadores que están a punto de jubilarse.

El OUTPLACEMENT Es una serie de procedimientos que las compañías utilizan para asistir a los empleados que quedan sin su puesto de trabajo debido a una reestructuración o recorte. Los expertos en outplacement establecen un programa que abordará la realidad actual en cuanto a trabajo, apoyo o acompañamiento psicológico, establecimiento de un plan de futuro y una búsqueda de objetivos como nuevos empleos o posibilidades dentro del ámbito laboral. El objetivo es facilitar la reinserción laboral de la persona en el mercado laboral de modo que la empresa no vea afectada su imagen con los comentarios negativos del personal que quedo sin empleo.

Dentro de las ventajas que una empresa puede obtener con el outplacement está la reducción o eliminación de los problemas legales posteriores a la separación de los colaboradores, minimización de la imagen negativa de la empresa, incremento en el compromiso de los colaboradores con la institución y de las personas que se fueron de ella porque se evidencia el interés de la empresa con las personas. De acuerdo a lo publicado en la página de internet sobre conceptos y definiciones de esta técnica; se hace referencia de que a través de este mecanismo:

El ejecutivo que se retira de una empresa, recibe información sobre la actualidad del mercado laboral y consejos respecto a cómo explotar su perfil profesional.

El outplacement actúa sobre diversos campos para tener éxito en su reorientación del trabajador, brindando asistencia psicológica, contribuyendo a establecer nuevos objetivos y desarrollando evaluaciones en conjunto con el individuo. Incluso, puede implicar el acceso a soportes, materiales, como una oficina o equipamiento informático a disposición de la persona que recibe la asistencia.

Dentro del outplacement se utiliza la estrategia de "El Proceso de Enfoque (ZIP Zeroing-In Process) que consiste en un análisis para el perfeccionamiento, esta estrategia es bastante utilizada en el ámbito del mercado; consiste en cinco pasos para enfocar las tareas en acciones que conduzcan al objetivo de recolocación en una nueva organización u otras posibilidades de trabajo como: docencia, consultoría, etc., cada fase tiene un propósito, la primera es la preparación, la segunda se relaciona a la investigación del mercado, la tercera al enfoque, la cuarta a la entrevista y negociación y la quinta a la dirección de carrera.

Conclusiones.

Es un aporte para la sociedad implementar programas que busquen generar interdependencia, autorrealización y dignidad a los grupos que están próximos a jubilarse, tomando en cuenta que aproximadamente en el 2031 la población Ecuatoriana empezará a envejecer y las personas mayores de 65 años cubrirán los dos millones, grupo poblacional que aumentará para el 2050, donde se estima se superarán los 3.4 millones lo que implicará menos tributación o aumento en la edad para acogerse a la jubilación.

También será un aporte para la sociedad que la Empresa, brinde herramientas que permitan tener otras posibilidades de tener ingresos; considero que en algún momento todas las Empresas deberán contar con planes similares tomando en cuenta el aumento de la edad de la población económicamente activa.

Los jubilados son personas activas que presentan mucha vitalidad y necesitan de programas que potencien su interdependencia y autorrealización.

Luego de la jubilación muchos colaboradores desean tener un negocio propio. Un 16.42% de los encuestados considera que deber recibir apoyo por parte de la Empresa para la planificación de su retiro.

La decisión de acogerse a la jubilación está relacionada con el apoyo y aceptación que se reciba de la familia.

Finalmente, se considera que un "Plan de Retiro Productivo" será un aporte para el grupo familiar de los colaboradores y un aporte para los colaboradores porque se sentirán como entes productivos que contribuyen a la sociedad, sin ser discriminados o ignorados o limitados en el desarrollo de sus capacidades y aspiraciones para continuar emprendiendo proyectos personales que pueden mejorar a su comunidad.

10. CONCLUSIONES:

1. La participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo y siendo un socio estratégico de la Organización.
2. La gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos y al desarrollo de sus competencias, tiempo atrás solo tenían acceso la gente de buena formación académica y posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros estemos debido a la globalización en la constante de un mundo competitivo.
3. La gestión del Talento Humano por competencias requiere romper con los actuales esquemas del sistema educativo y reformularlos de acuerdo a los nuevos paradigmas de la educación por competencias.
4. Revisados las estructuras curriculares de los centros de formación indican que ninguno se ha acogido a los nuevos paradigmas de la educación por competencias, se continúa con las estructuras curriculares tradicionales que consideran al ser humano en la empresa solo como un recurso más en la cadena de producción.
5. Los líderes en la actualidad están convencidos que el talento humano de una empresa es la que permite el éxito de las empresas y organizaciones en un mundo altamente competitivo y en ese sentido la capacitación y en general la educación debe ser por competencias.
6. Por otro lado, el líder que gestiona el talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación,

trabajo en equipo, efectividad y sobre todo, apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

7. En ese sentido es necesario que el colaborador este comprometido en esa misión que realmente es titánica dada la diversidad de factores que conlleva.

Finalmente:

Esperamos que éstas prácticas de gestión del talento humano expuestas en esta obra, sirvan de modelo e inspiración para los gestores humanos, con el propósito de profesionalizar nuestra labor integral en las Empresas del siglo XXI

BIBLIOGRAFIA:

- Arana, A. (13 de Febreo de 2017). *www.degerencia.com*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/el_lider_y_el_alineamiento_del_equipo_de_trabajo
- Celis, J. (13 de febrero de 2017). *La Motivación y el éxito personal*. Obtenido de <http://www.sebascelis.com/motivacion-y-exito/?sub=1&item=motivacion>
- Escat, M. (15 de Febrero de 2017). *EQUIPO DE TRABAJO Y TRABAJO EN EQUIPO*. Obtenido de <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST219.htm>
- González, I. (13 de febrero de 2017). *un líder orientado a los resultados*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/un-lider-orientado-los-resultados>
- Jiménez, M. (13 de Febrero de 2017). *A qué llamamos modelo Iceberg?* Obtenido de <http://www.mprende.co/opini%C3%B3n-y-foros/qu%C3%A9-llamamos-modelo-iceberg>
- Odriozola, B. (13 de febrero de 2017). *Salud Emocional: La Insatisfacción Permanente*. Obtenido de <https://es-la.facebook.com/notes/xen-pilates/salud-emocional-la-insatisfacci%C3%B3n-permanente/10150304996180046>

Peralta, M. (13 de Febrero de 2017). *Qué son los objetivos SMART*.
Obtenido de <http://pymerang.com/direccion-de-negocios/705-ventajas-del-liderazgo-situacional>

Pérez, J., & Merino, M. (13 de Febrero de 2017). *DEFINICION DE MOTIVACIÓN*. Obtenido de <http://definicion.de/motivacion/>

Ropero, M. (13 de Febreo de 2017). *Talento Humano innova con excelencia*. Obtenido de
<http://talentohumanoinnovaconexcelencia.blogspot.com/2011/12/gestion-del-conocimiento-factores-clave.html>

Santillán, W. (2017). *Nuevas prácticas para mejorar el clima laboral*.
Quito: Don Bosco.

Un líder orientado a los resultados. (13 de febrero de 2017).
Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/un-lider-orientado-los-resultados>

Wohlmut, M. (13 de febrero de 2017). *Capacitación, factor para retener al talento de tu empresa*. Obtenido de
<http://www.altonivel.com.mx/capacitacion-factor-para-retener-al-talento-de-tu-empresa-58550/>

(<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capacitacion-2/>)

Referencias bibliográficas.

Armando, C. y Cejas, M.(2009) *Responsabilidad Social: factor clave en la gestión de recursos humanos en las organizaciones en el siglo XXI*.

Barrera, J; López, F. y Romero, P. (2011). *El valor interno de la RSC: implicaciones en la gestión de RRHH y el clima laboral de la empresa*.

Celis, J. (13 de febrero de 2017). *La Motivación y el éxito personal*.
Obtenido de <http://www.sebascelis.com/motivacion-y-exito/?sub=1&item=motivacion>

Díaz, F, et al. (2014). *Competitividad y responsabilidad social corporativa*. INCEPTUM Revista de Investigación en Ciencias de la Administración, 3(5), 127-144.

Duarte, et al. (2014). *Tell me your socially responsible practices, i will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived csr on organizational attractiveness*. *Tékhne*, 12, Supplement 1, 22-29. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.004>

Escat, M. (15 de Febrero de 2017). *EQUIPO DE TRABAJO Y TRABAJO EN EQUIPO*. Obtenido de <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST219.htm>

Hernández, G. et al (2011). *Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial*. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 163-188. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70151-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70151-6)

Lizcano, J. (2004) *¿Qué es Responsabilidad Social Corporativa?*, AECA: España.

Makower, B., (1995). *No se puede conducir una empresa saludable en una sociedad enferma por mucho tiempo*.

Odriozola, B. (13 de febrero de 2017). *Salud Emocional: La Insatisfacción Permanente*. Obtenido de <https://es-la.facebook.com/notes/xen-pilates/salud-emocional-la-insatisfacci%C3%B3n-permanente/10150304996180046>

Pérez, J., & Merino, M. (13 de Febrero de 2017). *DEFINICION DE MOTIVACIÓN*. Obtenido de <http://definicion.de/motivacion/>

Prado, A. (2004). *Marco Lógico y Conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica*. INCAE: Costa Rica.

Santillán, J. (2014). *La Responsabilidad Social Corporativa y los procesos de Talento Humano. Una síntesis de la Tesis de Grado para Ingeniería Comercial*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador: Quito-Ecuador.

Santillán, W. (2017). *Nuevas prácticas para mejorar el clima laboral*. Quito: Don Bosco.

Wohlmuth, M. (13 de febrero de 2017). *Capacitación, factor para retener al talento de tu empresa*. Obtenido de <http://www.altonivel.com.mx/capacitacion-factor-para-retener-al-talento-de-tu-empresa-58550/>

FOR AUTHOR USE ONLY

FOR AUTHOR USE ONLY

**More
Books!**



yes
I want morebooks!

Buy your books fast and straightforward online - at one of world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at
www.morebooks.shop

¡Compre sus libros rápido y directo en internet, en una de las librerías en línea con mayor crecimiento en el mundo! Producción que protege el medio ambiente a través de las tecnologías de impresión bajo demanda.

Compre sus libros online en
www.morebooks.shop

KS OmniScriptum Publishing
Brivibas gatve 197
LV-1039 Riga, Latvia
Telefax: +371 686 20455

info@omniscryptum.com
www.omniscryptum.com

OMNIScriptum



FOR AUTHOR USE ONLY