

**TECNOLÓGICO DE COSTA RICA**  
**CENTRO ACADEMICO DE SAN JOSÉ**  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**INFORME FINAL**

*“Elaboración de Plan de Retención para el personal de CONELECTRICAS R.L.”*

**Proyecto de graduación para optar por el grado de Licenciatura en  
Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos**

**Realizado por:**

Adrián León Sánchez

Brian Gómez González

Cristina Barquero Guillén

María Fernanda Madrigal Alvarado

**Profesor asesor:**

MBA. Carlos Córdoba González

Julio, 2016

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>TABLA DE CONTENIDOS</b> .....	<b>2</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL TRABAJO</b> .....	<b>6</b>
GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	6
<i>Estructura Organizacional</i> .....	6
ACTIVIDAD PRODUCTIVA .....	13
<i>Central Hidroeléctrica San Lorenzo</i> .....	13
<i>Central Hidroeléctrica Sigifredo Solís</i> .....	13
<i>Termografía</i> .....	13
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	14
<i>Misión</i> .....	14
<i>Visión</i> .....	14
<i>Propósito Estratégico</i> .....	14
ANTECEDENTES .....	15
JUSTIFICACIÓN .....	16
PROBLEMA DE ESTUDIO.....	16
OBJETIVO GENERAL .....	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
ALCANCE.....	17
LIMITACIONES .....	18
CAMPO DE ESTUDIO.....	18
PROCEDIMIENTO DE TRABAJO.....	20
<i>Organización del equipo</i> .....	20
<i>Periodicidad de las reuniones</i> .....	20
<i>Actividades por realizar en reuniones</i> .....	20
<i>Forma de distribución entre los miembros del equipo</i> .....	20
<i>Responsabilidades asignadas al asesor</i> .....	21
<i>Criterios de evaluación</i> .....	21
SITUACIÓN ACTUAL .....	21
<i>Identificación del trabajo</i> .....	22

<i>Origen del problema</i> .....	22
<i>Antecedentes del trabajo</i> .....	22
<i>Información disponible</i> .....	23
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>29</b>
TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	29
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	29
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	30
<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE RETENCIÓN</b> .....	<b>32</b>
OPORTUNIDAD.....	1
INCENTIVOS .....	2
COMUNIDAD .....	3
COMUNICACIÓN .....	4
EMPLEABILIDAD.....	5
IMPACTO .....	6
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>38</b>
CONCLUSIONES .....	38
RECOMENDACIONES.....	39
<b>FUENTES CONSULTADAS</b> .....	<b>40</b>
<b>ÍNDICE DE APÉNDICES</b> .....	<b>42</b>
<b>APÉNDICE</b> .....	<b>43</b>
APÉNDICE 1.....	43

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 .....	12
---------------------	----

# INTRODUCCIÓN

El talento humano actualmente es un activo estratégico para las compañías. Por ello, las empresas han tenido la necesidad de establecer estrategias que permitan contar con capital humano competitivo que aporte un valor agregado a las organizaciones. Esto viene de la mano con los grandes cambios que el ámbito empresarial ha tenido que realizar para adaptarse, ya que para nadie es un secreto que el capital humano se ha posicionado como la raíz del éxito y competitividad de las organizaciones.

Asimismo, las nuevas generaciones representan un reto para Recursos Humanos, ya que las mismas, en especial las Millennial y las Z, han venido a transformar las prácticas laborales. Esto responde a su necesidad de actualización, innovación y cambio. A su vez, esta nueva concepción donde se observa que colaboradores altamente talentosos constituyen la diferencia entre ganar y perder. Por ende, las empresas han tenido que adaptarse para no perder colaboradores talentosos.

Dicho lo anterior, se ha considerado que es imprescindible para la compañía denominada CONELECTRICAS R.L. establecer un plan estratégico que le permita retener aquel personal valioso, implementando acciones que promuevan la motivación y satisfacción laboral. Y así poder continuar siendo una empresa competitiva a través del tiempo. Por medio de esta investigación se identificarán las variables importantes que están vinculadas con la retención y se señalarán estrategias para retener al personal que CONELECTRICAS R.L. considera como el que posee mejor desempeño.

# CAPÍTULO I: GENERALIDADES DEL TRABAJO

En este capítulo se profundizó en dar a conocer tanto la organización en estudio como el trabajo en sí, sus objetivos, procedimientos y situación actual.

## Generalidades de la empresa

CONELECTRICAS R.L. es el Consorcio Nacional de Empresas de Electrificación de Costa Rica R.L. conformado el 26 de junio de 1989 por las cuatro Cooperativas de Electrificación Rural de Costa Rica: COOPELESCA R.L., COOPESANTOS R.L., COOPEGUANACASTE R.L. y COOPEALFARORUIZ R.L.

## Estructura Organizacional

A continuación se detalla de manera breve la función que cumple cada departamento o unidad de la estructura organizacional actual.

### *Asamblea General*

Es la autoridad suprema y sus acuerdos son legalmente válidos cuando son aprobados por más de la mitad de los representantes de las Asociadas. La Asamblea General se reúne una vez al año en el mes de abril y entre sus funciones está conocer los informes del Consejo de Administración, Gerencia y Auditoría, nombrar a los miembros del Consejo de Administración, emitir directrices generales para el buen funcionamiento del Consorcio, entre otras.

### *Auditoría interna*

Le corresponde a la Auditoría Interna revisar las cuentas y operaciones que se efectúen, verificar que mensualmente se lleven a cabo las conciliaciones de las cuentas de banco, cerciorarse que los registros contables se encuentren al día y debe denunciar cualquier irregularidad que pueda presentarse contraria al estatuto, los reglamentos, las leyes y los acuerdos de las Asambleas.

### ***Consejo de Administración***

Está integrado por siete miembros propietarios y dos suplentes y posee como funciones el velar por el cumplimiento de los objetivos de CONELECTRICAS R.L., las disposiciones del Estatuto, los acuerdos de la Asamblea General y sus propios acuerdos; asimismo, debe informar a las Asociadas sobre las actividades económicas, la marcha del Consorcio y aprobar el Plan Estratégico, el Plan Anual Operativo y su presupuesto de acuerdo a las directrices y lineamientos dictados por la Asamblea General.

### ***Secretaría del Consejo***

Se encarga de asistir a las sesiones del Consejo de Administración con el fin de redactar las actas correspondientes, además, controla la correspondencia, coordina actividades, giras o reuniones del Consejo.

### ***Gerencia General***

Tiene a cargo la planificación, organización, dirección y control de las acciones y los recursos del Consorcio con el propósito de cumplir las metas y acuerdos del Consejo, además funge como la representación legal de CONELECTRICAS R.L.

### ***Asistencia de Gerencia***

En este puesto se ejecutan funciones administrativas con el fin de dar revisión y seguimiento a la agenda de la Gerencia.

### ***Jefatura Financiera***

Su labor es la planificación y coordinación de los procesos administrativos y financieros del Consorcio, así como otras actividades a fines; asimismo, brinda soporte a la Gerencia General en los proyectos estratégicos.

### ***Jefatura de Proveduría***

En Proveduría se formula el plan general de compras anual y los programas de adquisiciones de acuerdo a las necesidades del Consorcio, igualmente, se realiza todo lo

referente a pólizas, reglamentos, pagos y actualizaciones en cuanto a proveeduría se refiere.

#### *Asistente de Proveduría*

Su labor consiste en tramitar órdenes de compra, realizando todo el proceso y documentando la información pertinente. Además realiza otras tareas relacionadas al puesto.

#### *Contabilidad*

Es en esta área donde se ejecutan las labores contables, financieras y presupuestarias del Consorcio, respetando la legislación fiscal tributaria del país.

#### *Asistente de Contabilidad*

En este puesto se ejecutan labores variadas de contabilidad, en las que sobresalen la confección de cheques, registros contables, archivo de documentos, registro de libros contables, registro de compras y pagos por servicios profesionales.

#### *Encargado de Salud y Seguridad Ocupacional*

Es el encargado de preservar, conservar y proponer mejoras para la salud de los trabajadores, procurando el más alto grado de bienestar físico, mental y social en las diferentes actividades laborales donde se unen aspectos médicos, sociales, técnicos y jurídicos.

#### *Encargado de Recursos Humanos*

Ejecuta labores de administración de personal y todas las funciones correspondientes a esta área; que permitan una mejor gestión del capital humano.

#### *Encargado de Tecnologías de Información*

Tiene a su cargo la gestión de toda el área de tecnologías de la información; diseñar, proponer y dar soporte a los sistemas informáticos de CONELECTRICAS R.L.

### ***Auxiliar Administrativo***

Su labor consiste en asistir al área administrativa, su función principal es atender la recepción, sin embargo entre algunas otras de sus funciones está archivar documentos, revisar y distribuir correos, recibir visitantes, orientarlos y velar por su atención, atender llamadas telefónicas y ejecutar otras tareas afines con el puesto que desempeña.

### ***Misceláneos***

Se encargan de mantener el orden y limpieza del área de trabajo, así como realizar algunas labores de apoyo.

### ***Jefatura de Centro de Control***

Se encarga de la planeación, organización, dirección y control de los procesos y actividades de tipo técnico, administrativo o profesional del Centro de Control y Despacho.

### ***Asistente de Centro de Control***

Su labor consiste en asistir al personal del Centro de Control. Entre algunas de sus funciones está atender la recepción, dar seguimiento al presupuesto y a proyectos, archivar documentos y distribuir correos.

### ***Coordinador de Automatización***

En este puesto de busca que se detecten nuevas tecnologías para obtener ventajas que beneficien la captura de datos, el monitoreo y el control, protegiendo y maximizando las inversiones de tecnología.

### ***Integrador de Sistemas***

Su labor consiste en integrar los sistemas con los diferentes dispositivos de la red de distribución, plantas de generación, equipos de facturación, equipos de la línea 69 y subestaciones, y además de la planeación de los nuevos proyectos del Centro de Control.

### ***Coordinador de Despacho***

En este puesto se debe coordinar y supervisar las labores de los operadores del Centro de Control gestionando la producción de energía, la distribución, el transporte de la misma y la operación en el Mercado Eléctrico Cooperativo.

### ***Operador del Centro de Control***

Su labor radica en el control del suministro de sistemas y equipos de alta calidad que involucran las áreas eléctrica, electrónica, informática y telecomunicaciones.

### ***Subgerencia Técnico-Operativa***

Su trabajo consiste en planear, ejecutar, supervisar y dar seguimiento a las labores y actividades relacionadas con los departamentos técnicos.

### ***Encargado de Termografía***

Se encarga de realizar las inspecciones de termografía y mediciones de topografía en las Cooperativas asociadas.

### ***Encargado de Operación***

Es el encargado de optimizar el recurso hídrico disponible de la forma más eficiente, obteniendo con esto el mayor beneficio para las Cooperativas y el Consorcio.

### ***Coordinador de Mantenimiento***

Este puesto debe velar por el óptimo funcionamiento de los equipos electromecánicos de las centrales, asegurando la disponibilidad de estos para obtener la mayor producción.

### ***Encargado de Obra Civil y fincas***

Su labor consiste en velar que los trabajos realizados por el personal de fincas se hagan de acuerdo a lo establecido en el programa de mantenimiento anual, así como supervisar todos los trabajos civiles que se hagan en el Consorcio.

### ***Asistente Administrativo***

Es el encargado de realizar todos los informes que las jefaturas soliciten, seguimiento del presupuesto aprobado por el Consejo de Administración y llevar estadísticas de la operación y mantenimiento de las Centrales Hidroeléctricas.

### ***Central Hidroeléctrica San Lorenzo***

Dentro de esta unidad se ejecutan diferentes labores de acuerdo a los puestos que maneja. De manera general, se encargan de la producción, operación y mantenimiento de la Central Hidroeléctrica San Lorenzo, asegurando la efectividad y desempeño de la misma.

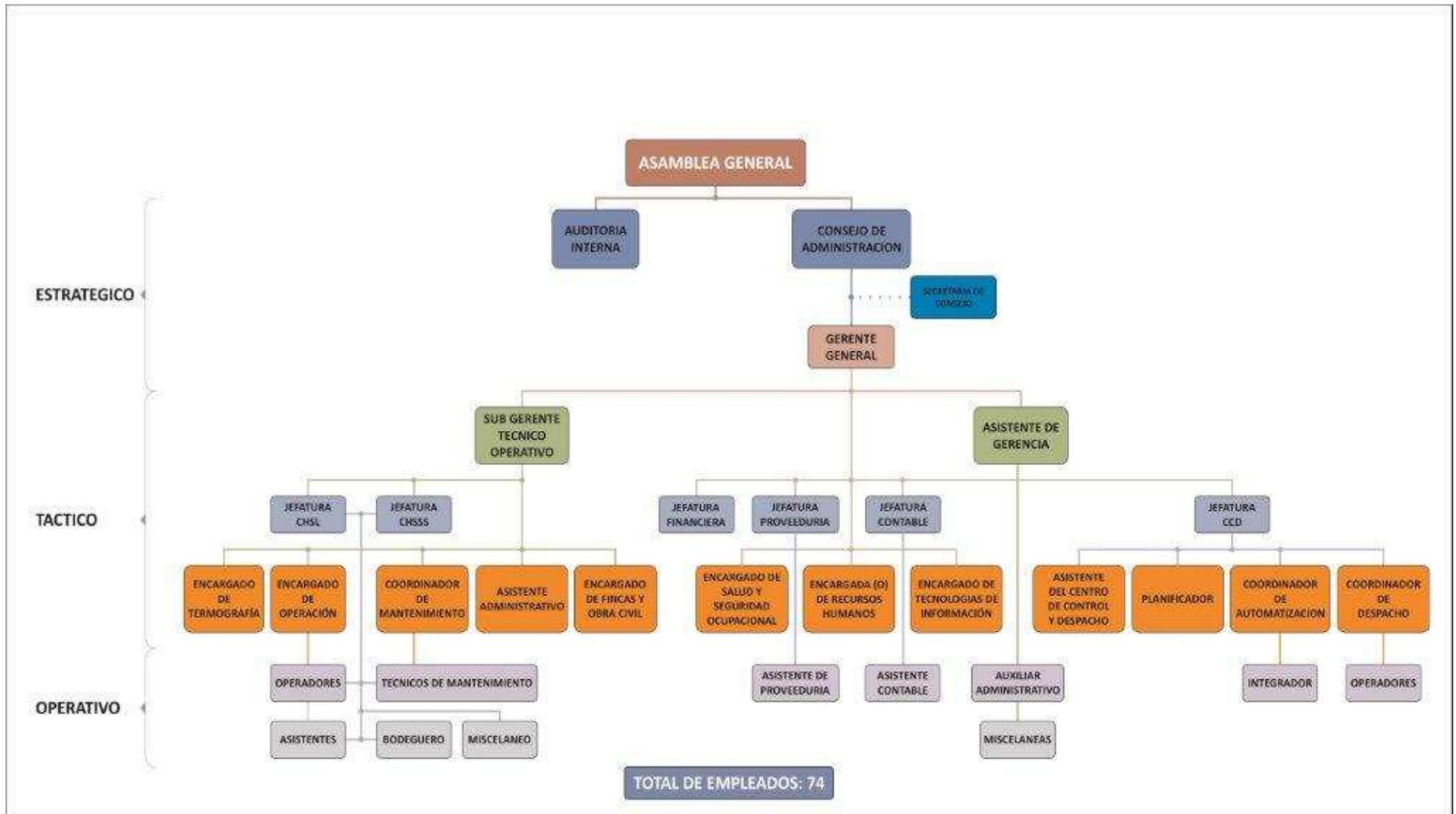
### ***Central Hidroeléctrica Sigifredo Solís***

Las funciones que se ejecutan en esta unidad están enfocadas a asegurar la correcta operación y producción de la Central Hidroeléctrica Sigifredo Solís, promoviendo que todos los procedimientos se ejecuten con un positivo desempeño.

A continuación se muestra la estructura organizacional ilustrada en el organigrama.

Organigrama de CONELECTRICAS R.L.

Ilustración 1



Fuente: Departamento de Recursos Humanos (2016)

## Actividad productiva

CONELECTRICAS R.L. posee como única actividad productiva la generación de energía eléctrica; esto gracias a dos Centrales Hidroeléctricas, San Lorenzo y Sigifredo Solís. Por otra parte, gracias a su Centro de Control y Despacho, logra optimizar la producción de sus centrales en conjunto con las de sus asociadas para beneficio del mercado, además brinda monitoreo permanente de todas las variables eléctricas y verifica la calidad de los datos medidos.

También ofrece el servicio de termografía; esta última actividad no genera ingresos al ser un servicio de valor agregado para las Cooperativas de electrificación que conforman el Consorcio.

### Central Hidroeléctrica San Lorenzo

Se encuentra ubicada en Bajo Rodríguez, San Ramón y opera desde 1997. Esta Central aprovecha las aguas de los ríos San Lorenzo y Jamaical, lo que le permite producir energía suficiente para dar servicio eléctrico a 29.000 familias, es decir, 145.000 habitantes. Este proyecto tuvo un costo de 20,7 millones de dólares.

### Central Hidroeléctrica Sigifredo Solís

Esta Central consiste en dos proyectos independientes con sus propias casas de máquina; es conocida también como el Proyecto Hidroeléctrico Pocosol – Agua Gata, está ubicado en el distrito de San Isidro de Peñas Blancas, cantón de San Ramón e inicio su construcción en el año 2006, con un costo de 70,2 millones de dólares, financiado en un 70 % por el Banco Nacional de Costa Rica y el restante 30 % por el aporte de fondos propios de CONELECTRICAS R.L.

### Termografía

La termografía es una técnica que permite medir temperaturas a distancia y sin necesidad de contacto físico, el servicio que ofrece CONELECTRICAS R.L. a las Cooperativas se basa en una rutina de inspecciones sin contacto y sin interrumpir el flujo eléctrico a sus

abonados, de esta manera logran explorar rápidamente los equipos eléctricos y mecánicos, que van desde equipos de alta tensión, líneas de conducción eléctrica, líneas de baja tensión, equipos de distribución eléctrica, centrales hidroeléctricas, subestaciones eléctricas, equipo mecánico, entre otros.

La finalidad de esta técnica es el mantenimiento preventivo, procurando no hacer paradas innecesarias y que no ocurran cortes del flujo eléctrico por problemas de calentamiento y fatiga de los equipos eléctricos.

## Dirección estratégica

### Misión

“Fortalecer a sus asociadas promoviendo y ejecutando proyectos de generación eléctrica y otros servicios relacionados con el sector, contribuyendo con el desarrollo de estas distribuidoras eléctricas y a la protección del ambiente, en concordancia con sus valores”.

### Visión

“Seremos el Consorcio Cooperativo sólido y rentable, con capital humano competente y con capacidad para responder al entorno de un mundo globalizado con liderazgo social y ambiental, desarrollando y diversificando productos y servicios eléctricos, de telecomunicaciones y afines según las necesidades de sus asociadas y clientes”.

### Propósito Estratégico

“Lograr una capacidad generadora de entre 200 y 300 MW en un plazo de 10 años, a través del desarrollo de proyectos de generación eléctrica de fuentes renovables, que contribuyan con el abastecimiento del consumo de cada Cooperativa, la demanda del país y las oportunidades del mercado”.

## Antecedentes

Antes de la existencia de las Cooperativas de Electrificación Rural en Costa Rica, las áreas servidas por estas poseían una electrificación muy escasa, limitándose a zonas urbanas importantes (algunas cabeceras de cantón) y en algunos distritos a la pulpería, cantina y algunas casas, generalmente pertenecientes a familiares cercanos o al mismo dueño de esos comercios, quien era dueño a su vez del generador eléctrico, usualmente movido por un motor de combustión interna; la electrificación rural como tal no existía.

Con este antecedente y ante la necesidad de electrificar estas zonas con la expectativa de estimular el desarrollo económico y social de la vida rural y en general contribuir a alcanzar más altos niveles de vida dentro de su área de servicio, nace en 1964 la idea de crear en Costa Rica cooperativas de electrificación, las que se definen como entidades que brindan el servicio eléctrico sin fines de lucro a sus asociados, quienes son los dueños de las mismas.

A raíz de este hecho histórico, se constituyó el Consorcio Nacional de Empresas de Electrificación de Costa Rica R.L. como organismo cooperativo, el 26 de junio de 1989; un Consorcio conformado por las cuatro cooperativas de electrificación rural del país, las cuales, según su capacidad financiera, aportaron para crear su capital y actualmente cada una posee un porcentaje de participación. COOPELESCA R.L., la mayor accionaria, posee el 44,68 %, seguida de COOPEGUANACASTE R.L. con el 33,08%, COOPESANTOS R.L. sostiene el 18,06 % y el restante 4,18 % le pertenece a COOPEALFARORUIZ R.L.

## Justificación

Es importante destacar que el activo más importante de cada organización lo constituye su gente. Por ende, las compañías que quieren mantenerse competitivas deberán diseñar y establecer estrategias de retención de su talento humano, con el objetivo de mantener dentro de la empresa el personal idóneo.

Basándose en lo anterior de acuerdo con (Figuroa Isaza, 2014) es necesario asegurar el proceso de selección e implementar una adecuada estrategia de retención de su personal clave y de esta forma aprovechar al máximo sus potencialidades, planteando planes basados, no sólo en suplir las necesidades básicas de sus trabajadores con una remuneración económica que esté acorde a su formación y experiencia, sino también en aumentar su motivación y llenar sus expectativas de crecimiento (P.63).

Por ende, la necesidad de contar con un Plan de Retención surge en la Gestión de Recursos Humanos de CONELECTRICAS R.L. ya que se ha analizado que a través de estrategias de retención se puede conservar el personal actual que ejecuta sus labores de manera exitosa y cuya experiencia es de gran valor para la organización, por otro lado, se tiene claro que a través de una propuesta como ésta, se podrían reducir costos en procesos de atracción y reclutamiento de personal.

En la actualidad la organización cuenta con un grupo de trabajo que en promedio es joven; además, al ser una empresa estructuralmente estable, las oportunidades de escalar son escasas y es por esto que existe una necesidad latente por contar con una serie de valores agregados que retengan al personal actual a través de la motivación y satisfacción profesional.

## Problema de estudio

¿Cómo diseñar un Plan de Retención efectivo que se ajuste a las necesidades de CONELECTRICAS R.L.?

## Objetivo general

Diseñar un Plan de Retención efectivo que permita a CONELECTRICAS R.L. motivar y satisfacer profesionalmente a sus mejores colaboradores con el fin de reducir la rotación de éstos y generar un alto grado de compromiso y lealtad con la organización.

## Objetivos específicos

- ⇒ Conocer por medio del Departamento de Recursos quiénes son los mejores colaboradores de CONELECTRICAS R.L.
- ⇒ Diseñar la herramienta adecuada para identificar las variables de retención.
- ⇒ Aplicar la herramienta a los colaboradores identificados por el Consorcio.
- ⇒ Recopilar la información pertinente que se origina a través de la herramienta.
- ⇒ Entregar a la empresa un plan de retención de personal claro y conciso para los puestos seleccionados en CONELECTRICAS R.L.

## Alcance

Diseñar un plan de retención para el personal de CONELECTRICAS R.L. le permitirá al Departamento de Recursos Humanos crear estrategias que reduzcan la rotación e incentiven a los colaboradores actuales. Este proyecto consiste en realizar una serie de recomendaciones para la retención de los mejores puestos de acuerdo a los criterios de la empresa y del personal, tomando en consideración una revisión previa de sus condiciones laborales óptimas. Para llevar a cabo este estudio se tomará la información recibida por CONELECTRICAS R.L. del mejor personal para el diseño del plan.

El alcance del proyecto se extiende a los mejores puestos de la organización durante el período de junio - julio del 2016, utilizando la información brindada por el Departamento de Recursos Humanos y no se realizará algún plan piloto por la falta de tiempo.

## Limitaciones

- ⇒ Tiempo reducido para conocer a profundidad la compañía.
- ⇒ Dificultad para obtener cierto tipo de información de índole confidencial.
- ⇒ Una cultura empresarial conservadora, donde el Departamento de Recursos Humanos se creó recientemente y no cuenta con las bases sólidas para profundizar.

## Campo de Estudio

El área de estudio, como ya se ha comentado, es el departamento de Recursos Humanos de CONELECTRICAS R.L., debido a que es el encargado de velar de manera continua por el capital humano de la empresa y dentro de recursos humanos, se puede decir que el campo de estudio está dentro de los procesos relacionados a compensación, evaluación del desempeño e incluso a incentivos.

El plan de retención debe considerar temas como son los sistemas de compensación, los incentivos salariales y no salariales, la motivación, las evaluaciones de desempeño y sobre todo la posibilidad del crecimiento profesional real.

El término compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como colaboradores de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.

Los incentivo salariales, vinculan una parte del salario al rendimiento de sus colaboradores, le llaman entre otros, comisiones, bonos, productividad, beneficios y los miden por cantidad y/o calidad de producción, metas alcanzadas, volumen de utilidades, eficiencia en costos o lo crítico que es el funcionamiento para alcanzar las metas.

La remuneración en efectivo ya no es lo único que les importa a los trabajadores de hoy en día. En medio de esa especie de "guerra" entre compañías por captar los mejores talentos, y la posición de la nueva fuerza laboral, de explorar y por consiguiente, permanecer poco tiempo en un mismo puesto de trabajo, las empresas intenten adaptarse a la renovación generacional del mercado laboral, por lo que nacen las estrategias de incentivos no salariales, mejor llamado salario emocional, esto se refiere a facilitarle a los colaboradores un mejor balance entre vida personal y laboral.

La motivación es el impulso necesario para mover a las personas a la realización o logro de uno o varios objetivos. La motivación es un factor importante en el desarrollo y progreso de una organización debido a que depende de esta la actitud y la conducta de los colaboradores con relación a su trabajo y al logro de las metas propuestas. Cuando se usa adecuadamente, la motivación puede convertirse en una herramienta beneficiosa y favorable para la empresa, logrando a través de ella incrementar o mantener el rendimiento de sus colaboradores.

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del colaborador. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros colaboradores, deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

El crecimiento profesional es una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo; asimismo, el crecimiento profesional de los colaboradores de una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos y es fruto de la inversión que hacen las empresas en las personas que las conforman y que, a través de su trabajo, las engrandecen.

## Procedimiento de trabajo

En este apartado se detallan los pasos a seguir para la elaboración del proyecto y la organización realizada por el equipo de trabajo.

### Organización del equipo

El equipo está compuesto por Adrián León, Bryan Gómez, Cristina Barquero y María Fernanda Madrigal. Se definió como coordinador del proyecto a Bryan Gómez quién estará a cargo del cumplimiento de las metas del equipo.

### Periodicidad de las reuniones

Las reuniones se establecieron de forma diaria; de lunes a jueves se realizan de manera virtual en horarios de la tarde y los viernes de forma presencial en el Centro Académico de San José, donde también se realizan las supervisiones con el profesor asesor.

### Actividades por realizar en reuniones

En estas reuniones se coordinan las labores apegándose al cronograma adjunto en este informe.

El equipo trabajará en estas reuniones de manera conjunta para coordinar y verificar que la información recopilada cumpla con los objetivos del Trabajo Final.

### Forma de distribución entre los miembros del equipo

Todos los miembros del equipo trabajarán de manera activa en todas estas labores, sin embargo, se planteará una estructura donde se define el área que le corresponde a cada miembro liderar y velar por su cumplimiento.

⇒ Adrián: Su trabajo se enfocará en el diseño de la herramienta para la obtención de la información que brindará la empresa.

- ⇒ Bryan: Es el canal de comunicación entre CONELECTRICAS R.L. y el equipo de trabajo.
- ⇒ Cristina: Se encargará de velar por el formato del trabajo y la elaboración del marco teórico.
- ⇒ Fernanda: Es la encargada del diseño final del plan de retención.

### Responsabilidades asignadas al asesor

El profesor asesor estará a cargo de brindar orientación, asesoría y evacuación de dudas en el tiempo requerido.

### Criterios de evaluación

Esta evaluación tiene una escala de 1 a 5 donde 5 es la puntuación más alta.

Nombre	Compromiso	Participación	Asistencia	Puntualidad	Respeto
Adrián					
Bryan					
Cristina					
María Fernanda					

### Situación actual

En este apartado se explica la situación actual de CONELECTRICAS R.L. en lo que respecta a las prácticas de Gestión de Recursos Humanos y la razón por la cual han solicitado la colaboración para desarrollar un Plan de Retención, uno de los tantos proyectos que actualmente requiere este departamento. Esta sección se divide en cuatro puntos primordiales que aclaran la situación actual de la organización.

## Identificación del trabajo

El trabajo se elabora para el Departamento de Recursos Humanos de CONELECTRICAS R.L. El personal de este Consorcio posee diferentes niveles de especialización; desde técnicos, ingenieros hasta posgrados en educación superior, según su labor y área de trabajo. Esta empresa es del sector privado y al ser cooperativa se rige con todos los lineamientos que este tipo de organizaciones posee.

## Origen del problema

Actualmente CONELECTRICAS R.L. busca crear un ambiente óptimo para retener su personal y así reducir la rotación; la administración tiene claridad que el grupo de trabajo que constantemente entrega resultados positivos son la causa del éxito de la empresa y es por esto que prácticas de retención dan valor agregado a todas las razones que las personas pueden tener para seguir laborando en esta organización. Es importante recalcar que existen algunas áreas de especialización que son esenciales para la operación de la empresa y su sustitución puede desequilibrar el cumplimiento de objetivos, por lo que esto va ligado a las evaluaciones de desempeño y por ende a la necesidad de retenerlos.

## Antecedentes del trabajo

Hace tres años CONELECTRICAS R.L. operaba y mantenía solo una central hidroeléctrica y su personal era de 35 personas aproximadamente. No existía un Departamento de Recursos Humanos como tal y los procesos más básicos como el pago de planilla eran realizados por el Departamento de Contabilidad.

A partir del 2013 se inició con la operación y mantenimiento de la segunda central hidroeléctrica propiedad del Consorcio pero que estaba bajo concesión de una empresa privada. En esta fecha existió la necesidad de contratar gran cantidad de personal técnico y operativo, por lo que también se tomó la decisión de crear el Departamento de Recursos Humanos. Desde este punto el personal ha aumentado a 74 personas y el Departamento de Recursos Humanos ha trabajado en gran cantidad de procedimientos, trámites y reestructuración que no existían.

Este antecedente abre las puertas para proponerle a CONELECTRICAS R.L. un plan de retención que le dará valor y sostenibilidad a la gestión de su personal.

### **Información disponible**

Para la elaboración de este trabajo se cuenta con toda la información brindada por el Departamento de Recursos Humanos, asimismo, gracias a la encuesta para detectar las necesidades de retención, el personal seleccionado por este departamento brindará las bases para la creación del plan.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

De acuerdo con Santacruz (2011); la Gestión de Recursos Humanos es el área encargada de gestionar el capital humano en la organización, la misma debe afrontar el reto de desarrollar e implementar las prácticas necesarias para influir positivamente sobre la capacidad de innovación. El talento humano es un factor de suma importancia para el desarrollo de innovaciones que permitan a las organizaciones mantener su competitividad en entornos tan cambiantes como los actuales (p.5).

Asimismo, esta Gestión se encuentra directamente relacionada con la Cultura propiamente de la organización, ya que sus acciones se verán reflejadas en la misma. De acuerdo con Chiavenato (2009) la cultura organizacional comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. La cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación.

A partir de lo mencionado anteriormente, se ha comprendido que las personas son pieza clave y determinante en el éxito de las organizaciones ya que a través de su talento se obtienen los resultados buscados. De acuerdo con Álvarez, Arocha, Ortiz & Morales (2011); el talento humano puede definirse como la suma de las habilidades que una persona posee, en donde intervienen sus dotes innatas, destrezas, conocimientos, experiencias, inteligencia, juicio, actitud, carácter, iniciativa, así como su capacidad de aprender y desarrollarse. (p.21).

Dicho lo anterior, para las compañías es un reto encontrar personal idóneo y mucho más retenerlo. Esto a su vez, se encuentra vinculado a las diferentes generaciones que coexisten dentro de la organización, las cuales trabajan en conjunto por un resultado en común. Dentro de estas generaciones, se encuentran los Baby Boomers quienes son personas nacidas después de la Segunda Guerra Mundial entre los años 1946 y 1964. Esta generación es la más educada con respecto a las generaciones anteriores a ella y normalmente no se pensionan cuando es establecido sino que, prefieren continuar

laborando. También fue la primer generación en poseer núcleos familiares pequeños y madres trabajadoras (Barnes, 2007).

Esta generación fue educada para respetar autoridades y no confiar en nadie. Estas personas tienen arraigada la idea que la única forma de ser exitoso es trabajando duro y siendo una persona sacrificada. Les gusta tomar decisiones de forma grupal y no les gusta e inclusive pueden verse insultados si se les brinda mucha retroalimentación. Este tipo de individuos no les gusta el conflicto y por tanto, prefieren evitarlo. Valoran la salud y la riqueza, y esperan autoridad (Tolbize, 2008).

Otra generación importante es la X, nacidos entre los años 1965 y 1979 y son las personas con mayor ingreso, en comparación con otras generaciones. Ven la vida como desafiante y su mayor preocupación a nivel laboral es mantener un trabajo estable. A su vez, en su mayoría son personas que carecen de tiempo para realizar actividades fuera de su trabajo. Sin embargo, en comparación con el resto de las generaciones anteriores son los primeros en preocuparse por mantener un equilibrio entre su vida laboral y personal. Son personas que valoran el aprendizaje y desarrollo de habilidades y están altamente enfocados a los resultados. Son individuos que cuestionan la autoridad. Buscan por parte de sus superiores retroalimentación, prefieren horarios flexibles y el dinero no necesariamente motiva a esta generación. A pesar de que son personas más individualistas, disfrutan del trabajo en equipo (Tolbize, 2008).

Otra generación que es importante mencionar es la Y, la cual abarca personas nacidas entre 1980 y 1999. Cabe rescatar que los Millennials forman parte de la misma. Son personas que nacieron con gran influencia tecnológica y que han sido educadas para valorar el trabajo en equipo y la acción en conjunto, donde se acoge la diversidad y la adaptabilidad al cambio es alta. Asimismo, buscan flexibilidad, independientes y deseos de poseer un balance entre la vida laboral y personal. Son la generación más educada y segura de todas y persiguen el liderazgo (Tolbize, 2008).

Un factor que es de gran importancia para la retención es la satisfacción laboral, la cual se describe como el deseo del colaborador por desempeñar mejor sus tareas o responsabilidades y sobre todo realizarlo con eficiencia y eficacia, gustando de lo que hace y sintiéndose satisfecho de pertenecer a la institución donde labora (Fuentes, 2012)

Esta satisfacción está directamente vinculada con la motivación laboral que según Álvarez, Arocha, Ortiz & Morales (2011); es un conjunto de fuerzas internas y externas que hace que los empleados de una empresa seleccionen diferentes rutas de acción hacia el logro de una meta organizacional, por lo que todas las actividades que los seres humanos realizan de manera consciente tienen un motivo o una causa (p.24)

En resumidas cuentas, la motivación es la combinación de fuerzas individuales que logran explicar la dirección, nivel y persistencia del esfuerzo que una persona invierte en el trabajo (Álvarez, Arocha, Ortiz & Morales, 2011). Sin embargo, esta motivación también está directamente vinculada con las denominadas “recompensas.”

Estas recompensas pueden darse de dos formas. Estas pueden ser tanto intrínsecas o extrínsecas. Las internas son aquellas derivadas del interior del individuo. Para un trabajador esto puede significar sentirse orgulloso y satisfecho con el trabajo realizado. Las extrínsecas pertenecen a recompensas que son dadas por otra persona. Por ejemplo, cuando las compañías dan bonos a colaboradores que superaron o bien alcanzaron metas establecidas (Shanks, 2007).

La percepción de una persona motivada intrínsecamente es completamente distinta a la del resto, pues todo aquello negativo que suceda no lo ve como un fracaso, sino como una manera de aprender, ya que la satisfacción radica en el proceso como tal y no en el resultado, ya que, este tipo de motivación no nace del deseo de la obtención de resultados sino del placer que genera realizar la tarea (Vivanco, 2014).

Por otro lado, cuando se tienen todos los factores que permiten la motivación extrínseca, como lo son la seguridad, condiciones de trabajo, la cultura organizacional, salario, supervisión relaciones interpersonales, entre otras, perfectamente controlados, la persona se mantiene en un estado de no insatisfacción. Sin embargo, si alguno de estos llegará a faltar la persona inmediatamente sentiría insatisfacción (Vivanco, 2014).

Según Perrin & Blauth (2011); Tanto los estudios como la experiencia cotidiana confirman que no hay duda de que las personas trabajarán para ganar una recompensa externa (ya sea un premio monetario, un ascenso, un beneficio extra o la aclamación). Sin embargo, una vez alcanzada la meta, la motivación decae bruscamente (p.4).

Por ello, el éxito y la salud organizacional depende particularmente de la retención de aquellos colaboradores clave. Esta retención puede definirse como la acción de motivar a las personas a mantenerse dentro de la organización por el máximo tiempo posible. Retener a personal altamente talentoso es un valor competitivo que adquiere la empresa. Por tanto, uno de los mayores retos en la Gestión de Recursos Humanos actualmente es mantener dentro de la compañía colaboradores con alto potencial. Este factor de retención puede dividirse en social, mental y físico (Lahkar & Baruah, 2013).

Todo lo anterior, se refleja en la satisfacción laboral que siente el colaborador con su trabajo. Esta satisfacción se define como la combinación física, psicológica y de circunstancias ambientales que generan que una persona se sienta totalmente satisfecha con sus labores. Es por tanto, todas aquellas emociones positivas que el trabajo origina en las personas (Lahkar & Baruah, 2013).

Es por ello que, más allá de los contratos de trabajo, tanto directivos como trabajadores generan alrededor de la relación de trabajo una serie de expectativas y creencias. Lo anterior cabe dentro del concepto de Contrato Psicológico. El mismo se refiere a este conjunto de expectativas acerca de los compromisos y obligaciones percibidas en una relación, más allá de los acuerdos formales (Reyes & Martínez, s.f.)

Al principio se consideraba como que el Contrato Psicológico sólo concernía a las expectativas que el trabajador tenía con respecto a su puesto de trabajo y su organización, sin embargo, con el pasar del tiempo se ha constatado que este término también abarca las expectativas que posee la empresa con respecto a sus colaboradores. Eso hace, que se establezca un compromiso mutuo (Reyes & Martínez, s.f.)

Dicho lo anterior, dentro del dinamismo laboral poseen un papel clave una serie de elementos. Los cuales con el pasar de los años se irán ampliando, reduciendo o bien modificando con el fin de adaptarse a las necesidades que vayan surgiendo. Al final, ambas partes; colaboradores como empleadores, buscan satisfacción y resultados óptimos, lo cual se traduce en supervivencia.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Para desarrollar el proyecto que consiste en la elaboración de un plan de retención de personal en CONELECTRICAS R.L. el equipo de trabajo siguió una serie de pasos que se describen en este apartado, cuya metodología se siguió con el fin de obtener la información necesaria y así interpretarla para su debido desarrollo.

### Tipo de investigación

Este trabajo se enfoca en una investigación descriptiva, ya que se analizaron y describieron una serie de variables obtenidas para crear la propuesta planteada.

Para este tipo de investigación es necesario definir aspectos importantes como el problema del proyecto, objetivos, campo de estudio y detallar el procedimiento de trabajo, en este caso se establecieron las funciones de cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Además de esto se definió la justificación, el alcance y las limitaciones que se consideran como parámetro para el desarrollo de este estudio.

Otra etapa de esta investigación corresponde a realizar la investigación de la base teórica. Para esto se consultó bibliografía actualizada sobre el tema de administración de personal, conceptos teóricos relacionados con el planteamiento y diseño de planes de retención de personal y su contenido.

### Fuentes de información

El principal recurso de información se obtuvo gracias a las constantes conversaciones con la encargada de Recursos Humanos de la empresa, la cual indicó algunas carencias que actualmente posee la organización en torno al tema de personal, y se identificó en especial la necesidad de un plan para retener al personal más eficiente. A partir de aquí, se procedió a recopilar y analizar la información brindada general y estratégica que facilitó el enfoque del trabajo en un ambiente físico y estratégico particular.

Al recopilar la información, se continuó con la identificación de las variables de retención, dadas por las necesidades que indicaron los colaboradores, y que fueron plasmadas en el análisis y recomendación en la ejecución del plan de retención.

Con la información obtenida se dio estructura y contenido al plan de retención de personal, anotando su objetivo, justificación, estrategia, análisis y desarrollo de los elementos a considerar como acciones que favorecerán la permanencia del personal altamente eficiente en CONELECTRICAS R.L.

Al finalizar la elaboración del presente estudio, se realizaron las conclusiones y recomendaciones en torno al seguimiento del plan de retención de personal que busca efectivamente que sea aplicado e implementado seguidamente por el Departamento de Recursos Humanos.

## Instrumento de recolección de información

Una vez que se abarcó el contenido teórico suficiente, se procedió a elaborar el instrumento para la recopilación de información e identificación de las variables de retención de personal que serán desarrolladas en el plan de retención que se propondrá en este estudio.

Las técnicas utilizadas para el trabajo de campo fueron seleccionadas de acuerdo al tipo de estudio que se realiza, en este caso se utilizó un cuestionario, aplicado mediante el método de entrevista estructurada que permitió obtener información en la fase exploratoria.

La entrevista según lo menciona (Ruiz, 2011) es “la construcción y ordenamiento de una serie de interrogantes mediante las cuales se solicita la información necesaria para conocer y explicar una situación. Algunos elementos que deben tomarse en cuenta en la construcción de las preguntas deben considerarse los objetivos” (P. 127).

El fin de esta técnica es conocer la percepción de las personas sobre los elementos que considera la empresa debe mejorar para que se sienta dispuesto a permanecer por muchos años laborando.

Se consideró estructurar la entrevista en tres partes: la primera son preguntas que persiguen la recolección de datos generales sobre la percepción del colaborador sobre el estado actual de las condiciones de la empresa. La segunda parte se denominó “desafío”; esta busca encontrar posibles propuestas de solución a los problemas percibidos actualmente y una tercera parte denominada “futuro”; cuyas preguntas están orientadas a conocer la visión de camino por delante que tiene el colaborador entre sus perspectivas y metas futuras.

Posterior a la revisión de la estructura y contenido del cuestionario, se procedió a aplicar la entrevista a los trece puestos indicados por la Encargada de Recursos Humanos, considerando a los colaboradores que han obtenido mejor desempeño en sus funciones. Con el fin de obtener una mayor amplitud en las respuestas de los entrevistados, se les indicó que la información suministrada será analizada de manera confidencial, por lo que no se adjunta en este informe.

En el apartado de Apéndices se encuentra el cuestionario aplicado por medio de la entrevista.

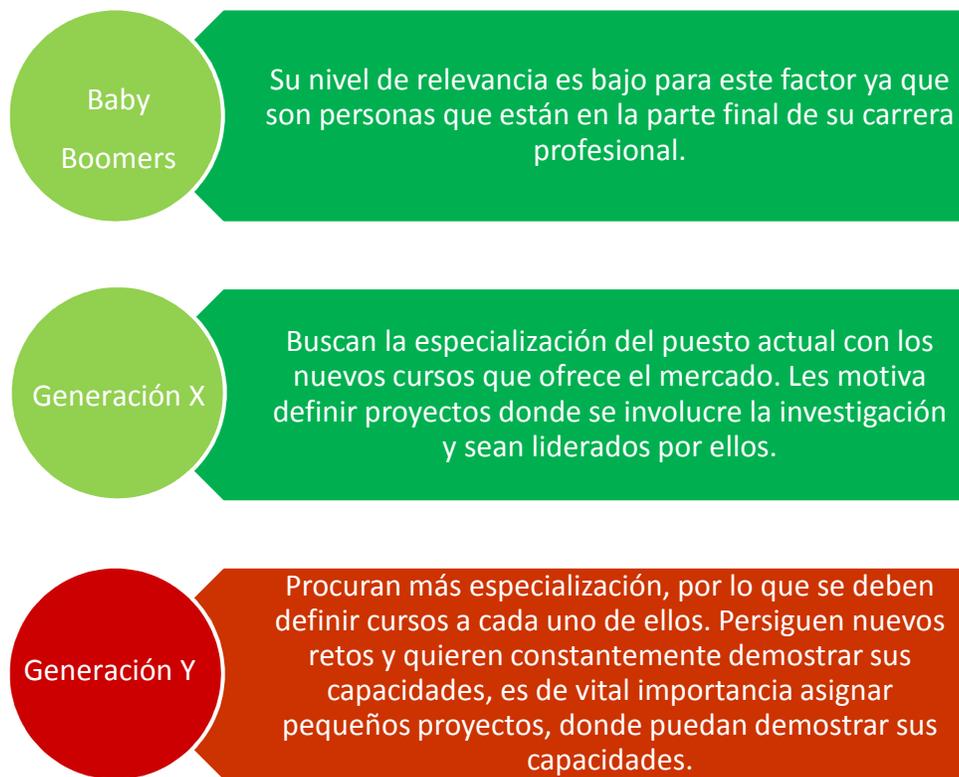
## CAPÍTULO IV: PLAN DE RETENCIÓN

En este apartado se elaboró la propuesta para el plan de retención de acuerdo con la información recopilada de las entrevistas. Un factor importante que cabe resaltar es la diferencia de respuestas y conductas percibidas por las distintas generaciones del personal de CONELECTRICAS R.L. por lo que este plan se desarrolla de manera diferenciada para cada una: Generación de los Baby Boomers, Generación X y Generación Y.

Para la elaboración de este plan de retención se han tomado seis variables de gran relevancia para la organización: Oportunidad, Incentivos, Impacto, Comunidad, Comunicación y Empleabilidad; para cada uno de estos elementos se estructuró la información recibida de forma tal que se ilustre para cada generación su nivel de importancia y para una mejor y sencilla interpretación se asignaron tres colores, tal como un semáforo, el color rojo representa una variable clave, a la cual se le debe dar gran atención; el color amarillo significa que tiene un nivel intermedio de importancia y el color verde significa que es una variable de poca relevancia para las generaciones en estudio.

## Oportunidad

Percepción que tiene el colaborador sobre el apoyo que recibe para su desarrollo personal y profesional.



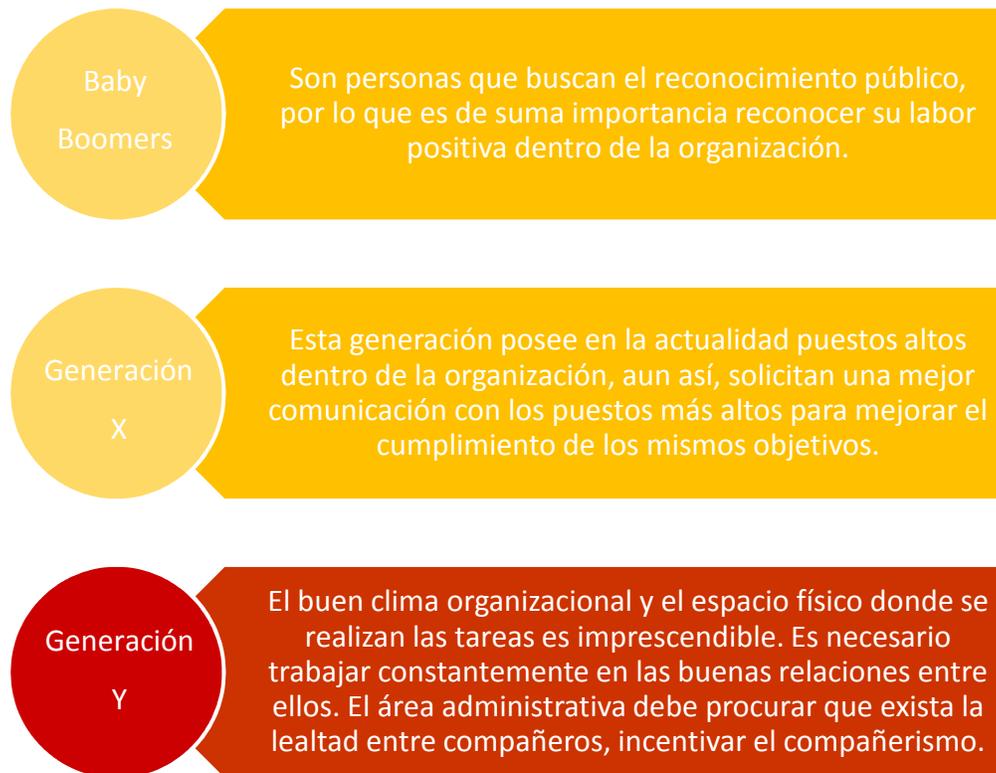
## Incentivos

Este factor consiste en que el colaborador pueda disponer de diferentes formas de retribución en base a su desempeño y cumplimientos de objetivos medibles. Para este caso se puede diseñar un sistema de evaluación del desempeño por tarea y/o puesto de trabajo.



## Comunidad

Este factor se enfoca en hacer sentir a todos los colaboradores orgullosos de trabajar en equipo y del nivel de pertenencia que poseen con la organización como un todo. Algunas prácticas recomendadas para incentivar este factor es potenciar los grupos de mejora continua y la creación de proyectos de mejora y de apoyo.



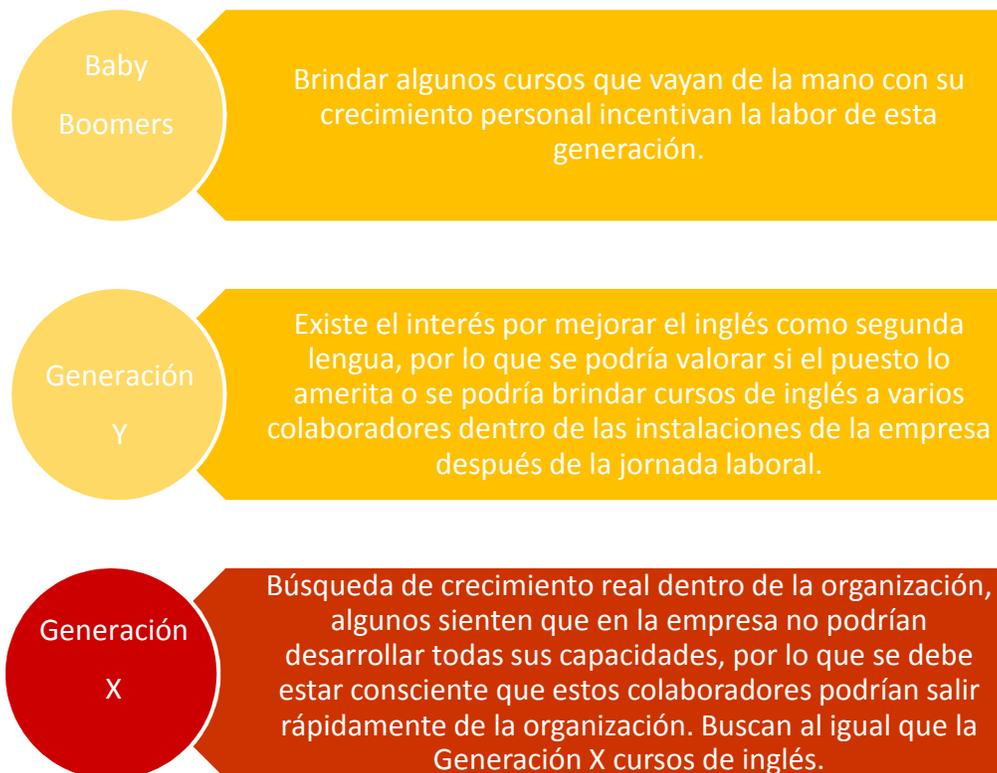
## Comunicación

Para todos los colaboradores es indispensable sentirse bien informados, que puedan disponer de la información de doble vía sobre la marcha del negocio y su contribución a la misma. Para trabajar este factor se recomienda crear un adecuado sistema de comunicación que funcione como medio de retroalimentación y se maneje la información de manera vertical, horizontal, interna, externa, formal e informal.



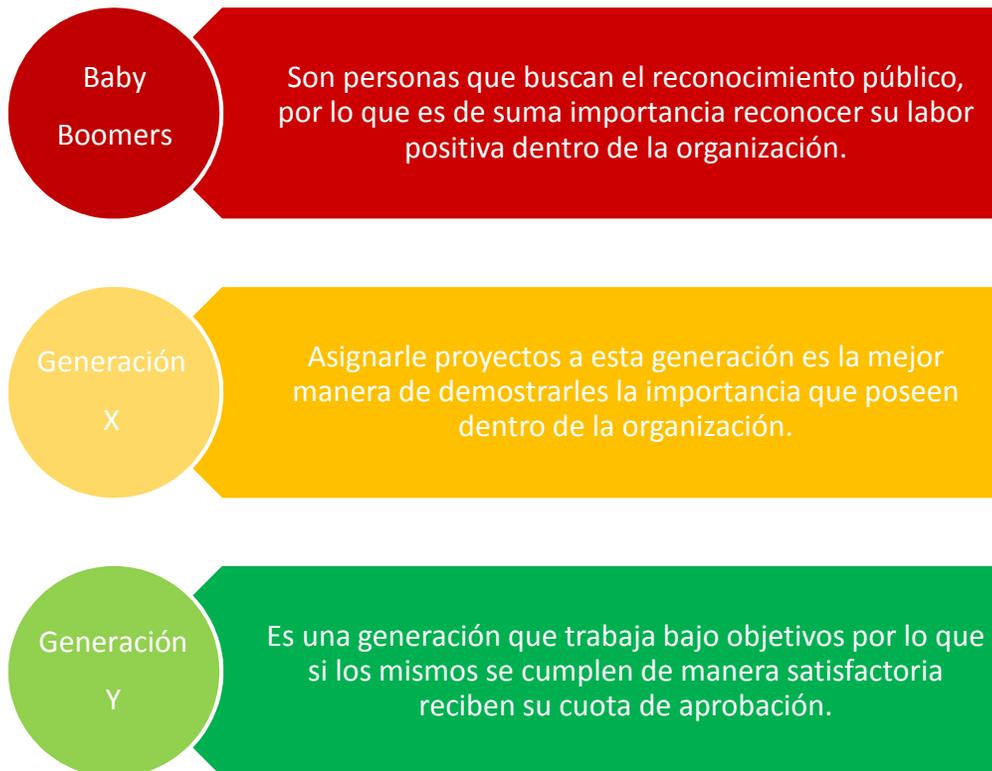
## Empleabilidad

Este factor se refiere a la necesidad que poseen los colaboradores de conocer siempre las posibilidades de promoción interna o la rotación de puestos en los que puede participar con el fin de obtener una permanente actualización que propicie nuevas oportunidades de trabajo dentro del entorno de la organización. Por otro lado es importante que la empresa trabaje en la formación de un posible sustituto en los puestos de trabajo clave y que de posibilidades de trabajo externo si no pudiera satisfacer la ambición de trayectoria profesional de sus colaboradores.



## Impacto

Este factor hace referencia a la necesidad que tienen todos los colaboradores de descubrir día a día que su trabajo es importante e impactante para el funcionamiento de la organización. La empresa puede lograr esto con planes de motivación y políticas de autoevaluaciones con el objetivo de detectar debilidades y crear soluciones.



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## Conclusiones

- ⇒ Al finalizar las entrevistas con los 13 colaboradores definidos a través de la evaluación del desempeño como los que poseen mejor rendimiento, se pudo concluir que éstos pertenecen a tres diferentes generaciones, siendo la Generación X la que representa un 62% de la población.
- ⇒ Se identificaron seis variables claves para la retención de personal, las cuales corresponden a: oportunidad, incentivos, impacto, comunidad, comunicación y empleabilidad.
- ⇒ Se concluye que la herramienta más acertada para la recopilación de información es la entrevista, la cual permitió obtener datos sensibles y provechosos, debido a que se propició un ambiente de confianza.
- ⇒ Uno de los resultados más importantes que arrojó la entrevista es que los colaboradores de alto desempeño buscan un constante crecimiento profesional por medio del liderazgo de nuevos proyectos y retos que motiven su estadía en la organización.
- ⇒ Se observó una diferencia importante en las respuestas obtenidas por parte de los puestos seleccionados por lo que el plan de retención se clasificó en tres tipos de generaciones detectadas.
- ⇒ Un elemento de gran relevancia detectado en la aplicación de la herramienta fue la relación que existe entre la efectividad de retención y el clima organizacional.
- ⇒ Mediante la aplicación de las entrevistas se reflejó una deficiencia de comunicación entre los colaboradores que abarca todos niveles de la organización.
- ⇒ A través de la herramienta aplicada se evidenció que a pesar que los incentivos monetarios resultan importantes para los colaboradores, existe una serie de factores distintos a los económicos que juegan un papel fundamental dentro de la motivación de CONELECTRICAS R.L.

## Recomendaciones

- ⇒ Implementar el Plan de Retención de Personal diseñado en el presente informe.
- ⇒ Se sugiere que el Departamento de Recursos Humanos aplique de manera periódica evaluaciones de desempeño para identificar a los colaboradores en lo que se debe enfocar el Plan de retención.
- ⇒ Debido a que los intereses de la población varía con frecuencia, se recomienda dar uso a la herramienta establecida (entrevista) en este informe con el fin de actualizar constantemente el Plan de retención.
- ⇒ Es importante realizar estudios de clima organizacional ya que éstos poseen un efecto importante dentro de la motivación del personal.
- ⇒ Se recomienda establecer mejores canales de comunicación que contribuyan a mantener a los colaboradores informados sobre la marcha del negocio y sobre las decisiones tomadas a todo nivel ya que esto representa una variable importante en los elementos de motivación detectados.
- ⇒ La empresa debe valorar la ejecución de las actividades planteadas en el Plan de Retención de personal e implementar planes de desarrollo de personal para responder a las necesidades de crecimiento personal y profesional de cada uno de los colaboradores que destacaron en la evaluación de desempeño.

# FUENTES CONSULTADAS

- Álvarez, J., Arocha, D., Ortiz, M., & Morales, S. (2011). *Coaching, motivación y retención de personal*. Obtenido de Javeriana.edu:  
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/psicologia/tesis153.pdf>
- Barnes, S. (2007). *Baby Boomers- Another Generation?* Obtenido de Interwork  
<http://interwork.sdsu.edu/elip/bve/documents/BabyBoomers.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México DF, México: Mc Graw Hill.
- Figueroa, H. (2014). *Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana*, *Revista Económicas CUC*, 35(1) 61-77.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Obtenido de Universidad Rafael Landívar: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Lahkar, B., & Baruah, M. (2013). *Employee Retention: A Review of Literature*. Obtenido de *Journal of Business and Management*: <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol14-issue2/B01420816.pdf?id=7915>
- Perri, C., & Blauth, C. (2011). *Como la motivacion interna: Fomenta el Desempeño*. Obtenido de Achieveglobal:  
[http://www.achieveglobal.es/sites/default/files/resources/motivacion\\_intrinseca.pdf](http://www.achieveglobal.es/sites/default/files/resources/motivacion_intrinseca.pdf)
- Reyes, Y., & Martínez, I. (s.f.). *Los Contratos Psicológicos: Sus efectos en los resultados de las organizaciones* . Obtenido de Repositorio de la Universidad Politecnica de Cartagena:  
<http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/897/cpe.pdf;jsessionid=43D9082C2A368C000FF5DDEF73CEFC25?sequence=1>

Ruiz, A. I. (2011). *Diagnóstico de situaciones y problemas locales*. San José: Universidad Estatal a Distancia.

Santacruz, F. (2011). *Análisis de las prácticas de gestión de talento humano en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*. Obtenido de bdigital.edu:  
<http://www.bdigital.unal.edu.co/3804/1/franciscojaviersantacruzvillegas.2011.pdf>

Shanks, N. (2007). *Management and Motivation*. Obtenido de Jblearning:  
[http://www.jblearning.com/samples/076373473X/3473X\\_CH02\\_4759.pdf](http://www.jblearning.com/samples/076373473X/3473X_CH02_4759.pdf)

Tolbize, A. (2008 ). *Generational differences in the workplace* . Obtenido de University of Minnesota : [http://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)

Vivanco, A. C. (2014). *Analisis de los niveles de motivación intrínseca y extrínseca y propuesta de mejora del personal de tres agencias bancarias en la ciudad de Quito en el 2014*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Catolica de Ecuador:  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8509/DISERTACI%C3%93N%20MAR%C3%8DA%20CRISTINA%20VIVANCO%20GRIJALVA..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

# ÍNDICE DE APÉNDICES

<b>APÉNDICE 1</b> .....	<b>43</b>
-------------------------	-----------

# APÉNDICE

## Apéndice 1

Corresponde al cuestionario para la entrevista que se aplicó para obtener las variables de los colaboradores y así elaborar el plan de retención.

### *Entrevista de retención*

#### *Apéndice 1*

La entrevista la debe conducir el encargado directo del colaborador junto con un representante de Recursos Humanos. Es importante explicarle al colaborador por qué se está haciendo la entrevista, que es muy valorado en la empresa y se le explica que se tomarán notas para poder tomar en cuenta las sugerencias que se den durante el proceso.

Preguntas:

**Recolección de datos, se le debe permitir al colaborador extenderse todo lo que pueda.**

1. ¿Por qué decidió trabajar en CONELECTRICAS R.L.?
2. ¿Qué es lo que más disfruta de su trabajo?
3. ¿Qué opina del balance trabajo/vida?
4. ¿Cómo son sus relaciones con las jefaturas, similares y subalternos?

**Desafío, se debe enfatizar en encontrar soluciones a los problemas, y no solo verlo como una oportunidad para desahogarse.**

5. Por favor identifique los elementos que menos le gustan del trabajo.
6. ¿Cómo podrían corregirse los elementos antes mencionadas?
7. ¿Qué le haría considerar dejar CONELECTRICAS R.L.?
8. ¿Cuál es su visión sobre la relación con su jefe directo?

**Futuro, conocer el camino por delante que tiene el colaborador dentro de la organización.**

9. ¿Qué rol se ve cumpliendo en CONELECTRICAS R.L. en cinco años?
10. ¿Qué habilidades o conocimientos le gustaría adquirir en el corto plazo?
11. ¿Existe dentro de la empresa alguna área de responsabilidades que le gustaría liderar?
12. ¿Qué factores considera que son los que a lo largo del tiempo lo mantienen positivo y emocionado?