

UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL
Sede del Pacífico
Carrera Gestión Empresarial

Trabajo final de graduación:

Análisis de las estrategias de retención de talento humano determinantes en la satisfacción laboral en el contexto de una empresa outsourcing, Grupo Semans, durante el periodo 2023.

Trabajo final de graduación como requisito para optar por el grado académico de

LICENCIATURA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Sustentantes:

María Eskeysy Urieta Torres.
Karla Franciny Ortega Castro.

Puntarenas, Costa Rica - 2024

Hoja de aprobación con el nombre de los miembros del Tribunal Evaluador.



Universidad Técnica Nacional
Gestión y Administración Empresarial
Sede del Pacífico

HOJA DE APROBACIÓN

En la ciudad de Puntarenas, el día 03 de setiembre del año 2024 al ser las 08:30 horas estando presentes en el Campus Juan Rafael Mora Porras de la Sede del Pacífico de la Universidad Técnica Nacional, las siguientes personas:

Profesora Tutor: Otto Arroyo Quesada.

Profesor Lector Interno: Ronny Espinoza Espinoza.

Profesor Lector Externo: Alonso Bermúdez Muñoz.

Representante del Sector productivo: Virginia Brenes Zúñiga.


Presidente del Tribunal Examinador: Marco Castro Mendoza.

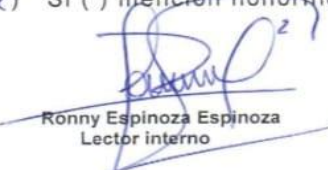
En su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar la tesis y optar por el grado de **Licenciatura en Gestión Empresarial**, de la persona estudiante María Eskeysí Urieta Torres.

Reunido el Tribunal Evaluador la aspirante procedió a presentar la defensa de su tesis titulada "**Análisis de las estrategias de retención del talento humano determinantes en la satisfacción laboral en el contexto de empresa outsourcing, Grupo Semans, durante el periodo 2023**".


Concluida la presentación de la defensa de la tesis, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, el estudiante obtuvo la **aprobación de su trabajo final de graduación** y le es conferido el grado de **Licenciada en Gestión Empresarial**.

No () Si () mención honorífica


Otto Arroyo Quesada
Profesor Tutor


Ronny Espinoza Espinoza
Lector interno


Alonso Bermúdez Muñoz
Lector Externo


Marco Castro Mendoza
Presidente del Tribunal Examinador


María Eskeysí Urieta Torres
Estudiante


Virginia Brenes Zúñiga
Sector Productivo





Universidad Técnica Nacional
Gestión y Administración Empresarial
Sede del Pacífico

HOJA DE APROBACIÓN


En la ciudad de Puntarenas, el día 03 de setiembre del año 2024 al ser las 08:30 horas estando presentes en el Campus Juan Rafael Mora Porras de la Sede del Pacífico de la Universidad Técnica Nacional, las siguientes personas:

Profesor Tutor: Otto Arroyo Quesada.
Profesor Lector Interno: Ronny Espinoza Espinoza.
Profesor Lector Externo: Alonso Bermúdez Muñoz.
Representante del Sector productivo: Virginia Brenes Zúñiga.
Presidente del Tribunal Examinador: Marco Castro Mendoza.

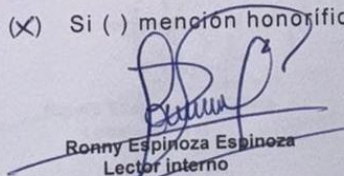
En su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar la tesis y optar por el grado de **Licenciatura en Gestión Empresarial**, de la persona estudiante Karla Franciny Ortega Castro.

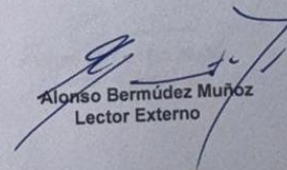
Reunido el Tribunal Evaluador la aspirante procedió a presentar la defensa de su tesis titulada "**Análisis de las estrategias de retención del talento humano determinantes en la satisfacción laboral en el contexto de empresa outsourcing, Grupo Semans, durante el periodo 2023**".

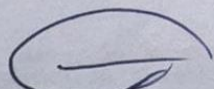
Concluida la presentación de la defensa de la tesis, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, la estudiante obtuvo la **aprobación de su trabajo final de graduación** y le es conferido el grado de **Licenciada en Gestión Empresarial**.

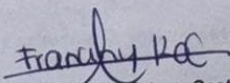

Otto Arroyo Quesada
Profesor Tutor

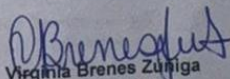
No (X) Si () mención honorífica


Ronny Espinoza Espinoza
Lector interno


Alonso Bermúdez Muñoz
Lector Externo


Marco Castro Mendoza
Presidente del Tribunal Examinador


Karla Franciny Ortega Castro
Estudiante


Virginia Brenes Zúñiga
Sector Productivo



Dedicatorias.

Dedico mi tesis principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta.

A mis amados padres, que han hecho posible con tanto amor todo lo que he conseguido.

A mis abuelos en el cielo, que fueron parte importante en todo este proceso.

A mi familia, quienes han sido un apoyo muy grande para lograr terminar mi tesis.

Y a la persona más luchadora y fuerte que puedo conocer: yo

Karla Franciny Ortega Castro

Con gran cariño y en reconocimiento a todo el esfuerzo que existe, trasfondo a la culminación de este trabajo final de graduación, le dedico mi tesis a mis padres por ser mi soporte en todos los ámbitos; a Dios, por iluminar mi camino y, por último, a mí misma por ser una guerrera que no se dejó vencer y pudo salir adelante, aunque creía que ya no podía, pude. Por todas las personas que tienen una lucha con su salud mental y se encuentran atravesando momentos de crisis. Sí, se puede.

María Eskeysy Urieta Torres

Agradecimiento.

Le agradezco primero a Dios, por brindarme la sabiduría y fuerza necesarias para superar los desafíos que se presentaron en mi camino, durante mis años de estudio. Así como por ser mi guía y protección en los momentos de tempestad y agobio.

Asimismo, a mi querida familia que con su apoyo en los momentos más difíciles me motivaron a seguir adelante. Gracias por cada sacrificio hecho por mí. Les agradezco por estar presentes en mi proceso y brindarme su ayuda.

Con un gran aprecio, agradezco a los profesores que, en estos años, con amor, entrega, paciencia, dedicación y esmero me han formado durante estos años de estudio al brindarme conocimientos que propiciaron el cumplimiento de esta meta.

Le agradezco también a la universidad por darme la oportunidad de conocer personas maravillosas que marcaron una huella valiosa en mi formación personal y profesional, así como por la oportunidad de ser una profesional y cumplir con una meta de vida.

Por último, me agradezco a mí misma, como un reconocimiento público a mi esfuerzo, disciplina, dedicación, responsabilidad y resiliencia a lo largo de mi vida y años de estudio hasta lograr culminar el trabajo final de graduación, una meta más de vida.

María Eskeysí Urieta Torres.

Agradecimiento.

Quiero agradecer a Dios, por tanta bondad durante estos años de carrera, gracias por darme la fuerza necesaria para no desfallecer ante ninguna situación y ser siempre el apoyo y guía para continuar en el camino correcto. Agradezco también mi esfuerzo, capacidad y dedicación, gracias a eso siempre logré salir adelante.

Agradezco a mis padres que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. Ellos son los que con su cariño me han impulsado siempre a perseguir mis metas y nunca abandonarlas. También, son los que me han brindado el soporte material y económico para poder concentrarme en los estudios y nunca abandonarlos.

Asimismo, son muchos los docentes que han sido parte de mi camino universitario, y a todos ellos les quiero agradecer por transmitirme los conocimientos necesarios para hoy poder finalizar mi trabajo final de graduación de la mejor manera.

Por último, agradecer a la universidad que me ha exigido tanto, pero, al mismo tiempo, me ha permitido obtener mi tan ansiado título. Agradezco a cada directivo por su trabajo y por su gestión, sin lo cual no estarían las bases ni las condiciones para aprender conocimientos.

Karla Franciny Ortega Castro.

Tabla de Contenido

Capítulo I.....	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Planteamiento del problema	3
1.3. Justificación	5
1.4. Área de Estudio	6
1.4.1. Ubicación.....	6
1.4.2. Contexto	6
1.5. Delimitación del Problema	7
1.5.1. Delimitación Espacial.....	7
1.5.2. Delimitación Temporal.....	7
1.5.3. Delimitación del Universo.....	7
1.5.4. Delimitación del Contenido.....	8
1.6. Alcances.....	8
1.7. Limitaciones	9
1.8. Situación actual del conocimiento.....	9
1.9. Objetivos.....	25
1.9.1. Objetivo General.....	25
1.9.2. Objetivos Específicos	25
Capítulo II.....	26
2.1. Marco Conceptual.....	27

2.1.1.	Satisfacción Laboral	27
2.1.2.	Factores de la satisfacción laboral	28
2.1.3.	El Servicio al Cliente	29
2.1.4.	El Perfil Profesional	29
2.1.5.	Retención del Talento Humano	30
2.1.6.	Factores que influyen en la retención del talento humano	31
2.1.6.1.	Factores Internos	31
2.1.6.2.1.	Cultura Organizacional.....	31
2.1.6.2.2.	Liderazgo	32
2.1.6.2.3.	Ambiente laboral	33
2.1.6.2.4.	Oportunidades de Crecimiento	34
2.1.6.2.5.	Compensación y Beneficios	35
2.1.6.2.6.	Equilibrio trabajo- vida personal	35
2.1.6.3.	Factores Externos	36
2.1.6.3.1.	Competencia Laboral.....	36
2.1.6.3.2.	Tendencias del Mercado Laboral	36
2.1.6.3.3.	Economía.....	37
2.1.7.	Estrategias de retención del talento humano	38
2.1.7.2.	Estrategias de compensación y beneficios.....	38
2.1.7.2.1.	Salarios competitivos.....	38
2.1.7.2.2.	Incentivos	39
2.1.7.2.3.	Bonificaciones	40

2.1.7.2.4.	Planes de carrera.....	40
2.1.7.2.5.	Desarrollo profesional	41
2.1.7.3.	Estrategias de desarrollo y crecimiento	42
2.1.7.3.1.	Capacitación y Formación.....	42
2.1.7.3.2.	Mentoría	42
2.1.7.3.3.	Programas de Rotación.....	43
2.1.7.3.4.	Oportunidades de Aprendizaje	43
2.1.7.4.	Estrategias de retención del talento humano a todos los niveles de la organización.....	44
2.1.7.4.1.	Retención de nuevos talentos	44
2.1.7.4.2.	Retención de empleados de alto desempeño	46
2.1.8.	Medición y Evaluación de las estrategias de retención del talento humano	49
2.1.8.2.	Indicadores claves de desempeño (KPI).....	50
2.1.8.3.	Métodos de recolección de datos.....	50
2.1.8.3.1.	Encuestas	50
2.1.8.3.2.	Entrevistas	50
2.1.8.3.3.	Análisis de rotación	51
2.1.8.3.4.	Seguimiento del compromiso de los empleados.....	51
2.1.8.4.	Acciones correctivas para mejorar la retención del talento humano	51
2.1.9.	Tendencias y mejores prácticas en retención del talento.....	52
2.1.9.2.	Tendencias actuales en retención del talento.....	52
2.1.9.3.	Estudio de casos de organizaciones exitosas en la retención del talento..	53

2.1.9.4.	Identificación de mejores prácticas y aplicabilidad en diferentes contextos organizacionales	54
2.1.10.	Ética y Responsabilidad Social en la Retención Del Talento Humano	55
2.1.10.2.	Consideraciones éticas en la retención del talento	55
2.1.10.2.1.	Igualdad de Oportunidades	55
2.1.10.2.2.	Transparencia.....	55
2.1.10.3.	Responsabilidad social corporativa en la retención del talento	56
2.1.10.3.1.	Impacto en la sociedad	56
2.1.10.3.2.	Diversidad e Inclusión.....	56
2.1.10.3.3.	Desarrollo Sostenible.....	56
2.1.11.	Cultura y Clima Organizacional	57
2.1.11.2.	Estrategias de comunicación afectiva.....	57
2.1.11.2.1.	Promoción de un ambiente de trabajo positivo	57
2.1.11.2.2.	Valores Organizacionales	57
2.1.11.2.3.	Reconocimiento y/o Recompensas	58
2.1.11.2.4.	Participación de empleados	58
2.1.11.3.	Estrategias de gestión del cambio organizacional	59
2.1.11.3.1.	Manejo de resistencias.....	59
2.1.11.3.2.	Motivación.....	59
2.1.11.3.3.	Compromiso de Empleados.....	60
2.1.11.3.4.	Involucramiento de Lideres	60
2.1.12.	Servicio Outsourcing	60

2.1.12.1.	Tipos de Outsourcing	61
2.1.12.2.	Outsourcing y su relación con la estrategia de negocio.....	65
2.1.12.3.1.	Monitoreo y seguimiento del desempeño del proveedor.....	67
2.1.12.3.2.	Comunicación efectiva y resolución de conflictos en la relación de outsourcing. 68	
2.1.12.4.1.	Identificación y evaluación de riesgos asociados al outsourcing.	68
2.1.12.4.2.	Planificación de contingencias y estrategias de mitigación de riesgos. 69	
2.1.13.	Teorías de la Organización y externalización.....	69
2.1.13.1.	Concepto de Organización.....	69
2.1.13.2.	Concepto de Externalización	70
2.1.13.2.1.	La Externalización De Servicios Públicos.....	70
2.1.14.	Reducción de los costos de transacción y mejorar la eficiencia del outsourcing. 70	
2.1.15.	Ventaja Competitiva y su importancia en el entorno empresarial.....	71
2.1.16.	Ventajas Competitivas del Outsourcing	72
2.1.16.1.	Beneficios potenciales de obtener ventajas competitivas a través del outsourcing	73
2.1.16.1.	Tipos de ventajas competitivas en el outsourcing	77
2.1.17.	Enfoque de las competencias centrales del outsourcing.....	77
2.1.18.	Relación entre la estrategia empresarial y el outsourcing	78

2.1.19.	Enfoques estratégicos comunes en el outsourcing, como la reducción de costos, la mejora de la calidad y la innovación.	79
2.1.19.1.	Ventajas de los costos del Outsourcing	82
2.1.20.	Factores clave que influyen en la elección de externalizar servicios o procesos. 86	
2.1.21.	Matriz de análisis sistemático FLOA	88
2.2.	Marco Legal.....	90
2.2.1.	Ley del Código de Trabajo	91
2.2.2.	Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con Discapacidad	97
2.2.3.	Ley Contra el Acoso Sexual en el Empleo	99
2.2.4.	Ley de Paternidad Responsable.....	101
2.3.	Marco Institucional.....	103
2.3.6.	Historia	104
2.3.7.	Misión.....	104
2.3.8.	Visión	104
2.3.9.	Valores.....	105
Capítulo III	106
3.1.	Tipo de Investigación	107
3.2.	Alcance de la investigación	108
3.3.	Fuentes de la Investigación.....	109
3.4.	Población y muestra	110
3.5.	Hipótesis y o Supuestos	111

3.6.	Instrumentos y técnicas de recolección de datos	112
3.6.1.	Método.....	112
3.6.2.	Tipo de método.....	112
3.7.	Procedimientos metodológicos de la investigación.....	113
3.7.1.	Técnicas de investigación.....	113
3.7.2.	Instrumentos de medición.....	113
3.8.	Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables	115
3.9.	Matriz de Congruencia	120
3.10.	Cronograma	122
Capítulo IV	124
4.1.	Caracterización del Perfil de los Colaboradores.....	125
4.1.1.	Análisis descriptivo de los resultados.....	125
4.1.2.	Análisis de resultados de la encuesta entorno a la variable: Perfil de los Colaboradores.....	125
4.2.	Estrategias de Retención de Talento Humano.....	183
4.2.1.	Análisis descriptivo de los resultados.....	183
4.2.2.	Análisis de resultados de la entrevista entorno a las variables: Estrategias de retención del talento humano y satisfacción laboral.....	183
4.3.	Ventajas Competitivas del entorno en el Servicio Outsourcing	187
4.3.1.	Análisis descriptivos de resultados.....	188
4.3.2.	Análisis de la matriz FLOA entorno a las variables: Ventajas competitivas y Servicio Outsourcing	188

Capítulo V	193
5.1. Conclusiones.....	194
5.2. Recomendaciones	198
Bibliografía.....	202
Anexos	217

Lista de tablas

Tabla 1. Ficha del estado del arte. Calidad del servicio y satisfacción del cliente.....	10
Tabla 2. Ficha del estado del arte. Análisis de la calidad del servicio al cliente.....	11
Tabla 3. Ficha del estado del arte. Importancia de la calidad en el servicio al cliente.....	12
Tabla 4. Ficha del estado del arte. La calidad del servicio y su relación con la satisfacción. ..	13
Tabla 5. Ficha del estado del arte. La atención al cliente y su influencia en la satisfacción.....	14
Tabla 6. Ficha del estado del arte. Medición de la satisfacción del cliente.....	15
Tabla 7. Ficha del estado del arte. Propuesta de mejora de la gestión del servicio al cliente. ..	16
Tabla 8. Ficha del estado del arte. Atención al cliente y calidad en el servicio.	17
Tabla 9. Ficha del estado del arte. Proyecto de mejora de servicio al cliente.	18
Tabla 10. Ficha del estado del arte. Medición de la calidad en el servicio.	19
Tabla 11. Ficha del estado del arte. Modelo de comportamiento del consumidor.....	20
Tabla 12. Ficha del estado del arte. Análisis de las características de la generación.	21
Tabla 13. Ficha del estado del arte. El outsourcing y las garantías laborales en México	22
Tabla 14. Ficha del estado del arte. El outsourcing como herramienta de gestión administrativa.	23
Tabla 15. Ficha del estado del arte. Estudio de la factibilidad para implementar un despacho	24
Tabla 16. Variable Cualitativa Título: Operacionalización de la Variables Perfil de Colaboradores.....	115
Tabla 17. Variable Cualitativa Título: Operacionalización de la Variable Estrategias de Retención del Talento Humano	116

Tabla 18. Variable Cualitativa-Cuantitativa Título: Operacionalización de la Variable Ventajas Competitivas.....	117
Tabla 19. Variable Cualitativa-Cuantitativa Título: Operacionalización de la Variable Servicio Outsourcing.	118
Tabla 20. Variable Cualitativa-Cuantitativa Título: Operacionalización de la Variable Satisfacción Laboral	119
Tabla 21. Matriz de Congruencia y Operacionalización de las variables	120
Tabla 22. Género de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	126
Tabla 23 Rango de edad de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	127
Tabla 24 Escolaridad de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	130
Tabla 25 Provincia de residencia de los colaboradores encuestados de Grupo Semans	132
Tabla 26 Traslado del lugar de residencia por motivos laborales de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	134
Tabla 27 Provincia de residencia actual por traslado por motivos laborales de los colaboradores encuestados de Grupo Semans	136
Tabla 28 Área en la que labora en la empresa subcontratada tercerizando el servicio los colaboradores encuestados de Grupo Semans	138
Tabla 29 Sector en donde se encuentra la empresa donde laboran realizando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	140
Tabla 30 Tiempo que ha laborado realizando el servicio por tercerización los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	143

Tabla 31 Experiencia laborando en la empresa en la que brinda el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	145
Tabla 32 Evaluación del ambiente o clima organizacional en la empresa donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	147
Tabla 33 Nivel de satisfacción en el puesto de trabajo en la empresa donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	149
Tabla 34 Nivel de satisfacción en las labores que realiza en la empresa en donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	151
Tabla 35 Consideración personal de criterio propio en la empresa en donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	152
Tabla 36 Nivel de satisfacción que tiene respecto a su relación profesional- laboral en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	154
Tabla 37 Incorporación de los colaboradores a la hora de resolver conflictos o problemas empresariales en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans	156
Tabla 38 Trato de la jefatura hacia los colaboradores en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	158
Tabla 39 Uso de estrategias motivacionales o de retención del talento humano en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	159

Tabla 40 Estrategias motivacionales o de retención de talento humano pone en práctica la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	161
Tabla 41 Incentivos que ofrece la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	163
Tabla 42 Remuneración apropiada para las horas laboradas en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	165
Tabla 43 Cargas sociales o pólizas de riesgo devengada de su salario de la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	166
Tabla 44 Satisfacción con respecto al salario o remuneración por el trabajo que realiza en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	168
Tabla 45 Interés de laborar en la empresa outsourcing, Grupo Semans, según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	169
Tabla 46 Beneficios que obtienen los colaboradores en la empresa outsourcing, Grupo Semans, según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	172
Tabla 47 Ventaja competitiva en la empresa outsourcing, Grupo Semans, que hace que sus colaboradores prefieran laborar en esta empresa y no con otras empresas según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	174

Tabla 48 Recomendación de la empresa outsourcing, Grupo Semans, a otras personas para ser una opción laboral según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

..... 176

Lista de figuras

Figura 1. Género de los colaboradores encuestados de Grupo Semans	126
Figura 2. Rango de edad de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	128
Figura 3. Escolaridad de los colaboradores encuestados de Grupo Semans	130
Figura 4. Provincia de residencia de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	132
Figura 5. Traslado del lugar de residencia por motivos laborales de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	134
Figura 6. Provincia de residencia actual por traslado por motivos laborales de los colaboradores encuestados de Grupo Semans	136
Figura 7. Área en la que labora en la empresa subcontratada tercerizando el servicio los colaboradores encuestados de Grupo Semans	138
Figura 8. Sector en donde se encuentra la empresa donde laboran realizando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	140
Figura 9. Tiempo que ha laborado realizando el servicio por tercerización los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	143
Figura 10. Experiencia laborando en la empresa en la que brinda el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	145
Figura 11. Evaluación del ambiente o clima organizacional en la empresa en donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	147
Figura 12. Nivel de satisfacción en el puesto de trabajo en la empresa donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	149

Figura 13. Nivel de satisfacción en las labores que realiza en la empresa en donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	151
Figura 14. Consideración personal de criterio propio en la empresa en donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	153
Figura 15. Nivel de satisfacción que tiene respecto a su relación profesional- laboral en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	154
Figura 16. Incorporación de los colaboradores a la hora de resolver conflictos o problemas empresariales en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans	156
Figura 17. Trato de la jefatura hacia los colaboradores en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	158
Figura 18. Uso de estrategias motivacionales o de retención del talento humano en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	160
Figura 19 Estrategias motivacionales o de retención de talento humano pone en práctica la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	161
Figura 20 Incentivos que ofrece la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	163
Figura 21 Remuneración apropiada para las horas laboradas en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	165

Figura 22 Cargas sociales o pólizas de riesgo devengada de su salario de la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.....	167
Figura 23 Satisfacción con respecto al salario o remuneración por el trabajo que realiza en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	168
Figura 24 Interés de laborar en la empresa outsourcing, Grupo Semans, según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	170
Figura 25 Beneficios que obtienen los colaboradores en la empresa outsourcing, Grupo Semans, según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	172
Figura 26 Ventaja competitiva en la empresa outsourcing, Grupo Semans, que hace que sus colaboradores prefieran laborar en esta empresa y no con otras empresas según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	175
Figura 27 Recomendación de la empresa outsourcing, Grupo Semans, a otras personas para ser una opción laboral, según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.	177
Figura 28 Relación de género con la edad de los colaboradores de Grupo Semans	178
Figura 29 Se encuentra satisfecho en su actual puesto de trabajo con relación a las labores que realiza para la empresa	179
Figura 30 Estrategias motivacionales que pone en práctica la empresa categorizada de acuerdo con la edad de los colaboradores encuestados de la empresa Grupo Semans	180

Resumen Ejecutivo.

Este trabajo de investigación final, para optar por un título de grado, se centra en analizar las estrategias de retención de talento humano determinantes para la satisfacción laboral, en el contexto de una empresa outsourcing, Grupo Semans, ubicada en Miramar, Puntarenas. El estudio destaca la importancia de la externalización como estrategia para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia personal de tercerización.

Grupo Semans fue fundada en 1999, inicialmente ofreciendo servicios de seguridad privada, hasta proporcionar una gama de servicios que incluye: limpieza, mantenimiento de zonas verdes y servicios secretariales, empleando a más de 400 personas en todo el país.

El análisis se basa en la recopilación y caracterización del perfil de los colaboradores, evaluando la vinculación entre la vocación laboral y el aprendizaje intuitivo. Se examinan las estrategias de satisfacción laboral implementadas, tales como: salarios competitivos, programas de incentivos y un entorno de trabajo positivo determinantes en la retención del talento humano.

La investigación emplea técnicas de observación y análisis, así como entrevistas y encuestas a los colaboradores, en donde se incluye al personal administrativo y al operativo, para comprender mejor las dinámicas laborales y las estrategias de retención.

Los resultados se presentan mediante una matriz FLOA y análisis de resultados proporcionando un análisis integral concluye que las estrategias de retención no solo mejoran la satisfacción laboral, sino que también proporcionan una ventaja competitiva en el mercado de outsourcing.

Palabras clave: Retención de talento humano, Satisfacción laboral, Outsourcing, Desarrollo profesional, Ambiente de trabajo, Reconocimiento

Capítulo I

Introducción general

1.1.Introducción

El presente trabajo final de investigación, para optar por un título de grado, está enfocado en analizar las estrategias de retención de talento humano, determinantes en la satisfacción laboral en una empresa outsourcing, ubicada en Miramar, Puntarenas.

Una empresa de outsourcing, también conocida como empresa de externalización, es una organización especializada en brindar una amplia gama de servicios y recursos a otras empresas, permitiéndoles delegar ciertas funciones o procesos comerciales a un tercer experto en la materia.

Este enfoque estratégico se ha convertido en una práctica comercial común, en todo el mundo, ya que permite a las empresas centrarse en sus actividades principales; mientras externalizan tareas secundarias o especializadas a proveedores de servicios externos.

Las empresas de outsourcing ofrecen una variedad de servicios, donde se pueden incluir desde: recursos humanos, servicios de tecnología de la información, servicios financieros, atención al cliente, gestión de la cadena de suministros, y muchos otros.

La externalización se ha convertido en una estrategia fundamental para mejorar la eficiencia, reducir costos operativos y acceder a una experiencia especializada que puede no estar disponible internamente.

En este caso, Grupo Semans es la empresa por investigar y en la cual se lleva a cabo este trabajo final de graduación.

Dicha empresa nace en 1999, motivados por la llegada de una empresa canadiense a la comunidad que convoca a todos los habitantes de la zona para anunciar el inicio de sus operaciones y, con ello, la necesidad de contratación de personal.

Por tal motivo, Grupo Semans toma la decisión de emprender y brindó únicamente servicios de seguridad privada.

Al pasar el tiempo, Grupo Semans mejora sus servicios y se diversificó y llega a ser una compañía que ofrece servicios de: limpieza, mantenimiento de zonas verdes y servicios secretariales, en todo el territorio nacional, dando empleo a más de 400 personas tanto en empresas gubernamentales como privadas.

Actualmente, Grupo Semans es una empresa exitosa que ha sabido adaptarse a los cambios del mercado nacional y mejora, constantemente, debido a esto, es una compañía con un buen posicionamiento en el mercado al que pertenecen.

Por lo anterior, se pretende la realización de un análisis acerca de las estrategias de retención de talento humano que son determinantes en la satisfacción laboral de los colaboradores en una empresa outsourcing y que, además, sirve como ventaja competitiva para la empresa.

Dicha investigación se realizará mediante la recopilación y la caracterización del perfil de los colaboradores, con el fin de determinar la vinculación entre la vocación con el ámbito laboral y el aprendizaje intuitivo de cada colaborador, así como, el análisis de las estrategias de satisfacción laboral implementadas por la empresa determinantes en la retención de los colaboradores para el desarrollo del servicio outsourcing.

Con este propósito, se implementan técnicas de observación y análisis, así como, las estrategias de retención que se identifiquen en la organización y/o se recopilen en la ejecución de este estudio.

De igual forma, se recopila una serie de datos informativos entorno a la empresa, así como, de los colaboradores que ellos dispongan sirviendo de análisis de evaluación integral para el desarrollo de esta investigación, mediante una matriz FLOA.

En síntesis, la realización de este estudio permite determinar las ventajas competitivas relacionadas a las estrategias de talento humano enfocadas en la satisfacción laboral, que bien, generan un valor agregado que podría influir en la decisión final de los clientes al momento de elegir los servicios prestados por la empresa outsourcing.

1.2. Planteamiento del problema

Grupo Semans es una empresa outsourcing encargada de ofrecer diferentes servicios a sus clientes a nivel nacional, dicha compañía maneja todos sus procesos de forma exitosa gracias a sus colaboradores y el buen manejo administrativo que poseen.

Esta organización cuenta con un número importante de colaboradores internos y externos que se esfuerzan dando el mejor desempeño todos los días para cumplir con sus tareas.

Entiéndase colaboradores internos a las personas que trabajan en las instalaciones de Grupo Semans ubicadas en Miramar y colaboradores externos a las personas que se encargan del trabajo de campo (encargados de realizar los servicios que ofrece esta empresa).

Además, poseen, también, una cantidad bastante considerable de clientes a nivel nacional muy importantes que son los que contratan sus servicios de manera confiable.

Por esta razón, se decidió analizar las estrategias de retención del talento humano que implementa la empresa para la satisfacción de los colaboradores que son los pilares fundamentales de dicha empresa y, gracias a ellos, se encuentra en el mercado.

Por ello, se cuestiona como problema actual en la realización de este trabajo, lo siguiente:

¿Cuáles son las estrategias de retención de talento humano determinantes en la satisfacción laboral que sirvan como ventaja competitiva del servicio outsourcing, para la empresa Grupo Semans ubicada en Miramar, Puntarenas durante el año 2023?

1.3. Justificación

En el gestionar diario de una empresa ocurren eventualidades en la realización de tareas y/o prestación de servicios que se convierten en imprevistos para la empresa. Por consiguiente, dar solución a esos imprevistos que, en algunas ocasiones, son externos al campo de actividad al que se desempeña la empresa resulta una solución eficaz.

En ese momento, surge la necesidad de tercerizar los servicios, es decir, la contratación de una empresa outsourcing. Pero, antes, ¿cómo se podría definir un outsourcing? Por su parte Guitart (2005), citando a Quinn et al. (1990, p. 81) lo plantean de la siguiente manera:

La subcontratación estratégica aporta una serie de ventajas para la empresa, como el acceso a economías de escala, flexibilidad, habilidad de centrarse en las actividades especializadas que permanecen en la empresa, reducción de gastos generales, y una organización más ligera y sensible.

En este análisis, se busca determinar las estrategias de retención de talento humano que sirven como motivación a los colaboradores de Grupo Semans y el grado de satisfacción laboral que genera en ellos, de igual forma, sirve como ventaja competitiva en el sector outsourcing para la prestación del servicio al cliente.

El servicio al cliente debería de ser uno de los factores más importantes para todo tipo de empresas; ya que este puede ser una ventaja frente a la competencia en cualquier negocio y un determinante en la calidad del servicio que se ofrece.

En estos tiempos, el consumidor, aparte de buscar un producto y/o servicio de calidad exige un valor agregado, pudiendo ser el servicio de atención al cliente brindado durante su atención la ventaja competitiva que se busca.

Por tal motivo, las estrategias de retención en el talento humano son imprescindibles para la motivación de los colaboradores y, por ende, un determinante en la calidad del servicio que se ofrece, pudiendo generar gran interés para la organización misma al crear una ventaja competitiva en el sector outsourcing.

Debido a esto, se estudiará la incidencia de las estrategias de retención de sus colaboradores, al mismo tiempo que, se relaciona con la satisfacción de estos, en su ámbito de trabajo.

1.4. Área de Estudio

1.4.1. Ubicación

Grupo Semans se encuentra ubicado en 25 metros sur de la Clínica del Seguro Social en Montes de Oro, Miramar, Puntarenas, Costa Rica.

1.4.2. Contexto

Se establecerá el estudio en relación con las estrategias de retención de talento humano y la satisfacción laboral de los colaboradores que influye en el servicio al cliente, por la relación directa que existe entre la satisfacción del consumidor con la atención del servicio brindado.

Por consiguiente, ya que, es una empresa que se encarga de prestar servicios a otras empresas que, a su vez, prestan atención al público: así generar una ventaja competitiva es de suma importancia, dicha ventaja podría ser la prestación del servicio que se relaciona con la satisfacción profesional y laboral que permanece en los colaboradores y se ve directamente relacionada con las estrategias del departamento de recursos humanos en la empresa.

1.5. Delimitación del Problema

1.5.1. Delimitación Espacial

El estudio se realizará en la empresa ‘Grupo Semans’ la cual se encuentra ubicada en Miramar, Puntarenas, Costa Rica.

1.5.2. Delimitación Temporal

Se realiza el estudio en el 2023, para la ejecución del desarrollo de este trabajo.

1.5.3. Delimitación del Universo

Se limita la realización de este estudio a la población de la empresa, los cuales se encuentran directamente vinculados en el área de prestación de servicios, en este entendido, los colaboradores. De igual forma, el área de talento humano en la realización de estrategias para la satisfacción de los colaboradores.

1.5.4. Delimitación del Contenido

Se limita a los procesos de retención del personal en el área de talento humano, concretamente, a quienes puedan ser vinculados en relación con la satisfacción de los colaboradores permitiendo así el estudio y el desarrollo en este ámbito.

1.6. Alcances

En la realización de este trabajo de investigación, para la obtención de un título de grado, se analizarán las estrategias de retención de talento humano determinantes en la satisfacción laboral, en el contexto de una empresa outsourcing.

Dicho estudio se realizó en Grupo Semans, una empresa outsourcing con una diversidad de áreas de trabajo tercerizadas tanto en el sector público como privado.

Por lo anterior, se quiere que este estudio sirva de modelo de análisis educativo para futuros aprendientes de la carrera en gestión empresarial, así como, referencias en modelos de negocios. Con dicho estudio se busca recolectar datos basados en la realidad de los colaboradores de la empresa en las distintas áreas en donde se desempeñan, interpretando la satisfacción laboral, según las estrategias de retención del talento humano aplicable en la empresa para la que laboran por tercerización.

1.7. Limitaciones

El presente estudio se realizó en una única empresa, dedicada en su totalidad a la prestación de servicios outsourcing, que cuenta con una planilla superior a los 400 empleados quienes trabajan para otras empresas.

Por lo tanto, una limitante fue la recolección de datos, para obtener los resultados más precisos posibles, a partir de preguntas específicas aplicables en la encuesta online. Sin embargo, la escasa cantidad de personas que respondieron, nos restringen la posibilidad de obtener una muestra más completa de la percepción de las estrategias de retención de talento humano determinantes en la satisfacción laboral.

1.8. Situación actual del conocimiento

Para cualquier tipo de investigación, es importante tener un conocimiento previo de toda la información, ya existente relacionada con el tema; ya que, de forma digital o física, por eso, es de suma importancia indagar, antes de iniciar la investigación y tomando en cuenta que, además, es parte fundamental del marco teórico, ayuda a mantener el orden de los años, los autores y demás contenido relacionado con el tema de la investigación en curso.

Tabla 1.***Ficha del estado del arte. Calidad del servicio y satisfacción del cliente.***

1. Identificación de la investigación	
Título	Calidad del servicio y satisfacción del cliente en la empresa comercializadora de madera Arbolito S.A.C Chiclayo - 2016
Autores	Robinson Vladimir González Guevara
Fecha de publicación	2017
Instituto	Universidad Señor de Sipán, Perú
URL	https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4485/Gonzales%20Guevara%20Robinson%20Vladimir.pdf?sequence=1
Referencia bibliográfica	Guevara, R. V. (2017). Universidad de Sipán. Obtenido de https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4485/Gonzales%20Guevara%20Robinson%20Vladimir.pdf?sequence=1
Autor de las fichas	Karla Ortega Castro Fecha: 07 de febrero 2023.

2. Aproximación al texto**Contenido del documento:** Calidad del servicio al cliente y satisfacción de los clientes**¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?**

Brindar conocimiento acerca de las estrategias expuestas por la empresa Arbolitos S.A.C para ofrecer el mejor nivel de servicio a sus clientes y así lograr mantenerlos y obtener nuevos consumidores.

Preguntas Orientadas:

- ¿Qué particularidades necesita el cliente para medir el nivel de satisfacción del servicio?
- ¿Cuáles son las mejores características de un buen servicio al cliente?
- ¿Qué es la Gestión de la calidad del servicio?
- ¿Cuáles son algunas ventajas competitivas de un buen servicio al cliente?

Citas:

Calidad como excelencia: las empresas que se dedican a los servicios tienen la obligación de conseguir el mejor de los resultados en sentido absoluto. No obstante, en muchos casos, debido a la subjetividad en la valoración de los resultados, es complicado comprender qué se considera como excelente. (Guevara,2017)

Tabla 2.

Ficha del estado del arte. Análisis de la calidad del servicio al cliente.

1. Identificación de la investigación	
Título	Análisis de la calidad del servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil.
Autores	María Gabriela Abad Acosta David Enrique Pincay Díaz
Fecha de publicación	Noviembre 2014
Instituto	Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
URL	https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7451/1/UPS-GT000777.pdf
Referencia bibliográfica	Acosta, M. G. (noviembre de 2014). <i>Análisis de calidad del servicio al cliente</i> . Obtenido de https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7451/1/UPS-GT000777.pdf
Autor de las fichas	Karla Ortega Castro Fecha: 02 de febrero 2023.

2. Aproximación al texto

Contenido del documento: Análisis de la calidad del servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil.

¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?

Analizar la calidad del servicio al cliente que ofrece la empresa de seguros a sus demandantes y su posibilidad de mantener su estatus en el mercado, además, brindar información del proceso de mejoramiento de estrategias de servicio al cliente.

Preguntas Orientadas:

¿Qué es calidad y qué es Servicio?

¿Qué son Agentes de Seguros?

¿Cuáles son las fases de valor presentadas para un mejoramiento del servicio?

Citas:

El servicio en la empresa es regular, ya que va a depender de la disposición que tenga cada área de servir al asegurado, es decir a nivel institucional no existen parámetros establecidos de atención al cliente. (Acosta,2014)

Tabla 3.

Ficha del estado del arte. Importancia de la calidad en el servicio al cliente.

1. Identificación de la investigación	
Título	Importancia de la calidad en el servicio al cliente
Autores	Yennifer Sánchez Murillo Claudia Patricia Dorado Medina
Fecha de publicación	2013.
Instituto	Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios.
URL	https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/21405/ysanchezm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Referencia bibliográfica	Murillo, Y. S. (2013). <i>Importancia de la calidad en el servicio al cliente</i> . Obtenido de https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/21405/ysanchezm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Autor de las fichas	Karla Ortega Castro Fecha: 03 de febrero 2023.

2. Aproximación al texto

Contenido del documento: importancia de la calidad en el servicio al cliente.

¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?

Brindar información sobre la importancia del servicio al cliente para cualquier organización, ya que depende mucho de los clientes o demandantes el nivel que la empresa pueda tener, esto en temas desde producción, ventas y ganancias.

Cada vez que el cliente esté satisfecho, puede aportar nuevos consumidores del servicio y así la empresa puede crecer.

Preguntas Orientadas:

¿Qué es calidad?

¿Qué componentes incluye la calidad en el servicio al cliente?

¿Cuáles atractivos de servicios son importantes en el servicio al cliente?

¿Qué virtudes son importantes incluir en el servicio al cliente?

Citas:

El proceso de gestión de la atención al cliente como un conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes e identificar sus expectativas actuales, que con una alta probabilidad serán sus necesidades futuras, a fin de poder satisfacerlas llegado el momento oportuno. (Murillo,2013)

Tabla 4.

Ficha del estado del arte. La calidad del servicio y su relación con la satisfacción.

1. Identificación de la investigación	
Título	La calidad del servicio y su relación con la satisfacción de los consumidores de restaurantes de pollos a la brasa de Mariano Melgar, Arequipa 2018.
Autores	Lucero Mayori González Carachule Elena Durby Huanca Vilca
Fecha de publicación	2018.
Instituto	Universidad Tecnológica de Perú.
URL	https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3031/Lucero%20Gonzales_Elena%20Huanca_Tesis_Titulo%20Profesional_Titulo%20Profesional_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Referencia bibliográfica	Carachule, L. M. (2018). <i>“La calidad del servicio y su relación con. Obtenido de https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3031/Lucero%20Gonzales_Elena%20Huanca_Tesis_Titulo%20Profesional_Titulo%20Profesional_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y</i>
Autor de las fichas	Karla Ortega Castro Fecha: 03 de febrero 2023.

2. Aproximación al texto

Contenido del documento: la calidad del servicio y su relación con la satisfacción de los consumidores de restaurantes de pollos a la brasa de Mariano Melgar, Arequipa 2018.

¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?

Brindar información sobre de su servicio y la relación que tiene con la satisfacción de los diferentes clientes que consumen sus productos, además, se explican algunas mejoras que se deben implementar para obtener mejores resultados y más utilidades.

Preguntas Orientadas:

¿Qué es calidad del servicio?

¿Qué es confiabilidad?

¿Qué es cumplimiento de compromisos y solución de problemas?

¿Qué es satisfacción del consumidor?

Citas:

La calidad del servicio es garantizar la atención y cuando se realiza esto nos transformamos en organizaciones eficaz ya que presentamos ambas clausulas irremplazables de interrogar y atender. (Carachule,2018)

Tabla 5

Ficha del estado del arte. La atención al cliente y su influencia en la satisfacción.

1. Identificación de la investigación	
Título	La atención al cliente y su influencia en la satisfacción de compra en la tienda Ripley C.C
Autores	Katiushca Betzavet Pérez Ardela
Fecha de publicación	2019.
Instituto	Universidad Peruana de las Américas
URL	http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1015/TRABAJO%20DE%20INVESTIGACION%20PEREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Referencia bibliográfica	PEREZ ARDELA, K. B. (2019). <i>La Atención al Cliente y su Influencia en la Satisfacción.</i> Obtenido de http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1015/TRABAJO%20DE%20INVESTIGACION%20PEREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Autor de las fichas	Karla Ortega Castro Fecha: 03 de febrero 2023.

2. Aproximación al texto

Contenido del documento: la atención al cliente y su influencia en la satisfacción de compra en la tienda Ripley C.C

¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?

Brindar información sobre de su servicio y la relación que tiene con la satisfacción de los diferentes clientes que consumen sus productos.

Preguntas Orientadas:

¿Qué es satisfacción?

¿Qué es cliente?

¿Qué aspectos evalúa el consumidor del servicio al cliente de una organización?

¿Cuáles son las dimensiones de compra existentes en el servicio al cliente?

Citas:

El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Es así como, la empresa obtiene como beneficio una mayor participación en el mercado. (Perez,2019)

Tabla 6**Ficha del estado del arte. Medición de la satisfacción del cliente.**

1. Identificación de la investigación	
Título	Medición de la satisfacción del cliente en los servicios que ofrece almacenes El Colono en el distrito de Batán durante el primer cuatrimestre 2020.
Autores	María Elena Martínez Gutiérrez
Fecha de publicación	Abril 2020.
Instituto	Universidad Latina de Costa Rica
URL	https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/176/1/TFG_Ulatina_Maria_Martinez_Gutierrez.pdf
Referencia bibliográfica	Gutiérrez, M. E. (abril de 2020). Medición de la satisfacción del cliente. Obtenido de https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/176/1/TFG_Ulatina_Maria_Martinez_Gutierrez.pdf
Autor de las fichas	Karla Ortega Castro Fecha: 15 de febrero 2023.

2. Aproximación al texto**Contenido del documento:** medición de la satisfacción de los clientes.**¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?**

Busca brindar información relacionada los diferentes métodos y estrategias para ofrecer buenos productos y servicios brindando a los consumidores un servicio al cliente con eficacia y eficiencia, cumpliendo sus gustos y necesidades

Preguntas Orientadas:

- ¿Qué es Administración?
- ¿Cuáles son las etapas del proceso Administrativo?
- ¿Qué es el FODA?
- ¿Qué es Liderazgo?
- ¿Cuál es la diferencia entre eficiencia y eficacia?

Citas:

La eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporcionan, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas. En otros términos, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios; así mismo, se refiere a la mejor forma de realizar las cosas a fin de que los recursos se apliquen de la forma más racional posible. (Gutiérrez, 2020)

Tabla 7

Ficha del estado del arte. Propuesta de mejora de la gestión del servicio al cliente.

1. Identificación de la investigación	
Título	Propuesta de mejora de la gestión de servicio al cliente a través del uso de las TIC en la compañía Tornillos y Herramientas de Costa Rica S. A
Autores	Ailyn Cambroner Barrios
Fecha de publicación	2019
Instituto	Universidad de Costa Rica (UCR)
URL	https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/81029/TFIA%20-%20Ailyn%20Cambroner%20Barrios.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Referencia bibliográfica	Barrios, A. C. (2019). PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE. Obtenido de https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/81029/TFIA%20-%20Ailyn%20Cambroner%20Barrios.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Autor de las fichas	Eskeys Urieta Torres Fecha: 15 de febrero 2023.

2. Aproximación al texto

Contenido del documento: propuesta de mejora de la gestión de servicio al cliente

¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?

Brindar información y conocimiento acerca de una propuesta de mejora en la gestión de servicio al cliente en una empresa.

Preguntas Orientadas:

- ¿Qué es servicio y cuáles son sus características?
- ¿Qué es calidad y cuál es su importancia?
- ¿Cuáles son los diferentes tipos de clientes?
- ¿Cuáles son las herramientas TIC para el servicio al cliente?

Citas:

El cliente es la persona que adquiere los productos o servicios que ofrece una empresa de forma constante u ocasional. En el contexto de marketing, el termino cliente es utilizado como sinónimo de comprador, es la persona por la que se planifican y controlan todas las actividades de la empresa. (Barrios, 2019)

Tabla 8

Ficha del estado del arte. Atención al cliente y calidad en el servicio.

1. Identificación de la investigación	
Título	Atención al cliente y calidad en el servicio.
Autores	Miguel Ángel Mateos de Pablo Blanco
Fecha de publicación	2019
Instituto	Universidad de Costa Rica (UCR)
URL	https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/124251
Referencia bibliográfica	Blanco, M. A. (2019). <i>Atención al cliente y calidad en el servicio</i> . Obtenido de https://elibro.utn.elogim.com/es/ereader/biblioutn/124251
Autor de las fichas	Eskeysy Urieta Torres Fecha: 18 de febrero 2023.

2. Aproximación al texto

Contenido del documento: atención al cliente y calidad en el servicio

¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?

Brindar información y conocimiento acerca de que es la atención al cliente y la calidad que este debe tener para convertirse en una ventaja competitiva de cada organización y con esto mantener su posicionamiento en el mercado.

Preguntas Orientadas:

- ¿Cuál es la importancia del servicio al cliente?
- ¿Qué tipos de necesidades posee el cliente y como atenderlas?
- ¿Qué variables internas y externas influyen en el consumidor?
- ¿Qué es el trato personalizado en el servicio al cliente?

Citas:

La atención al cliente puede entenderse como el servicio que prestan las empresas que ofrecen servicios y comercializan productos a los clientes para satisfacción de sus necesidades. (Blanco,2019)

Tabla 9**Ficha del estado del arte. Proyecto de mejora de servicio al cliente.**

1. Identificación de la investigación	
Título	Proyecto de mejora de servicio al cliente.
Autores	Nubia Esperanza Gaitán Moreno
Fecha de publicación	2017
Instituto	Universidad Santo Tomas de Bogotá D.C- Colombia
URL	https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9132/GaitanNubia2017.pdf
Referencia bibliográfica	Moreno, N. E. (2017). <i>Proyecto de mejora de servicio al cliente</i> . Recuperado el 07 de febrero de 2023, de Universidad Santo Tomas: https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9132/GaitanNubia2017.pdf
Autor de las fichas	Eskeys Urieta Torres Fecha: 07 de febrero de 2023
2. Aproximación al texto	
Contenido del documento: mejoramiento del servicio al cliente.	
¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer? Brindar conocimiento acerca las estrategias de mejoramiento implementadas para el mejoramiento del servicio al cliente para el aumento de la satisfacción de este.	
Preguntas Orientadas: ¿Cómo se puede mejorar el servicio al cliente? ¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar el servicio al cliente? ¿Cómo incide la productividad con el servicio al cliente?	
Citas: Es muy importante invertir en la mejora del servicio al cliente para poder conseguir la satisfacción de este e incrementar los ingresos económicos y continuar con la estabilidad de la empresa. (Gaitán, 2017).	

Tabla 10**Ficha del estado del arte. Medición de la calidad en el servicio.**

1. Identificación de la investigación	
Título	Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones
Autores	María Sánchez García María Cristina Sánchez Romero
Fecha de publicación	08 de octubre de 2016
Instituto	Instituto Tecnológico de Veracruz
URL	https://www.uv.mx/iesca/files/2017/03/11CA201602.pdf
Referencia bibliográfica	García Sánchez, M., & Sánchez Romero, M. C. (08 de octubre de 2016). <i>Instituto Tecnológico de Veracruz</i> . Recuperado el 07 de febrero de 2023, de Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones: https://www.uv.mx/iesca/files/2017/03/11CA201602.pdf
Autor de las fichas	Eskeysy Urieta Torres Fecha: 07 de febrero de 2023
2. Aproximación al texto	
Contenido del documento:	La calidad de servicio al cliente como estrategia de competitividad.
¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?	Servir de análisis para la implementación de estrategias de competitividad que permitan la medición en la calidad del servicio al cliente en las organizaciones.
Preguntas Orientadas:	¿Cómo se puede medir la calidad en el servicio al cliente? ¿Cuáles estrategias se pueden implementar para medir el servicio al cliente en las organizaciones? ¿Cuáles estrategias para aumentar la productividad se pueden emplear en las organizaciones?
Citas:	La calidad en el servicio es una métrica dentro las organizaciones que buscan la diferenciación y competitividad en el mercado. (Sánchez, 2016).

Tabla 11

Ficha del estado del arte. Modelo de comportamiento del consumidor.

1. Identificación de la investigación	
Título	Modelo de comportamiento del consumidor para toma de decisiones según el contexto competitivo
Autores	Mariano Antonio Molina
Fecha de publicación	Junio, 2014
Instituto	Universidad de San Andrés
URL	https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10843/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.L.%20Adm.%20Molina,%20Mariano%20Antonio.pdf
Referencia bibliográfica	Molina, M. A. (junio de 2014). <i>Universidad de San Andrés</i> . Recuperado el 07 de febrero de 2023, de Modelo de comportamiento del consumidor para toma de decisiones según el contexto competitivo: https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10843/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.L.%20Adm.%20Molina,%20Mariano%20Antonio.pdf
Autor de las fichas	Eskeys Urieta Torres Fecha: 07 de febrero de 2023
2. Aproximación al texto	
Contenido del documento: comportamiento del consumidor para la toma de decisiones	
¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer? Analizar el comportamiento del consumidor para la toma de decisiones en el contexto competitivo que permita la satisfacción del cliente en la obtención de mayores utilidades.	
Preguntas Orientadas: ¿Cuáles son los impactos de la productividad en el servicio al cliente para el consumidor en las empresas? ¿Cuál es la importancia de la productividad en el servicio al cliente para el consumidor? ¿Cuál es la relación de la productividad en el servicio al cliente como ventaja competitiva para las empresas?	
Citas: La satisfacción mejora la utilidad que el producto genera al cliente y por ende la cantidad de dinero que éste está dispuesto a invertir en adquirirlo. (Molina, 2014).	

Tabla 12

Ficha del estado del arte. Análisis de las características de la generación.

1. Identificación de la investigación	
Título	Análisis de las características de la generación Y (millennial) del personal operativo de la empresa Kentucky Fried Chicken (KFC) de Costa Rica durante el periodo 2020: Diseño de una estrategia de retención del talento humano, a partir de los indicadores de rotación de personal.
Autores	Cinthya Marchena Mata y Karen Robles Murillo
Fecha de publicación	Abril, 2021
Instituto	Universidad Técnica Nacional, Costa Rica
URL	https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/574/ANALISIS%20DE%20LAS%20CARACTERISTICAS1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Referencia bibliográfica	Cinthya, M., & K. R. (abril de 2021). Obtenido de https://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/20.500.13077/574/ANALISIS%20DE%20LAS%20CARACTERISTICAS1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Autor de las fichas	Eskeysy Urieta Torres Fecha: 09 de febrero de 2023

2. Aproximación al texto

Contenido del documento: estrategias de retención del talento humano.

¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?

Analizar el comportamiento del colaborador y las estrategias de retención del personal mediante indicadores de rotación del personal

Preguntas Orientadas:

¿Cuáles son las principales estrategias de retención del talento humano?

¿Cuáles son las características de la generación Y?

¿Cuál es el personal operativo de la empresa?

Citas:

El mercado donde operan actualmente las organizaciones es altamente competitivo, donde las empresas sobresalientes en la gestión del recurso humano resultan victoriosas, aun así, con el pasar del tiempo y con el cambio generacional, esas estrategias pierden fuerza, por lo que es importante desarrollar una ventaja por encima de otros negocios, y que además sea factible y sostenible para cualquier compañía. (Marchena,2021)

Tabla 13

Ficha del estado del arte. El outsourcing y las garantías laborales en México

1. Identificación de la investigación	
Título	El Outsourcing y las Garantías Laborales en México
Autores	Yoselin Arellano Castillo
Fecha de publicación	Mayo, 2015
Instituto	Universidad Autónoma del Estado de México
URL	http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/99118/OUTSOURCING.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Referencia bibliográfica	Castillo, Y. A. (mayo de 2015). Obtenido de http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/99118/OUTSOURCING.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Autor de las fichas	Karla Ortega Castro Fecha: 11 de febrero de 2023

2. Aproximación al texto

Contenido del documento: El Outsourcing y las Garantías Laborales

¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?

Analizar el concepto de Outsourcing y todos los beneficios que este conlleva a las empresas que cuentan con dicho servicio.

Preguntas Orientadas:

¿Cuál es el desarrollo del servicio Outsourcing y sus inicios en la actividad económica empresarial?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas del servicio Outsourcing?

¿Cuál es el nivel de subcontratación del servicio Outsourcing existente en el país?

¿Cuáles son las garantías laborales que obtienen los colaboradores de las empresas Outsourcing?

Citas:

Es la práctica de tomar una de las actividades relevantes de la organización, y asignar dicha actividad a una parte independiente además el Outsourcing entiende la estrategia como aquel proceso mediante el cual una actividad, que tradicionalmente se desarrollaba en el interior de la empresa, pasa a ser realizada por un proveedor externo. (Castillo, 2015).

Tabla 14

Ficha del estado del arte. El outsourcing como herramienta de gestión administrativa.

1. Identificación de la investigación	
Título	El Outsourcing Como Herramienta De Gestión Administrativa Financiera De Pymes, Caso De Estudio Ferretería Portoviejo.
Autores	María Monserrate Pincay Intriago
Fecha de publicación	2020
Instituto	Universidad Estatal Del Sur De Manabí
URL	http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/2469/1/TESIS%20EL%20OUTSOURCING%20MARIA%20MONSERRATE.pdf
Referencia bibliográfica	Intriago, M. M. (2020). Obtenido de http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/2469/1/TESIS%20EL%20OUTSOURCING%20MARIA%20MONSERRATE.pdf
Autor de las fichas	Karla Ortega Castro Fecha: 11 de febrero de 2023

2. Aproximación al texto

Contenido del documento: el Outsourcing como Herramienta de Gestión Administrativa.

¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer?

Analizar la aplicación del Outsourcing como Herramienta de Gestión Administrativa en pequeñas, medianas y grandes empresas

Preguntas Orientadas:

¿Cuáles son las funciones internas en el proceso administrativo generadas por el servicio Outsourcing?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas del servicio Outsourcing en una compañía?

¿Cuáles causas provocan la contratación del servicio Outsourcing?

Citas:

El outsourcing es una práctica que data del inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era postindustrial se inicia la competencia en los mercados globales. (Intriago, 2020)

Tabla 15

Ficha del estado del arte. Estudio de la factibilidad para implementar un despacho

1. Identificación de la investigación	
Título	Estudio de factibilidad para implementar un despacho especializado en recuperación de cuentas por cobrar mediante la tercerización de la cartera de crédito, en empresas del Área Metropolitana de Costa Rica, durante el primer semestre del 2022
Autores	Celenia Bolaños Sánchez
Fecha de publicación	2022
Instituto	Universidad Latina de Costa Rica.
URL	https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/1703/1/TFG_Ulatina_Celenia_Bola%C3%B1os_Sanchez_201203102221.pdf
Referencia bibliográfica	Sánchez, C. B. (2022). Obtenido de https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/1703/1/TFG_Ulatina_Celenia_Bola%C3%B1os_Sanchez_201203102221.pdf
Autor de las fichas	Karla Ortega Castro Fecha: 11 de febrero de 2023
2. Aproximación al texto	
Contenido del documento: factibilidad para implementar un despacho especializado en la recuperación de cuentas por cobrar mediante la tercerización de una cartera de crédito.	
¿Cuál es el propósito del documento que se va a leer? Analizar la factibilidad de la tercerización en un despacho.	
Preguntas Orientadas: ¿Cuáles son los requerimientos técnicos, logísticos, y de inversión idóneos para realizar la tercerización de una empresa?	
Citas: Se entiende como cartera de crédito de una empresa, al total de clientes activos que realizan compras periódicas y que utilizan la forma de pago de crédito según el plazo que se les haya otorgado. (Sánchez, 2022)	

1.9. Objetivos

1.9.1. Objetivo General

Analizar las estrategias de retención de talento humano en satisfacción laboral en el contexto del outsourcing, por medio de investigación documental y de campo, que permitan identificar el perfil de los colaboradores y por ende las ventajas competitivas de los desafíos del negocio, correspondientes a la empresa Grupo Semans ubicada en Miramar, Puntarenas durante el año 2023.

1.9.2. Objetivos Específicos

Caracterizar el perfil de los colaboradores para individualizar las estrategias de retención de talento humano aplicables de servicio outsourcing de la empresa Grupo Semans por medio de encuesta al departamento de talento humano.

Identificar las estrategias de retención de talento humano determinantes en la satisfacción laboral por medio de observación documental y entrevista.

Analizar por medio de la matriz FLOA la incidencia entre las estrategias de retención de talento humano con las ventajas competitivas que ayuden a los desafíos del negocio entorno en el servicio outsourcing.

Capítulo II

Marco Teórico

El marco teórico sirve para desarrollar las principales conceptualizaciones, consideraciones teóricas y comprensiones de textos investigativos relacionados con el tema que se desarrollará. Por lo que, se podría definir:

Según Arias (2012) Es el producto de la revisión documental-bibliográfica y consiste en una recopilación de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar, los cuales comprenden los antecedentes de investigación, bases teóricas y sistema de variables. (p.2)

De acuerdo con lo anterior, en esta investigación, la finalidad es sustentar de forma teórica las áreas de conocimientos que se utilizaron en la justificación de este estudio.

2.1. Marco Conceptual

2.1.1. *Satisfacción Laboral*

La satisfacción laboral es uno de los factores de mayor consideración a nivel de los colaboradores; ya que, permite conocer los sentimientos que los empleados perciben hacia su trabajo.

Por lo cual, se define como: “La psicología organizacional define la satisfacción laboral como el nivel de satisfacción que siente una persona con respecto a su trabajo y la sensación de logro que obtiene al hacerlo.” (Treviño y López, 2022. p. 260)

La definición administrativa la define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional. (Palma, 2005)

Entonces, se podría considerar como el estado de autocomplacencia que experimenta una persona por su trabajo, de cierta manera, puede tener relación de crecimiento o descenso, según las estrategias que implemente la empresa para la retención de los colaboradores.

2.1.2. Factores de la satisfacción laboral

Según el director corporativo del Grupo Mahou San Miguel, Jesús Domingo (2020), los factores que contribuyen a la satisfacción laboral son:

- ✓ *Planes de carrera:* Implica los proyectos estimulantes, oportunidades de crecimiento y formación, así como, la autonomía para liderar proyectos.
- ✓ *Modelos organizacionales:* trabajos que valoren el trabajo independiente o por proyectos.
- ✓ *Flexibilidad y Conciliación:* Aumento de la motivación que equilibren la vida personal y profesional
- ✓ *Motivación del líder:* Delegar responsabilidad en donde existan responsables en lugar de jefes.
- ✓ *La recompensa del tiempo:* Establecimiento de políticas de alto rendimiento de aprovechamiento del tiempo, así como, el trabajo flexible.

En todas las organizaciones del mercado, cuentan con una serie de colaboradores que se encargan de mantener la empresa, realizar sus tareas y procesos de forma exitosa, por esto, la satisfacción laboral es de suma importancia en el mundo empresarial, estos son el alma de cualquier compañía.

Existen, en este ámbito, varios factores como los mencionados anteriormente que permiten que los colaboradores de las empresas se mantengan laborando de una forma eficiente y eficaz para obtener mejores resultados.

2.1.3. El Servicio al Cliente

El servicio al cliente es uno de los servicios más importantes en las organizaciones, ya que los clientes son parte fundamental del éxito de esta en el mercado. Según Humberto Serna (2006), “el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”. (p.19).

El servicio de atención al cliente es todo el soporte que se brinda a los clientes, ya sea antes, durante o después de la compra, lo cual ayuda a mantener una excelente experiencia con la empresa.

2.1.4. El Perfil Profesional

Según José Antonio Arnaz (1981), “el perfil profesional es una descripción de las características que se requieren del profesional para abarcar y solucionar las necesidades

sociales. Un individuo se constituirá como profesional después de haber participado en el sistema de instrucción.” (p.96)

El perfil profesional es la descripción clara del conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para encarar, responsablemente, las funciones y tareas de una profesión o trabajo. Según Frida Díaz-Barriga (1999) describe el perfil profesional como:

Un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que delimitan el ejercicio profesional. El perfil profesional se elabora luego de haber establecido los fundamentos del proceso curricular y forma parte de un proceso, es una etapa dentro de la Metodología de Diseño Curricular. (p. 131)

En la actualidad, cualquier persona, en el mundo empresarial, debe contar con un perfil profesional que haga constar sus conocimientos con los cuales cumplirá sus tareas en la organización para la cual laborará y esto será una seguridad para saber que los resultados son los esperados.

2.1.5. Retención del Talento Humano

Las organizaciones y, en especial, el departamento de Recursos Humanos, deberían saber de la relevancia de cuidar a cada uno de sus colaboradores; ya que gracias a estos todos los procesos se manejan de la mejor manera. Retener el talento humano es primordial para asegurar el éxito de una empresa, la importancia de tener un empleado desempeñando a gusto su puesto de trabajo.

Según Aleixandre (2022) nos indica que: “la retención del talento consiste en las prácticas realizadas por una organización con el objeto de generar un ambiente laboral que propicie el crecimiento profesional de un trabajador o trabajadora, para que continúe por decisión propia en la empresa.” (p.22)

Además de contribuir a un mejor bienestar laboral en la empresa, contar con un equipo satisfecho con su realidad profesional es sinónimo de un mayor interés, esfuerzo y, por consiguiente, rendimiento. Esto último también se puede traducir por un incremento de la productividad y, por tanto, mayores beneficios de la empresa.

2.1.6. Factores que influyen en la retención del talento humano

2.1.6.1. Factores Internos

2.1.6.2.1. Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional es uno de los factores internos más importantes en una empresa, ya que según Montoya (2018) citando a Chiavenato (1999), nos indica que, “es un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables los cuales deben de observarse, analizarse e interpretarse continuamente”. (p.6).

La cultura puede ser un reflejo de los valores fundamentales de la empresa. Las formas como se realizan los negocios interactúan como un equipo y trata a tus clientes, se suman a una experiencia que debe representar quiénes son como organización y cómo creen que deben

administrar una empresa. En resumen, tu cultura es la suma de las creencias de tu empresa en acción

Una cultura organizacional exitosa reúne a las personas de la empresa y las mantiene alineadas. Cuando la cultura es clara, pueden reunirse diferentes perspectivas con un propósito en común, el cumplimiento de los objetivos y metas esperados. Además, con esto se sobreentiende cómo se comportan y trabajan las personas y qué tan bien funcionan como equipo.

2.1.6.2.2. Liderazgo

Otro factor interno importante, en las organizaciones, es el liderazgo, porque se dice que en toda empresa es necesario que los líderes tomen la batuta de los procesos para hacer de estos los mejores y más exitosos. Según Fuentes (2019) citando a Maxwell (2004) nos indica que, “el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades”. (p.19).

Es una habilidad para convencer a otros, buscando el entusiasmo necesario para que actúen en función de un objetivo en común. No obstante, este tipo de definiciones podrían ser ineficientes, en especial, si consideramos que, en la actualidad, existen un sinnúmero de elementos que se ven fuertemente relacionados con el liderazgo.

Además, Hutchinson (2014) nos dice que, “el liderazgo es el conjunto de habilidades destrezas de manejo, que un individuo tiene para influir en la forma de actuar de las personas o

en un grupo determinado, ocasionando que estos se desempeñen con entusiasmo, alrededor del cumplimiento efectivo de los objetivos y metas propuestas”. (p.29).

La influencia tiene dos modos de funcionamiento, ya sea, de forma positiva o negativa. En cualquiera de los casos, lo más importante a la hora de generar influencia es tener una actitud positiva, ya que, esto resulta contagioso y permite que los demás actúen del mismo modo como actúa el líder; logrando, de esta manera, que las funciones de todos los involucrados se complementen y engranen en un mismo sistema, haciendo que la gestión se logre de forma precisa y oportuna.

Lo mismo sucede en el caso de las actitudes negativas, ya que, cuando un líder entra a una habitación con dicha actitud, es fácil percibirlo en el ambiente; lo cual genera, a su vez, una influencia directa sobre quienes se encuentran en la misma habitación.

2.1.6.2.3. Ambiente laboral

El Ambiente Laboral es un factor de suma importancia para cualquier organización, Ortega (2018) lo define como: “el ambiente laboral o de trabajo son todos los elementos materiales y humanos que pueden influir en las tareas diarias de un trabajo, como el horario, las condiciones de seguridad e higiene del espacio laboral, la disposición de los mismos y también el clima laboral, etc.” (p.3).

Un ambiente laboral positivo alegra el ánimo, mejora la concentración y proporciona un buen enfoque del trabajo tanto a los empleados, como a los empresarios, también, un buen entorno de trabajo puede mejorar el bienestar y la satisfacción laboral de los empleados,

reduciendo el estrés y mejorando la salud mental. Puede reducir las tasas de rotación, aumentar la productividad y mejorar el rendimiento laboral en general.

Puede impulsar la productividad y la creatividad, esto se traduce en un mejor rendimiento laboral. Los empleados son más propensos a ser creativos e innovadores cuando se sienten a gusto y apoyados en el trabajo.

2.1.6.2.4. Oportunidades de Crecimiento

Se dice que todas las organizaciones, que están sumergidas en el mercado, buscan oportunidades de crecimiento para lograr un mejor desarrollo, SAP (2023) dice que

Las oportunidades de crecimiento son aquellas áreas listas para explotar con el fin de aumentar la productividad, eficiencia o rentabilidad de un negocio. Estas pueden incluir el ampliar el alcance del producto, avanzar en tecnología, mejorar los procesos internos y expandirse a nuevos mercados. (p.1)

Algunas buenas estrategias, para lograr oportunidades de crecimiento que deberían implementar las empresas, son conocer nuevos mercados, escuchar a sus clientes, ofrecer lo que ellos necesitan y saber cómo manejar la competencia son acciones claves para mejorar el proceso de crecimiento de la empresa y un mejor posicionamiento en el mercado al que pertenezcan.

Según SAP (2023), nos dice que, “se tiene previsto una serie de herramientas innovadoras para el futuro que ayuden y mejoren los procesos de oportunidades de crecimiento

en las empresas, algunos de ellos son el desarrollo de aplicaciones y sitios Web, servicio al consumidor por internet y realidad virtual aumentada.” (p.6)

2.1.6.2.5. Compensación y Beneficios

Para las empresas las compensaciones y beneficios son de gran importancia, Álvarez (2021) nos define “Las compensaciones y beneficios se refieren a la remuneración que recibe un empleado a cambio de realizar su trabajo.” (p.2)

Definir una política de compensación y beneficios es detallar los criterios que van a marcar la asignación de retribuciones. A la hora de diseñar esta política es imprescindible determinar los objetivos de la empresa y el entorno de esta.

Es decir, qué queremos alcanzar, una política de compensación bien definida deberá determinar: promedios de salarios dentro del sector, promedios de salarios dentro de la propia empresa, asignación de bonus según puesto y/o desempeño o tendencias en beneficios sociales y asignaciones según puesto de trabajo, entre otras.

2.1.6.2.6. Equilibrio trabajo- vida personal

La relación trabajo-vida personal es un factor de riesgo en la vida de cualquier colaborador, distintivamente en la empresa donde ofrezca sus servicios, Moreno (2013) citando a Chiavenato (2007) nos indica que define el equilibrio familia trabajo como “la puntuación máxima que corresponde a las compañías que consiguen que sus colaboradores armonicen su vida personal y profesional.” (p.16)

Un espacio físico que permita momentos de ocio en los descansos, políticas de incentivos para la práctica de deportes y preocupación por la salud y el bienestar personal son fundamentales para este equilibrio.

2.1.6.3. Factores Externos

2.1.6.3.1. Competencia Laboral

Las competencias laborales deben ser determinadas de manera individual, ya que, son propias de cada colaborador, por lo tanto, definirlo es valorarlo de manera integral. Según, Quintero, (2010), lo define como:

La capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo. También puede considerarse que quien posee tal competencia es quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, pudiendo resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, estando capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. (p. 275)

2.1.6.3.2. Tendencias del Mercado Laboral

Las tendencias del mercado van cambiando y evolucionando de acuerdo con la vigencia actual del mercado, la moda y las demandas. Según la (Facultad EuroInnova International Online Education, 2019):

Se refieren a las herramientas que se convierten en un referente por ser altamente empleadas para lograr resultados directos en el éxito que tienen las empresas, venciendo todas las adversidades que se encuentren en el camino, como los constantes cambios del mercado laboral. (p.1)

2.1.6.3.3. Economía

La economía se puede definir desde distintos campos de estudio, los cuales podrían variar, pero que parte de una misma área, la ciencia empírica en la que nace la economía y se adapta al modelo de estudio, según las necesidades de las personas, tal como es el caso. Según Carretero (2006), se define como “una ciencia porque empleando una metodología determinada, establece leyes, describe relaciones causa-efecto, y observa las interrelaciones entre las partes de un todo”. (p.8)

2.1.6.3.4. Cambios Demográficos

Los cambios demográficos trascienden en los seres humanos de manera individual repercutiendo, a nivel social, al generar importantes cambios para la sociedad, las familias y las naciones por sí mismas. Por lo cual, los cambios demográficos se ven reflejados en “la reducción de las tasas de mortalidad y de natalidad, la cual causa descensos en el ritmo del crecimiento demográfico.” (Gutiérrez Capulín y Díaz Otero, 2015, p. 220)

Por lo tanto, se podría decir que, “los cambios demográficos, hechos y fenómenos sociales han modificado aspectos y variables familiares, como la edad en que el hombre y la mujer deciden contraer matrimonio y, a la vez, procrear hijos y formar una familia.” (Gutiérrez

Capulín y Díaz Otero, 2015, p. 226) Es decir, de acuerdo con lo anterior, las transiciones socioculturales podrían modificar el talento humano de una organización.

2.1.7. Estrategias de retención del talento humano

2.1.7.2. Estrategias de compensación y beneficios

2.1.7.2.1. Salarios competitivos

Un salario competitivo es el pago regular que recibe un empleado de un trabajo que es comparable a la cantidad que otras personas reciben de empresas similares, con el mismo título, en un trabajo.

Según Chiavenato (2010) define salarios competitivos como:

La remuneración o salario es el pago total de dinero que se le entrega a un empleado por el cargo que ejerce y los servicios que presta por un determinado tiempo; asimismo menciona que este factor se encuentra formada por tres componentes: primero la remuneración básica que es el pago fijo que recibe el empleado de manera regular, salario mensual o salario por hora. Segundo los incentivos salariales, donde los programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participaciones en los resultados, finalmente los beneficios que es la remuneración indirecta y se conceden a través de programas como vacaciones, transporte subsidiado, seguro de vida, seguro de salud, comedor subsidiado. (p.10)

El recurso más importante que tienen las empresas son los mismos trabajadores. En este sentido, la complementación de un buen salario competitivo, junto con la implementación de la

capacitación corporativa, es una inversión realmente poderosa. Esto porque le brinda al personal las herramientas y los recursos necesarios para hacerle frente a los desafíos y obstáculos.

Asimismo, el salario competitivo es una forma que también tienen las empresas de mostrar cuán comprometida están los empleadores respecto de sus trabajadores.

2.1.7.2.2. Incentivos

Según González (2020) citando a Chiavenato (2007)

Son los “pagos” realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.) a cambio de las contribuciones. Cada incentivo posee un valor de conveniencia que es subjetivo, ya que varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. (p.15)

Los incentivos en los colaboradores son de suma importancia, estos ayudan a: motivar, impulsar y recompensar al personal para que trabajen de forma exitosa en los procesos, buscando resultados positivos y cumplimiento de objetivos. Por otro lado, para Banjoko (2006) “son premios que se otorgan cuando se han alcanzado objetivos predeterminados dentro de una organización. Así mismo, se puede considerar como pagos variables hechos a los empleados sobre la base de la cantidad de producción o resultados alcanzados”. (p.15)

Generalmente, ayudan a las organizaciones a atraer nuevos y mejores talentos y retenerlos. Los programas de incentivos están diseñados para atraer, comprometer y retener el talento, los incentivos en sí mismos son recompensas y beneficios utilizados para motivar comportamientos positivos en la plantilla laboral.

2.1.7.2.3. Bonificaciones

Según Pérez Porto (2022), comenta que las bonificaciones son “El acto y resultado de bonificar: otorgar a alguien un descuento sobre un monto que debe abonar o un aumento sobre una cantidad que debe cobrar. También se habla de bonificar cuando se asienta una determinada partida en la cuenta del haber”. (p.2)

Para los colaboradores, las bonificaciones son aquellos beneficios que se ofrecen a los trabajadores para mejorar su rendimiento. Estos pueden dividirse entre los económicos y los no económicos. Algunos ejemplos de bonificaciones económicas pueden ser: tarjetas de regalo para navidad, porcentajes económicos por colaborador del mes, préstamos y aumentos de planillas salariales.

Al contrario, las bonificaciones no económicas pueden ser: flexibilidad de horarios, incentivos de formación y permiso en situaciones verdaderamente importantes.

2.1.7.2.4. Planes de carrera

Según Ramírez y Sánchez (2022) definen planes de carrera como:

Un proceso continuo en el cual el empleado identifica una meta y busca los medios para alcanzarla, esta meta de carrera debe ser realista y coherente con las oportunidades que hay en la organización y con las competencias que el individuo posee. Los planes de carrera no deben confundirse con los planes de sucesión. (p.8)

Se cree, además, que los planes de carrera son un proyecto de formación y capacitación para los colaboradores, con esto, se incentiva e inspira a estas personas para que cumplan con su trabajo de forma eficiente; para que tengan la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa. Es una hoja de ruta que contempla tanto las metas y aspiraciones de los trabajadores como los objetivos y necesidades de la empresa.

2.1.7.2.5. Desarrollo profesional

Según Zubillaga (2013) define desarrollo profesional como

Una práctica que motiva al personal a permanecer en ella, cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se muestra la política de promociones como una realidad que permitirá al individuo transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad; la planificación y desarrollo de carrera se presenta entonces como una oportunidad para ganar el compromiso de los empleados al darles la facilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa. (Zubillaga, 2013, p.4).

El desarrollo profesional es un factor muy importante en la vida de una persona. Las recompensas y los beneficios se obtienen sólo cuando una persona puede desarrollarse y obtener

más conocimientos y habilidades, además, esto ayuda a las personas a desarrollar sus capacidades y mejorar su desempeño.

Es un desafío para las organizaciones, responder a las iniciativas de desarrollo en las que participan sus colaboradores y realizar inversiones profesionales para disfrutar de rendimientos más rápidos en términos de crecimiento, progresión profesional e incentivación a su población empresarial.

2.1.7.3. Estrategias de desarrollo y crecimiento

2.1.7.3.1. Capacitación y Formación

La formación o capacitación del talento humano tiene efectos visibles en las organizaciones como la ganancia de nuevo conocimiento en el área de actividad, un mejor desempeño en relación con la calidad de los productos o servicios que se ofrecen y un mayor desarrollo de la planeación organizacional. (Agudelo-Orrego, 2019, p.120)

2.1.7.3.2. Mentoría

En la etapa de mentoría para el talento humano define una nueva experiencia para el reclutado en la empresa, ya que, genera una experiencia de enseñanza y validación personal-profesional en el colaborador. En la mentoría del talento, en esta etapa, ya desarrollado el talento en la empresa. “La empresa constituye ahora parte del talento de la persona una vez reclutada, esta persona aporta a la visión, misión y estrategia, lidera equipos y define su experiencia como pasión – objetivos – personas y beneficios.” (Palacios, 2022, p.19)

2.1.7.3.3. Programas de Rotación

Los programas de rotación, en su mayoría, depende de la capacidad operativa que tenga la empresa, las estrategias de capacitación o formación que quiera consolidar la empresa para la realización de las tareas productivas.

Con respecto a los programas de rotación para el talento humano, se determina como

Fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; se expresa mediante relación porcentual entre las admisiones y retiros; el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización; se expresa en índices mensuales o anuales, para comparaciones, diagnósticos o predicciones. (Chiavenato, 2007, p. 135).

2.1.7.3.4. Oportunidades de Aprendizaje

Las oportunidades de aprendizaje orientan al talento humano en aprendizaje constante, expandiendo el conocimiento y la capacidad de ser autodidacta en las competencias y habilidades profesionales; ya que, según (Pirela,2009)

La transformación de la información es riqueza, significa que es necesario conceder a más miembros de la empresa oportunidades de saber y de hacer más. Esto lleva a las organizaciones a ser competitivas y adaptarse a los cambios del entorno con éxito, como consecuencia del aprendizaje rápido, continuo y en equipo. (p.176)

2.1.7.4. Estrategias de retención del talento humano a todos los niveles de la organización

2.1.7.4.1. Retención de nuevos talentos

a. Programas de incorporación

Los programas de incorporación en las empresas son un aspecto de suma importancia, ya que el mejoramiento y la incorporación del talento humano o colaboradores es un factor clave para el triunfo de la compañía debido a que gracias a estos los procesos son eficientes y logran mantener el éxito empresarial en el mercado.

Según Castillo (2023) define “el onboarding para empresas es el proceso de incorporación de nuevos trabajadores a una empresa. En dicho procedimiento los nuevos empleados conocerán la organización, su rol, sus nuevos compañeros de trabajo y la filosofía de la empresa.” (p.4)

Se le conoce como onboarding, su significado en español es inducción, sinónimo de incorporación. Algunos de sus beneficios son la retención del talento humano, aumento de productividad, buena impresión de la empresa y menos costes de contratación.

b. Mentoría

Para Valverde (2004), la mentoría es

El “proceso de ayudar al aprendizaje con distintas variantes y modelos de desarrollo”; quienes consideran a la mentoría como una estrategia, dando lugar a que

una persona experimentada enseñe, aconseje, guíe y ayude a otra en su desarrollo, invirtiendo, tiempo, energía y conocimientos. (p.4).

Por su parte Sánchez (2013), hace referencia a la mentoría como

Una estrategia de orientación, tratándose de alumnos de nivel superior con experiencia, ayudando a estudiantes de recién ingreso, para facilitarles la pronta adaptación en el nuevo escenario educativo, con la supervisión de un docente tutor, quien orienta, guía y acompaña al mentor para el logro de objetivos, según planeación. (p.4).

c. Desarrollo de habilidades

Según Cortés (2023) define desarrollo de habilidades como “El proceso que identifica las brechas en las personas. En segunda instancia, se debe desarrollar y perfeccionar estas habilidades, para determinar la capacidad para ejecutar sus planes con éxito” (p.6)

En suma, el desarrollo de habilidades “abarca el conocimiento, las competencias y las habilidades para realizar tareas operativas”. Las habilidades se desarrollan a través de la vida y las experiencias laborales. Por supuesto, también se pueden aprender a través del estudio o la capacitación. (p.7)

d. Retroalimentación continúa

Según Velázquez (2019), nos indica que

La retroalimentación continua se trata de proporcionar retroalimentación continua a los colaboradores, discutiendo abiertamente los objetivos, las expectativas, el logro de objetivos, las fortalezas y debilidades, y otros parámetros de rendimiento. Implica un enfoque de diálogo para gestionar el desempeño del personal. (p.1)

La retroalimentación continua sirve para guiar a los empleados al cumplimiento de los objetivos y a tener una discusión abierta de sus fortalezas y debilidades en el ámbito laboral.

2.1.7.4.2. Retención de empleados de alto desempeño

a. Reconocimiento y/o recompensas

Según Leal (2020), define recompensa como “Una recompensa es generalmente un obsequio tangible dado a un empleado por parte de su Gerente o el equipo ejecutivo, para celebrar algo que lograron con el contexto, si el empleado hace X serán recompensados con Y.” (p.4)

Las recompensas pueden ser una excelente manera de alentar a los empleados a que le den a su organización su mayor esfuerzo y pueden ser: un incentivo para que las personas quieran trabajar para su empresa. Sin embargo, se debe tener cuidado de no crear una cultura en su empresa, donde los empleados se sientan con derecho a recompensas. Las recompensas deben reservarse para únicamente trabajos y logros excepcionales.

Según Leal (2020), define reconocimiento como “El reconocimiento es un elogio personal o gratitud por el buen trabajo y cualquier persona de la empresa puede darlo en

cualquier momento.” (p.5) El reconocimiento se puede hacer con frecuencia y en cualquier momento, lo que significa que las personas no tienen que esperar elogios por su trabajo bien hecho.

b. Oportunidades de crecimiento y avance

Se dice que todas las organizaciones que están sumergidas en el mercado buscan oportunidades de crecimiento para lograr un mejor desarrollo, SAP (2023) dice que

Las oportunidades de crecimiento son aquellas áreas listas para explotar con el fin de aumentar la productividad, eficiencia o rentabilidad de un negocio. Estas pueden incluir el ampliar el alcance del producto, avanzar en tecnología, mejorar los procesos internos y expandirse a nuevos mercados. (p.1).

Algunas buenas estrategias para lograr oportunidades de crecimiento que deberían implementar las empresas son: conocer nuevos mercados, escuchar a sus clientes, ofrecer lo que ellos necesitan y saber cómo manejar la competencia, estas son acciones claves para mejorar el proceso de crecimiento de la empresa y un mejor posicionamiento en el mercado al que pertenezcan.

Según SAP (2023), nos dice que,

Se tiene previsto una serie de herramientas innovadoras para el futuro que ayuden y mejoren los procesos de oportunidades de crecimiento en las empresas,

algunos de ellos son el desarrollo de aplicaciones y sitios Web, servicio al consumidor por internet y realidad virtual aumentada. (p.6)

c. Desafíos laborales

Según López (2019), nos dice que

Hay muchas razones por las que la mayoría de las personas no sacan el máximo partido y alcanzan su mayor potencial en su puesto laboral. Se quedan estancados en ese empleo en el que se encuentran cómodos y jamás salen de su zona de confort. Cuando se les presenta un desafío huyen y terminan sintiéndose frustrados e insatisfechos, no sólo consigo mismos sino con sus vidas en general. (p.1).

2.1.7.3.3. Retención de empleados en etapas avanzadas

a. Programas de sucesión

Según Madrid (2021) define programas de sucesión como:

Los programas de sucesión son un proceso de gestión del talento a través del cual se busca identificar personas con alto potencial, alto desempeño y conocimiento técnico. Que, a su vez, estén preparados o en formación para ocupar cargos claves del negocio. (p.1).

De esta manera, que le permitan sostener su crecimiento y competitividad en el futuro.

b. Flexibilidad laboral

Según López (2020) conceptualiza lo siguiente: “La flexibilidad laboral es el desdoblamiento de un conjunto de medidas que actúan sobre los derechos laborales, planteando un modelo de armonía entre empresarios y trabajadores.” (p.1)

El modelo está dirigido a actuar sobre tres áreas sensibles del mercado de trabajo. Específicamente requiere:

- ✓ Flexibilidad para aumentar o disminuir los niveles de empleos en las empresas con libertad legales.
- ✓ Flexibilidad en la movilidad geográfica de los puestos de trabajo.
- ✓ Flexibilidad para aumentar o disminuir los niveles salariales según la situación dada.
- ✓ Flexibilidad en la modificación de horarios de trabajo.

c. Opciones de jubilación

Según El CAJ (2018), define jubilación como

La garantiza un ingreso a las personas que ya no pueden generarlo por vejez, discapacidad o muerte de la fuente de ingreso del hogar. Existen distintos tipos de jubilaciones según tu situación:» Jubilación ordinaria.» Jubilación docente.» Retiro por invalidez.» Jubilación de trabajador/a minusválido/a. (p.6)

2.1.8. Medición y Evaluación de las estrategias de retención del talento humano

2.1.8.2. Indicadores claves de desempeño (KPI)

Medir el desempeño de una tarea en una organización permite dar al encargado una idea de lo que se requiere mejorar y el logro de lo que se está haciendo para lograrlo. Asimismo, los indicadores claves de desempeño “son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución.” (Bonney, 2005, p. 7)

2.1.8.3. Métodos de recolección de datos

2.1.8.3.1. Encuestas

Según Torres (2019) “Una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.” (p.4)

2.1.8.3.2. Entrevistas

Entre los diferentes tipos de métodos de recolección de datos en términos del mejoramiento del talento humano, la entrevista se encuentra entre los más utilizados; ya que se define como una conversación bien planificada en la que en esencia el investigador plantea una serie de preguntas con el fin de indagar sobre una información específica. (Caro, 2007)

2.1.8.3.3. *Análisis de rotación*

Es de vital importancia para las organizaciones incorporar la rotación del personal, en el tema del pronóstico de fluctuación laboral, de manera que, predice la fluctuación laboral permitiendo a los procesos relacionados con el capital humano anticiparse y actuar con proactividad para trazar estrategias que mitiguen los efectos negativos que trae consigo la ejecución de los objetivos de un proyecto o programa en la empresa. (Zaballa y Medina, 2021)

2.1.8.3.4. *Seguimiento del compromiso de los empleados*

Según la Revista de Psicología Social (1989) establece que “el compromiso organizacional es un término que se ha utilizado con sentidos muy diversos, de inicio, como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto - respeto, autonomía y autoimagen.” (p.2)

Debido a lo anterior, mantener un adecuado seguimiento del compromiso de los empleados, según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) “tiene menos probabilidades de renunciar y de aceptar otros empleos y, por ende, la organización no incurre en los costos provenientes de un alto índice de rotación.” (p.1)

2.1.8.4. Acciones correctivas para mejorar la retención del talento humano

Según Ríos (2023)

La retención de empleados se refiere a los esfuerzos que realiza una empresa para conservar el mayor tiempo posible su activo más valioso: el talento humano. En

algunas ocasiones, la retención se da como algo completamente natural, gracias a la combinación de buenos incentivos por parte de la empresa, un excelente liderazgo y la buena voluntad de los colaboradores que se sienten felices de trabajar en la organización. (p.10)

Algunas acciones correctivas podrían ser:

- ✓ Mayor lealtad a los colaboradores
- ✓ Reducir la rotación de personal
- ✓ Talento Humano altamente cualificado
- ✓ Mejora relaciones con los clientes
- ✓ Se reducen costos
- ✓ Contratación de personal adecuado
- ✓ Salarios y beneficios competitivos
- ✓ Mentorías y capacitaciones continuas
- ✓ Uso de tecnología para una mejora de procesos.
- ✓ Trabajos flexibles.

2.1.9. Tendencias y mejores prácticas en retención del talento

2.1.9.2. Tendencias actuales en retención del talento

Según Alex Olhovich (2022), vicepresidente de Recursos humanos de Grupo Televisa las tendencias actuales en cuanto a la atracción, retención y desarrollo en la gestión del talento humano más importantes en el nuevo ciclo serán:

- ✓ Mantener un liderazgo efectivo que mantenga la autenticidad, empatía y adaptabilidad en el liderazgo siendo capaces de dirigir los cambios y afrontar nuevos retos.
- ✓ Construcción de equipos que potencien el espíritu de cooperación entre sus miembros al permitir al trabajador liberarse de tensiones y relacionarse distendidamente con sus compañeros.
- ✓ Cuidar la experiencia del empleado haciéndolos sentir seguros de sus posibilidades de carrera dentro de la empresa.
- ✓ Mantener fuentes de reclutamiento actualizadas que permitan identificar los perfiles basados en la equidad del mercado laboral interno fusionar la capacidad del mercado vigente por inteligencia de datos.
- ✓ Estrategias que impliquen a los empleados en el proceso permitiendo más colaboración en la ejecución de la estrategia.

2.1.9.3. Estudio de casos de organizaciones exitosas en la retención del talento

Según Morales (2021), MercoTalento entregó los resultados de su más reciente estudio sobre las 100 empresas con mayor capacidad para atraer y retener talento en Colombia en 2021.

En el ranking, Bancolombia se ubicó en primer lugar por tercer año consecutivo con una puntuación perfecta de 10.000; seguido por Grupo Nutresa, que se mantuvo en el puesto por segundo año con 9.782 puntos. El tercer lugar lo obtuvo Ecopetrol, que con 9.495 puntos desbancó a Alpina, la compañía quedó en cuarto lugar con un puntaje de 9.097 y el top cinco lo cerró Bavaria con 8.887. (p.4-7).

2.1.9.4. Identificación de mejores prácticas y aplicabilidad en diferentes contextos organizacionales

Uno de los principales desafíos que enfrenta el departamento de gestión del talento humano es la identificación e integración de la estrategia más adecuada para la organización, pudiendo encontrar dificultades en el proceso de aplicación o selección al tiempo de involucrar al capital humano, mientras se integran los objetivos o proyectos que se adaptan a la nueva visión de la empresa.

Por lo anterior, seleccionar las mejores estrategias adaptables a las mejores prácticas y donde son aplicables en los diferentes contextos organizacionales, surgen una serie de claves en la gestión del talento humano. Según Lozano (2007):

- ✓ Conectar a los colaboradores con la estrategia de la empresa, dado que es importante que las personas sepan hacia dónde van y cuál es su contribución en la empresa.
- ✓ Crear compromiso con las personas al implicarlas en los procesos, se debe ser claros en las razones por las cuales se deben hacer las estrategias.
- ✓ Evaluar a los trabajadores es primordial para saber lo que pueden hacer y los resultados, esto implica entender su nivel de contribución.
- ✓ Establecer líderes que enseñen y orienten a sus colaboradores hacia cambios proactivos y productivos.
- ✓ Construir culturas de alto desempeño que se caractericen por el trabajo en equipo, los clientes y la calidad de bienes y servicios.

2.1.10. Ética y Responsabilidad Social en la Retención Del Talento Humano

2.1.10.2. Consideraciones éticas en la retención del talento

2.1.10.2.1. Igualdad de Oportunidades

Según Editorial Etecé (2021),

La igualdad de oportunidades es la única garantía de un futuro social más equitativo, que permita la diversificación, el crecimiento mutuo de los distintos sectores de la comunidad, y el intercambio de riquezas en términos que realmente se deban al esfuerzo, a la creatividad, al trabajo, y no a las condiciones heredadas. (p.6)

2.1.10.2.2. Transparencia

Según la Asamblea Legislativa (2022), define como:

La transparencia se sustenta en acciones y hechos preventivos que dan lugar a actos basados en valores éticos. Lleva implícito el principio de publicidad, petición y de acceso de la información consagrado en la Constitución. Se fundamenta también en principios de debida gestión de los asuntos públicos y de los bienes públicos, en la integridad y en la rendición de cuentas de parte de quienes actúan al servicio o en representación de otros. (p.1)

El objetivo primordial de la transparencia es el de establecer una relación de confianza entre quien pide o exige la transparencia y quien la da, y se opone al concepto de corrupción.

2.1.10.3. Responsabilidad social corporativa en la retención del talento

2.1.10.3.1. Impacto en la sociedad

La relación entre la empresa y la sociedad integra el impacto de contribución en la sociedad. Lo que lleva a las empresas a hacer hincapié en la dimensión social estableciendo una relación entre empresa y sociedad, al integrar las preocupaciones sociales en sus operaciones comerciales, considerando el impacto en la sociedad, a la vez que se contribuye a que esta sea cada vez mejor. (Castaño y Arias, 2021)

2.1.10.3.2. Diversidad e Inclusión

Es un accionar ético de las empresas responder a la sociedad prohibiendo cualquier desigualdad, entonces, una manera de relacionarse con ella es cumplir con los lineamientos y proponiendo una cultura que ayude a mejorar las condiciones sociales.

Según Forrester y Vigier (2017) “la política de diversidad e inclusión ha sido desarrollada específicamente también como una herramienta de reclutamiento y retención determinante, ayudando así a ampliar la disponibilidad del talento de la empresa, al tiempo que se configuran entornos laborales inclusivos”. (p.21)

2.1.10.3.3. Desarrollo Sostenible

Los procesos de desarrollo sostenible logran un mayor impacto en los procesos productivos y en la creación de condiciones para lograr una inserción de calidad en el mercado propiciando el mejoramiento empresarial.” (Alfaro, 1997, p.94)

2.1.11. Cultura y Clima Organizacional

2.1.11.2. Estrategias de comunicación afectiva

2.1.11.2.1. Promoción de un ambiente de trabajo positivo

Según Rodríguez (2023) define ambiente de trabajo positivo como: un entorno de trabajo positivo es un espacio que promueve: el bienestar, la productividad y el crecimiento de los empleados. Hay varios factores que contribuyen a ello, como: las buenas prácticas de trabajo, los valores afines, un ambiente de apoyo y una cultura de confianza.

Es un espacio que anima a las personas a rendir al máximo y esto se aplica tanto si trabajan colectivamente en un espacio físico como sí lo hacen a distancia a través de entornos virtuales.

Un entorno de trabajo positivo tiene beneficios para las personas en todos los niveles de una organización. Esto se debe a que la creación de un espacio en donde los empleados se sientan felices e inspirados lo cual conduce de forma natural a una fuerza de trabajo más viva y colaborativa que está motivada para alcanzar sus objetivos personales y profesionales.

2.1.11.2.2. Valores Organizacionales

Según Campos (2016) citando a Tamayo (1996) definen valores organizaciones como: “los valores organizacionales son definidos como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.” (p.7)

Los valores organizacionales fueron objetivo de diversas investigaciones en Brasil y algunas de ellas abordaron otras medidas del comportamiento organizacional.

2.1.11.2.3. Reconocimiento y/o Recompensas

Según Leal (2020), define recompensa como “Una recompensa es generalmente un obsequio tangible dado a un empleado por parte de su Gerente o el equipo ejecutivo, para celebrar algo que lograron con el contexto, si el empleado hace X serán recompensados con Y.” (p.4).

Las recompensas pueden ser una excelente manera de alentar a los empleados a que le den a su organización su mayor esfuerzo y pueden ser un incentivo para que las personas quieran trabajar para su empresa. Sin embargo, debe tener cuidado de no crear una cultura en su empresa donde los empleados se sientan con derecho a recompensas. Las recompensas deben reservarse para únicamente trabajos y logros excepcionales.

Según Leal (2020), define reconocimiento como “El reconocimiento es un elogio personal o gratitud por el buen trabajo y cualquier persona de la empresa puede darlo en cualquier momento”. (p.5). El reconocimiento se puede hacer con frecuencia y en cualquier momento, esto significa que las personas no tienen que esperar elogios por su trabajo bien hecho.

2.1.11.2.4. Participación de empleados

Según Caeleigh MacNeil (2022) define participación de empleados como:

La participación de los empleados es la conexión que el equipo tiene con su trabajo y el entusiasmo que demuestra. Los empleados comprometidos con su trabajo se sienten empoderados para abordar las tareas, aportar nuevas ideas y entablar relaciones sólidas con sus compañeros de equipo. (p.3).

2.1.11.3. Estrategias de gestión del cambio organizacional

2.1.11.3.1. Manejo de resistencias

La capacidad de tomar acciones para implementar el cambio en una organización debe hacerse considerando el momento oportuno para actuar, ya que, las organizaciones pueden aplicar distintas acciones para manejar la resistencia al cambio, tales como: 1. elaborar iniciativas graduales; 2. desarrollar habilidades para afianzar el compromiso y; 3. credibilidad sobre la capacidad de influencia en los demás. (Sánchez, 2019)

2.1.11.3.2. Motivación

El comportamiento de un empleado en una organización puede verse influenciado por factores motivacionales que se apliquen en la empresa para satisfacer las necesidades, habilidades y capacidades de los empleados en una organización. Según Chiavenato (2000):

Afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo. (p.68)

2.1.11.3.3. Compromiso de Empleados

Según Robbins (2004) “expone que cuando los empleados estén identificados con la organización para la cual trabajan, mayor serán las probabilidades que permanezcan en la misma, posibilitando el desarrollo tanto de habilidades como de capacidades colectivas.” (p.317)

2.1.11.3.4. Involucramiento de Lideres

El involucramiento de líderes es clave, ya que, son ellos los que tienen mayor influencia sobre las personas de la organización. Según Mulett (2015), “dentro de las empresas, es de vital importancia que el grupo de líderes que guían la organización, tengan un conocimiento específico y detallado del cambio ya que serán ellos los aliados estratégicos a la hora de generarlo.” (p.49)

2.1.12. Servicio Outsourcing

Outsourcing podría definirse, según Dorban Chacón (1999), como la acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. (p.5)

La palabra outsourcing es de origen inglés, procede de la expresión “outsider resource using” y hace referencia a la forma de conseguir los recursos necesarios a través de relaciones con terceros, es decir, a la oportunidad que tiene la empresa para incorporar un conjunto de capacidades externas que no dispone.

Angúes, Paula (2015), en su tesis llamada “Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial”, expresa que significa salir de la empresa para adquirir determinadas actividades que no son llevadas a cabo internamente. También se menciona la terciarización y subcontratación. (p.15)

2.1.12.1. Tipos de Outsourcing

Según la ubicación de la empresa que se contrata se encuentran los siguientes tipos de outsourcing:

a. Offshore outsourcing (subcontratación internacional)

La globalización ha modificado la forma de gestionar los negocios, los cuales están experimentando una amplia migración de las actividades de servicios, desde los países desarrollados a países en vías de desarrollo. Cada vez más empresas participan en el offshore outsourcing (offshoring) o subcontratación internacional de servicios para competir a nivel internacional y se empieza a reconocer como la siguiente etapa de la globalización.

b. Nearshore outsourcing

El nearshore outsourcing o nearshoring persigue la externalización de servicios en empresas de países vecinos y su propuesta de valor está basada en los siguientes beneficios al cliente: proximidad y misma zona horaria, compatibilidad cultural, ahorro en costes, coincidencia lingüística, alineamiento político y/o económico, y aproximación histórica.

c. Onshore outsourcing

Por su parte, el onshore outsourcing, también denominado outsourcing doméstico, tiene como objetivo la obtención de servicios de otra empresa que se encuentra dentro del mismo país.

Según la profundidad de los procesos de negocio externalizados se encuentran los siguientes tipos de outsourcing:

a. Business process outsourcing (BPO)

El BPO consiste en la subcontratación a un tercero de una actividad (proceso) que se realiza por un área de la empresa y tiene un carácter crítico dentro de su cadena de valor. Es importante resaltar que el BPO no es una tecnología o un sistema tecnológico, sino que es una estrategia de negocio, por lo que llevar a cabo un BPO requiere conocer, de manera detallada, los procesos de negocio de la empresa.

b. Business transformation outsourcing (BTO)

El BTO implica una extensión del BPO como consecuencia de que crea una asociación estratégica entre la empresa y el proveedor del servicio de outsourcing. En este caso se externaliza un proceso completo de negocio y el proveedor no sólo lo gestiona, sino que trabaja juntamente con la empresa para transformar y mejorar el proceso añadiendo valor estratégico.

Según la especialidad de los procesos del negocio externalizados se encuentran los siguientes tipos de outsourcing:

a. Knowledge process outsourcing (KPO)

El KPO es la subcontratación de aquellas funciones de la empresa que llevan asociados procesos intensivos en conocimiento. Las empresas que ofrecen KPO entregan servicios más cercanos al núcleo del negocio que a los procesos en sí.

Dicho de otra forma, entregan servicios a nivel estratégico más que a nivel operativo, pues se entrega experiencia en el negocio más que experiencia en procesos.

b. Legal process outsourcing (LPO)

LPO es el término empleado para referirse a la subcontratación de las actividades de los departamentos legales de las empresas que abarcan desde funciones de asistencia administrativa hasta la propia prestación de servicios jurídicos profesionales.

c. Logistics business process outsourcing (LBPO)

En un principio, los servicios de logística que se externalizaban estaban limitados a las actividades tradicionales de transporte y almacenamiento, si bien, posteriormente, se incorporaron otras actividades como: la clasificación, el etiquetado, la gestión de cobros, la gestión de aprovisionamiento y compras y la logística inversa.

Esto implica dejar en manos del proveedor de outsourcing la gestión de las devoluciones, uno de los factores más importantes para valorar la calidad del servicio de distribución de cualquier empresa. A las empresas que realizan estas actividades se les denominan compañías de logística de terceros. (Third Party Logistics o 3PL).

Más recientemente se ha creado un nuevo servicio denominado “la solución de la cadena de suministro” (Fourth-Party Logistics o 4PL).

d. Information technology outsourcing (ITO)

ITO consiste en la externalización de alguna o todas las partes del sistema de información de una empresa. Las funciones más comunes, asociadas a este tipo de outsourcing, incluyen: la gestión de bases de datos, el desarrollo de contenidos y aplicaciones, el desarrollo de páginas web, y la administración del sistema informático.

e. Financial and administration outsourcing (FAO)

Este tipo de outsourcing consiste en la externalización de alguna o todas las partes de las funciones administrativas y financieras de la empresa.

Comprende, entre otras actividades: el mantenimiento de los libros y toda la documentación contable, el cumplimiento de las obligaciones fiscales, la relación con entidades financieras, la redacción del balance y otros informes periódicos, la elaboración del presupuesto, su actualización y seguimiento, y la facturación y administración de inventarios.

Por último, según la utilización o no de la voz en los procesos de comunicación con los clientes se encuentran los siguientes tipos de outsourcing:

a. Voice BPO (Procesos con voz)

Este tipo de outsourcing incluye las funciones que utilizan las llamadas con voz y están representados por los llamados Call Centers, por esto se puede definir como una actividad cuyo negocio principal es hablar por teléfono a los clientes actuales o futuros.

b. Non-voice BPO (Procesos sin voz)

Este tipo de outsourcing incluye las funciones que no utilizan las llamadas con voz, sino que incorporan tareas de soporte y administrativas (back-office).

Estos cambios han motivado la aparición de los denominados Contact Centers que ofrecen servicios más completos a través de portales integrados y que cubren todas las vías posibles de contacto con el cliente, además del teléfono, como: fax, Internet, Voice over Internet Protocol, SMS, etc. (Nuchera, 2019, p.11)

2.1.12.2. Outsourcing y su relación con la estrategia de negocio

Las empresas proyectan sus actividades con el objetivo de crecer y obtener más ganancias, pero en ocasiones sus procesos de expansión se detienen porque su recurso humano es finito, no tienen talentos especializados o la infraestructura requerida. En estas situaciones, el outsourcing aparece como una solución eficaz.

Según SAP (2022) nos define Outsourcing como “externalización y se refiere a la práctica de las compañías de tercerizar servicios en otras empresas, por diferentes razones”.

(p.2)

Esta forma de contratación es de gran valor para las empresas, ya que resuelve múltiples problemas, sin necesidad de hacer cambios en la propia estructura. La subcontratación de áreas de trabajo o de producción y de expertos por fuera del propio negocio se utiliza para:

- Reducir la carga de trabajo en departamentos específicos (por ejemplo, tercerizar la liquidación de sueldos o nóminas, utilizar un servicio de recursos humanos externo, etc.)
- Contratar compañías especializadas con expertos en ciertos rubros (por ejemplo, el área de asuntos legales, los servicios de limpieza, la capacitación y formación de los trabajadores, la gestión contable, la distribución de productos, etc.)
- Complementar áreas de producción (por ejemplo, tercerizar la fabricación de ciertas partes de nuestros productos o ensamblar los artículos en otra compañía)
- Contratar talento para proyectos especiales en áreas determinadas (por ejemplo, digitalizar los procesos, lanzar nuevos productos o servicios, etc.). (SAP, 2022)

Según SAP (2022) nos indica que, en definitiva, la finalidad del outsourcing es una técnica de contratación cuya finalidad es delegar tareas en expertos externos, para tener los mejores resultados posibles.

La idea es que la estructura de la empresa se dedique con toda su energía al negocio principal y las compañías subcontratadas hagan lo propio en su especialidad.

De este modo se optimizan los flujos de trabajo, se reducen los tiempos de ejecución, se gasta menos y se logran los objetivos propuestos mucho más rápido.

2.1.12.3. Gestión de la relación con los proveedores en el outsourcing

2.1.12.3.1. Monitoreo y seguimiento del desempeño del proveedor.

Según Asesotec (2022) comenta que:

Todos los proveedores que ofrecen un nuevo producto o servicio deben ser evaluados previamente, de manera tal que, serán aceptados si se da una de las siguientes circunstancias:

Que esté certificado su sistema de calidad por algún organismo de reconocido prestigio, (se les solicita copia del certificado).

Por estar acreditados, para la realización de la actividad de la cual nos proveen (por ejemplo, notarios, auditor de cuentas, ...) o bien, por ser el organismo oficial para determinado servicio (por ejemplo, colegios profesionales).

Por criterio histórico. Este criterio de aceptación solo es válido para la base de datos de proveedores existentes con los que hemos trabajado durante 1 año como mínimo con él y se le reconoce como un proveedor o subcontratista que ofrece una calidad aceptable.

Por seguimiento de los dos primeros pedidos. Se realiza un seguimiento de los dos primeros pedidos comprobando que se mantiene el nivel de calidad y servicio pactado con el proveedor.

2.1.12.3.2. Comunicación efectiva y resolución de conflictos en la relación de outsourcing.

Parra (2009) comenta que

La comunicación es el elemento ideal para la solución de conflictos; su empleo oportuno y eficiente contribuye a despejar dudas, aclarar ideas y fijar posiciones, establecer acuerdos y tomar decisiones, para lo cual los jugadores deben respetar las diferencias respectivas. (p.18).

2.1.12.4. Gestión de riesgo en el outsourcing

2.1.12.4.1. Identificación y evaluación de riesgos asociados al outsourcing.

La externalización de los procesos y los servicios en las entidades financieras está sometida a una carga regulatoria muy amplia. La presión sobre sus costes como palanca para incrementar la rentabilidad y la necesidad de centrarse en la diferenciación basada en la innovación crean la necesidad de llevar este proceso de manera controlada y conforme a la propia estrategia de negocio. Una estrategia bien focalizada es capaz de brindarnos grandes oportunidades mientras que una estrategia desordenada puede hacer caer en riesgos de los que la propia entidad puede no ser consciente pudiendo llegar a perder completamente el control de su actividad frente a terceros. (Cañizares, 2021, p.12-13)

2.1.12.4.2. Planificación de contingencias y estrategias de mitigación de riesgos.

La mitigación de riesgos es el proceso de desarrollo de opciones y acciones que, al ser implementadas, mejorarán las oportunidades y reducirán el impacto negativo o la probabilidad de ocurrencia de un evento en particular.

Esto significa que el riesgo sigue existiendo y seguimos expuestos a él. Pero en un escenario controlado y bajo unas condiciones que nos permiten reducir la exposición y esperar un impacto negativo bajo.

Por supuesto, para llegar a entenderlo e identificar los riesgos que someteremos a la gestión de mitigación, seguiremos un proceso. Proceso que inicia con la identificación de todos los riesgos. (Jiménez, 2021, p.5).

2.1.13. Teorías de la Organización y externalización

2.1.13.1. Concepto de Organización

“Una organización es una herramienta o un medio que los individuos utilizan para coordinar sus acciones con el propósito de obtener algo que desean o valoran, es decir, para alcanzar sus metas.” (Jones, 2013, p.4)

2.1.13.2. Concepto de Externalización

La externalización consiste en confiar a agentes externos a la organización parte de la producción o de los servicios, aquellos donde el dominio no es óptimo, con el fin de mejorar la posición competitiva.

2.1.13.2.1. La Externalización De Servicios Públicos

Según Sabaté (2001)

La externalización de servicios públicos consiste en la transferencia a otra organización de una actividad, que o bien la ha venido realizando directamente la Administración Pública o bien considera necesario realizarla a partir de un momento dado, mediante un proceso competitivo que se formaliza en un acuerdo. (p.4)

2.1.14. Reducción de los costos de transacción y mejorar la eficiencia del outsourcing.

Según Jones (1987, p. 199)

Explica que la teoría de los costos de transacción tiene como objetivos identificar las fuentes de los costos de transacción y especificar el mecanismo de gobierno que puede coordinar de la manera más eficiente la transacción, de tal forma que se logren economizar dichos costos.

La teoría de costes de transacción explora la frontera de la firma y las transacciones que se desarrollan en su interior.

En la teoría de Wiliamson se distingue entre costes ex ante (antes del suceso) como lo serían los costes de las actividades de negociación, información y ejecución del contrato y costes ex post (después del suceso) como lo pueden ser el seguimiento y la revisión del cumplimiento del contrato. (p.2) (Parra, 2020)

2.1.15. Ventaja Competitiva y su importancia en el entorno empresarial

Según Silva (2022) nos define ventaja competitiva como: La capacidad de mantenerse a la vanguardia en comparación con los competidores. Esta posición favorable se puede obtener de varias formas, ya sea por aspectos concretos (como un precio más bajo) o por aspectos más subjetivos (como una experiencia de servicio agradable). (p.2)

En otras palabras, el concepto de ventaja competitiva se refiere a los elementos que aportan más valor a un producto o servicio, haciendo que el cliente perciba una marca como más atractiva que otra. El objetivo central, por lo tanto, es ser más rentable que los rivales.

Además, Silva (2022) nos cita cinco fuerzas que influyen en la ventaja competitiva y que son de suma importancia para el entorno empresarial:

- Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes
- Amenaza de nuevos competidores
- Aparición de nuevos productos o servicios
- El poder de negociación de los clientes
- La influencia de los proveedores. (Silva, 2022)

En el entorno empresarial es muy importante conocer sobre nuevas estrategias de ventas, negocios nuevos en nuevos mercados, sin embargo, es necesario aprender a identificar que maneras existen para tratar de mejorar las estrategias en marcha, Silva (2022) nos indica que “reducir los costos operativos, ofrecer productos o servicios específicos, crear una experiencia de lujo y brindar una excelente experiencia al cliente son formas esenciales de llegar al éxito empresarial”. (p.6)

2.1.16. Ventajas Competitivas del Outsourcing

La industria del outsourcing representa beneficios en la organización que sirven de ventajas competitivas para la organización. Por lo que, identificarlas en las empresas sirve para posicionarse frente a los otros.

Considerando lo anterior, según Bedoya y Gómez (2018) se identifican como beneficios del outsourcing que sirven como ventajas competitivas lo siguiente:

a. Contratar proveedores que ofrecen menores costos

La posibilidad de contratar con proveedores que pueden ofrecer un producto o servicio a un precio menor al que le costaría a la empresa realizarlo internamente. El proveedor es capaz de lograr costos más bajos gracias a la economía de escala.

b. Reducir o eliminar costos fijos

Cuando una empresa deja de producir algún componente o contrata un servicio por outsourcing, elimina una gran cantidad de costos fijos. Es muy posible que los costos

que quedan sean los relacionados con el precio cobrado por el proveedor, el cual solo se paga cuando la empresa requiera el componente o el servicio; si la empresa, en caso dado, no necesita el componente o el servicio, el cobro será cero.

c. Concentrarse en actividades claves

El outsourcing libera a las compañías de preocupaciones innecesarias debido a que los servicios o productos que no hacen parte de lo estratégico pueden contratarse externamente.

d. Conocimiento, experiencia y tecnología del proveedor

Cuando una empresa elige el outsourcing, también accede al know how del proveedor, algo que, en el caso en que lo quisiera obtener de forma interna, le implicaría recursos y tiempo.

2.1.16.1. Beneficios potenciales de obtener ventajas competitivas a través del outsourcing

En los últimos años, los mercados han evolucionado hacia un entorno más competitivo, en el que las empresas han optado por delegar determinados procesos a un proveedor especializado para poder centrarse en su actividad principal.

El outsourcing es una herramienta que permite contratar a un proveedor externo a la empresa para la ejecución de actividades secundarias, como: la limpieza o el correo, o abarcar

otras áreas de la empresa, como los sistemas financieros o contables o el área de recursos humanos. Sánchez (2017) nos comenta que, los beneficios del outsourcing son:

- Reducción de costos

La colaboración con empresas externas permite **ahorrar gastos como los asociados a la inversión en infraestructuras o tecnología**, o los destinados a la contratación de nuevos trabajadores que se hagan cargo de tareas que no son una función específica de la empresa. (p.2).

- Focalización en la actividad principal

El outsourcing permite a la empresa enfocarse principalmente en el negocio y no consumir recursos humanos y financieros en otras **áreas que no son estratégicas** para su actividad principal. Así se logra un mayor rendimiento al evitar distracciones innecesarias. (p.3).

- Transformación de costos fijos en variables

La externalización permite **reducir las inversiones** en infraestructuras y tecnología a través de la contratación de determinados servicios a un proveedor externo. Esta contratación conlleva el establecimiento de un precio fijo, por lo que podremos obtener una previsión detallada del coste del servicio. (p.4).

- Reduce riesgos

El outsourcing traslada parte del riesgo empresarial en sectores clave, como el financiero, o en nuevos servicios, como aquellos relacionados con la tecnología, a **proveedores externos especializados**. Además, reduce el riesgo al evitar grandes inversiones iniciales en infraestructura o tecnología, lo que amplía la capacidad de destinar recursos a proyectos nuevos. (p.5)

- Mejora la calidad

Contratar determinados procesos complejos mediante proveedores externos con **conocimientos específicos** en esas materias, nos aseguran un resultado de calidad. (p.6).

- Aumento de la productividad

El trabajo para realizar se realiza automáticamente, a través de una empresa especializada en esa área, reduciendo el tiempo de realización de los proyectos a no perder tiempo en selección de personal, formación o adquisiciones de equipo. Ejecutar el mismo trabajo en un menor plazo aumenta de forma significativa la productividad empresarial. (p.7).

- Mejora procesos de innovación

Al reducir costes y tiempo en la ejecución de determinadas actividades, la empresa dispone de **más recursos para innovar y así comenzar nuevos**

proyectos que puedan posicionarla en un puesto clave dentro del mercado competitivo.

(p.8)

- Mayor flexibilidad

El Outsourcing nos facilita **adaptarnos a los cambios** que se producen en el mercado, contratando servicios con terceros solo en el momento en el que lo necesitemos, como en aquellas operaciones que se deban ejecutar estacionalmente.

(p.9).

- Mejor acceso a la tecnología

Contratar a una empresa de outsourcing adecuada nos permite disponer de la **tecnología más novedosa** sin tener que hacer grandes inversiones en equipos o en formar a personal especializado en las mismas. Si nuestra empresa cuenta con las últimas tecnologías podrá iniciar nuevos proyectos de forma inmediata. (p.10).

- Aumento de la competitividad.

El resultado final al seguir una estrategia de externalización de servicios (outsourcing) es lograr que la empresa adopte una **buena posición estratégica** en un mercado competitivo y en un entorno globalizado. El outsourcing permite reducir los costes de su empresa logrando una mayor productividad de forma flexible. (p.11)

2.1.16.1. Tipos de ventajas competitivas en el outsourcing

Según Cofide (2019) nos dice que las ventajas competitivas del servicio outsourcing son:

- Las organizaciones reducen costos y tiempo en la contratación de personal, cuando desconocen los procesos de selección y reclutamiento.
- Permite destinar un mayor presupuesto para incrementar la productividad.
- Permite a la empresa tener la mejor tecnología sin invertir en capacitación a su personal.
- La subcontratación es de gran ayuda para integrar personal especializado.
- En el caso de requerir personal del extranjero, facilita la contratación de estos.
- La contratación tercerizada tiene procesos estandarizados que permiten encontrar perfiles afines para diversas áreas en menor tiempo. (p.5)

2.1.17. Enfoque de las competencias centrales del outsourcing.

Según Durán (1999) la relación de outsourcing debería estar basada en los siguientes principios:

- Una clara definición de fronteras en cuanto a las funciones que son externalizadas y aquéllas que permanecen en la organización interna.
- Una clara identificación de los “clientes internos” y sus necesidades.
- Un proceso de seguimiento y control a nivel ejecutivo entre ambas organizaciones, la suministradora de servicio y la destinataria.

2.1.18. Relación entre la estrategia empresarial y el outsourcing

Según Rodríguez Echeverría (2022) nos indica que:

Hasta hace un tiempo para esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo, en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como:

- Es más económico. Reducción y/o control del gasto de operación.
- Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía. (funciones que no generan valor para la empresa).
- Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal altamente capacitado.
- Mayor eficiencia.

Todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos. (Rodríguez, 2022, p.5).

2.1.19. Enfoques estratégicos comunes en el outsourcing, como la reducción de costos, la mejora de la calidad y la innovación.

Según Acevedo (2020) nos indica que los enfoques estratégicos más comunes en el outsourcing son:

- Reducción de Costes:

La razón táctica individual más importante para recurrir al outsourcing es reducir y controlar los costes operativos de la empresa. El acceso a una estructura de costes bajos del proveedor externo, que puede haber sido lograda gracias a economías de escala o alguna otra ventaja basada en la especialización, es una de las razones tácticas para contratar outsourcing. (p.5)

- Centrarse en las competencias claves:

La empresa que externaliza algunos de sus procesos puede centrar sus esfuerzos en potenciar sus competencias clave, lo que le permite incrementar su rentabilidad, pues las tareas rutinarias se reducen ya que se trasladan a la empresa contratada. (p.6)

- Disponibilidad de fondos de capital:

El outsourcing reduce la necesidad de dedicar capital a funciones que no tienen que ver con la razón de ser de la empresa y, al mismo tiempo, destinarlo a la optimización de las actividades nucleares. Por tanto, el outsourcing permite disponer de fondos de capital para áreas críticas del negocio y mejorar ciertos indicadores

financieros de la empresa al eliminar la necesidad de mostrar retornos de equidad cuando se hacen inversiones de capital en áreas ajenas al objetivo fundamental de la empresa. (p.7)

- Aceleración de obtención de beneficios:

El outsourcing es con frecuencia un derivado de otra importante herramienta gerencial: la reingeniería de los procesos de negocio. La reingeniería permite el rediseño fundamental de los procesos comerciales, con el propósito de buscar mejoras extraordinarias en los parámetros de desempeño, tales como coste, calidad, servicio y oportunidad.

Cada vez con mayor frecuencia, las organizaciones deciden contratar un outsourcing cuando éste es capaz de garantizarles las mejoras ofrecidas por la reingeniería y asumir los riesgos que ello implica. En estas condiciones, el outsourcing se constituye en una forma de obtener hoy los beneficios de la reingeniería de mañana. (p.8)

- Acceso a recursos, capacidades, soluciones innovadoras y mejores prácticas:

Por la propia naturaleza de su especialización, los proveedores de outsourcing pueden disponer de capacidades internacionales del máximo nivel para satisfacer las necesidades de sus clientes. Con frecuencia estas capacidades son el resultado de fuertes inversiones en tecnología, metodologías y formación de recursos humanos

durante un largo período de tiempo que ponen a disposición de sus clientes. Esta experiencia le ofrece al cliente la posibilidad de seleccionar tecnología y estrategias probadas, evitando así costes innecesarios. (p.9)

- Incremento de la calidad de los productos y servicios:

El outsourcing aumenta la calidad de los productos de la empresa que lo contrata, ya que la empresa proveedora cuenta con una gran experiencia para cubrir los requerimientos de sus clientes. (p.10)

- Distribución de riesgos:

Los mercados, los competidores, la legislación, las condiciones financieras y las tecnologías cambian con gran rapidez en la actualidad, y mantener el ritmo de estos cambios es muy difícil y requiere de una enorme cantidad de recursos, además del riesgo que implican las inversiones necesarias. El outsourcing permite compartir este riesgo diversificándolo con las empresas proveedoras de los servicios. (p.11)

- Flexibilidad:

Una de las razones que lleva a las empresas a externalizar sus procesos es la flexibilidad que consiguen. De esta forma pueden aumentar o reducir su capacidad productiva de forma sencilla sin tener que atravesar largos procesos de selección/regulación de empleo, lo que mejora su adaptabilidad ante cambios en el entorno. (p.12)

2.1.19.1. Ventajas de los costos del Outsourcing

- Reducción de costos operativos:

Según Sánchez (2019) nos dice que “la reducción de costos es el proceso utilizado por las empresas para reducir sus costos y aumentar sus ganancias. Dependiendo de los servicios o productos de una compañía, las estrategias pueden variar. Cada decisión en el proceso de desarrollo del producto afecta el costo”. (p.3)

Las empresas suelen lanzar un nuevo producto sin centrarse demasiado en el costo. El costo se vuelve más importante, cuando la competencia aumenta y el precio se convierte en un diferenciador en el mercado.

- Acceso a economías de escala:

Según López (2020) define la economía de escala como “una situación en la que una empresa reduce sus gastos de producción al expandirse. Se trata de una circunstancia en la que cuanto más se produce, el coste que tiene la empresa por fabricar un producto es menor” (p.1).

Con las economías de escala, se produce un mayor beneficio por cada unidad extra que producimos. Esta reducción del coste de fabricación unitario no se da porque baje el precio de las materias primas, sino por aprovechar un material que tenemos ya comprado y en el que invertimos dinero en el pasado.

- Eficiencia en procesos:

Según Eisner (2021) comenta que la eficiencia en los procesos es

La cantidad de esfuerzo que se requiere para alcanzar un objetivo empresarial. Por ejemplo, fabricar un producto o prestar un servicio. En este sentido, la eficiencia de los procesos es una medida de rendimiento que tiene en cuenta el tiempo y los costes de ejecución de un proceso empresarial. (p.2)

Para medir la eficiencia de los procesos, las organizaciones suelen utilizar alguna variación de la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{(Valor de las salidas/valor de las entradas)}}{\text{X 100}}$$

Además, Eisner (2021) cita los siguientes beneficios de la eficiencia en los procesos:

- **Aumento de la productividad.** Si tanto las personas como las máquinas funcionan con la máxima eficiencia, el rendimiento aumenta.
- **Mejora de la experiencia del cliente.** Los procesos ineficaces dan lugar a recorridos fragmentados y frustrantes para los clientes. Ofrecer transiciones fluidas entre canales y liberar a los empleados para que dediquen más tiempo a ayudar a los clientes da lugar a experiencias superiores.
- **Aumento de la rentabilidad.** Las organizaciones mejoran sus resultados al aumentar la producción y reducir los costes.

- **Reducción de errores y mejora del cumplimiento.** Los procesos eficientes aprovechan las tecnologías de automatización para sustituir las tareas manuales. Esto reduce la aparición de costosos errores. Además, cuando se producen errores, las organizaciones disponen de procesos para subsanarlos.
- **Mayor flexibilidad.** La pandemia ha acentuado aún más la necesidad de flexibilidad operativa. Con procesos eficientes, las organizaciones pueden adaptarse rápidamente con mínimas interrupciones en sus operaciones. (p.3).

2.1.19.1. Ventajas del Enfoque

- Concentración en el core business:

Según Cárdenas (2019) cita el Core Business como “El core business es aquella actividad que le da un propósito a la empresa, es la razón por la cual fue creada y por la que funciona aun en la actualidad” (p.3)

Este concepto se puede aplicar especialmente cuando se entiende la relevancia de una estrategia de innovación para decidir aquellas áreas donde se deben enfocar esfuerzos, recursos y tiempo

- Agilidad en la toma de decisiones:

Según Cárdenas (2019) define la agilidad en la toma de decisiones como “viene de utilizar la información de manera correcta, identificar prontamente dónde se encuentran los

problemas y determinar un modo de acción para solventarlos, basándose no sólo en experiencia, sino también en evidencia sustentable.”. (p.5).

2.1.19.2. Ventajas del Recurso

- Conocimientos y habilidades adicionales:

El conocimiento es el entendimiento teórico de un tema, generalmente adquirido a través de estímulos sensoriales: observar, escuchar, leer y tocar, entre otras. El conocimiento puede transferirse de una persona a otra, como pasa, por ejemplo, en las escuelas. Las habilidades, por otro lado, hacen referencia a la capacidad para aplicar los conocimientos teóricos en situaciones específicas. Las habilidades pueden trabajarse y refinarse. Mientras más se practiquen, más se perfeccionarán. (Fernández, 2018, p.2).

- Mejora en la calidad y la innovación:

La innovación es una de esas palabras que está muy de moda en la actualidad, está en boca de muchos empresarios y dirigentes que la suelen utilizar como un término casi mágico para dejarnos un tanto sorprendidos, poniendo énfasis en que todas las empresas están llamadas a gestionarla. (Palacios, 2022, p.1)

La innovación representa el cambio y los cambios entrañan riesgos, es difícil invertir esfuerzos y recursos en intentar crear algo nuevo, sin el componente de lo desconocido y de la incertidumbre; es decir, sin experimentar en cierto grado el riesgo.

Esta una de las principales razones por las que las organizaciones no se entregan de lleno a innovar siendo que, al parecer, la innovación es una de las panaceas de nuestro tiempo. (Palacios, 2022, p.3).

La diferencia fundamental entre el término innovar y la mejorar continua, radica en el riesgo asociado que asumimos al innovar. Por definición, la mejora continua no implica ningún tipo de riesgo. Innovar es un concepto que, de forma inherente, va siempre asociado a la incertidumbre y la incertidumbre entraña riesgos que pueden ser de tipo tecnológico, financiero, de mercado, etc. Un proyecto de innovación siempre es un proyecto arriesgado. Un proyecto de mejora continua, jamás lo será. (Palacios, 2022, p.5)

La producción de un artículo nuevo, el desarrollo de una tecnología novedosa o la prestación de un servicio inédito son ejemplos de innovación. El cambio radical suele implicar una transformación más drástica de los productos o servicios ofrecidos por la empresa o de las tecnologías aplicadas en sus procesos. (Palacios, 2022, p.6)

2.1.20. Factores clave que influyen en la elección de externalizar servicios o procesos.

Según Juli Pau (2022) nos indica que algunos de los factores que influyen en la elección de externalizar servicios son los siguientes:

- ❖ Especialización de los departamentos

Una de las razones básicas de la externalización es que se consigue especializar la gestión por departamentos. Si bien es cierto que las PYMES y microempresas suelen tener las fronteras menos definidas, hay que pensar que, a la larga, la especialización productiva es recomendable. En consecuencia, esta función está muy ligada al crecimiento corporativo porque, cuanto más grande sea la empresa, más necesario será. (p.2).

❖ Mejoras de la productividad

La principal ventaja de la externalización está en la mejora de la productividad que se consigue, si el servicio es bueno. En primer lugar, por el hecho de que la especialización productiva y la aportación de conocimiento externo ayuda a conseguirlo. Por otra parte, porque se dispone de más tiempo para poder producir más y mejor, y el tiempo es fundamental. Esta cuestión es clave, porque al final permite que tu compañía gane en competitividad. (p.3)

❖ Reducción de costes

La reducción de costes es otra de las consecuencias de externalizar los servicios. Hay que pensar que, cuando hay una especialización, es más fácil que ejecutar cada acción tenga menos coste porque lo hacen personas cualificadas. Lo que significa que necesitarás menos factor trabajo y de suministros para conseguir tus objetivos. Si se hace el cálculo entre el coste de hacer un poco de todo y segmentar las funciones, se comprobará fácilmente que compensa. (p.4)

❖ Mejor servicio

La externalización de servicios no solo permite reducir los costes, sino que facilita que se efectúen mejor las actividades de las empresas. Por esta razón, el servicio que se presta a los clientes será mejor, porque los trabajadores tendrán más tiempo para dedicar a los clientes y para generarles valor. Esto es especialmente importante en las compañías de servicios o cuando hay un trabajo de cara al público. (p.5)

❖ Optimización en el uso de los recursos

La externalización de los servicios de las empresas permite optimizar el uso de los recursos. O, dicho de otra manera, hace que las compañías se centren en su core business y en generar valor. La automatización es fundamental para eliminar tareas repetitivas, sí, pero también externalizar aquellas actividades que no sean esenciales. Vale la pena, pues, tener en cuenta esta cuestión que marca diferencias. (p.6) (Pau, 2022)

2.1.21. Matriz de análisis sistemático FLOA

La matriz FLOA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que sea objeto de estudio con la finalidad de mejorar el logro de los objetivos. Se trata de una composición acróstica de las palabras: fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas, entendidas como:

- ❖ **Fortalezas:** factores positivos internos con los que se cuenta para lograr los objetivo.
- ❖ **Limitaciones:** factores negativos internos que dificultan el logro del objetivo.
- ❖ **Oportunidades:** aspectos positivos externos que pueden facilitar el trabajo para lograr el objetivo.
- ❖ **Amenazas:** aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestro objetivo.

Aplicar un FLOA es como tomar una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro. (p.1-2) (Gonzalez, 2014)

2.1.21.1. *Beneficios del análisis sistemático FLOA*

- ❖ Permite buscar y analizar de forma proactiva y sistemática todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más información para la toma de decisiones.
- ❖ Identificar las diferencias entre los puntos fuertes, y lo que se necesita para alcanzar las grandes metas empresariales.
- ❖ Permite conocer el perfil de operación de una empresa, a través del análisis situacional el cual posibilita la recopilación y uso de datos; ya que se enfoca solamente en los factores claves para el éxito.

- ❖ Conduce hacia estrategias que mitiguen el impacto de las amenazas y reduzcan las debilidades haciendo uso de las fortalezas y aprovechando las oportunidades. (García, 2024. p.3)

2.1.21.2. Ventajas Competitivas Implementando La Matriz FLOA

- ❖ Ayuda a establecer la base de un plan estratégico, con ellos la empresa tiene claro los aspectos incluidos en esta matriz y con ello logra el éxito.
- ❖ Visualiza el panorama completo de una empresa para saber con qué se cuenta y que se debe mejorar.
- ❖ Apoya la toma de decisiones ya que conociendo fortalezas y oportunidades en el exterior de la empresa se sabe a qué enfrentar, y con las limitaciones y amenazas se tiene claro que se puede mejorar. (p.1) (Zendesk, 2024)

2.2. Marco Legal

El marco legal contempla el conjunto de leyes, normas y reglamentos que dan fundamento a una investigación teórica. Por lo tanto, se puede conceptualizar de la siguiente manera:

Según Pérez (2009) “el marco legal compendia el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos, entre otras publicaciones oficiales, donde se establece el basamento jurídico sobre el cual se sustenta cualquier protocolo investigativo.” (p.3)

Por lo tanto, para el abordaje de este análisis se desarrollará el marco regulatorio relacionado al contexto outsourcing, así como, las políticas entorno a la misma, que son de interés propio en el tema.

2.2.1. Ley del Código de Trabajo

Según el Código de Trabajo (2015) nos indica que:

CAPÍTULO QUINTO

De las obligaciones de los patronos y de los trabajadores

ARTÍCULO 69.- Son obligaciones de los patronos:

- a) Enviar dentro de los primeros quince días de los meses de enero y julio de cada año al Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social: 1) Egresos totales que hubiere tenido por concepto de salarios durante el semestre anterior, 2) Nombre y apellidos de sus trabajadores, con expresión de la edad aproximada, nacionalidad, sexo, ocupación y número de días que hubiere trabajado cada uno junto con el salario que individualmente les haya correspondido durante ese período, excepto en cuanto a los trabajadores.
- b) Preferir, en igualdad de circunstancias, a los costarricenses sobre quienes no lo son.
- c) Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra
- d) Dar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido
- e) Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles del trabajador.

- f) Permitir la inspección y vigilancia que las autoridades de trabajo practiquen en su empresa para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones del presente Código
- g) Pagar al trabajador el salario correspondiente al tiempo que éste pierda cuando se vea imposibilitado para trabajar por culpa del patrono
- h) En los lugares donde existen enfermedades tropicales o endémicas, proporcionar a los trabajadores no protegidos con el seguro correspondiente de la Caja Costarricense de Seguro Social
- i) Deducir del salario del trabajador las cuotas que éste se haya comprometido a pagar a la Cooperativa o al Sindicato, en concepto de aceptación y durante el tiempo que a aquella o a éste pertenezca y con el consentimiento del interesado.

ARTÍCULO 70.- Queda absolutamente prohibido a los patronos:

- a) Inducir o exigir a sus trabajadores a que compren sus artículos de consumo a determinados establecimientos o personas
- b) Exigir o aceptar dinero de los trabajadores como gratificación
- c) Obligar a los trabajadores, cualquiera que sea el medio que se adopte, a retirarse de los sindicatos o grupos legales a que pertenezcan.
- d) Retener por su sola voluntad las herramientas u objetos del trabajador, sea a título de indemnización, garantía o de cualquier otro no traslativo de propiedad
- e) Hacer colectas o suscripciones obligatorias en los establecimientos de trabajo
- f) Portar armas en los lugares de trabajo, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por la ley.

- g) Ejecutar cualquier acto que restrinja los derechos que el trabajador tiene conforme a la ley.

ARTÍCULO 71.- Fuera de las contenidas en otros artículos de este Código, en sus Reglamentos y en sus leyes supletorias o conexas, son obligaciones de los trabajadores:

- a) Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante, a cuya autoridad estarán sujetos en todo lo concerniente al trabajo
- b) Ejecutar éste con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, y en la forma, tiempo y lugar convenidos
- c) Restituir al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les faciliten para el trabajo
- d) Prestar los auxilios necesarios en caso de siniestro o riesgo inminente en que las personas o intereses del patrono, o de algún compañero de trabajo están en peligro.
- e) Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos, para seguridad y protección personal de ellos o de sus compañeros de labores, o de los lugares donde trabajan.

ARTÍCULO 72.- Queda absolutamente prohibido a los trabajadores:

- a) Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono
- b) Hacer durante el trabajo propaganda político-electoral o contraria a las instituciones democráticas del país
- c) Trabajar en estado de embriaguez o bajo cualquier otra condición análoga

- d) Usar los útiles y herramientas suministrados por el patrono, para objeto distinto de aquél a que están normalmente destinados
- e) Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por las leyes.

CAPÍTULO SEXTO

De la suspensión y de la terminación de los contratos de trabajo

ARTÍCULO 73.- La suspensión total o parcial de los contratos de trabajo

ARTÍCULO 74.- Son causas de suspensión temporal de los contratos de trabajo, sin responsabilidad para el patrono ni para los trabajadores:

- a) La falta de materia prima para llevar adelante los trabajos, siempre que no sea imputable al patrono;
- b) La fuerza mayor o el caso fortuito, cuando traiga como consecuencia necesaria, inmediata y directa la suspensión del trabajo
- c) La muerte o la incapacidad del patrono, cuando tenga como consecuencia necesaria, inmediata y directa la suspensión del trabajo.

En los dos primeros casos el Poder Ejecutivo podrá dictar medidas de emergencia que, sin lesionar los intereses patronales, den por resultado el alivio de la situación económica de los trabajadores.

ARTÍCULO 75.- La suspensión temporal de los contratos de trabajo surtirá efecto desde la conclusión del día en que ocurrió el hecho que le dio origen, siempre que se inicie ante la Inspección General de Trabajo o ante sus representantes debida y especialmente autorizados, la comprobación plena de la causa en que se funda, dentro de los tres días posteriores al ya mencionado.

ARTÍCULO 76.- Durante la suspensión de los contratos de trabajo fundada en alguna de las tres causas a que se refiere el artículo 74, el patrono o sus sucesores pueden ponerles término cubriendo a los trabajadores el importe del preaviso, el auxilio de cesantía y demás indemnizaciones que pudieran corresponderles.

ARTÍCULO 77.- La reanudación de los trabajos deberá ser notificada a la Inspección General de Trabajo por el patrono o por sus sucesores

ARTÍCULO 78.- Es también causa de suspensión del contrato de trabajo, sin responsabilidad para el patrono ni para el trabajador, el arresto que alguna autoridad judicial o administrativa le imponga a éste, o la prisión preventiva que en su contra se decrete, siempre que sea seguida de sentencia absolutoria. Es obligación del trabajador dar aviso al patrono de la causa que le impide asistir al trabajo, dentro de los tres días siguientes a aquél en que comenzó su arresto o prisión; y reanudar su trabajo dentro de los dos días siguientes a aquél en que cesaron dichas circunstancias.

ARTÍCULO 79.- Igualmente es causa de suspensión del contrato, sin responsabilidad para el trabajador, la enfermedad comprobada que lo incapacite para el normal desempeño de

sus labores durante un período no mayor de tres meses. Salvo lo dicho en disposiciones especiales o que se tratara de un caso protegido por la Ley de Seguro Social:

- a) Después de un trabajo continuo no menor de tres meses, ni mayor de seis, le pagará medio salario durante un mes.
- b) Después de un trabajo continuo mayor de seis meses, pero menor de nueve, le pagará medio salario durante dos meses.
- c) Después de un trabajo continuo mayor de nueve meses, le pagará medio salario durante tres meses. Es entendido que a estos casos se aplicará lo dispuesto en el artículo 30 y que el patrono durante la suspensión del contrato podrá colocar interinamente a otro trabajador.

ARTÍCULO 81.- Son causas justas que facultan al patrono para dar por terminado el contrato de trabajo:

- a) Cuando el trabajador se conduzca durante sus labores en forma abiertamente inmoral, o acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono;
- b) Cuando el trabajador cometa alguno de los actos enumerados en el inciso anterior contra algún compañero, durante el tiempo que se ejecutan los trabajos, siempre que como consecuencia de ello se altere gravemente la disciplina y se interrumpan las labores;
- c) Cuando el trabajador, fuera del lugar donde se ejecutan las faenas y en horas que no sean de trabajo, acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono o contra los representantes de éste en la dirección de las labores, siempre que dichos actos

no hayan sido provocados y que como consecuencia de ellos se haga imposible la convivencia y armonía para la realización del trabajo

- d) Cuando el trabajador cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio directo del patrono o cuando cause intencionalmente un daño material en las máquinas, herramientas, materias primas, productos y demás objetos relacionados en forma inmediata e indudable con el trabajo
- e) Cuando el trabajador revele los secretos a que alude el inciso g) del artículo 71
- f) Cuando el trabajador comprometa con su imprudencia o descuido absolutamente inexcusable, la seguridad del lugar donde se realizan las labores o la de las personas que allí se encuentren
- g) Cuando el trabajador deje de asistir al trabajo sin permiso del patrono, sin causa justificada durante dos días consecutivos o durante más de dos días alternos dentro del mismo mes calendario.

ARTÍCULO 82.- El patrono que despida a un trabajador por alguna o algunas de las causas enumeradas en el artículo anterior, no incurrirá en responsabilidad:

No obstante, en tratándose de explotaciones agrícolas o ganaderas, se reducirá a la mitad el monto de los daños y perjuicios a que se refiere el párrafo anterior. (MTSS, 2015, p.20-28)

2.2.2. Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con Discapacidad

Según la Ley 7600, indica que:

ARTÍCULO 1.- Interés público

Se declara de interés público el desarrollo integral de la población con discapacidad, en iguales condiciones de calidad, oportunidad, derechos y deberes que el resto de los habitantes.

ARTÍCULO 3.-

Objetivos. Los objetivos de la presente ley son:

- a) Servir como instrumento a las personas con discapacidad para que alcancen su máximo desarrollo, su plena participación social, así como el ejercicio de los derechos y deberes establecidos en nuestro sistema jurídico.
- b) Garantizar la igualdad de oportunidades para la población costarricense en ámbitos como: salud, educación, trabajo, vida familiar, recreación, deportes, cultura y todos los demás ámbitos establecidos.
- c) Eliminar cualquier tipo de discriminación hacia las personas con discapacidad.
- d) Establecer las bases jurídicas y materiales que le permitan a la sociedad costarricense adoptar medidas necesarias para la equiparación de oportunidades y la no discriminación de las personas con discapacidad.

ARTÍCULO 13.-

Obligación de consultar a organizaciones de personas con discapacidad Las organizaciones de personas con discapacidad legalmente constituidas deben ser consultadas por parte de las

instituciones encargadas de: planificar, ejecutar y evaluar servicios y acciones relacionadas con la discapacidad. (Asamblea Legislativa, 1996)

2.2.3. Ley Contra el Acoso Sexual en el Empleo

ARTÍCULO 1. PRINCIPIOS REGENTES.

Principios regentes. Esta Ley se basa en los principios constitucionales del respeto por la libertad y la vida humana, el derecho al trabajo y el principio de igualdad ante la ley, los cuales obligan al Estado a condenar la discriminación por razón del sexo y a establecer políticas para eliminar la discriminación contra la mujer, según la Convención de las Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer y la Convención interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer.

ARTÍCULO 2.- OBJETIVO.

El objetivo de la presente Ley es prevenir, prohibir y sancionar el hostigamiento sexual como práctica discriminatoria por razón de: sexo, contra la dignidad de las mujeres y de los hombres en el ámbito de trabajo y educativo, en el sector público y el sector privado.

ARTÍCULO 3.- DEFINICIONES.

Se entiende por acoso u hostigamiento sexual toda conducta sexual indeseada por quien la recibe, reiterada y que provoque efectos perjudiciales en los siguientes casos:

- a) Condiciones materiales de empleo o de docencia.

b) Desempeño y cumplimiento laboral o educativo.

c) Estado general de bienestar personal.

También se considera acoso sexual la conducta grave que, habiendo ocurrido una sola vez, perjudique a la víctima en cualquiera de los aspectos indicados.

ARTÍCULO 4.- MANIFESTACIONES DEL ACOSO SEXUAL.

El acoso sexual puede manifestarse por medio de los siguientes comportamientos:

2. Requerimientos de favores sexuales que impliquen:
 - Promesa, implícita o expresa, de un trato preferencial, respecto de la situación, actual o futura, de empleo o de estudio de quien la reciba.
 - Amenazas, implícitas o expresas, físicas o morales, de daños o castigos referidos a la situación, actual o futura, de empleo o de estudio de quien las reciba.
 - Exigencia de una conducta cuya sujeción o rechazo sea, en forma implícita o explícita, condición para el empleo o el estudio.
3. Uso de palabras de naturaleza sexual, escritas u orales, que resulten hostiles, humillantes u ofensivas para quien las reciba.
4. Acercamientos corporales u otras conductas físicas de naturaleza sexual, indeseados y ofensivos para quien los reciba. (Asamblea Legislativa, 1995)

2.2.4. Ley de Paternidad Responsable

ARTÍCULO 54.-INSCRIPCIÓN DE HIJAS E HIJOS HABIDOS FUERA DEL MATRIMONIO.

En la inscripción de nacimiento de hijos e hijas habidos fuera del matrimonio, se consignarán la paternidad y la maternidad, si la declaración es hecha por las dos personas que se atribuyen la calidad de progenitores y ambos la firman.

El Registrador deberá hacer el apercibimiento a la madre de las disposiciones legales y administrativas establecidas respecto de la declaración e inscripción de la paternidad; asimismo, de las responsabilidades civiles en que pueda incurrir por señalar como tal a quien, después de haberse sometido a las pruebas técnicas respectivas, no resulte ser el padre biológico; además, de las características de la certeza de la prueba de ADN y de la obligatoriedad de practicarse la prueba. Informada la madre y en ausencia de declaración del padre, ella podrá firmar el acta e indicar el nombre del presunto padre.

En ese acto, la criatura quedará inscrita bajo los apellidos de su madre. Al presunto padre se le citará mediante notificación, para que se manifieste al respecto dentro de los diez días hábiles a partir de la notificación, y se le prevendrá de que la no manifestación de oposición al señalamiento de paternidad dará lugar al reconocimiento administrativo de la filiación.

Cuando al apersonarse no acepte la paternidad del menor, se dará solo una cita gratuita a la madre, a la criatura y al padre señalado, para que acudan a realizarse un estudio comparativo de marcadores genéticos, ante los laboratorios de la Caja Costarricense de Seguro Social

acreditados por el Ente Nacional de Acreditación de Laboratorios (ENAL); mediante este estudio quedará definido si la afiliación señalada es cierta.

La Caja Costarricense de Seguro Social tendrá la obligación de garantizar la cadena de custodia de la prueba, así como de comunicar al Registro Civil los resultados de la prueba. Si el presunto padre no se apersona o si se niega a llevar a cabo la prueba genética, procederá aplicar la presunción de paternidad y dará lugar para que así se declare, administrativamente, y se inscriba con los apellidos de ambos progenitores, siempre y cuando la madre y el niño o la niña se hayan presentado a realizarse la prueba. Dicha declaración administrativa otorgará las obligaciones legales propias de la paternidad.

Inscrita la declaración administrativa de la paternidad, el progenitor o sus sucesores podrán tramitar, en la vía judicial, un proceso de impugnación de la paternidad declarada administrativamente. Este trámite no suspenderá la inscripción del menor.

Contra la resolución administrativa que determine presuntivamente la paternidad, no cabrá recurso administrativo alguno.

Contra esa resolución no cabrá, en vía judicial o administrativa, el incidente de suspensión de ejecución ni cualquier otra medida cautelar tendiente a enervar sus efectos.

ARTÍCULO 2º-ADICIÓNASE A LA LEY ORGÁNICA DEL TRIBUNAL SUPREMO DE ELECCIONES Y DEL REGISTRO CIVIL, CUYO TEXTO DIRÁ:

Artículo 54 bis. -Notificaciones. Para los casos de los procesos de reconocimiento de paternidad, el Registro Civil se ajustará a las disposiciones de la Ley de notificaciones, citaciones y otras comunicaciones, N.º 7637, del 21 de octubre de 1996. Para estos efectos, toda notificación deberá realizarse en forma personal y las que se efectúen en forma contraria carecerán de toda validez y eficiencia jurídicas. (Asamblea Legislativa, 2001)

2.3. Marco Institucional

El marco institucional se construye sobre la información suministrada en el marco legal. Se consolida con información de: agencias, instituciones, organizaciones y ministerios diferenciados que dan forma a las políticas y leyes aplicables a la investigación. Pero, conceptualizando, se define:

Se denomina marco institucional al conjunto de organismos, organizaciones, redes y acuerdos, de nivel internacional, regional, nacional y subnacional, que de una u otra forma participan en la definición e instrumentación de lineamientos y políticas orientados a la consecución de los objetivos. (Herrán, 2012, p. 1)

2.3.6. Historia

Grupo Semans nació en 1999, donde se ofrecía únicamente servicios de seguridad, al pasar el tiempo, esta empresa mejora sus servicios y se diversifican llegando a ser una compañía que ofrece servicios de limpieza, mantenimiento de zonas verdes y servicios secretariales, en todo el territorio nacional, dando trabajo a más de 400 personas tanto en empresas gubernamentales como privadas.

Actualmente, Grupo Semans es una empresa exitosa que ha sabido adaptarse a los cambios del mercado nacional y que mejora constantemente, debido a esto es una compañía con un buen posicionamiento en el mercado al que pertenecen.

Objetivo de la empresa: Crear de nuevas oportunidades de empleo digno y satisfacer las necesidades de los clientes.

2.3.7. Misión

Entregar a nuestros clientes servicios de excelencia y personalizados que respondan a sus necesidades operativas, convirtiéndonos en un facilitador y colaborador para su crecimiento. Todo lo anterior basándose en sólidos principios y valores corporativos. (Grupo Semans, 2023)

2.3.8. Visión

Como empresa líder regional en el área de servicios, los esfuerzos de la compañía se orientan al estar siempre a la vanguardia de la industria de servicios. A partir de esa premisa, el objetivo es cumplir con las exigencias de un mercado más especializado, más comprometido

con el medio y con precios competitivos, creando valor a largo plazo para nuestros colaboradores, consumidores y sociedad. (Grupo Semans, 2023)

2.3.9. Valores

- ✓ Lealtad
- ✓ Compromiso
- ✓ Respeto
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación al cliente (Grupo Semans, 2023)

Capítulo III

Estrategias metodológicas

Este capítulo pretende abordar la metodología de trabajo que busca alcanzar los objetivos propuestos en el desarrollo de la investigación; los cuales guardan relación con los elementos del proceso investigativo determinantes en las decisiones estratégicas teóricas del estudio.

3.1. Tipo de Investigación

La investigación cualitativa se utiliza para entender cómo las personas experimentan el mundo. Para comprender o explicar el comportamiento, las motivaciones y características de personas de un grupo objetivo, los investigadores optan por la investigación cualitativa.

Este tipo de investigación, también, puede usarse en el mundo empresarial si se busca conocer lo que piensa un grupo específico en torno a nuevas ideas de productos, servicios o si simplemente se quiere probar algo, ya que permite acceder a información rica en contenido sobre percepciones, emociones e interacciones entre personas. (Azuero, 2018)

El tipo de investigación es cualitativo, ya que debido al enfoque de la investigación se analizarán datos suministrados de la satisfacción laboral y las estrategias de retención de los colaboradores implementadas por parte de Grupo Semans.

3.2. Alcance de la investigación

Según (Sandelowski, 2000, p. 339) el método de investigación descriptivo cualitativo se define como:

El estudio descriptivo cualitativo es el método que se puede elegir cuando se deseen descripciones rigurosas de los fenómenos. Tal estudio es especialmente útil para investigadores que busquen saber el quién, qué y dónde de los eventos. Aunque fundamental a todo enfoque cualitativo de investigación, los estudios descriptivos cualitativos comprenden una valiosa aproximación metodológica en y por sí mismos. Los investigadores pueden, sin sonrojarse, nombrar su método como descripción cualitativa. (Aguirre y Jaramillo, 2015)

Esta investigación es cualitativa descriptiva, ya que se desea la realización de una investigación rigurosa que permita el análisis de las estrategias de retención del talento humano que son determinantes en la satisfacción laboral por parte de Grupo Semans incidiendo en la prestación del servicio.

Por lo tanto, se entiende, la investigación cualitativa trata de entender a las personas y la manera como comprenden el mundo; es decir, cada individuo piensa, actúa y razona de manera individual, con interpretaciones sujetas a la percepción personal. Por consiguiente, al abordar la satisfacción laboral de los colaboradores este tipo de investigación es la más conveniente.

De tal forma, lo plantea *David Silverman* (2004) en su clásico libro “*Investigación Cualitativa: teoría, método y práctica*” cuando se refiere a los métodos de investigación social como la investigación indagatoria de los aspectos de la vida social que se asocian con la perspectiva teórica y la interpretación de los fenómenos sociales que ocurren en contextos particulares del sentido la vida.

Por otra parte, el enfoque descriptivo centra el sentido de la investigación en la interpretación que, en este caso, al ser grupos sociales humanísticos en los que se centra el estudio permite relacionar la parte observacional con las metodologías e instrumentos de recopilación de datos.

Por lo anterior, se relacionaría el enfoque al análisis de la satisfacción en la prestación del servicio por parte de los colaboradores de la empresa.

3.3. Fuentes de la Investigación

3.3.1. Fuentes Primarias

Para esta investigación, las fuentes primarias serán: entrevistas, encuestas, observación y documentos; ya que se conceptualiza que: “las fuentes primarias, como la palabra expresan, son aquellas en donde los datos o la información provienen de una fuente directa, sea una persona, institución y otro medio.” (Guzmán, 2018) (p.1)

Estas fuentes primarias serán utilizadas, porque se cuenta con la facilidad de poder encuestar y entrevistar a las personas que son parte importante y necesaria de la investigación.

Se realizarán reuniones e investigaciones con el Gerente General de Grupo Semans referentes al tema que se está desarrollando, de igual forma, con los colaboradores de la empresa. Asimismo, con la parte investigativa, junto con el análisis de los documentos brindados por la empresa se recopilará la información necesaria para este estudio.

3.3.2. Fuentes Secundarias

Para esta investigación las fuentes secundarias serán: bibliografías, libros y revistas. Por lo que se conceptualiza que: “Las fuentes secundarias por otra parte permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros.” (Guzmán, 2018) (p.2)

Se cuenta con este tipo de fuentes secundarias ya que Grupo Semans cuenta con una página web en Internet en la cual se puede encontrar información importante de la empresa, su historia y datos referente a un aproximado número, tipo y nombre de sus clientes, además los servicios que ofrecen y la descripción de cada uno de ellos.

Por otra parte, las fuentes informativas consultadas y referidas en este documento sirven de análisis y estudio para recopilar información de suma importancia. Así como, las consultas realizadas en libros, revistas u otros documentos de importancia académica para el estudio.

3.4. Población y muestra

Se tomará como base poblacional a los colaboradores de Grupo Semans correspondiente a la totalidad de cuatrocientos cincuenta (450) colaboradores. Por tanto:

Población se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que

se investiga o hacen estudios. Muestra es una parte o subconjunto de elementos que se seleccionan previamente de una población para realizar un estudio.

Normalmente se selecciona la muestra de una población para su estudio, debido a que estudiar a todos los elementos de una población resultaría muy extenso y poco práctico. (Lugo, 2019) (p.3)

Según lo anterior, como muestra investigativa, se considera el cálculo de selección no probabilístico debido a que es una técnica de muestreo en la cual no se selecciona una muestra, sino se basa en un juicio subjetivo. Por lo cual al ser una población homogénea no se considera necesario y, considerando las variables de estudio las cuales son del tipo cualitativas se esperan resultados concretos y afines.

3.5. Hipótesis y o Supuestos

Las estrategias de retención del talento humano son determinantes en la satisfacción laboral de los colaboradores en una empresa outsourcing para generar una ventaja competitiva en la prestación del servicio.

1. **Supuesto Positivo:** una mayor satisfacción laboral genera una mejor disposición en el colaborador y, por ende, una mayor aptitud para prestar el servicio o ejecutar las tareas de su área competente.
2. **Supuesto Negativo:** una menor satisfacción laboral genera menor disposición en el colaborador y, por ende, una nula aptitud para prestar el servicio o ejecutar las tareas de su área competente.

3. ***Supuesto Nulo:*** un incremento o disminución en la satisfacción laboral no tiene relación con la prestación del servicio en el colaborador y, por ende, no tiene correlación en la ejecución de las tareas en su área competente.

3.6. Instrumentos y técnicas de recolección de datos

Se utilizarán métodos de observación, entrevistas, encuestas y revisión de registros existentes referidos por la empresa de estudios o modelos implementados para el estudio de las variables de estudio investigativo, así como, los realizados en el proceso investigativo.

3.6.1. Método

Para esta investigación, se desarrollará el método empírico, ya que trata de una investigación sobre las estrategias de retención del talento humano que son determinantes en la satisfacción laboral y sirven de ventaja competitiva en la prestación del servicio, por lo tanto, al relacionarse con la satisfacción laboral se trata de resultados subjetivos sujetos a la percepción personal de cada cliente o colaborador por parte de la empresa Grupo Semans.

3.6.2. Tipo de método

Para la recolección de información en el método empírico, el cual se estará desarrollando en esta investigación, se realizará la verificación y comprobación de los hechos, concepciones teóricas y objetivos mediante la observación, las entrevistas, cuestionarios y revisión de documentación referida por la empresa.

3.7. Procedimientos metodológicos de la investigación

3.7.1. Técnicas de investigación

Se implementarán técnicas de investigación cualitativa, ya que, se orientan en la información relacionada en opiniones, actitudes y comportamientos, en este caso, dado a que es una investigación sobre la satisfacción laboral se relaciona de manera oportuna con este tipo de técnicas de investigación.

- **Técnicas documentales:** es la base de recopilación para investigación, estudio y recolección de información sobre antecedentes, historia, entre aspectos relacionados al pasado que sirvan en el modelo de estudio.
- **Técnicas de campo:** debido a que propician la observación y el comportamiento orientado en el estudio de personas o grupos y al relacionarse con la satisfacción laboral de los colaboradores que sirve como ventaja competitiva en la prestación del servicio de la empresa Grupo Semans.

3.7.2. Instrumentos de medición

- ✓ **La observación:** al ser un registro visual de lo que ocurre en situaciones reales permite registrar los datos cualitativos mediante el sentido sensorial de la vista. Por lo tanto, al ser una investigación de satisfacción laboral permite el estudio propio sin necesidad de terceros. Se emplearán la observación participante y la NO participante, ya que, se pretende efectuar observaciones sobre estudios previos efectuados por la empresa. Mediante observaciones estructuradas y NO estructuradas.

- ✓ **La encuesta:** este tipo de instrumento se pretende con el propósito de recaudar información a personas de interés que requieran dar respuesta a un problema o situación específica de estudio, ya que, proporciona comodidad al entrevistado al no contar con la presencia del entrevistador. Lo cual para la realización de esta investigación permite brindar una opinión más certera y sin intimidación a una opinión errónea, esto debido a que la satisfacción laboral está sujeta a la subjetividad personal.
- ✓ **La entrevista:** al objetar entrevistar a los colaboradores, así como, a los clientes por parte de la empresa Grupo Semans, se propiciará la comunicación oportuna y asertiva que permita recabar información acerca de la satisfacción laboral en la empresa Grupo Semans.
- ✓ En este punto se pretende recabar información mediante entrevistas estructuradas, programadas y estandarizadas de manera personal o virtual con las personas de interés.

3.8. Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables

Tabla 16.

Variable Cualitativa

Título: Operacionalización de la Variables Perfil de Colaboradores.

Objetivo Específico	Variable	Definición conceptual	Definición	Definición
			Operacional	instrumental
Caracterizar el perfil de los colaboradores para individualizar las estrategias de talento humano aplicables de servicio outsourcing de la empresa Grupo Semans por medio de encuestas al departamento de talento humano.	Perfil de los colaboradores	Según Álvarez (2021), El perfil de trabajador es un resumen que contiene su información más relevante desde un punto de vista profesional. En el ámbito de los RR. HH., se utiliza para analizar si una persona es la adecuada para un determinado puesto de trabajo o ascenso.	Aplicación de acciones más conductas relacionan la conducta con la investigación.	Encuesta Documentos Análisis Observación

Tabla 17.*Variable Cualitativa**Título: Operacionalización de la Variable Estrategias de Retención del Talento Humano*

Objetivo Específico	Variable	Definición conceptual	Definición	Definición
			Operacional	instrumental
Identificar las estrategias de retención de talento humano determinantes en la satisfacción laboral por medio de observación documental y entrevista.	Estrategias de retención del talento humano	Según Hernández (2022). La retención del talento consiste en las prácticas realizadas por una organización con el objeto de generar un ambiente laboral que propicie el crecimiento profesional de un trabajador o trabajadora, para que continúe por decisión propia en la empresa.	Aplicación de técnicas de investigación mediante documentos, normativas, reglamentos o leyes.	de Entrevista de Documentos Análisis Observación documental

Tabla 18.
Variable Cualitativa-Cuantitativa
Título: Operacionalización de la Variable Ventajas Competitivas

Objetivo Específico	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Definición instrumental
<p>Analizar por medio de la matriz FLOA la incidencia entre las estrategias de retención de talento humano con las ventajas competitivas que ayuden a los desafíos del negocio entorno en el servicio outsourcing.</p>	<p>Ventajas Competitivas</p>	<p>Según Pursell (2022), Una ventaja competitiva son todos los aspectos y características que hacen sobresalir a una marca o producto entre la competencia, con los que ofrecen más valor y beneficios a los clientes. Las ventajas pueden variar, pero el factor más importante de esta estrategia no es centrarse en lo que se vende, sino en cómo se vende.</p>	<p>Aplicación de técnicas de investigación que mediante actividades dan paso al servicio al cliente. Documentos o normativas.</p>	<p>Formularios, entrevistas, análisis de documentos. Observación</p>

Tabla 19.
Variable Cualitativa-Cuantitativa
Título: Operacionalización de la Variable Servicio Outsourcing.

Objetivo Específico	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Definición instrumental
<p>Analizar por medio de la matriz FLOA la incidencia entre las estrategias de retención de talento humano con las ventajas competitivas que ayuden a los desafíos del negocio entorno en el servicio outsourcing.</p>	<p>Servicio Outsourcing</p>	<p>El outsourcing es el proceso de contratación de un tercero para que realice una actividad del negocio que, por diferentes razones, no se lleva a cabo de manera interna. Bedoya-Gómez, D. C., (2018) (p.103)</p>	<p>Aplicación de técnicas de investigación que mediante actividades dan paso a los desafíos del servicio. Documentos o normativas.</p>	<p>Formularios, entrevistas, análisis de documentos. Observación</p>

Tabla 20.
Variable Cualitativa-Cuantitativa
Título: Operacionalización de la Variable Satisfacción Laboral

Objetivo Específico	Variable	Definición conceptual	Definición		
			Operacional	instrumental	
Identificar las estrategias de retención de talento humano determinantes en la satisfacción laboral por medio de la observación documental y la entrevista.	Satisfacción Laboral	Según Hegney, Plank & Parker (2006), señalan que “la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente” (Chiavenato,2019, p.52)	Aplicación de acciones conductas relacionan conducta con la investigación.	de o que la documental	Entrevista Documentos Análisis Observación documental

3.9. Matriz de Congruencia

Tabla 21.
Matriz de Congruencia y Operacionalización de las variables

Matriz de Congruencia y Operacionalización de las variables		
Pregunta de investigación:	¿Cuáles son las estrategias de retención de talento humano determinantes en la satisfacción laboral que sirvan como ventaja competitiva del servicio outsourcing, para la empresa Grupo Semans ubicada en Miramar, Puntarenas durante el año 2023?	
Objetivo General:	Analizar las estrategias de retención de talento humano en satisfacción laboral en el contexto del outsourcing, por medio de investigación documental y de campo, que permitan identificar el perfil de los colaboradores y, por ende, las ventajas competitivas de los desafíos del negocio, correspondientes a la empresa Grupo Semans ubicada en Miramar, Puntarenas durante el año 2023.	
Variables de investigación:	Tipo de variable:	Dimensión de la variable:
1. Perfil de colaboradores	Cualitativa	1. Descripción del perfil profesional. 2. Descripción del perfil laboral
2. Estrategias de Retención del Talento Humano	Cualitativa	1. Compensación y beneficios 2. Cultura y ambiente laboral 3. Comunicación efectiva
3. Ventajas competitivas	Cualitativa- Cuantitativa	1. Continuidad y estabilidad 2. Reputación y marca empleadora
4. Servicio Outsourcing	Cualitativa- Cuantitativa	1. Calidad del servicio
5. Satisfacción Laboral	Cualitativa	1. Factores de motivación 2. Crecimiento personal y profesional

Preguntas secundarias:	Objetivos específicos:	Método e instrumento
¿Cuál es el perfil adecuado de un colaborador?, ¿Qué aspectos son importantes en el perfil de un colaborador?	Caracterizar el perfil de los colaboradores para individualizar las estrategias de talento humano aplicables de servicio outsourcing de la empresa Grupo Semans por medio de encuesta al departamento de talento humano.	Encuesta Documentos Análisis Observación
¿Qué son las estrategias de retención del talento humano?, ¿Cuáles son las principales estrategias de retención del talento humano?	Identificar las estrategias de retención de talento humano determinantes en la satisfacción laboral por medio de observación documental y entrevista.	Entrevista Documentos Análisis Observación documental
¿Qué es la matriz FLOA?, ¿Qué beneficios tiene la matriz FLOA?, ¿Qué ventajas competitivas puede lograr la empresa con los resultados de la matriz FLOA?	Analizar por medio de la matriz FLOA la incidencia entre las estrategias de retención de talento humano con las ventajas competitivas que ayuden a los desafíos del negocio entorno en el servicio outsourcing.	Formularios Entrevista Análisis de documentos Observación
Indicadores de las variables		
1. Perfil del colaborador	Competencias y habilidades, Niveles de formación académica, descripción de tareas y funciones.	
2. Estrategias de Retención del Talento Humano	Salarios competitivos, Programas de incentivos, Entorno de trabajo positivo, Efectividad de la comunicación.	
3. Ventajas competitivas	Rotación del personal, Numero de empleados satisfechos, Nota de calidad del servicio.	
4. Servicio outsourcing	Tiempo de atención de una queja, descripción del proceso de capacitación, Atención de traslados.	
5. Satisfacción laboral	Compensación laboral, flexibilidad, trabajo en equipo, promoción interna.	

3.10. Cronograma

En este apartado, se explica brevemente las actividades del proceso o trabajos a ejecutar para lograr completar el Trabajo Final de Graduación, cada rubro se realizó eficazmente y se tomaron en cuenta todas las especificaciones brindadas.

Se realizaron las actividades correspondientes al capítulo cuatro, el cual está conformado por la elaboración de instrumentos de recolección de información con la finalidad de recolectar los datos y analizar la información brindada por los colaboradores de Grupo Semans y con ello, conocer y cumplir con el objetivo de la investigación.

Las actividades establecidas son las siguientes:

- Creación de los instrumentos para la realización de entrevistas y encuestas: en este apartado se realizaron los instrumentos con los que los colaboradores de Grupo Semans nos hicieron saber la información relacionada con ellos y la empresa
- Programación de visitas, entrevistas y encuestas: Se establecieron visitas a las instalaciones de la empresa Grupo Semans con el fin de entrevistar a los colaboradores y observar cómo es el clima laboral en dicha compañía.
- Aplicación de entrevistas y encuestas: Los colaboradores respondieron las preguntas de las entrevistas y las encuestas.
- Recopilación de encuestas y otra información: Se recopiló la información brindada por los colaboradores de Grupo Semans.

- Clasificación de la información: Se clasificó la información debido a que se entrevistó y encuestó a personal administrativo como el Gerente General y la jefa de Recursos Humanos y personal operativo en general.
- Análisis de los resultados: Se analizan los resultados conociendo la situación de la empresa.

Dicho cronograma se dividió por meses y semanas de cada mes en los que se trabajó en la elaboración de los instrumentos y en la aplicación de estos.

Para un mejor análisis del cronograma (ver Anexo 1. Cronograma de elaboración de instrumentos de recolección de información).

Capítulo IV

Análisis y Resultados de la investigación

En este capítulo, se pretende procesar toda la información recopilada en el estudio que se estableció en los objetivos de la investigación, se presenta de manera ordenada y comprensible para los lectores en un resumen objetivo y sencillo de los datos suministrados durante el proceso de investigación.

4.1. Caracterización del Perfil de los Colaboradores

Objetivo: Caracterizar el perfil de los colaboradores para individualizar las estrategias aplicables de servicio outsourcing de la empresa Grupo Semans por medio de encuesta al departamento de talento humano.

4.1.1. Análisis descriptivo de los resultados

Para lograr la obtención de resultados de este objetivo se ejecutó una encuesta referente al perfil de los colaboradores y la individualización de las estrategias aplicables del servicio outsourcing.

Los resultados que se analizarán son producto de la encuesta aplicada de forma digital a la muestra de doscientos colaboradores, de la cual se obtuvo respuesta de ciento cuarenta y un colaboradores, que de forma voluntaria participaron de la encuesta.

4.1.2. Análisis de resultados de la encuesta entorno a la variable: Perfil de los Colaboradores

Tabla 22.

Género de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 1

Género de los colaboradores encuestados de Grupo Semans

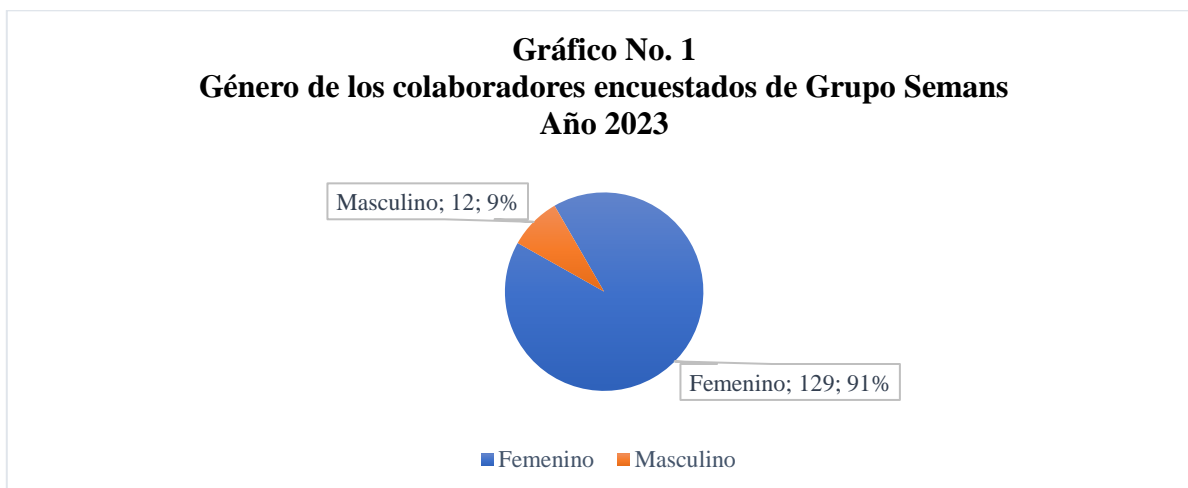
Año 2023

Género	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Masculino	12	8,5%
Femenino	129	91,5%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans

Figura 1.

Género de los colaboradores encuestados de Grupo Semans



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: la figura No. 1 *Género de los colaboradores encuestados de Grupo Semans* nos revela el género predominante en el recurso humano de Grupo Semans. La interpretación de esta figura revela que el 91.5% de los colaboradores son mujeres, mientras

que solo el 8.5% son hombres.

Esta disparidad de género se debe a la naturaleza de los servicios que ofrece Grupo Semans, como el secretariado y las asistencias, donde tradicionalmente las mujeres predominan en este tipo de funciones. La alta representación femenina también podría estar vinculada con las políticas de contratación de la empresa, que parecen fomentar la participación femenina en áreas laborales relacionadas con el outsourcing.

Este dato no solo refleja la realidad del mercado laboral en el sector outsourcing, sino que también ofrece una visión sobre cómo se configuran los equipos dentro de este tipo de empresas y cómo las características de género influyen en la selección de personal.

Tabla 23

Rango de edad de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

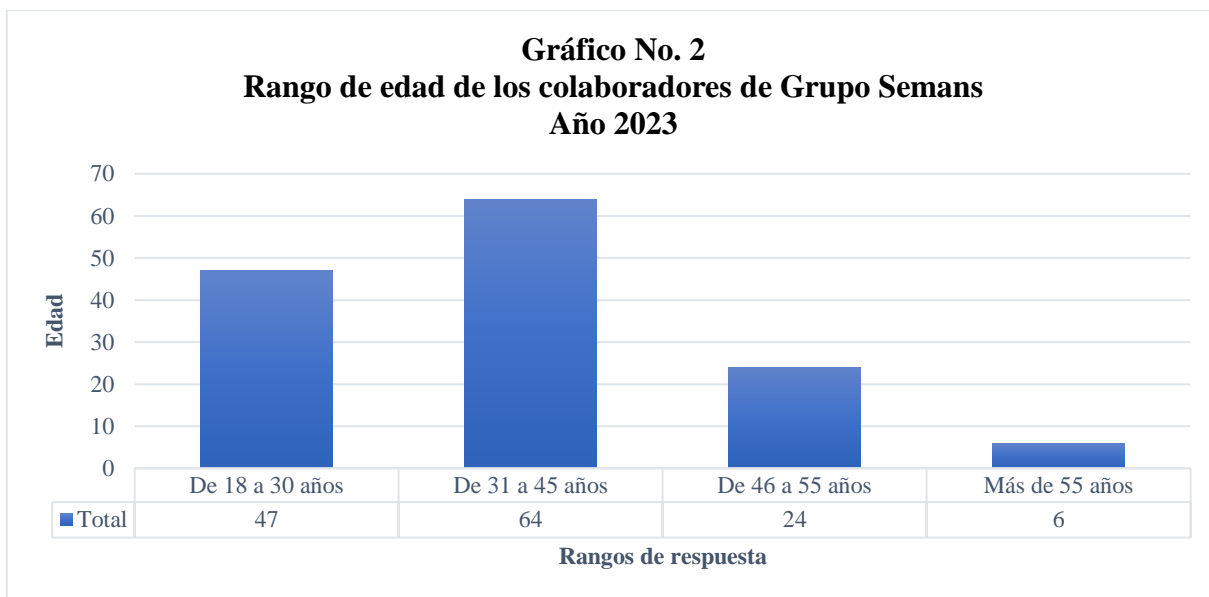
Cuadro No. 2

Rango de edad de los colaboradores encuestados de Grupo Semans

Año 2023

Rango de edad	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Más de 55 años	6	4,3%
De 46 a 55 años	24	17,0%
De 18 a 30 años	47	33,3%
De 31 a 45 años	64	45,4%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 2.**Rango de edad de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.****Fuente:** Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: la figura No. 2. *Rango de edad de los colaboradores encuestados de Grupo Semans*, muestra que el 45.4% de los colaboradores tienen entre 31 y 45 años, seguido por un 33.3% que tiene entre 18 y 30 años. Este dato sugiere que la mayor parte de la fuerza laboral de la empresa se concentra en personas adultas jóvenes y de mediana edad, esto con el fin de impulsar a la juventud a lograr cosas buenas con el esfuerzo y la dedicación con la que deben desempeñar sus labores.

La predominancia de empleados entre 31 y 45 años podría indicar que la empresa se beneficia de colaboradores con experiencia profesional previa, quienes pueden aportar estabilidad y conocimientos prácticos a sus roles en la empresa de outsourcing. Este grupo etario

también es más probable que tenga compromisos familiares y económicos, lo que puede hacer que busquen estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento, lo cual está alineado con las estrategias de retención de talento que la empresa promueve. Lo que a su vez señala que no se deja de lado a la población adulta, ya que también cuentan con un porcentaje de colaboradores en dicho rango.

Por otro lado, el 33.3% de empleados que se encuentran entre los 18 y 30 años señala que la empresa también atrae a jóvenes profesionales, lo que podría relacionarse con la naturaleza de las actividades tercerizadas, que requieren flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevos entornos y tecnologías. La presencia de este grupo joven sugiere que la empresa también valora la innovación y la frescura que las generaciones más jóvenes pueden aportar.

En conjunto, los rangos de edad reflejados en la empresa muestran una mezcla de experiencia y juventud en la empresa, lo que puede ser positivo para fomentar un ambiente de trabajo dinámico y adaptable.

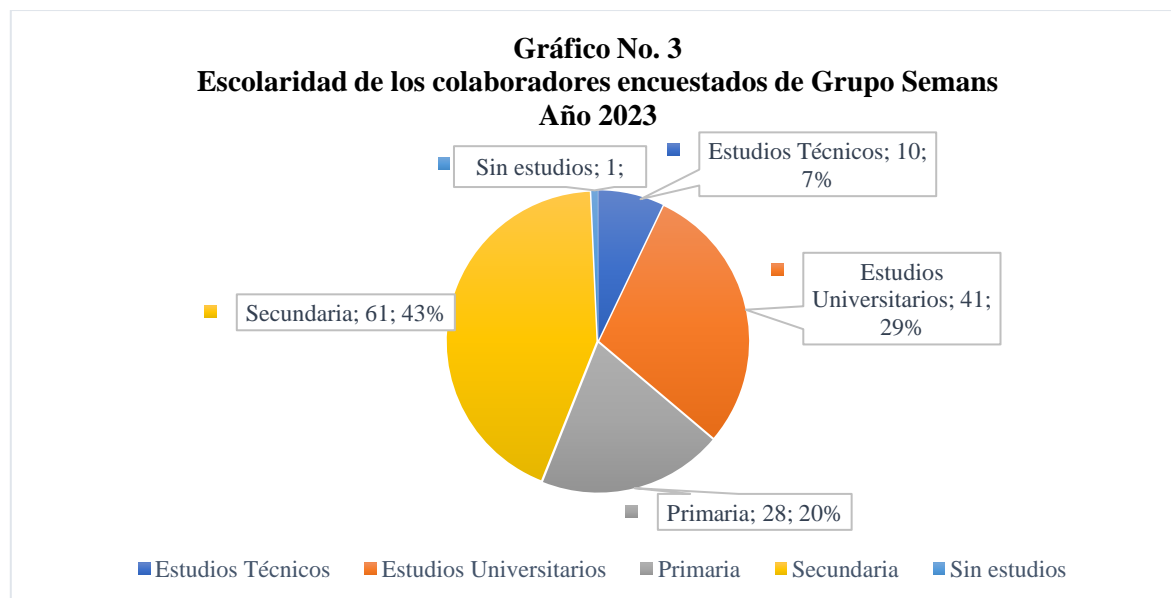
Tabla 24

*Escolaridad de los colaboradores encuestados de Grupo Semans***Cuadro No. 3****Escolaridad de los colaboradores encuestados de Grupo Semans****Año 2023**

Escolaridad	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Sin estudios	1	0,71%
Estudios Técnicos	10	7,09%
Primaria	28	19,86%
Estudios Universitarios	41	29,08%
Secundaria	61	43,26%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans

Figura 3.

Escolaridad de los colaboradores encuestados de Grupo Semans

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: la figura No. 3 *Escolaridad de los colaboradores encuestados de Grupo Semans* muestra que el 43,26% de los colaboradores poseen estudios de secundaria, mientras que el 29,08% cuenta con estudios universitarios. Así mismo, un 19,86% con nivel de primaria; un 7,09% cuenta con estudios técnicos y un 0,71% no cuentan con ningún tipo de escolaridad.

Es importante recalcar que el hecho de que un gran porcentaje de colaboradores de Grupo Semans cuentan con estudios en secundaria y hasta estudios universitarios quiere decir que entre ellos existe un alto nivel de profesionalismo y educación. Sin embargo, esta predominancia de colaboradores con estudios secundarios puede estar relacionado con la naturaleza de las actividades tercerizadas que ofrece Grupo Semans, como labores administrativas, secretariales y de mantenimiento, que suelen requerir menos formación universitaria y más habilidades prácticas. La presencia de una proporción menor de colaboradores con estudios universitarios sugiere que algunos roles, probablemente los de supervisión o gestión, requieren un nivel académico superior.

El hecho de que solo un 29,08% cuente con estudios universitarios también puede señalar una oportunidad para la empresa de implementar programas de desarrollo profesional y capacitación, enfocados en elevar el nivel de formación académica de su personal. Esto podría no solo mejorar la capacidad técnica de los empleados, sino también aumentar la satisfacción laboral y la retención del talento, al ofrecer oportunidades de crecimiento y aprendizaje lo que es adecuado para las funciones que realizan, pero podría beneficiarse fomentando la educación superior entre sus colaboradores.

Tabla 25

Provincia de residencia de los colaboradores encuestados de Grupo Semans

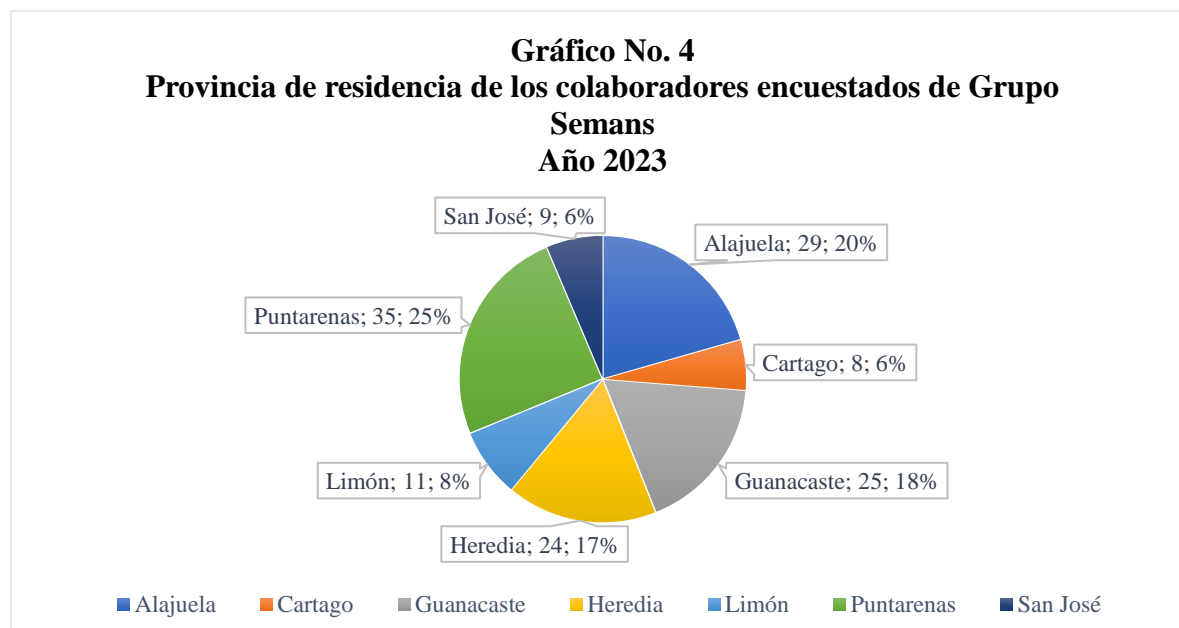
Cuadro No. 4

**Provincia de residencia de los colaboradores encuestados de Grupo Semans
Año 2023**

Provincia de residencia	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Cartago	8	5,7%
San José	9	6,4%
Limón	11	7,8%
Heredia	24	17,0%
Guanacaste	25	17,7%
Alajuela	29	20,6%
Puntarenas	35	24,8%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 4.

Provincia de residencia de los colaboradores encuestados de Grupo Semans

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: la figura No. 4 *Provincia de residencia de los colaboradores encuestados de Grupo Semans* revela la distribución geográfica de los colaboradores de la empresa. Según los datos, la mayoría de los colaboradores reside en la provincia de Puntarenas, donde se encuentra ubicada la empresa, lo cual es lógico dada la proximidad entre la residencia y el lugar de trabajo. Puntarenas es el lugar con el porcentaje más alto con un 24,8%, un 20,6% en Alajuela, un 17,7% en Guanacaste, un 17,0% en Heredia un 7,8% en Limón, un 6,4% en San José y 5,7% en Cartago.

Esta predominancia en Puntarenas indica que Grupo Semans tiene un impacto local significativo, proporcionando empleo principalmente a personas de la comunidad. Además, puede señalar que la empresa prefiere contratar personal que viva cerca, lo que puede disminuir problemas logísticos, como el traslado de colaboradores o el tiempo de desplazamiento, factores que podrían afectar la satisfacción y productividad laboral.

Sin embargo, también se observan colaboradores provenientes de otras provincias del país, lo que sugiere que la empresa está dispuesta a atraer talento de otras regiones, posiblemente para cubrir necesidades específicas o en áreas donde las habilidades locales pueden ser limitadas.

Por lo que, la distribución geográfica del personal refuerza el enfoque local de Grupo Semans, al mismo tiempo que muestra cierta flexibilidad para contratar colaboradores de otras áreas, especialmente si se trata de roles que requieren conocimientos o experiencia más especializados

Tabla 26

Trasladado del lugar de residencia por motivos laborales de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 5

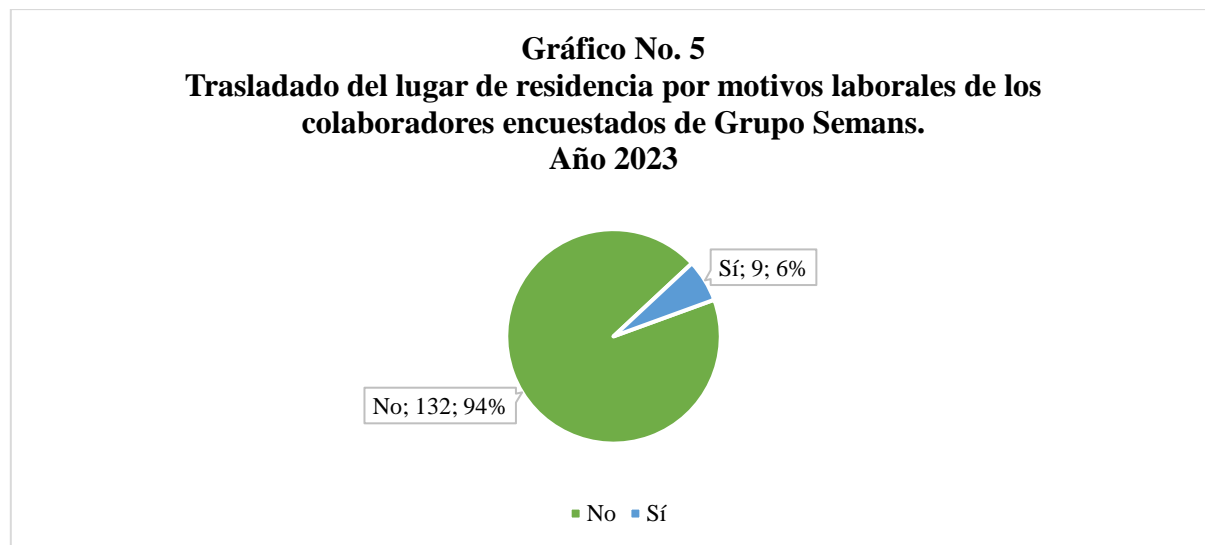
**Traslado del lugar de residencia por motivos laborales de los colaboradores encuestados de Grupo Semans
Año 2023**

Traslado	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Sí	9	6,4%
No	132	93,6%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 5.

Trasladado del lugar de residencia por motivos laborales de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: la figura No. 5 *Trasladado del lugar de residencia por motivos laborales de los colaboradores encuestados de Grupo Semans*, refleja que una parte poco significativa de los colaboradores ha tenido que trasladarse de su lugar de residencia debido a razones laborales. Este dato sugiere que el trabajo ofrecido por la empresa outsourcing requiere poca movilidad geográfica, por ende, el porcentaje de traslados es relativamente muy bajo, 93,6% no tuvieron que trasladarse y el otro 6,4% sí se trasladó de lugar para lograr obtener un empleo en la empresa.

Así mismo, el hecho de que varios empleados se hayan mudado refleja la capacidad de la empresa para atraer talento de diferentes áreas geográficas, pero también indica un compromiso por parte de los empleados, quienes están dispuestos a modificar su vida personal para aprovechar las oportunidades laborales que les brinda Grupo Semans. Esto podría estar relacionado con las condiciones de trabajo atractivas que ofrece la empresa.

Tabla 27

Provincia de residencia actual por traslado por motivos laborales de los colaboradores encuestados de Grupo Semans

Cuadro No. 6

Provincia de residencia actual por traslado por motivos laborales de los colaboradores encuestados de Grupo Semans

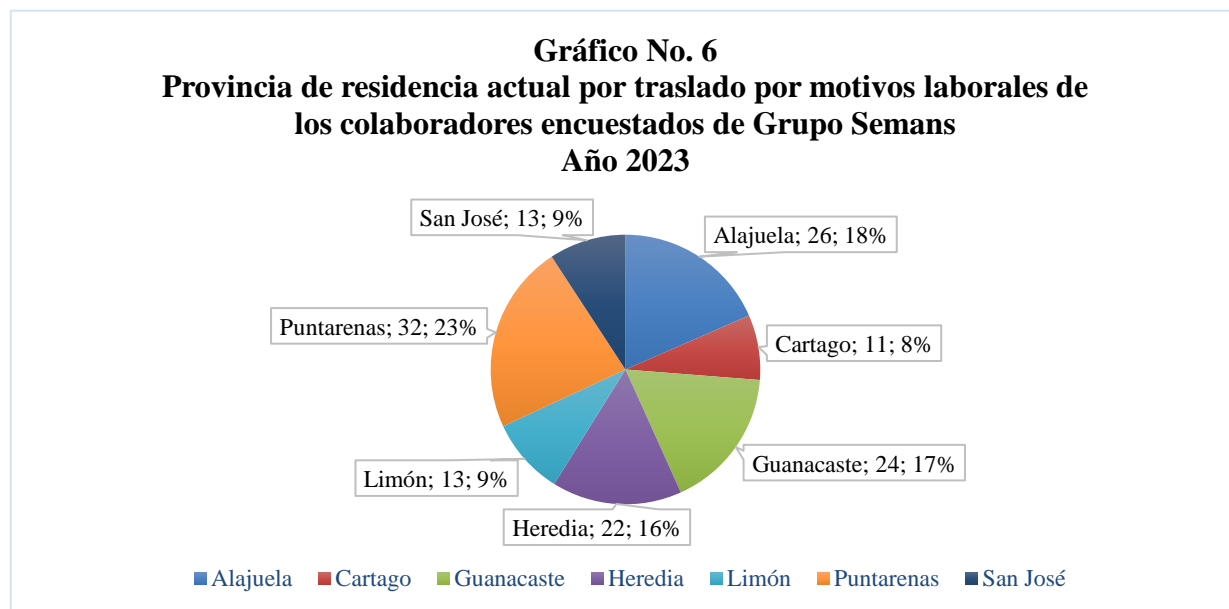
Año 2023

Provincia de residencia actual	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Cartago	11	7,8%
Limón	13	9,2%
San José	13	9,2%
Heredia	22	15,6%
Guanacaste	24	17,0%
Alajuela	26	18,4%
Puntarenas	32	22,7%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 6.

Provincia de residencia actual por traslado por motivos laborales de los colaboradores encuestados de Grupo Semans



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: la interpretación de la figura No. 6. *Provincia de residencia actual por traslado por motivos laborales de los colaboradores encuestados de Grupo Semans* revela que los colaboradores encuestados no presentan grandes cambios en su lugar de residencia en comparación con la situación inicial, lo cual sugiere que la mayoría de ellos no ha tenido que desplazarse significativamente debido a su empleo en la empresa.

Lo anterior, revela que Puntarenas es la provincia con el mayor porcentaje de colaboradores residiendo allí (23%), seguida de Alajuela (18%), Guanacaste (17%) y Heredia (16%). Mientras que, las provincias de San José, Limón y Cartago tienen porcentajes similares, tanto San José como Limón alcanzando el 9%, y finalmente, Cartago cuenta con el porcentaje más bajo de colaboradores residentes, con un 8%.

Esta distribución sugiere que la empresa tiene una fuerza laboral repartida de manera relativamente equilibrada en varias regiones del país, aunque Puntarenas, Alajuela y Guanacaste destacan como las provincias con más colaboradores que han experimentado traslados laborales

Sin embargo, al realizar la comparación entre la figura No. 4. *Provincia de residencia de los colaboradores encuestados de Grupo Semans* y la figura No. 6. *Provincia de residencia actual por traslado por motivos laborales de los colaboradores encuestados de Grupo Semans*, ambas figuras reflejan información similar, la principal diferencia está en los porcentajes ajustados tras los traslados laborales. No obstante, ambos gráficos confirman que la mayoría de los colaboradores de Grupo Semans no han experimentado cambios significativos en su lugar de residencia debido a su trabajo.

Tabla 28

Área en la que labora en la empresa subcontratada tercerizando el servicio los colaboradores encuestados de Grupo Semans

Cuadro No. 7

Área en la que labora en la empresa subcontratada tercerizando el servicio los colaboradores encuestados de Grupo Semans

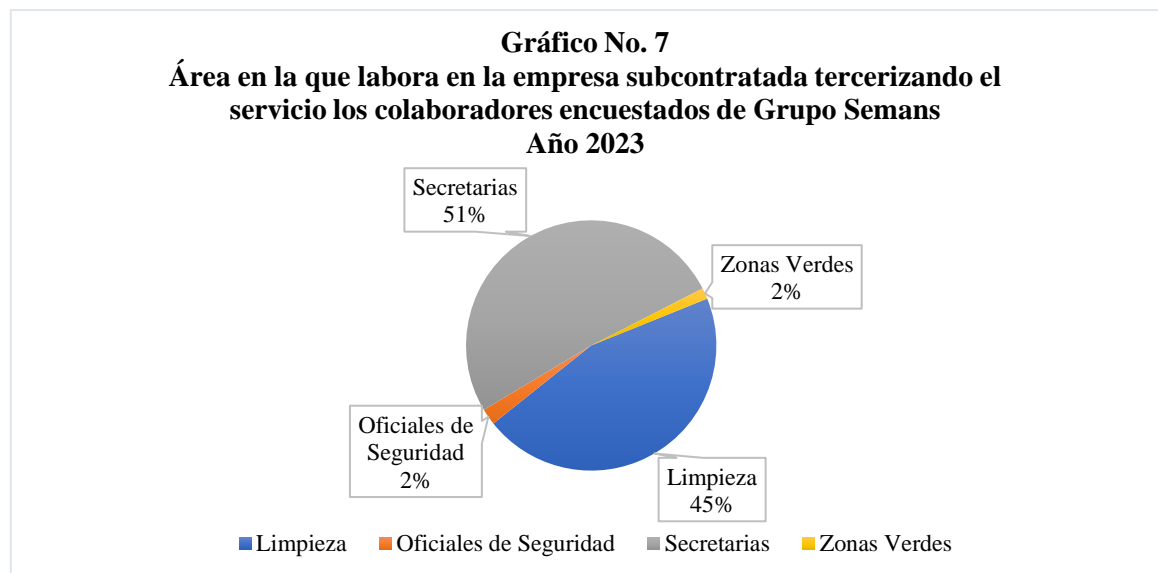
Año 2023

Área en la que labora	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Zonas Verdes	2	1,4%
Oficiales de Seguridad	3	2,1%
Limpieza	64	45,4%
Secretarias	72	51,1%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 7.

Área en la que labora en la empresa subcontratada tercerizando el servicio los colaboradores encuestados de Grupo Semans



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: En la Figura No 7. *Área en la que labora en la empresa subcontratada tercerizando el servicio los colaboradores encuestados de Grupo Semans* muestra los datos sobre las áreas en las que laboran los colaboradores de Grupo Semans, quienes trabajan a través de subcontratación para la tercerización de servicios.

Debido a esto, se desglosan las distintas áreas de servicios que oferta la empresa outsourcing en el mercado y el porcentaje de colaboradores que se encuentran trabajando esas áreas siendo secretarias con un 51,1% de los colaboradores laboran en esta área, lo que representa la mayor proporción. Seguido por limpieza con un 45,4% de los colaboradores, siendo la segunda área con más empleados. Mientras, oficiales de seguridad representa un 2,1% en este campo y, por último, zonas verdes representa el 1,4% de los colaboradores, siendo la menor área de empleo.

Por lo que se interpreta que, los colaboradores de Grupo Semans están concentrados en roles administrativos y de limpieza, que componen la mayor parte de los empleos. Esto evidencia una tendencia hacia la contratación de servicios como el secretariado y la limpieza, en comparación con otras áreas como la seguridad y el mantenimiento de zonas verdes.

Tabla 29

Sector en donde se encuentra la empresa donde laboran realizando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 8

Sector en donde se encuentra la empresa donde laboran realizando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de la empresa Grupo Semans

Año 2023

Sector en el que se encuentra la empresa	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Sector privado	56	40%
Sector público	85	60%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 8.

Sector en donde se encuentra la empresa donde laboran realizando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: la figura No. 8 *Sector en donde se encuentra la empresa donde laboran realizando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans* muestra la distribución de los colaboradores encuestados de Grupo Semans según el sector en el que trabajan, es decir, si realizan su trabajo tercerizado en empresas del sector público o sector privado.

El porcentaje reflejado es el siguiente: un 60% de los colaboradores trabaja para empresas del sector público. Esto incluye principalmente hospitales y clínicas del país, lo que se ve reflejado en un mayor impacto en el sector público, ya que, la mayor contratación de servicios tercerizados se da en este sector. Mientras que, un 40% de los colaboradores, que representa al sector privado, realiza sus labores tercerizadas en empresas privadas. Aunque es una parte significativa, es inferior al sector público, mostrando una preferencia por servicios tercerizados en el ámbito público.

Además, Grupo Semans cuenta con un grupo de empresas a las cuales les ofrecen los diferentes servicios con los que cuentan, dichas empresas los contratan para que ellos envíen recurso humano y se encarguen de realizar esas tareas en las diferentes compañías, este grupo de empresas está dividido entre el sector público (ejemplo: Caja Costarricense del Seguro Social) y el sector privado (ejemplo: Yara Costa Rica)

La empresa outsourcing Grupo Semans ofrece diferentes tipos de servicios a todos sus clientes; sin embargo, estos se encuentran distribuidos en diferentes empresas las cuales en su mayoría pertenecen al sector público y otras al sector privado, este último representando una minoría.

Empresa en la que se encuentran laborando por tercerización; es decir, por contrato, los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Tomando en cuenta los servicios que ofrece Grupo Semans y las empresas a las que le tercerizan las labores, se les indicó a los colaboradores que escribieran el nombre de la empresa en la que trabajan, algunas de las respuestas son las siguientes:

- ✓ Caja Costarricense del Seguro Social (diferentes Centros de Salud)
- ✓ Metalco
- ✓ Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura
- ✓ Instituto Nacional de Aprendizaje
- ✓ Grupo Masiza
- ✓ Centro de Atención para Personas con Enfermedad Mental en Conflicto con la Ley
- ✓ Grupo Semans

Tabla 30

Tiempo que ha laborado realizando el servicio por tercerización los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 9

Tiempo que ha laborado realizando el servicio por tercerización los colaboradores encuestados de Grupo Semans

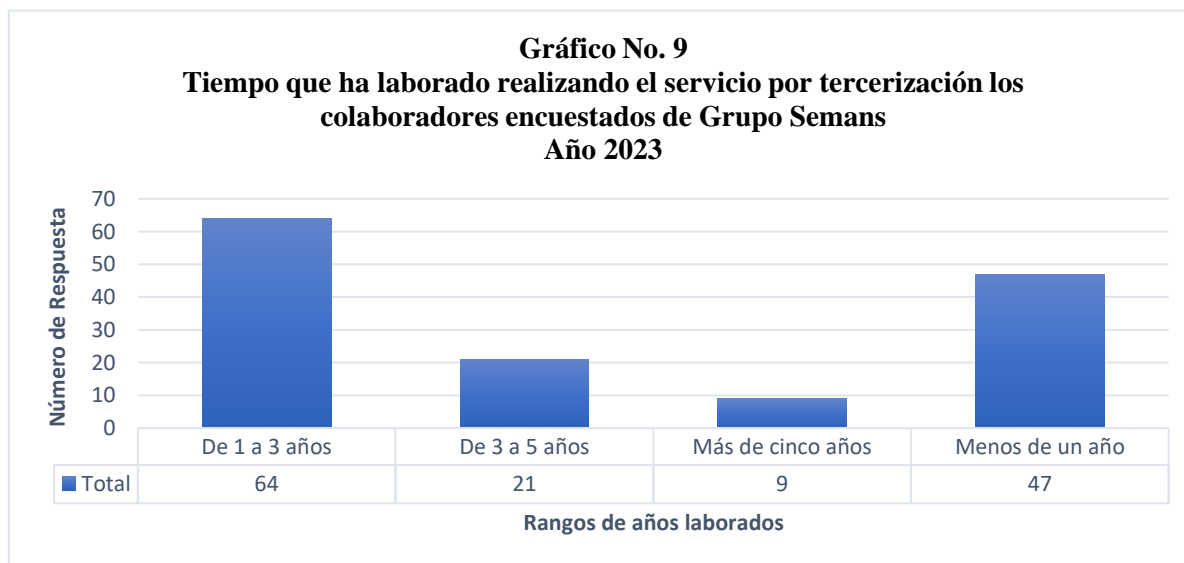
Año 2023

Tiempo laborado en la empresa	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Más de cinco años	9	6,4%
De 3 a 5 años	21	14,9%
Menos de un año	47	33,3%
De 1 a 3 años	64	45,4%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 9.

Tiempo que ha laborado realizando el servicio por tercerización los colaboradores encuestados de Grupo Semans.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: la figura No. 9 *Tiempo que ha laborado realizando el servicio por tercerización los colaboradores encuestados de Grupo Semans* muestra el tiempo que los colaboradores de Grupo Semans han estado trabajando a través de la tercerización de servicios.

Por lo que, se interpreta que los colaboradores entre 1 a 3 años es el rango más representativo, con el 45,4% de los colaboradores (64 personas). Esto sugiere que una gran parte del personal tiene una experiencia moderada en la empresa, pero aún no ha alcanzado largos periodos.

Menos de 1 año que representa el 33,3% de los colaboradores (47 personas) ha trabajado menos de un año. Este dato refleja un alto nivel de contrataciones recientes.

Entre 3 a 5 años que representa un 14,9% de los encuestados (21 personas) lleva entre 3 y 5 años en la empresa, lo que indica una cierta estabilidad en el trabajo tercerizado para algunos.

Finalmente, más de 5 años que representa el 6,4% de los colaboradores (9 personas) ha trabajado más de cinco años, lo que sugiere que la permanencia prolongada es menos común en esta empresa.

Esto demuestra que Grupo Semans tiene un alto porcentaje de colaboradores relativamente nuevos, lo que puede estar relacionado con una alta rotación de personal. Por otro lado, el porcentaje de colaboradores con más de cinco años es bajo, lo que puede indicar que la mayoría de los empleados no permanece por largos periodos debido a estar en constantes renovaciones de contratos laborales.

Tabla 31

Experiencia laborando en la empresa en la que brinda el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 10

Experiencia laborando en la empresa en la que brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans

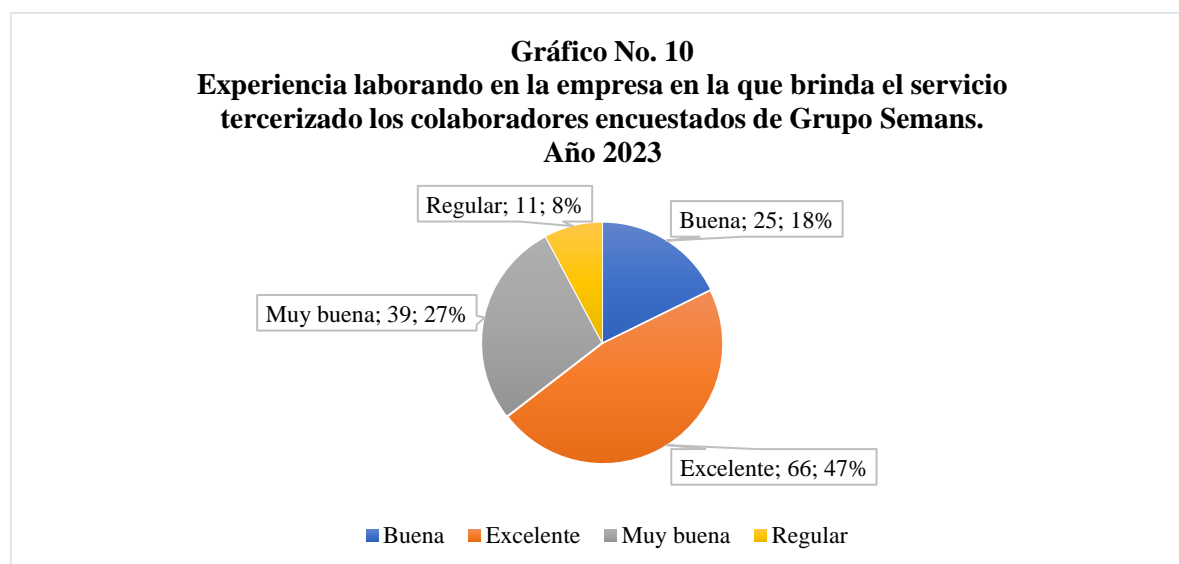
Año 2023

Evaluación de la experiencia laborando en la empresa	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Regular	11	7,8%
Buena	25	17,7%
Muy buena	39	27,7%
Excelente	66	46,8%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 10.

Experiencia laborando en la empresa en la que brinda el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: En la figura No. 10 *Experiencia laborando en la empresa en la que brinda el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans* los rangos son: excelente; muy buena; buena; regular y mala. A continuación, se explican los porcentajes mostrados en la figura anterior:

Se obtuvo mediante los resultados que en un 46.8% (66 colaboradores) califican su experiencia laboral como excelente, lo que indica un alto nivel de satisfacción en la mayoría de los empleados. Un 27.7% (39 colaboradores) indican que su experiencia es muy buena. Un 17.7% (25 colaboradores) califican su experiencia como buena, lo que sugiere que, aunque estén conformes, podría haber áreas de mejora. Por último, un 7.8% (11 colaboradores) consideran su experiencia regular, siendo esta la menor proporción.

Lo que permite deducir que, los colaboradores de Grupo Semans tienen una valoración positiva de su experiencia laboral, con una mayoría calificando su experiencia como excelente o muy buena. Estos resultados reflejan una aceptación favorable del ambiente y condiciones de trabajo dentro de las empresas donde prestan servicios tercerizados.

Tabla 32

Evaluación del ambiente o clima organizacional en la empresa donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 11

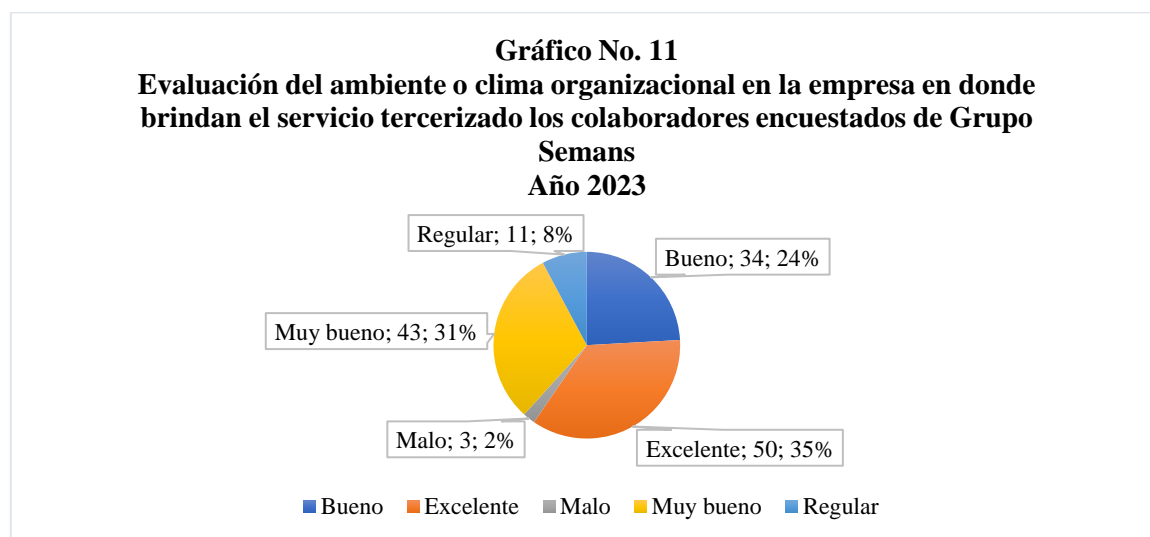
Evaluación del ambiente o clima organizacional en la empresa donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de la empresa Grupo Semans Año 2023

Evaluación del ambiente o clima organizacional	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Malo	3	2,1%
Regular	11	7,8%
Bueno	34	24,1%
Muy bueno	43	30,5%
Excelente	50	35,5%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 11.

Evaluación del ambiente o clima organizacional en la empresa en donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: en la figura No. 11. *Evaluación del ambiente o clima organizacional en la empresa en donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans*. Según los resultados, un 35% de los encuestados calificaron el ambiente como "excelente", seguido por un 31% que lo consideraron "muy bueno" y un 24% que lo describieron como "bueno". Solo el 8% lo calificó como "regular" y un 2% como "malo".

Como se evidencia, un gran porcentaje da resultados positivos para el clima o ambiente organizacional de Grupo Semans, lo cual indica que la mayoría de los colaboradores se sienten cómodos con el clima organizacional. Sin embargo, es importante destacar el 10% de respuestas negativas (regular y malo), lo que señala áreas de mejora en algunas de las empresas que reciben los servicios de outsourcing de Grupo Semans.

Tabla 33

Nivel de satisfacción en el puesto de trabajo en la empresa donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 12

Nivel de satisfacción en el puesto de trabajo en la empresa donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de la empresa Grupo Semans

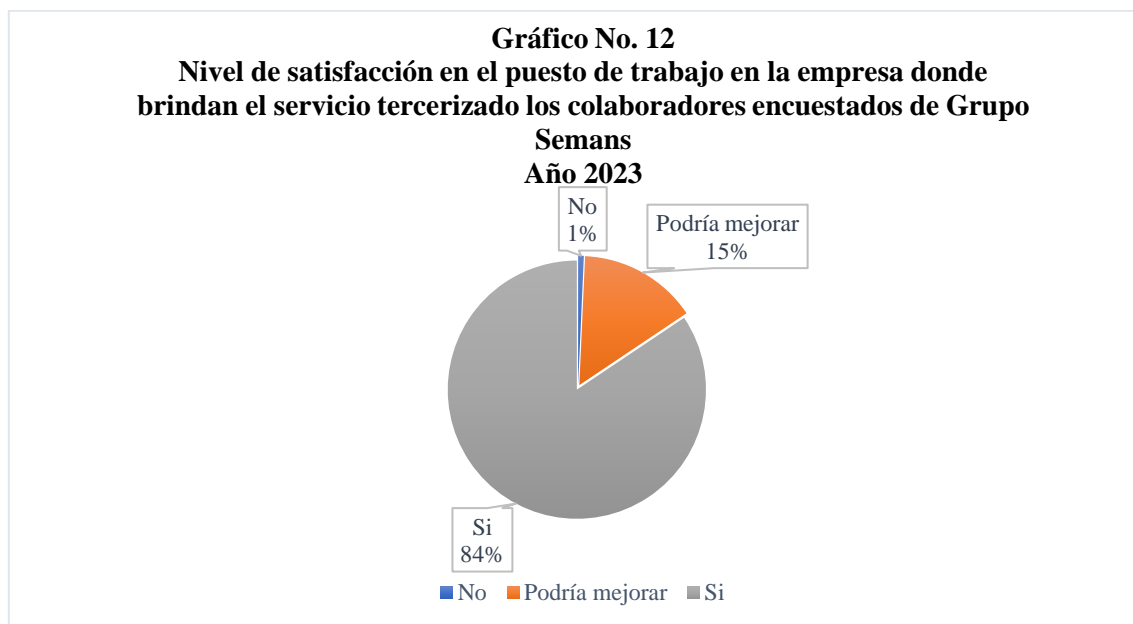
Año 2023

Nivel de satisfacción en su actual puesto de trabajo	Número de frecuencia de respuestas	Porcentaje
No	1	0,7%
Podría mejorar	21	14,9%
Si	119	84,4%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 12.

Nivel de satisfacción en el puesto de trabajo en la empresa donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: En la figura No. 12 *Nivel de satisfacción en el puesto de trabajo en la empresa donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans*. Los resultados indican que un 84% de los encuestados está satisfecho con su puesto actual. Sin embargo, un 15% considera que su situación "podría mejorar", y solo un 1% manifestó no estar satisfecho con su puesto de trabajo.

Por lo cual, se evidencia que un porcentaje muy alto está satisfecho con su puesto de trabajo lo que sugiere que la mayoría de los empleados tienen una percepción positiva de sus condiciones laborales; sin embargo, una pequeña proporción ve opciones de mejoras, especialmente en aspectos como estabilidad o condiciones específicas del trabajo y una persona indica no estar satisfecha en su actual puesto de trabajo.

Anudado a esto, se les realizó una pregunta adicional a los colaboradores que no se encuentran satisfechos con el puesto de trabajo que tienen actualmente, por lo que, si su respuesta fue NO, deben explicar el por qué, algunas de las respuestas fueron:

- ✓ Salario adecuado a las funciones que se realizan
- ✓ Me gustaría tener un puesto fijo, ya que soy ocasional y casi nunca me llaman.

Tabla 34

Nivel de satisfacción en las labores que realiza en la empresa en donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 13

Satisfacción en las labores que realiza en la empresa en donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de la empresa Grupo Semans

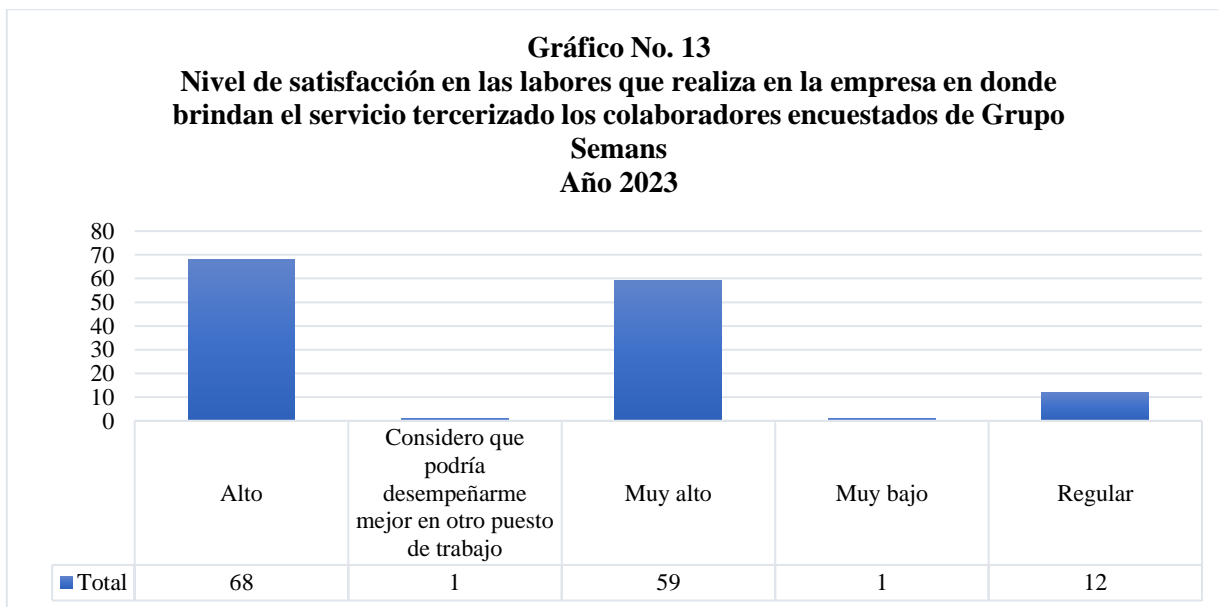
Año 2023

Nivel de satisfacción en las labores que realiza para la empresa	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Alto	68	48,2%
Muy alto	59	41,8%
Regular	12	8,5%
Muy bajo	1	0,7%
Considero que podría desempeñarme mejor en otro puesto de trabajo	1	0,7%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 13

Nivel de satisfacción en las labores que realiza en la empresa en donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: en la figura No. 13 *Nivel de satisfacción en las labores que realiza en la empresa en donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans*. Los resultados indican que un 48,2% de los encuestados tienen un nivel de satisfacción "alto", mientras que un 41,8% califican su satisfacción como "muy alta". Por otro lado, un 8,5% lo evaluó como "regular", y solo un 0,7% manifestó una satisfacción "muy baja". Finalmente, otro 0,7% consideró que podría desempeñarse mejor en otro puesto de trabajo.

Por lo tanto, es evidente que la mayoría de las personas en dicha empresa cuentan con un alto nivel de satisfacción con las labores que realizan, lo cual es un indicativo positivo del ambiente laboral. Sin embargo, hay una pequeña proporción que cree que sus habilidades podrían ser mejor aprovechadas en otros puestos debido a esto se deberían implementar nuevas estrategias para lograr el 100% de satisfacción en las labores que realiza en la empresa.

Tabla 35

Consideración personal de criterio propio en la empresa en donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 14

Consideración personal de criterio propio en la empresa en donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Año 2023

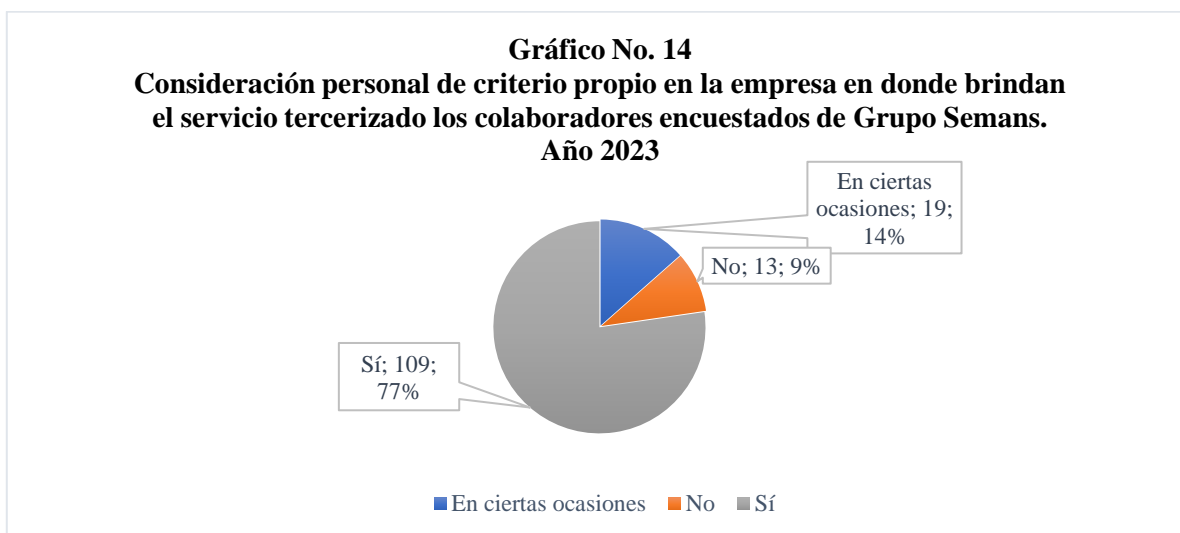
(Colaboradores tomados en cuenta en aportes o ideas en la empresa)

Respuestas de consideración personal	Número de frecuencia de respuesta	Porcentajes
No	13	9,2%
En ciertas ocasiones	19	13,5%
Sí	109	77,3%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 14.

Consideración personal de criterio propio en la empresa en donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: en la figura No. 14. *Consideración personal de criterio propio en la empresa en donde brindan el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.* Los resultados muestran que el 77% de los encuestados sienten que sus criterios personales son valorados, mientras que el 14% afirma que solo en algunas ocasiones sus ideas son consideradas. Un 9% de los colaboradores indicaron que no son tomados en cuenta.

Este análisis refleja que, aunque la mayoría de los colaboradores sienten que son escuchados, aún existe un porcentaje significativo que no percibe una participación constante en las decisiones o mejoras operativas. Esta área podría mejorarse para fomentar una mayor participación de todo el personal logrando así eliminar el porcentaje de 14% y el 9%, ya que, al tomar en cuenta los colaboradores en la empresa crece aún más su nivel de satisfacción.

Tabla 36

Nivel de satisfacción que tiene respecto a su relación profesional- laboral en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 15

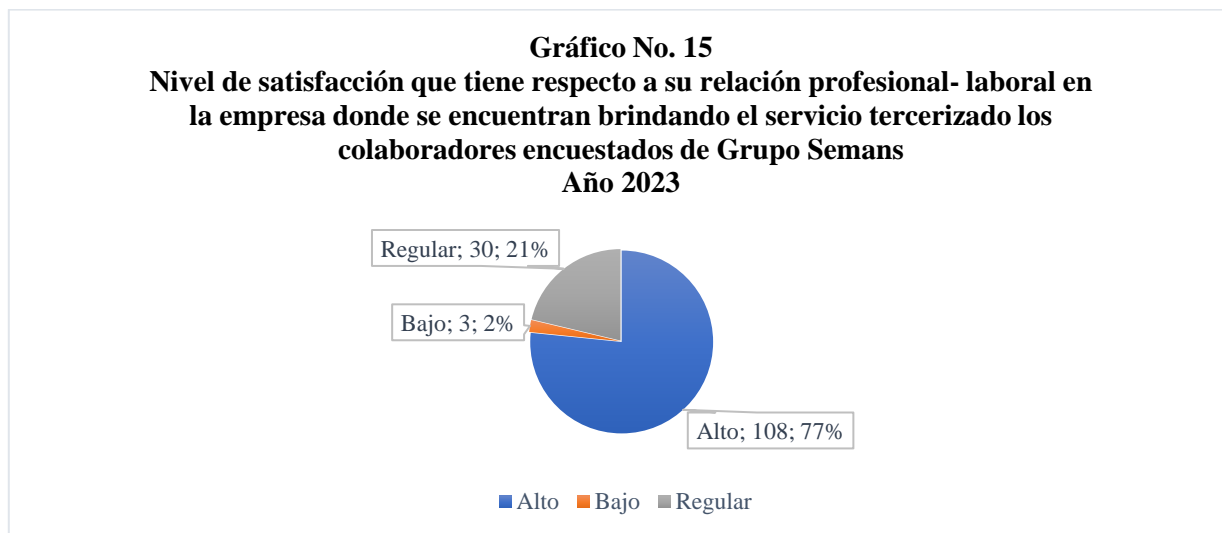
**Nivel de satisfacción que tiene respecto a su relación profesional-laboral en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de la empresa Grupo Semans
Año 2023**

Nivel de satisfacción respecto con su relación profesional- laboral	Número de frecuencia de respuesta	Porcent aje
Bajo	3	2,1%
Regular	30	21,3%
Alto	108	76,6%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 15.

Nivel de satisfacción que tiene respecto a su relación profesional- laboral en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: en la figura No. 15 *Nivel de satisfacción que tiene respecto a su relación profesional- laboral en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans*. Los resultados revelan que un 77% de los encuestados consideran que su nivel de satisfacción es "alto", un 21% lo califica como "regular", y solo un 2% lo evalúa como "bajo".

Esta información refleja que la mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos con la alineación entre sus estudios y el tipo de trabajo que realizan. Sin embargo, existe un pequeño porcentaje que muestra insatisfacción, lo que indica áreas potenciales de mejora en la asignación de funciones según las competencias y formación de los empleados.

En esta investigación, se habla de la relación profesional-laboral a la relación de los estudios y el empleo o las funciones desempeñadas en la empresa por los colaboradores, si tienen algún tipo de igualdad (ejemplo: una persona con estudios en secretariado realizando funciones de secretaria) o son totalmente diferentes (ejemplo: una persona con estudios administrativos realizando funciones de limpieza).

Tabla 37

Incorporación de los colaboradores a la hora de resolver conflictos o problemas empresariales en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans

Cuadro No. 16

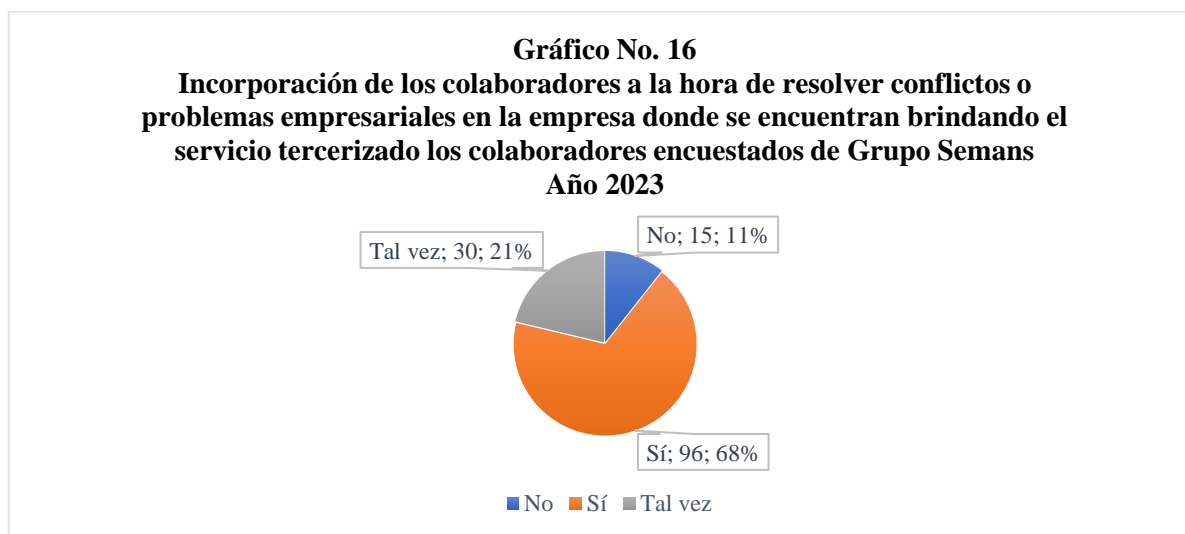
**Incorporación de los colaboradores a la hora de resolver conflictos o problemas empresariales en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans
Año 2023**

Respuestas de consideración personal de los colaboradores	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
No	15	10,6%
Tal vez	30	21,3%
Sí	96	68,1%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 16.

Incorporación de los colaboradores a la hora de resolver conflictos o problemas empresariales en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: como lo muestra la Figura No. 16 *Incorporación de los colaboradores a la hora de resolver conflictos o problemas empresariales en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans* los resultados indican que el 68% de los encuestados afirman que sus aportes son tomados en cuenta, mientras que un 21% cree que "tal vez" se consideran sus ideas. Sin embargo, un 11% de los colaboradores indican que no participan en la toma de decisiones.

Esto sugiere que, aunque la mayoría de los colaboradores sienten que sus contribuciones son valoradas, todavía hay un margen de mejora para incluir a todos en los procesos de resolución de conflictos. El porcentaje restante representa una oportunidad para aumentar la participación del personal y promover un ambiente más inclusivo

Grupo Semans es una empresa sólida, que debe implementar procesos para tomar más en cuenta a sus colaboradores y eliminar ese 11% que votaron por el indicador de "no", y modificar el porcentaje de tal vez.

Tabla 38

Trato de la jefatura hacia los colaboradores en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 17

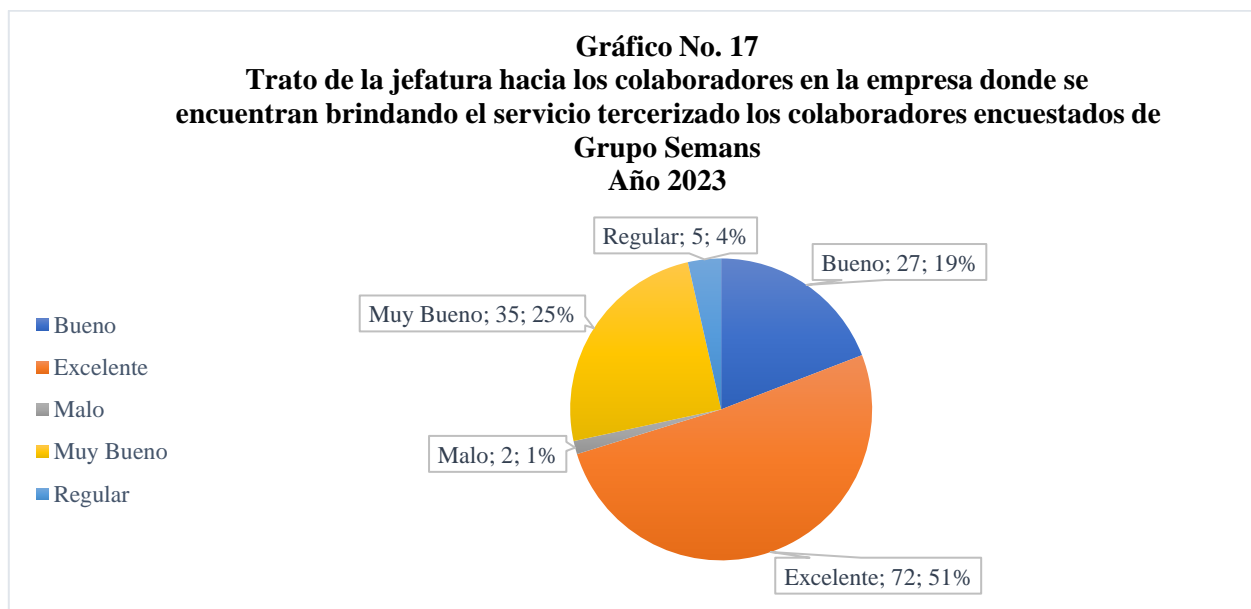
Trato de la jefatura hacia los colaboradores en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de la empresa Grupo Semans
Año 2023

Indicadores de evaluación del trato de la jefatura hacia los colaboradores	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Malo	2	1,4%
Regular	5	3,5%
Bueno	27	19,1%
Muy Bueno	35	24,8%
Excelente	72	51,1%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 17.

Trato de la jefatura hacia los colaboradores en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: en la Figura 17. *Trato de la jefatura hacia los colaboradores en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans* se muestran las respuestas a la pregunta de ‘¿cómo es el trato de las jefaturas hacia los colaboradores?’, de estos un 51% indica que es excelente; un 25% muy buena; un 19% buena; un 4% regular y para finalizar el 1% dice que es mala.

Como se evidencia, una gran cantidad de colaboradores indican que las jefaturas tienen un buen trato para con ellos y están satisfechos, en ese aspecto, laborando para Grupo Semans.

Tabla 39

Uso de estrategias motivacionales o de retención del talento humano en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 18

**Uso de estrategias motivacionales o de retención de talento humano en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de la empresa Grupo Semans
Año 2023**

Indicadores de respuestas	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
No	70	49,6%
Sí	71	50,4%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 18.

Uso de estrategias motivacionales o de retención del talento humano en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: la Figura No 18. *Uso de estrategias motivacionales o de retención del talento humano en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans* muestra respuestas muy interesantes, por parte de los colaboradores de Grupo Semans; ya que el tema de las estrategias motivacionales es de suma importancia para cualquier empresa, es necesario que su recurso humano reciba motivación para que las funciones sean realizadas de una manera eficaz y eficiente. Como se evidencia en la figura anterior, del 100% del recurso humano de esta compañía, el 50% indican que sí conocen las estrategias, pero el otro 50% indican que no.

Tabla 40

Estrategias motivacionales o de retención de talento humano pone en práctica la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 19

Estrategias motivacionales o de retención de talento humano que pone en práctica la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de la empresa Grupo Semans

Año 2023

Indicadores de respuesta de estrategias motivacionales o de retención del talento humano	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Desarrollo profesional	19	13,5%
Asesoría	31	22,0%
Capacitación	105	74,5%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 19

Estrategias motivacionales o de retención de talento humano pone en práctica la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: en la figura No. 19 *Estrategias motivacionales o de retención de talento humano pone en práctica la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans*, se muestran los tres tipos de estrategias motivacionales o de retención de talento humano que emplea Grupo Semans para con sus colaboradores, el porcentaje indicado es el siguiente:

- Capacitación (74.5%): Esta estrategia es la más común y resalta la importancia de formar continuamente al personal para mejorar sus competencias y productividad.
- Asesoría (22%): La mentoría y guía personalizada también juegan un papel clave en la retención.
- Desarrollo profesional (13.5%): Aunque menos frecuente, se destaca como una oportunidad de crecimiento interno que la empresa ofrece.

Grupo Semans cuenta con considerables procesos de capacitación para sus colaboradores, además de asesorías y desarrollo profesional como estrategias que les han funcionado para mantener a los colaboradores felices y realizando los servicios de la mejor manera.

Por lo que, refleja que el enfoque principal es la capacitación en la que invierte la empresa en preparar a su personal. Sin embargo, un menor porcentaje de empleados indica recibir oportunidades claras de desarrollo profesional, lo que podría contribuir a su desarrollo personal. Por tanto, fortalecer las oportunidades de promoción y desarrollo interno aumenta la retención de talento humano.

Tabla 41

Incentivos que ofrece la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 20

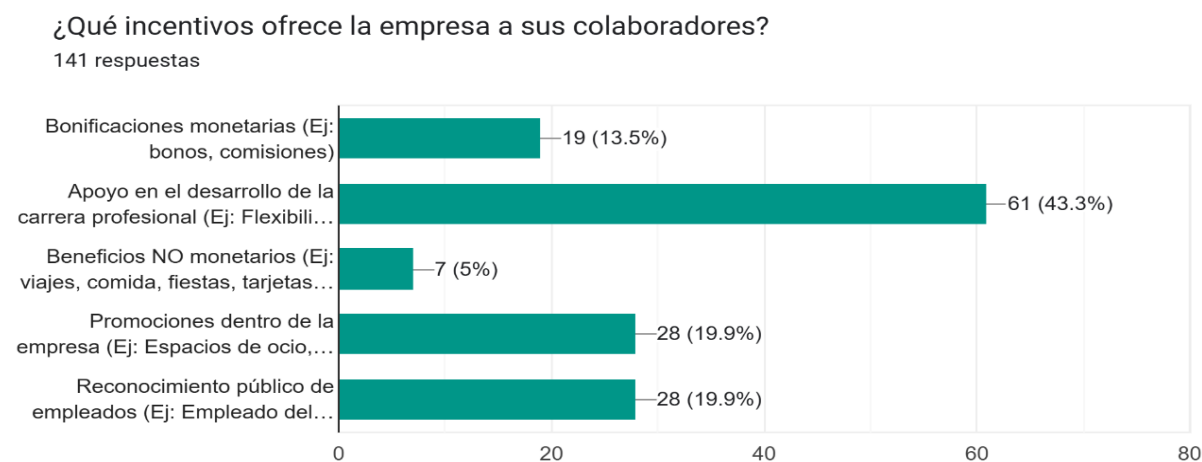
**Incentivos que ofrece la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de la empresa Grupo Semans
Año 2023**

Indicadores de respuesta sobre los incentivos que ofrece la empresa	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Beneficios NO monetarios (Ej.: viajes, comida, fiestas, tarjetas de regalo)	7	5%
Bonificaciones monetarias (Ej.: Bonos, comisiones)	19	13,5%
Promociones dentro de la empresa (Ej.: Espacios de ocio, tiempo libre)	28	19,9%
Reconocimiento público de empleados (Ej.: Empleado del mes)	28	19,9%
Apoyo en el desarrollo de la carrera profesional (Flexibilidad horaria, cursos de formación, capacitaciones)	61	43,3%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 20

Incentivos que ofrece la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.



Fuente: Obtenida de Internet. Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: la Figura No. 20 *Incentivos que ofrece la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans* se le proporcionó una serie de ítems a los colaboradores acerca de los incentivos que son utilizadas en Grupo Semans para mantener un rango alto de satisfacción. Dichos incentivos son de suma importancia tanto para la empresa, como para los colaboradores y fueron analizados por ambas partes para agregarlos en la encuesta, además, se entremezclan entre cualitativos y cuantitativos. Por lo cual se indica el porcentaje de incentivos que ofrece la empresa, según las respuestas brindadas se detalla:

Apoyo en el desarrollo de la carrera profesional (43,3%): Es el incentivo más común, lo que demuestra un fuerte enfoque en la capacitación y desarrollo de los empleados. Seguido de promociones dentro de la empresa y reconocimiento público de empleados (19,9% cada uno) lo que sugiere un esfuerzo por retener a los empleados mediante reconocimiento y oportunidades de crecimiento. Continuando con bonificaciones monetarias (13,5%) que representa un incentivo financiero directo y, finalmente, beneficios no monetarios (5%) también se utilizan como incentivos, aunque menos comunes.

Tabla 42

Remuneración apropiada para las horas laboradas en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 21

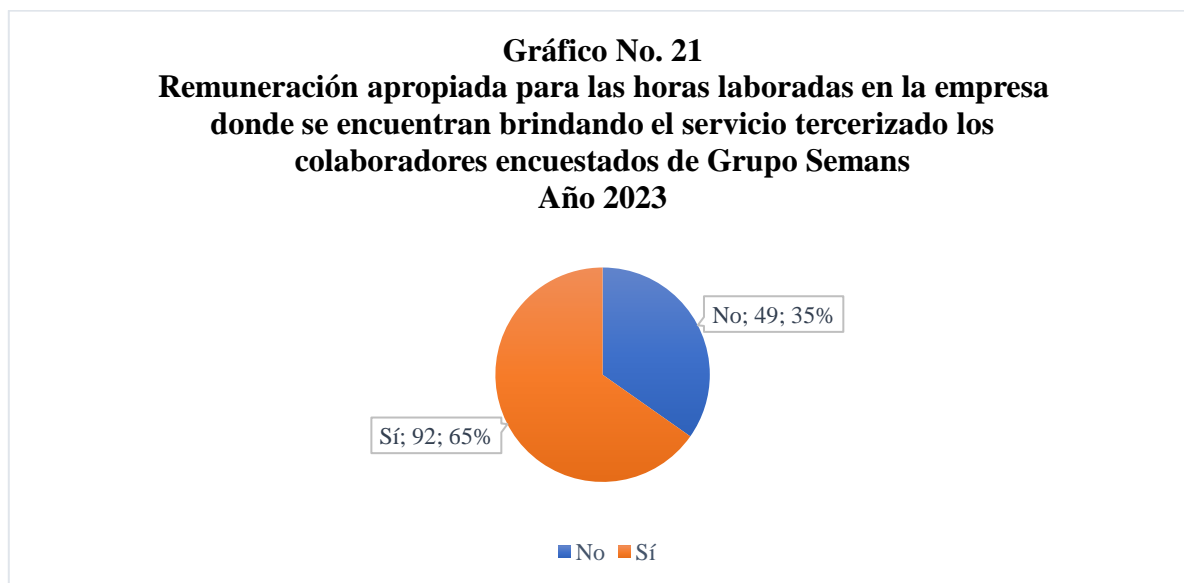
**Remuneración apropiada por las horas laboradas en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores de la empresa Grupo Semans
Año 2023**

Indicadores de respuesta	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
No	49	34,8%
Sí	92	65,2%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans

Figura 21

Remuneración apropiada para las horas laboradas en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: en la figura No. 21 *Remuneración apropiada para las horas laboradas en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans*, los colaboradores indican sí están satisfechos con la remuneración recibida a cambio de la realización de las funciones asignadas en sus trabajos, a los cuales el 65% indican que sí; mientras el otro 35% indican que no consideran la remuneración justa.

Existe un alto porcentaje de satisfacción, sin embargo, la cantidad de colaboradores insatisfechos es preocupante, se deben realizar procesos, encuestas y demás.

Tabla 43

Cargas sociales o pólizas de riesgo devengada de su salario de la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 22

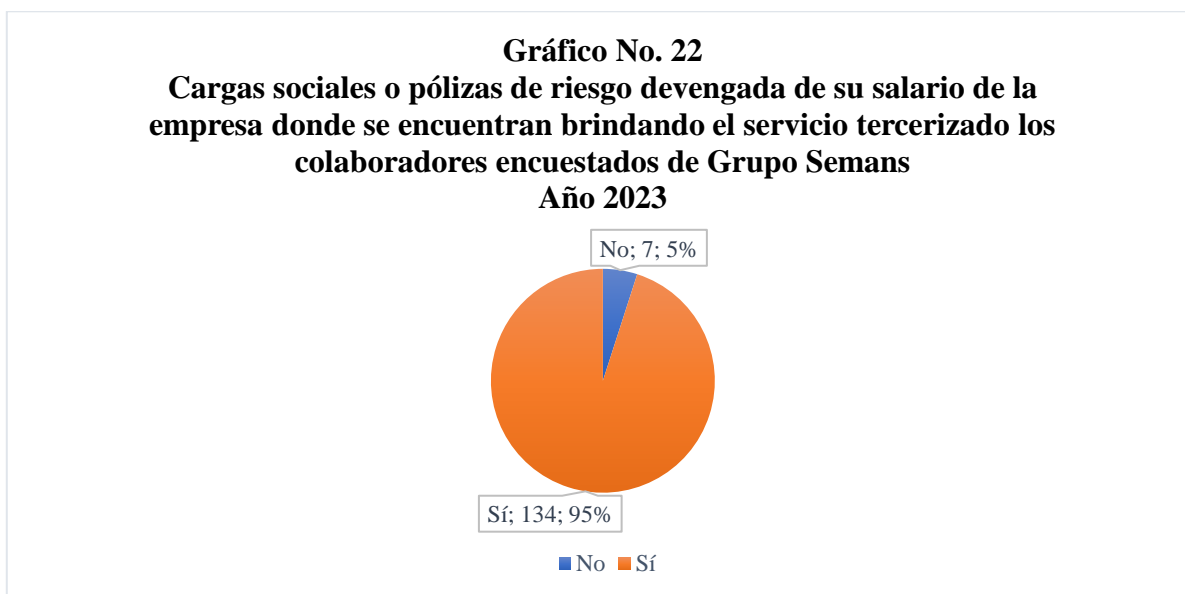
**Cargas sociales o pólizas de riesgo devengada de su salario de la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores de la empresa Grupo Semans
Año 2023**

Indicador de respuesta	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
No	7	5,0%
Sí	134	95,0%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 22

Cargas sociales o pólizas de riesgo devengada de su salario de la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: en la Figura No 22. *Cargas sociales o pólizas de riesgo devengada de su salario de la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans* se muestra el porcentaje de respuestas a la pregunta realizada a los colaboradores sobre la información de las cargas sociales o pólizas devengadas que la empresa ofrece a los colaboradores de Grupo Semans como parte del recurso humano de la empresa. Por lo que el 95% dicen que si poseen cargas sociales y el 5% faltante marcaron que no cuentan con seguro médico devengado de su salario.

Tabla 44

Satisfacción con respecto al salario o remuneración por el trabajo que realiza en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 23

**Satisfacción con respecto al salario o remuneración por el trabajo que realiza en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores de la empresa Grupo Semans
Año 2023**

Indicadores de evaluación de satisfacción con respecto al salario	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Nada satisfecho	6	4,3%
Extremadamente satisfecho	12	8,5%
Poco satisfecho	25	17,7%
Moderadamente satisfecho	47	33,3%
Muy satisfecho	51	36,2%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 23

Satisfacción con respecto al salario o remuneración por el trabajo que realiza en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: en la figura No 23 *Satisfacción con respecto al salario o remuneración por el trabajo que realiza en la empresa donde se encuentran brindando el servicio tercerizado los colaboradores encuestados de Grupo Semans*. Por lo cual, los resultados arrojan la percepción de los empleados sobre su salario en relación con sus responsabilidades laborales que deben cumplir para la empresa en la que laboran realizando el trabajo tercerizado, los porcentajes fueron los siguientes: 8,5 % extremadamente satisfecho; 36,2% muy satisfecho; 33,3% moderadamente satisfecho; 17,7% Poco satisfecho y 4,3% nada satisfecho.

Este tipo de análisis es clave, ya que la satisfacción salarial está directamente vinculada con la motivación laboral y la retención del talento humano, aspectos críticos en una empresa de outsourcing. De manera que, dependiendo de la distribución de las respuestas, se permite concluir que la mayoría de los colaboradores están satisfechos con sus remuneraciones. De igual manera, Grupo Semans debe realizar una indagación exhaustiva para saber el porqué de los colaboradores que indicaron no estar satisfechos, si bien se debe a la existencia de brechas que podrían mejorar, tal como establecer ajustes salariales o beneficios complementarios para aumentar la satisfacción y retener talento.

Tabla 45

Interés de laborar en la empresa outsourcing, Grupo Semans, según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 24

Interés de laborar en la empresa outsourcing, Grupo Semans, según la respuesta de los colaboradores encuestados.

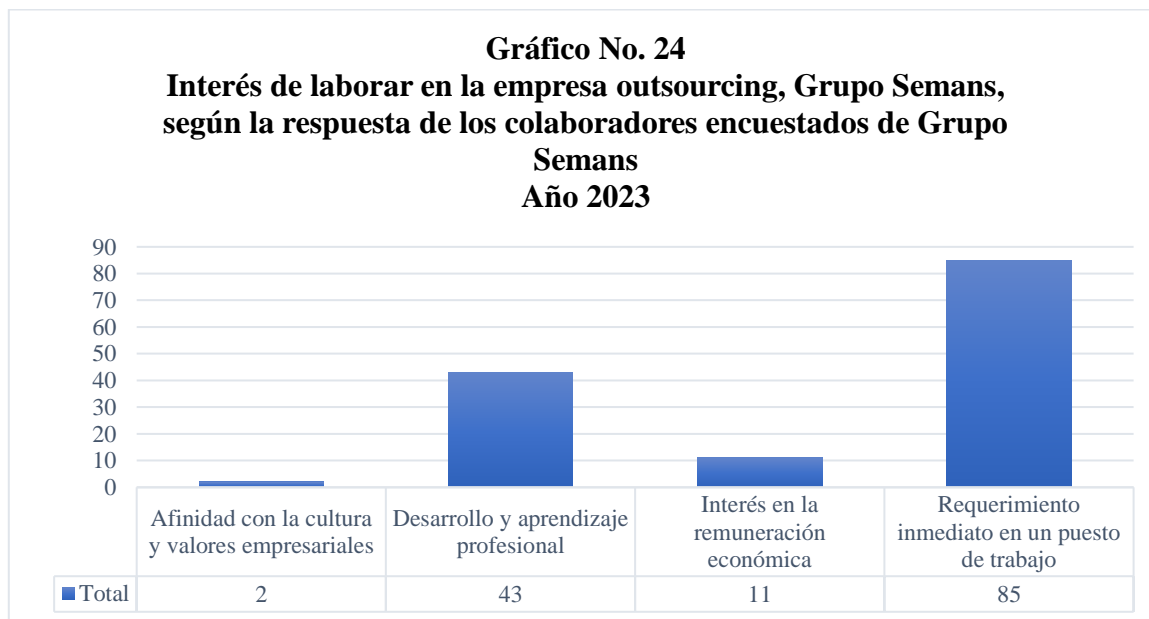
Año 2023

Indicadores de respuestas de interés laboral.	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Afinidad con la cultura y valores empresariales	2	1,4%
Interés en la remuneración económica	11	7,8%
Desarrollo y aprendizaje profesional	43	30,5%
Requerimiento inmediato en un puesto de trabajo	85	60,3%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 24

Interés de laborar en la empresa outsourcing, Grupo Semans, según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: en el Figura No. 24 *Interés de laborar en la empresa outsourcing, Grupo Semans, según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans*, se puede analizar la cantidad de respuesta y porcentajes de selección con respecto a los ítems que se les proporcionó a los colaboradores. Por lo tanto, esta pregunta es muy importante porque permite conocer la motivación de los empleados al laborar en la empresa y un posible motivante de satisfacción, según las respuestas obtenidas en la encuesta. Los principales motivos de interés fueron:

Requerimiento inmediato en un puesto de trabajo (60.3%, correspondiente a 85 respuestas) lo que refleja que la mayoría de los colaboradores indicó que su principal motivación para unirse a la empresa fue la necesidad inmediata de empleo.

Desarrollo y aprendizaje profesional (30.5% correspondiente a 43 respuestas) lo que indica que un porcentaje significativo expresó interés en la capacitación y el desarrollo de habilidades.

Interés en la remuneración económica (7.8% correspondiente a 11 respuestas) que indica que algunos colaboradores señalaron que su interés se debía al aspecto salarial.

Afinidad con la cultura y valores empresariales (1.4% correspondiente a 2 respuestas) lo que refleja que solo una pequeña proporción de los colaboradores mencionó que su interés estaba relacionado con la cultura organizacional.

Debido a que una gran mayoría de los colaboradores están motivados por la propuesta de valor en términos de desarrollo profesional la empresa debería fortalecer la percepción de su cultura organizacional para atraer y retener talento a largo plazo.

Tabla 46

Beneficios que obtienen los colaboradores en la empresa outsourcing, Grupo Semans, según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 25

Beneficios que obtienen los colaboradores en la empresa outsourcing, Grupo Semans, según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

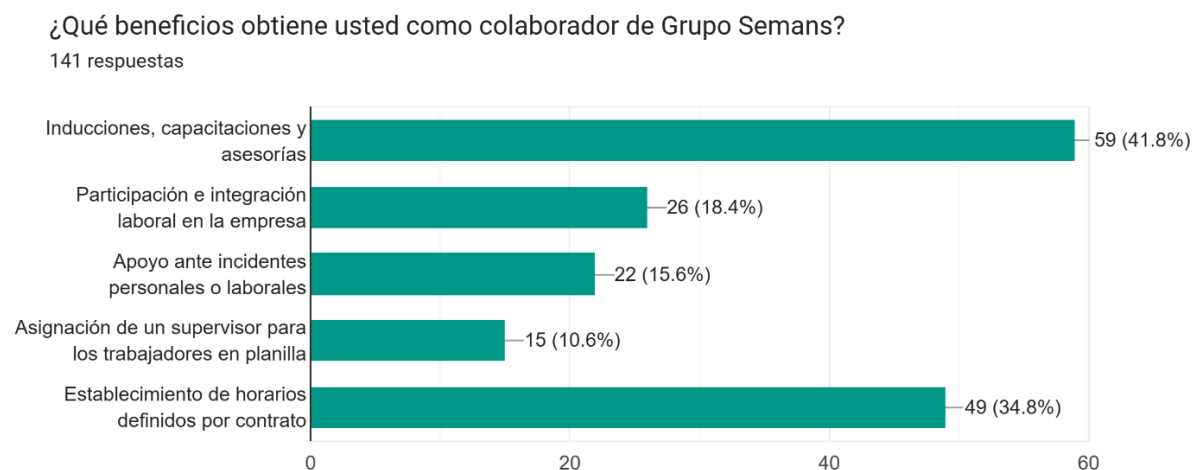
Año 2023

Indicadores de respuesta	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Asignación de un supervisor para los trabajadores en la planta	15	10,6%
Apoyo ante incidentes personales o laborales	22	15,6%
Participación e integración laboral en la empresa	28	18,4%
Establecimiento de horarios definidos por contratos	49	34,8%
Inducciones, capacitaciones y asesorías	59	41,8%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 25

Beneficios que obtienen los colaboradores en la empresa outsourcing, Grupo Semans, según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.



Fuente: Obtenida de Internet. Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: la figura No. 25 *Beneficios que obtienen los colaboradores en la empresa outsourcing, Grupo Semans, según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans*. Aquí se enumeran algunos de los beneficios mencionados junto con el porcentaje de respuestas que los colaboradores asignaron a cada ítem:

En cuanto a inducciones, capacitaciones y asesorías, este es el beneficio con mayor porcentaje de respuestas, con un 41.8%. Seguido de un establecimiento de horarios definidos por contrato con un 34.8% de respuestas, lo que demuestra la importancia de la estabilidad laboral. Por su parte, participación e integración laboral en la empresa con un 18.4% de los encuestados lo identificaron como un beneficio importante. Mientras, apoyo ante incidentes personales o laborales fue mencionado por un 15.6% de los colaboradores. Finalmente, asignación de un supervisor para los trabajadores en planta fue valorado por un 10.6% de los encuestados.

Estos beneficios reflejan un esfuerzo de la empresa por proporcionar un entorno laboral favorable a sus colaboradores, lo cual está directamente vinculado con los niveles de satisfacción y motivación laboral.

Esto representa gran importancia porque permite conocer los beneficios que obtienen los colaboradores en la empresa Grupo Semans lo que permite correlacionarlo con acciones posibles para la satisfacción laboral y acciones que puede implementar la empresa propiciando una mejora continua en la empresa.

Tabla 47

Ventaja competitiva en la empresa outsourcing, Grupo Semans, que hace que sus colaboradores prefieran laborar en esta empresa y no con otras empresas según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 26

Ventaja competitiva en la empresa outsourcing, Grupo Semans, que hace que sus colaboradores prefieran laborar en esta empresa y no con otras empresas según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans

Año 2023

Indicadores de respuesta	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Flexibilidad y adaptabilidad al colaborador	74	52,5%
Motivación a los empleados	43	30,5%
Proporciona un mejoramiento de la cultura organizacional	25	17,7%
Proporciona reconocimiento por el desempeño laboral	9	6,4%
Brinda incentivos de convivencia fuera del horario de oficina	1	0,7%
Total	141	100%

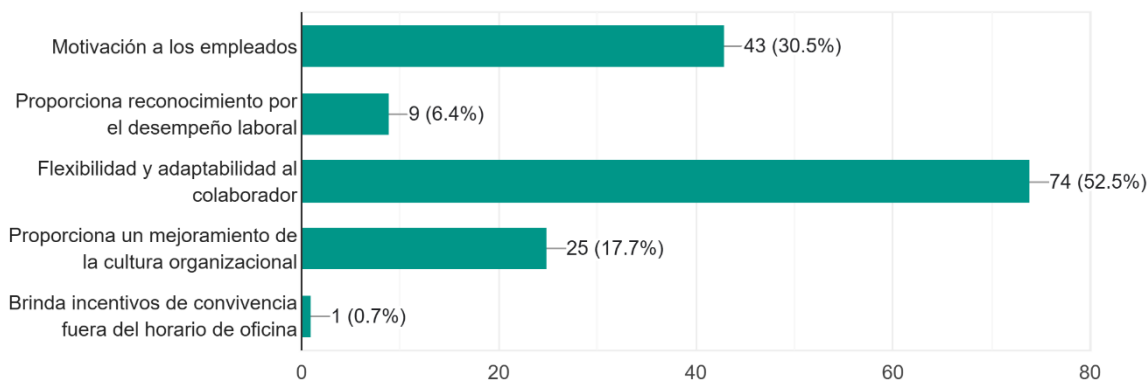
Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 26

Ventaja competitiva en la empresa outsourcing, Grupo Semans, que hace que sus colaboradores prefieran laborar en esta empresa y no con otras empresas según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

¿Cuál cree usted que sea la ventaja competitiva que tiene la empresa Grupo Semans que hace que sus colaboradores prefieran laborar en esta empresa y no con otras empresas?

141 respuestas



Fuente: Obtenida de Internet. Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: En la figura No. 26 *Ventaja competitiva en la empresa outsourcing, Grupo Semans, que hace que sus colaboradores prefieran laborar en esta empresa y no con otras empresas, según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans*, se puede observar el porcentaje y número de frecuencia de respuesta de los colaboradores de Grupo Semans entorno a las respuestas proporcionadas permitiendo identificar las ventajas que hace que los colaboradores prefieran laborar en esta empresa.

Los resultados de las respuestas reflejan los siguientes porcentajes: Flexibilidad y

adaptabilidad al colaborador: Este es el aspecto más destacado, con un 52.5% de respuestas, lo que indica que muchos colaboradores valoran la flexibilidad que les ofrece la empresa. Seguido de motivación a los empleados que representa un 30.5%, subrayando la importancia de las estrategias motivacionales en la preferencia de los empleados. Continuando con mejoramiento de la cultura organizacional con un 17.7% de los encuestados consideran que la cultura organizacional es un factor relevante. Por su parte, reconocimiento por el desempeño laboral representa un 6.4%, lo que sugiere que algunos empleados valoran los reconocimientos que ofrece la empresa. Por último, incentivos de convivencia fuera del horario de oficina con un porcentaje bajo, el 0.7% de los colaboradores lo mencionaron.

Este análisis proporciona una visión clara de los elementos que contribuyen a que Grupo Semans sea una opción laboral preferida por sus colaboradores.

Tabla 48

Recomendación de la empresa outsourcing, Grupo Semans, a otras personas para ser una opción laboral según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.

Cuadro No. 27

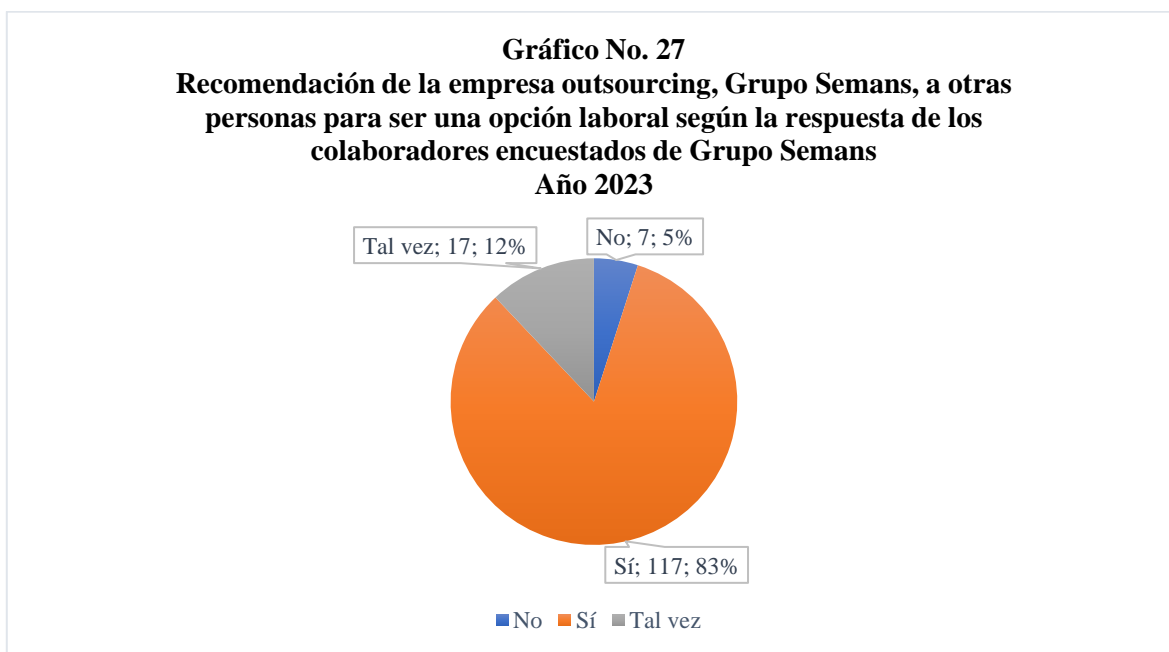
Recomendación de la empresa outsourcing, Grupo Semans, a otras personas para ser una opción laboral según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans Año 2023

Indicadores de respuesta	Número de frecuencia de respuesta	Porcentaje
Sí	117	83%
Tal vez	17	12%
No	7	5%
Total	141	100%

Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Figura 27

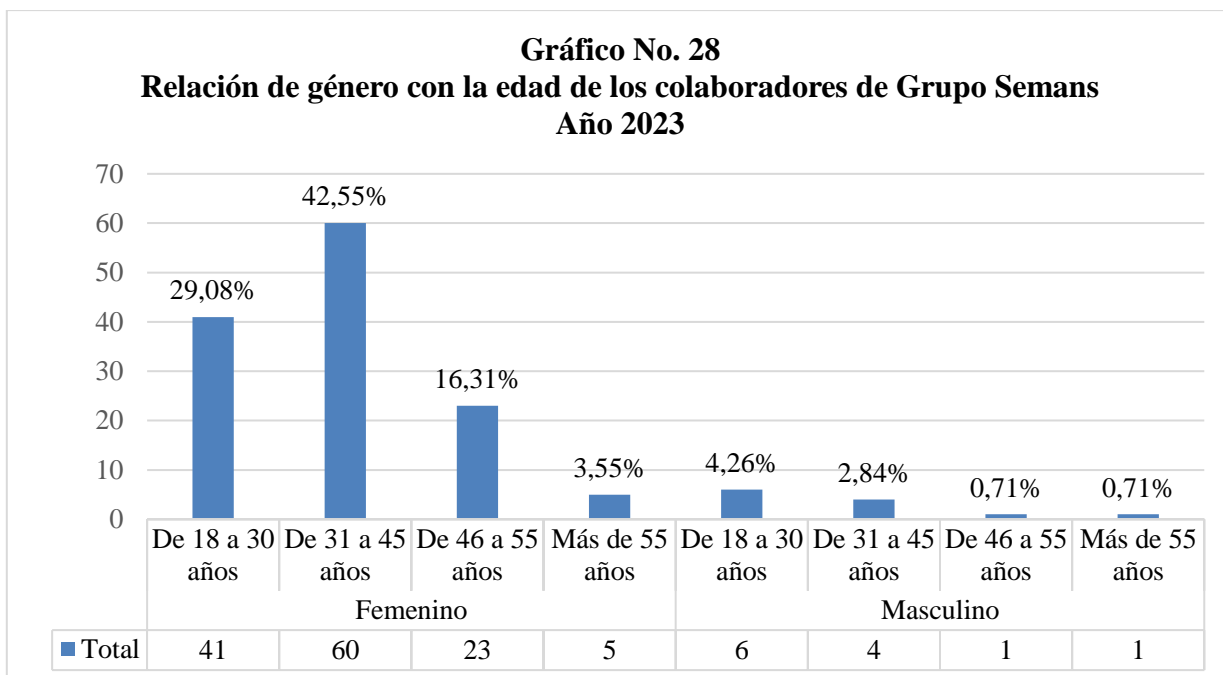
Recomendación de la empresa outsourcing, Grupo Semans, a otras personas para ser una opción laboral, según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans.



Fuente: Elaboración propia. Encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: en la Figura No. 27 *Recomendación de la empresa outsourcing, Grupo Semans, a otras personas para ser una opción laboral, según la respuesta de los colaboradores encuestados de Grupo Semans*, se puede observar las respuestas de los colaboradores acerca de la pregunta sobre si recomendarían a otras personas a Grupo Semans como una buena o excelente empresa. El porcentaje de respuestas indicadas fue el siguiente: 83% Sí; 5% No; 12,1% Tal vez.

Dicha pregunta representa gran importancia porque permite conocer si ellos cierto grado de satisfacción a tal grado de recomendar la empresa a otra persona.

Figura 28*Relación de género con la edad de los colaboradores de Grupo Semans*

Fuente: Elaboración propia. Obtenida de la encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: En la figura No. 28 *Relación de género con la edad de los colaboradores de Grupo Semans* muestra la distribución y relación entre el género y la edad de los colaboradores de la empresa Grupo Semans.

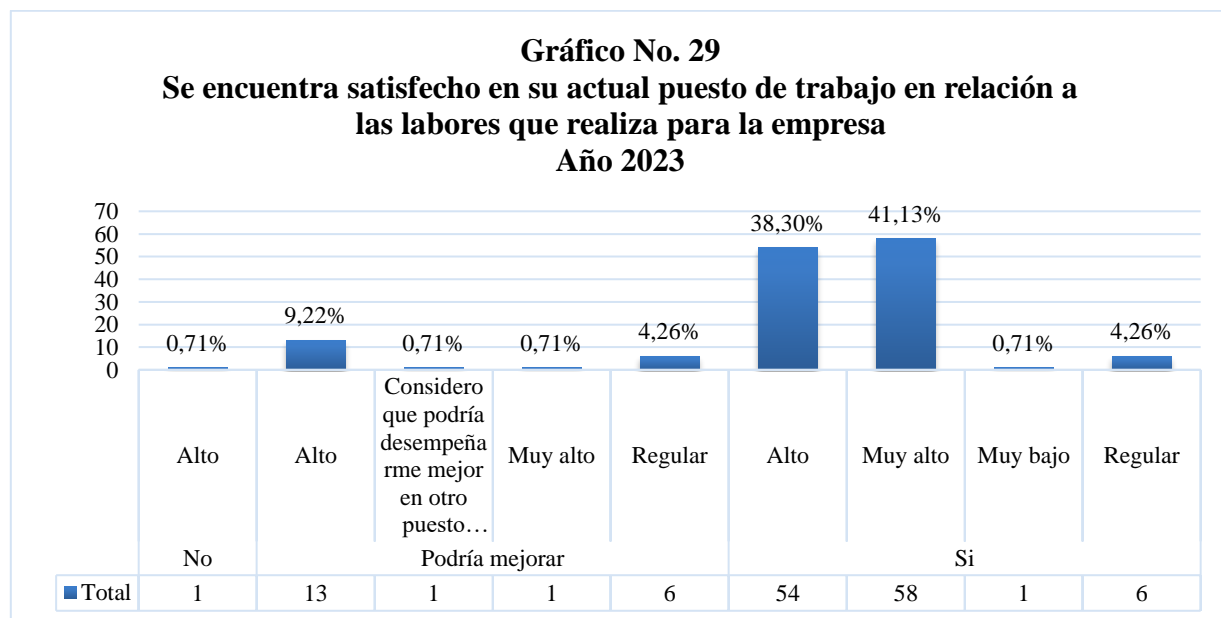
Este tipo de análisis ayuda a entender las características de afluencia personal de los empleados, lo que puede influir en aspectos como las estrategias de retención de talento humano y satisfacción laboral. La relación entre género y edad permite identificar posibles tendencias o patrones en la composición de la fuerza laboral, lo que es útil para diseñar políticas más efectivas de recursos humanos.

Como se puede observar predomina el género femenino ya que, representa la mayoría con un 42.55% correspondiente a 60 mujeres con edades entre 31 a 45 años, seguido de un 29.08% correspondiente a 41 mujeres con edad entre 18 a 30 años; un 16.31% correspondiente a 23 mujeres con edad entre 46 a 55 años y únicamente 5 mujeres con edad entre 55 años o más que representa un 3.55% del porcentaje total. En cambio, el sexo masculino presenta una predominancia de un 4.26% correspondiente a 6 hombres en edades entre 18 a más de 30 años.

La información nos evidencia que la mayoría de los colaboradores de Grupo Semans son mujeres y además tienen gran relevancia en el personal joven.

Figura 29

Se encuentra satisfecho en su actual puesto de trabajo con relación a las labores que realiza para la empresa



Fuente: Elaboración propia. Obtenida de la encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

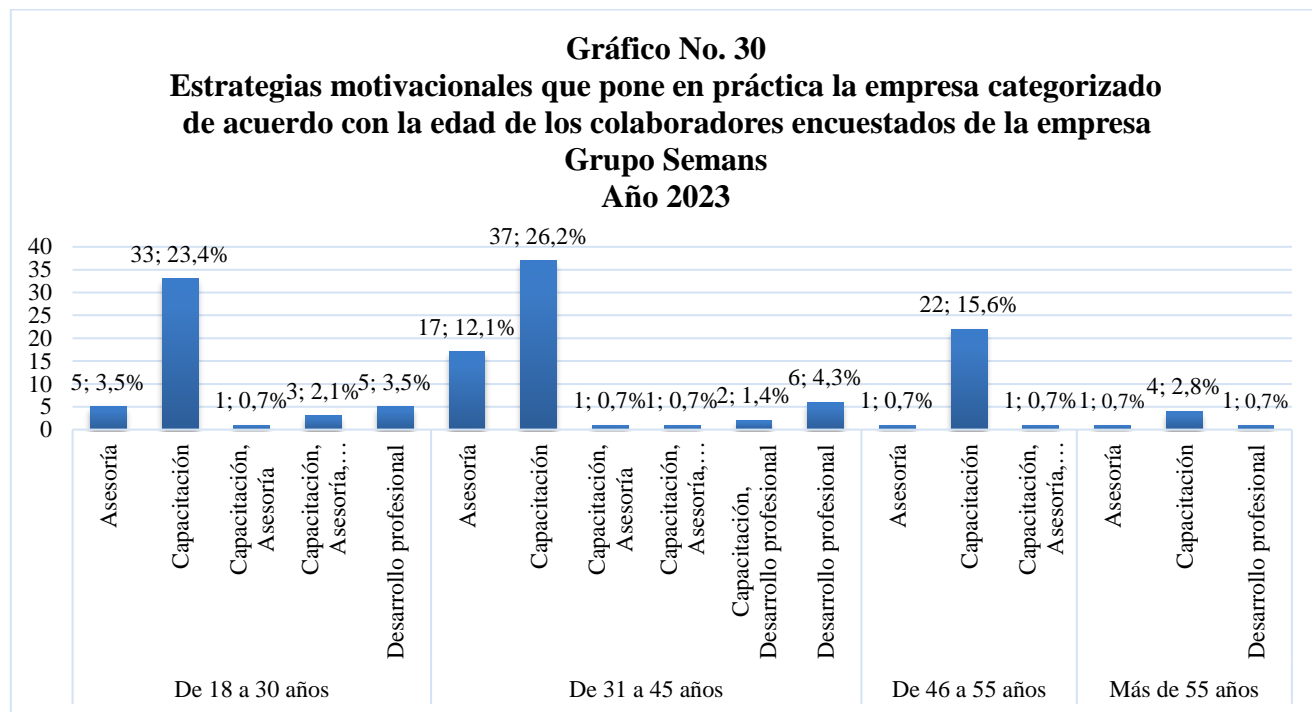
Interpretación: En la figura No. 29 *Se encuentra satisfecho en su actual puesto de trabajo con relación a las labores que realiza para la empresa* muestra el nivel de satisfacción de los colaboradores de Grupo Semans con respecto a las labores que realizan en su puesto de trabajo.

Como se evidencia los colaboradores que indicaron sí estar satisfechos en sus puestos de trabajo también representan un nivel muy alto o alto de satisfacción en las labores que realizan, así mismo, en el indicador de “podría mejorar” y “no” en satisfacción en el puesto de trabajo presentaban niveles altos de satisfacción para las labores que realizan. Por lo que, siguiendo esa premisa se obtiene que en nivel de satisfacción alta el cual representa la mayoría de los colaboradores están contentos con sus tareas diarias, lo que indica que la empresa ha logrado crear un entorno laboral donde las responsabilidades asignadas están alineadas con las expectativas y capacidades de los empleados.

Seguidamente, en las oportunidades de mejora o percepción regular se percibe que, aunque están satisfechos, hay aspectos que podrían mejorar en sus funciones. Este resultado podría ser una señal para la empresa de que hay margen para revisar los procesos internos y la distribución de responsabilidades. Mientras que, en el nivel de satisfacción “muy baja” representa un porcentaje muy bajo de colaboradores expresa estar insatisfecho con su labor. Si bien el porcentaje es pequeño, es importante que la empresa explore las razones detrás de este descontento.

Figura 30

Estrategias motivacionales que pone en práctica la empresa categorizada de acuerdo con la edad de los colaboradores encuestados de la empresa Grupo Semans



Fuente: Elaboración propia. Obtenida de la encuesta aplicada a la empresa Grupo Semans.

Interpretación: En la figura No. 30 *Estrategias motivacionales que pone en práctica la empresa categorizada de acuerdo con la edad de los colaboradores encuestados de la empresa Grupo Semans* muestra las estrategias motivacionales que implementa Grupo Semans, organizadas por las distintas edades de los colaboradores. Las tres estrategias principales identificadas son: capacitación, asesoría y desarrollo profesional.

De acuerdo con la información anterior, esta empresa cuenta con personal desde los 18 hasta personas mayores de 55 años, los cuales creen que la mejor estrategia que utiliza esta compañía son los procesos de capacitación, sin embargo, no se deja de lado los procesos de asesorías, desarrollo profesional y personal que son ventajas que también existe y tienen un importante grado de importancia para las dos partes.

Por lo tanto, se desglosa que en temas de capacitación la mayoría de los colaboradores indican que la capacitación es la estrategia motivacional más utilizada. Sin embargo, este enfoque en la capacitación puede tener diferentes impactos según la edad dado que los colaboradores jóvenes tienden a valorar más la capacitación, ya que están en las primeras etapas de su carrera profesional. Así mismo, los colaboradores de mediana edad valoran más la capacitación como la asesoría, ya que están en un punto de transición de su carrera, mientras los colaboradores mayores prefieren estrategias que les proporcionen estabilidad y reconocimiento a largo plazo, como el desarrollo profesional.

La empresa ha implementado adecuadamente estrategias de retención y motivación para la mayoría de sus colaboradores, destacando la capacitación como su principal herramienta, por lo que se destaca que, la combinación de estrategias personalizadas para cada grupo etario podría aumentar la satisfacción laboral en todos los niveles de la organización.

4.2. Estrategias de Retención de Talento Humano

Objetivo: Identificar las estrategias de retención de talento humano determinantes en la satisfacción laboral por medio de observación documental y entrevista.

4.2.1. Análisis descriptivo de los resultados

Para lograr la obtención de los resultados de este objetivo se realizó una entrevista referente a las estrategias de retención del talento humano y satisfacción laboral aplicables a los trabajadores del servicio outsourcing en Grupo Semans

Para ello se aplicó la entrevista de forma presencial a el Gerente General de Grupo Semans, Carlos Enrique Rojas Cubero, y a la jefa de Recursos Humanos, Gabriela Ramírez Barquero para encontrar una relación entre las estrategias de retención del talento humano y la satisfacción laboral, dicha entrevista nos permitió resultados certeros, ya que las dos personas se mostraron anuentes a participar de manera activa.

4.2.2. Análisis de resultados de la entrevista entorno a las variables: Estrategias de retención del talento humano y satisfacción laboral

Con base en los resultados de la entrevista aplicada al Gerente General de la empresa outsourcing, Grupo Semans y a la jefa de Recursos humanos, se analiza que entorno al **proceso de selección de los candidatos idóneos** para los diferentes subcontratos laborales la empresa se rige con un proceso de selección.

Primeramente, la población interesada en laborar en Grupo Semans envía el currículum y se prioriza de acuerdo con la localidad indicada en la oferta de trabajo, seguidamente, se realiza el análisis de disponibilidad de trabajo según el contrato del colaborador posterior de efectuar una verificación de que cumple con el perfil adecuado; es decir, que solicite un puesto de limpieza y el contrato requiera a una persona de esa área.

Es importante recalcar que, los supervisores influyen en gran mayoría en la selección de los candidatos idóneos; ya que son los que más conviven con los colaboradores. Esto en caso de que el colaborador ya tenga tiempo laborando para Grupo Semans en otros subcontratos.

De la misma manera, en el proceso de contratación se le aclara al colaborador el tipo de contrato que tendrá en la empresa que está subcontratando, el tiempo por el que se ha definido y las expectativas que puede tener dentro del mismo contrato. Sin embargo, si un colaborador se encuentra trabajando en un contrato de limpieza tendría que realizar otro contrato para poder adquirir otro puesto.

En cuanto a la **metodología de atracción que se usa dentro de la gestión de talento humano** se destacan los salarios competitivos por encima del mínimo establecido, actividades en equipo de trabajo funcionales (tales como: senderismo, ciclismo, celebración de actividades relevantes o fechas especiales), herramientas para que surjan como: software de última generación o dispositivos tecnológicos.

Asimismo, en la misma medida se le pide al colaborador equipararlo con su desempeño

para ello **existen sistemas de medición de tiempo, eficacia y desempeño para las áreas de las empresas por parte de Grupo Semans** por lo cual el jefe o encargado de esa área debe supervisar su trabajo y/o a los colaboradores. Por ejemplo, se tiene un número de licitaciones que debe de cumplir el departamento de licitación que se basa en parámetros y métricas que se establecen en la empresa.

De igual forma, para el departamento de contabilidad, se establecen controles para asegurar que no existan inconvenientes en esa área o se asegura de hacer reuniones periódicas.

En torno a las **medidas de motivación o incentivos que realiza la empresa** se indica que la empresa Grupo Semans realiza varias actividades para incentivar, tales como: puntualidad con los pagos, no se realizan traslados de un puesto de trabajo injustificados por contratos, se brindan capacitaciones, dependiendo de las diferentes áreas de la empresa, se capacita en mayor o menor medida, se llevan consensos en RRHH, jefes de puestos, supervisores para evaluar las quejas, las opiniones y las sugerencias de mejora de los colaboradores (información que se recopila de encuestas mensuales) y se realizan actividades extracurriculares de modo que se basan en la creencia que el conservar el trabajo depende del colaborador más que del patrono, ya que, si es eficiente y muestra un buen rendimiento, entonces, conservará el trabajo.

La iniciativa del talento humano en la empresa se premia o recompensa mediante actividades que: fomenten el trabajo en equipo, permisos para recibir lecciones de capacitación personal, en horas de trabajo, actividades deportivas, viajes grupales, celebración de cumpleaños mensuales, apoyo activo.

En el Grupo Semans procuran ser muy flexibles con el horario dependiendo de si el trabajador cumple a excepción de algunos departamentos o puestos en la empresa tales como: el secretario de recepción, la jefa de recursos humanos o el encargado de accidentes y pólizas de riesgos que por motivos legales o deseables que deben permanecer en la empresa.

De igual forma, los colaboradores que trabajan de forma tercerizada se rigen con un contrato y, dependiendo del patrono que subcontrate, decide si recompensa o premia la iniciativa de forma externa, es decir, Grupo Semans no tiene incidencia en estas situaciones.

Asimismo, como parte de **los controles de satisfacción laboral a los colaboradores laborando por tercerización** se realiza mediante el envío mensual de encuestas a los colaboradores por medio de chat con los supervisores a nivel regional donde pueden dejar sus dudas, quejas u opiniones respecto a su puesto de trabajo que son tratadas, según la gravedad, seriedad o relevancia del tema.

En las reuniones mensuales, se realizan seguimientos para tratar los temas relevantes en una mesa redonda, en especial si se trata de temas de acoso laboral o sexual, ya que se cuenta con apoyo legal que se encuentran a disposición de los colaboradores en caso de necesitarlos costeados por Grupo Semans.

Por otro lado, los colaboradores internos de Grupo Semans que se encuentran laborando en las instalaciones de la empresa cuentan con permisos más amplios para estudios, desarrollo profesional y personal, capacitaciones, cuidado personal, entre otros. Mientras efectúen el cumplimiento de sus labores la empresa procura que sean felices.

Partiendo del hecho que Grupo Semans busca que los colaboradores sean felices como base principal, se trata de motivar por medio de un salario por encima del promedio de ley, concesión de permisos para actividades personales, tiempos de descanso y desarrollo personal, flexibilidad de horarios y trabajo remoto.

Mientras, se cumpla con el rendimiento que exige el puesto de trabajo de cada persona. Es decir, si el trabajador cumple con su trabajo, ya solo con eso es ganancia y puede sentirse libre de trabajar fuera o dentro de las instalaciones, si así lo desea y/o tomar el tiempo personal para lo que guste realizar.

El gerente y/o encargado de Recursos Humanos contribuye a los objetivos de la empresa procurando hacer reuniones con el equipo para llegar a consensos lineales sobre la marcha de la empresa.

De igual forma, se realizan pruebas psicométricas para evaluar la forma de actuar de los implicados. Tanto como la jefatura de recursos humanos, como la gerencia y, en conjunto, con las otras jefaturas se gestiona pruebas semestrales o anuales, según sea el caso.

4.3. Ventajas Competitivas del entorno en el Servicio Outsourcing

Objetivo: Analizar por medio de la matriz FLOA la incidencia entre las estrategias de retención de talento humano con las ventajas competitivas que ayuden a los desafíos del negocio en el contexto del servicio outsourcing.

4.3.1. Análisis descriptivos de resultados

Para el desarrollo de este objetivo, se ejecutó las técnicas de observación referente a las ventajas competitivas y el servicio outsourcing aplicable en la empresa, así como, la revisión de información proporcionada por la empresa.

4.3.2. Análisis de la matriz FLOA entorno a las variables: Ventajas competitivas y Servicio Outsourcing

Es una estructura para un análisis sistemático que facilita el estudio de la organización, en cada uno de sus departamentos y procesos, porque mediante él se realiza una evaluación de los principales factores tanto internos, como externos que se espera influyan en el cumplimiento de propósitos básicos de la empresa.

El objetivo de la matriz FLOA, en esta investigación, es descubrir por medio de esta herramienta la relación de las estrategias de retención de talento humano que aplica Grupo Semans con las ventajas competitivas de la empresa para así lograr mejores resultados en los servicios que ofrecen.

A continuación, se mencionarán algunas de las fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas encontradas en el análisis realizado a la empresa:

Matriz FLOA elaborada en la empresa outsourcing Grupo Semans

Objetivo: Analizar por medio de la matriz FLOA la incidencia entre las estrategias de retención de talento humano con las ventajas competitivas que ayuden a los desafíos del negocio entorno en el servicio outsourcing.

Fortalezas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Márgenes bajos de endeudamiento externo. ✓ Solidez financiera. ✓ Equipo profesional con amplia experiencia. ✓ Sucursales en zonas estratégicas del país. ✓ Amplia experiencia en el mercado outsourcing. ✓ Compromiso de la gerencia con la adaptación al cambio y los nuevos modelos de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta rotación de personal subcontratado ✓ Actualización tecnológica al promocionarse a las empresas. ✓ Optimización de canales de comunicación.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento del segmento de salud pública y privada. ✓ Importación de tecnología para la optimización de procesos para el cliente. ✓ Facilitación de recursos para la ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia local fuerte. ✓ Corrupción en el sistema económico y de licitación actual. ✓ Mercado orientado mayormente a precio de oferta sobre la calidad del servicio brindado.

<p>de las tareas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicidad mediante los medios de comunicación ✓ Creación de nuevos servicios en las áreas de prestación outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento en el poder de negociación de clientes y/o proveedores de tecnologías reemplazable a la mano de obra.
---	---

Como se mencionó anteriormente, Grupo Semans cuenta con una serie de aspectos incluidos en su matriz FLOA que hacen de sus procesos los mejores en el ámbito de empresas outsourcing, ya que es una herramienta simple y, a la vez, potente que ayuda a las organizaciones a identificar ventajas competitivas de mejora y permite trabajar para mejorar el negocio y el equipo, mientras se mantienen encabezando las tendencias del mercado.

Estos aspectos expuestos, en esta herramienta, ayudan también a que la empresa llegue al nivel más alto de satisfacción en los colaboradores con quienes cuentan para ofrecer los servicios, por esto, cuanto mejor se encuentre la empresa, más exitosos serán sus procesos.

Tomando en cuenta los aspectos como las fortalezas reflejadas, al Grupo Semans contar con márgenes bajos de endeudamiento externo y una muy buena solidez financiera les permite apoyar aún más a los colaboradores en los diferentes procesos de estrategias para que las personas mantengan un alto nivel de satisfacción como lo son capacitaciones, asesorías, desarrollo y crecimiento personal.

Además, equipo profesional altamente calificado y con experiencia ayuda a la empresa a mantener la calidad en sus servicios y a mejorarlos, tomando en cuenta que estos se ofrecen alrededor de todo el país, esto evidencia la amplia experiencia que poseen en el mercado al que pertenecen y la facilidad de adaptación al cambio y nuevos procesos de mejora continua.

Al igual que las oportunidades son de suma importancia, ya que el crecimiento del segmento salud pública y privada da un espacio a la empresa para que esta se de a conocer y pueda ayudar en el bienestar de las personas.

La calidad de la importación de tecnología para la optimización de procesos para el cliente va de la mano con la facilidad de recursos para la ejecución de las tareas, ya que los procesos eficientes y eficaces son una ventaja competitiva para cualquier empresa y más en el ámbito de outsourcing que existe tanta competencia en el mercado.

Así mismo, la creación de nuevos servicios en las áreas outsourcing permiten la permanencia en el ámbito donde se encuentran, y para esto la publicidad mediante medios de comunicación es importante para darse a conocer y que los clientes los sigan prefiriendo.

Ahora bien, se van a mencionar las limitaciones con las que cuenta Grupo Semans, para iniciar, la gran cantidad de rotación de personal con la que cuenta esta empresa es en muchas ocasiones una situación complicada ya que muchas veces no se encuentra personal en el lugar solicitado en la oferta de trabajo y a personas de otros sectores no les sirve trasladarse.

Y la optimización de canales de comunicación es un tema bastante preocupante ya que es una limitación bastante fuerte en la empresa de parte de esta hacia los colaboradores externos.

Las amenazas reflejadas son de mucho cuidado ya que competencia local fuerte es lo que más existe en el ámbito al que pertenece esta empresa, Grupo Semans cuenta con bastante competencia es por esto por lo que siempre debe velar por conseguir ventajas competitivas que diferencien a la empresa de las demás.

Agregando, la corrupción en el sistema económico y de licitación actual se da mucho, debido a que las empresas con tal de ganar clientes realizan cualquier tipo de procesos, esto de la mano con mercado orientado a precio de oferta sobre la calidad del servicio y muchas veces los clientes por pagar menos eligen este tipo de opciones sin importar la calidad del servicio.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

En este apartado, se expondrán las conclusiones y recomendaciones finales que se derivan del análisis de los datos obtenidos en la investigación. Principalmente, se realiza una síntesis de la interpretación de los datos obtenidos y el proceso llevado a cabo en la investigación con el propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

5.1. Conclusiones

En el presente estudio realizado, se concluye que existe una relación significativa entre la satisfacción de los colaboradores y las estrategias de retención del talento humano aplicables en la empresa, dicha relación se basa en las respuestas proporcionadas por los colaboradores. Sin embargo, no se limita ni se abstiene a un margen de respuesta por parte de los colaboradores debido a que estas pueden y/o deben ser percepciones propias de cada individuo.

Asimismo, considerada la información proporcionada por la empresa y coincidiendo conforme las respuestas brindadas, se concluye con base en los objetivos planteados lo siguiente:

De acuerdo con el objetivo: **caracterizar el perfil de los colaboradores para individualizar las estrategias de talento humano aplicables de servicio outsourcing de la empresa Grupo Semans por medio de encuesta al departamento de talento humano** se identificó la relación del género con la edad de los colaboradores de Grupo Semans (ver *figura 28*) con respecto a la incidencia de las estrategias de retención del talento humano con el fin de

determinar el rango de edad de la población determinante en la empresa.

Tal como se puede observar, predominan las mujeres entre edades de los 31 a los 45 años que representan un total de 60 mujeres, es decir, un 42, 55% de la población encuestada por parte de los colaboradores de Grupo Semans, seguido de 41 mujeres entre los 18 a 30 años correspondiente a un 29,08%; asimismo, el mayor porcentaje masculino encuestado representa un total de seis hombres entre los 18 a 30 años considerando un 4,26% del total encuestado.

Por lo tanto, considerando la edad, como aspecto caracterizador para los colaboradores, se establece que los de menor rango de edad o más jóvenes, los cuales representan la mayoría de los colaboradores encuestados, se brinda mayor capacitación enfocados en el desarrollo de la carrera profesional con un 23,4% para un rango de 18 a 30 años y un 26,2% para un rango de 30 a 45 años (ver *figura 30*); no obstante, disponible para todo el personal que así lo requiera.

Por último, se concluye que la importancia del perfil de los colaboradores radica en la individualización de las estrategias aplicables de servicio outsourcing considerando aspectos tales como: información y experiencia personal, habilidades dentro y fuera del lugar de trabajo, filosofía anudada a los objetivos de vida de cada colaborador que de acuerdo con los requerimientos del puesto, se permite personalizar los programas o estrategias aplicables en la empresa que engloben un mismo objetivo.

De acuerdo con el objetivo: **identificar las estrategias de retención de talento humano determinantes en la satisfacción laboral por medio de observación documental y entrevista**, se permite deducir que Grupo Semans cuenta con un porcentaje alto de satisfacción

(reflejado en un 84,4% correspondiente a 119 respuestas de 141 colaboradores encuestados; *ver Tabla 33*) en las personas trabajadoras y una cantidad de estrategias que benefician a los colaboradores, tales como: asesorías; capacitaciones; desarrollo profesional; bonificaciones monetarias y no monetarias; promociones dentro de la compañía, reconocimiento público de colaboradores y algunas otras actividades extracurriculares (senderismo, permisos para actividades personales, celebración de cumpleaños mensual, colaborador del mes, entre otras) que dan a la empresa ese valor agregado o ventaja competitiva a favor.

Sin embargo, el porcentaje de insatisfacción (reflejado en un 0,7% correspondiente a una respuesta de los colaboradores encuestados, *ver Tabla 33*) mostrado en los resultados de las encuestas aplicadas es el resultado de la situación de los colaboradores que laboran para empresas externas y se encuentran sujetos a normativas internas de las diferentes empresas subcontratadas y se rigen con un contrato laboral externo a las políticas empresariales y las estrategias aplicadas en Grupo Semans.

Por lo cual, se rechaza el supuesto negativo, aceptando el supuesto positivo que indica que, ante mayor satisfacción laboral, se genera una mejor disposición en el colaborador y, por ende, una mayor aptitud para prestar el servicio o ejecutar las tareas de su área competente.

Lo anterior, se reflejaría en las respuestas positivas a la satisfacción en relación con las labores que realizan en la empresa (*ver figura 30*) ya que según se indica los colaboradores que SÍ se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo presentan un muy alto nivel de satisfacción en las labores que realizan (reflejado en 58 respuestas de 141 colaboradores correspondiente a un 41,13% del total encuestados).

Por su parte, quienes consideraron podrían mejorar su nivel de satisfacción en la empresa consideraron un nivel alto de satisfacción en las labores que realizan (reflejado en 13 respuestas de 141 colaboradores correspondiente a un 9,22% del total encuestados).

No obstante, no se rechaza el supuesto nulo, el cual indica que un incremento o disminución en la satisfacción laboral no tiene relación con la prestación del servicio del colaborador y, por ende, no tiene correlación en la ejecución de las tareas en su área competente; debido al porcentaje de insatisfacción presente en los colaboradores.

De acuerdo con el objetivo: **analizar por medio de la matriz FLOA la incidencia entre las estrategias de retención de talento humano con las ventajas competitivas que ayuden a los desafíos del negocio entorno en el servicio outsourcing** de manera que se identificaron las ventajas competitivas que ayudan en los desafíos en torno al outsourcing (ver *figura 26*) esto se deduce producto al 30.5% de respuestas sobre la motivación como ventaja competitiva de Grupo Semans; asimismo, como parte de las estrategias de retención del talento humano se obtuvo un 41,8% en relación con las inducciones, capacitaciones y asesorías brindadas por la empresa a los colaboradores (ver *figura 25*).

Por lo que, al efectuar una correlación entre las fortalezas y las ventajas competitivas identificadas por la empresa, se deduce que, por tanto una solidez financiera y márgenes bajos de endeudamiento externo, permiten brindar apoyo a los colaboradores para el desarrollo profesional, así como contar una alta rotación de personal subcontratado y sucursales en zonas estratégicas del país permiten un alto compromiso de la gerencia con la adaptación al cambio y nuevos de mejora lo que permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad al colaborador

proporcionando un mejoramiento en la cultura organizacional.

Lo anterior conlleva a una aceptación del supuesto negativo demostrando que entre mayor satisfacción existe una mejor respuesta por parte de los colaboradores.

5.2. Recomendaciones

Primeramente, se recomienda al gerente general, junto con la junta administrativa, continuar integrando capacitaciones, actividades proactivas, asesorías y reuniones de escucha activa que favorezcan al personal de la empresa y busquen la integración efectiva de los colaboradores.

De igual forma, promover la integración de los colaboradores externos como manera de fomentar las ventajas competitivas para la empresa, mediante implementación de un plan de capacitación en jerarquía de necesidades que otorgue prioridad de primer nivel a las capacitaciones para fortalecimiento de relaciones interpersonales, tales como: inteligencia emocional, manejo del estrés, manejo del tiempo, procrastinación, entre otras; de mediano nivel; capacitaciones en el uso de herramientas digitales o Inteligencia Artificial (IA) tales como: aprendizaje automatizado, aprendizaje profundo o el uso de herramientas tecnológicas; por último, capacitaciones más intensas o profundas que requieran un mayor costo para ambas partes, tales como: capacitaciones en habilidades técnicas (ejemplo: atención al cliente y soporte al usuario).

Por lo tanto, realizar programas de capacitación virtual que se ajuste a la flexibilidad de horario del trabajador mediante herramientas autodidactas permite reducir el costo de un

capacitador o la movilización de trabajadores a las diferentes sedes o zonas del país.

Asimismo, se sugiere que el gerente general junto con los supervisores de los colaboradores del personal externo implemente estrategias para agilizar y facilitar las consultas, dudas, quejas o sugerencias coherentes de los colaboradores con mayor comodidad y rapidez con el fin de ejecutar oportunamente los cambios necesarios que se requieran.

Por lo tanto, se recomienda crear vías formales e informales para presentar su opinión o descontento, tales como: un correo electrónico específico, con un formulario para tratar el agravio; o bien, un grupo en WhatsApp para tratar temas informales; seguido, es importante comprender el tipo de agravio del que proviene y la frecuencia de este; por ejemplo, si se trata de las condiciones del empleo, transferencias del lugar de trabajo o condiciones de trabajo.

También, tramitar y dar respuesta a la brevedad posible, de manera que muestre un interés en el problema o la sugerencia del colaborador. Por último, dar seguimiento a todas o en su mayoría de las quejas presentadas.

Además, es recomendable establecer canales de comunicación digital, por ejemplo, plataformas como Microsoft Teams, para asegurar una interacción continua, mejorando la fluidez en la resolución de problemas y el soporte al personal.

Este cambio ayudará a superar las barreras actuales en la comunicación y optimizará la gestión de equipos, generando un ambiente de trabajo más conectado y eficiente.

Así mismo, se recomienda continuar integrando las estrategias de satisfacción laboral

junto con las estrategias de retención humana, debido a que promueven una ventaja competitiva en el mercado, ya que se encuentran significativamente relacionadas.

De esta manera, se busca fortalecer la gestión y mejorar las competencias outsourcing permitiendo nuevos ingresos a la cartera. Lo anterior, por medio de elaboración de actividades de integración a los colaboradores externos con los internos de la empresa, para que de manera, se sientan integrados a Grupo Semans, brindando sentido de pertenencia para con la empresa, para ejemplificar, se podrían realizar actividades recreativas en un salón de eventos corporativos, hacienda, hotel, casa de playa donde permita a los colaboradores convivir de manera más espontánea y crear vínculos sociales que se desarrollan a través de la convivencia.

De igual manera, cambiar la estructura organizacional hacia un modelo más descentralizado, con líderes intermedios y canales de comunicación más ágiles, buscando mejorar significativamente la supervisión y la comunicación dentro de Grupo Semans. Esto no solo facilitaría las interacciones entre los colaboradores y la gerencia, sino que también permitirá que los problemas se resuelvan de manera eficiente, mejorando la satisfacción laboral y la eficiencia organizativa. Además, implementar esta estructura también fortalecerá las estrategias de retención de talento, al garantizar que los colaboradores se sientan escuchados y apoyados en su entorno laboral.

Finalmente, la empresa debería diseñar e implementar una política de retención específica para los colaboradores que reciben capacitación como parte de su estrategia de desarrollo y aprendizaje profesional. Esta política podría incluir cláusulas de permanencia mínima después de recibir la formación, incentivos económicos o de crecimiento interno, y

planes de carrera que ofrezcan oportunidades claras de promoción dentro de la empresa. Esto ayudará a reducir la fuga de talento, que representa una inversión para la empresa, ya que actualmente muchos colaboradores capacitados emigran a otras empresas en busca de mayores responsabilidades y/o incentivos, lo que representa una debilidad para la empresa que invierte en su formación sin obtener un retorno a largo plazo.

Bibliografía

- Acevedo, E. (2020). Obtenido de <https://2itjobs.com/blog/eloutsourcingylaestrategiaempresarial>
- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137.
- Aguirre, Juan Carlos, y Jaramillo, Luis Guillermo. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. *Cinta de moebio*, (53), 175-189.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2015000200006>
- Aleixandre, E. (2022). Obtenido de <https://www.endalia.com/news/9-estrategias-de-retencion-del-talento-humano-para-tu-organizacion/#:~:text=La%20retenci%C3%B3n%20del%20talento%20consiste,decisi%C3%B3n%20propia%20en%20la%20empresa.>
- Alfaro, J. M. (1997). Pobreza, recursos humanos y desarrollo sostenible. *Economía y Sociedad*, 2(04).
- Álvarez, J. (2021). Obtenido de <https://cobee.io/blog/compensacion-y-beneficios-10-terminos/#:~:text=Las%20compensaciones%20y%20beneficios%20se,salario%2C%20bonus%20y%20pagas%20extra>
- Angúes, P. (2015). Tesis: Análisis del Outsourcing como estrategia de gestión empresarial. p.2022. <https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/16387/AnguesRodriguez>
- Asesotec. (2022). Obtenido de <http://www.asesotec.com/wp-content/uploads/2018/05/Desempe%C3%B1o-proveedores-rev.-01.pdf>

- Azuero, Á. E. (2018). Obtenido de file:///C:/Users/karla/Downloads/Dialnet-SignificatividadDelMarcoMetodologicoEnElDesarrollo-7062667.pdf
- Barrios, A. C. (2019). PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE. Obtenido de <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/81029/TFIA%20-%20Ailyn%20Cambroner%20Barrios.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Becerra, Y. A. (julio de 2014). Servicio al cliente, esencia de la productividad en las aseguradoras colombianas. Recuperado el 07 de febrero de 2023, de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/>
- Bedoya-Gómez, D. C., (2018). Outsourcing: beneficios vs. riesgos. Revista Perspectiva Empresarial, 5(2), 101-111.
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. ILPES.
- Brenes, M. P. (2016). TEC. Obtenido de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/10681/Tesis%20Factores%20que%20influyen%20en%20la%20satisfacci%C3%B3n%20y%20la%20productividad%20aboral%20del%20colaborador%20que%20teletrabaja%20en%20empresas%20pri~1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CAJ. (2018). Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guiadeinformacion_jubilacionesypensiones.pdf
- Campos, M. (2016). Obtenido de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-

- An%20Chiavenato%20(2010)%20refiere%20que,remuneraci%C3%B3n%20b%C3%A1sica%20que%20es%20el
- COFIDE. (2019). Obtenido de <https://www.cofide.mx/blog/outsourcing-ventajas-y-desventajas#:~:text=Las%20organizaciones%20reducen%20costos%20y,en%20capacitaci%C3%B3n%20a%20su%20personal>.
- Cortes, N. (2023). Obtenido de <https://www.ninjaexcel.com/capacitacion/desarrollo-de-habilidades/#:~:text=En%20suma%2C%20el%20desarrollo%20de,del%20estudio%20o%20la%20capacitaci%C3%B3n>
- Domingo, J. (24 de abril de 2020). Talent Street. Recuperado el 16 de abril de 2023, de Los factores que determinan la satisfacción laboral: <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2020/04/24/los-factores-que-determinan-la-satisfaccion-laboral/4017/>
- Duque-Ceballos, José Luis, González-Campo, Carlos Hernán, & García-Solarte, Mónica. (2014). Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia. *Entramado*, 10(1), 12-29. Consultado el 14 de abril de 2023 en http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032014000100002&lng=en&tlng=es.
- Durán Juvé, D. (1999). *Del Benchmarking al outsourcing estratégico*.
- Eisner, M. (2021). Obtenido de <https://www.processmaker.com/es/blog/improve-process-efficiency/#>
- Etecé, E. (2021). Obtenido de <https://concepto.de/igualdad-de-oportunidades/>

- Fernández, S. (2018). Obtenido de <https://tengo iniciativa.com/material-maestros/conocimientos-y-habilidades-para-el-futuro/>
- Flores, L. O. (noviembre de 2005). Mejoramiento del servicio al cliente e implementación de controles de calidad para una empresa de ventas, decoraciones y servicios. Recuperado el 07 de febrero de 2023, de Universidad de San Carlos de Guatemala: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1500_IN.pdf
- Flores, P. S. (mayo de 2002). La calidad en el servicio al cliente, una ventaja competitiva para las empresas. Recuperado el 07 de febrero de 2023, de Universidad Tecnológica de la Mixteca: http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/7677.pdf
- Fontalvo Herrera, Tomás, De La Hoz Granadillo, Efraín, y Morelos Gómez, José. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47-60. <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>
- Forrester, J., & Vigier, A. (2017). Diversidad e inclusión en la cultura organizacional.
- Fuentes, E. (2019). Obtenido de <https://liderexponencial.es/11-definiciones-que-describen-la-figura-del-lider/#:~:text=MAXWELL%3A%20%E2%80%9CEl%20liderazgo%20representa%20la,mejoran%20sus%20aptitudes%20y%20capacidades%E2%80%9D>
- García Sánchez, M., & Sánchez Romero, M. C. (08 de octubre de 2016). Instituto Tecnológico de Veracruz. Recuperado el 07 de febrero de 2023, de Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/11CA201602.pdf>

García, A. (2024). Obtenido de <https://www.euroinnova.com/blog/importancia-de-la-matriz-foda>

Gómez, P. A. (2016). FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA- LUMEN GENTIUM. Recuperado el 16 de abril de 2023, de EL MARKETING Y LA IMPORTANCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS EMPRESAS: [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/591/ENSAYO_DIPLOMADO_.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Humberto%20serna%20\(2006\)%20%E2%80%9C,expectativas%20de%20sus%20clientes%20exterminos%E2%80%9D](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/591/ENSAYO_DIPLOMADO_.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Humberto%20serna%20(2006)%20%E2%80%9C,expectativas%20de%20sus%20clientes%20exterminos%E2%80%9D).

González, H. (2014). Obtenido de <https://elcofredehumberto.blogspot.com/2014/03/matriz-floa-f-l-o-a.html>

González, R. (2020). Obtenido de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2720/3/TL_GonzalesNi%C3%B1oRoger.pdf

Grönross, C. (1994). "Marketing y Gestión de Servicios". Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Gutiérrez Capulín, R., & Díaz Otero, K. (08 de octubre de 2015). El concepto de familia en México: una revisión desde la mirada antropológica y demográfica. Recuperado el 11 de junio de 2023, de Universidad Autónoma del Estado de México, MX: <https://www.redalyc.org/journal/104/10448076002/10448076002.pdf>

Gutiérrez, K. E. (2017). Influencia de la productividad en la calidad del servicio de atención al cliente en la empresa DeLaborum Plus SAC del año 2011. Recuperado el 07 de febrero de 2023, de Universidad Nacional de Trujillo:

https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/11307/martinezgutierrez_karen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gutiérrez, M. E. (abril de 2020). Medición de la satisfacción del cliente. Obtenido de https://repositorio.ulatina.ac.cr/bitstream/20.500.12411/176/1/TFG_Ulatina_Maria_Martinez_Gutierrez.pdf

Hugo Campos Rocafuerte, Wilmer Espinoza Toalombo, Rosa Aurora Espinoza Toalombo y Magyuri Zambrano Burgos (2016): “El comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (marzo 2016). En línea: <https://www.eumed.net/rev/calidad/2016/03/calidad.html>

Jiménez, A. (2021). Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2021/06/mitigacion-de-riesgos-proceso-de-3-pasos-para-hacer-frente-al-riesgo/>

Jones, G. R. (2013). Teoría Organizacional: diseño y cambio en las Organizaciones. Pearson Educación. <https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=3640>

Jones, G. R., 1987. “Organization-Client Transactions and Organizational Governance Structures,” en: Academy of Management Journal, n.30, p. 197-218.

Leal, C. (2020). Obtenido de <https://www.nbteamconsulting.com/es/news/3-diferencias-recompensa-y-reconocimiento#:~:text=Las%20recompensas%20son%20transaccionales%2C%20mientras,recompensados%20%E2%80%8B%E2%80%8Bcon%20Y>

- Legislativa, A. (1995). SCIJ, Sistema Costarricense de Información Jurídica. Obtenido de https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=22803
- Legislativa, A. (1996). (SCIJ), Sistema Costarricense de Información Jurídica. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=23261&nValor3=96047&strTipM=TC
- Legislativa, A. (2001). Sistema Costarricense de Información Jurídica. Obtenido de https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=46246&strTipM=TC
- Legislativa, A. (2022). Obtenido de <http://www.asamblea.go.cr/ci/ciev/Documentos%20compartidos/VALORES%20-%20PEI%20-%20Transparencia.pdf>
- López, F. (2020). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/flexibilidad-laboral.html>
- López, J. F. (2020). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/economias-de-escala.html#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20de%20escala%20es,fabricar%20un%20producto%20es%20menor.>
- López. (2019). Obtenido de https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2019-08-26/como-hacer-frente-desafio-laboral-zona-confort-valor_2119619/
- Lozano Correa, L. J., (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60), 147-164.
- MacNeil, C. (2022). Obtenido de <https://asana.com/es/resources/employee-engagement>

- Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., & Mendoza Vargas, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 359-365
- Molina, M. A. (junio de 2014). Universidad de San Andrés. Recuperado el 07 de febrero de 2023, de Modelo de comportamiento del consumidor para toma de decisiones según el contexto competitivo: <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10843/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.L.%20Adm.%20Molina,%20Mariano%20Antonio.pdf>
- Montoya, D. A. (2018). Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/49f4f31a-2339-4b74-a3dad1037184860/content>
- Morales, N. (2021). Obtenido de <https://www.larepublica.co/especiales/las-1-000-empresas-mas-grandes-de-2020/las-empresas-con-mejor-capacidad-para-atraer-y-retener-el-talento-humano-3187676>
- Moreno, José Eduardo, y Marcaccio, Antonela. (2014). PERFILES PROFESIONALES Y VALORES RELATIVOS AL TRABAJO. *Ciencias Psicológicas*, 8(2), 129-138. Recuperado en 17 de abril de 2023, de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212014000200003&lng=es&tlng=es.
- Moreno, L. (2013). Obtenido de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/636/3669>

- Moreno, N. E. (2017). Proyecto de mejora de servicio al cliente. Recuperado el 07 de febrero de 2023, de Universidad Santo Tomas: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9132/GaitanNubia2017.pdf>
- MTSS, M. d. (2015). Obtenido de https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf
- Mulett Flórez, E. M., Rodríguez Bustamante, M., & Vásquez Giraldo, C. (2015). Modelo de gestión del cambio por fases para organizaciones con el involucramiento de las personas.
- Nuchera, A. H. (2019). El outsourcing como estrategia competitiva de la empresa. Revista Cultural del Ateneo de Cádiz, 2019.
- Núñez- Torrón Stock, A. (06 de mayo de 2021). Business Insider. Recuperado el 16 de abril de 2023, de 15 cualidades que necesitas para que te contraten en un servicio de atención al cliente: <https://www.businessinsider.es/15-cualidades-trabajar-servicio-atencion-cliente-859963>
- Olhovich, A. (28 de diciembre de 2022). Vicepresidente de Recursos Humanos de Grupo Televisa. (B. Acuña, Entrevistador) Recuperado el 12 de junio de 2023, de <https://mundologistico.net/retencion-de-talento-2023-5-tendencias-clave/>
- Ortega, C. (2018). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/ambiente-laboral-que-es/#:~:text=El%20ambiente%20laboral%20o%20de,tambi%C3%A9n%20el%20clima%20laboral%2C%20etc>
- Palacios Maldonado, L. A. (2022). Gestión del talento humano y desempeño laboral en el personal administrativo en una UGEL–Cajamarca, 2020.

- Palacios, E. (2022). Obtenido de <https://www.elitelogis.com/innovacion-o-mejora-continua-cual-es-la-diferencia/>
- Palma Escajadillo, s., (2005). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa f y d inversiones s.a.c. *Industrial data*, 16(2), 75-78.
- Parra, E. (2009). Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-62682009000200005#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20es%20el%20elemento%20ideal%20para%20la%20soluci%C3%B3n%20de,deben%20respetar%20las%20diferencias%20respectivas.
- Parra, J. (10 de julio de 2020). Teoría de costes de transacción. Recuperado el 12 de julio de 2023, de Transaction Cost Theory: <https://www.javierparra.net/ecoknowmic/teoria-de-costes-de-transaccion-o-tct-transaction-cost-theory/>
- Pau, J. (2022). Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/5-razones-por-las-que-una-empresa-quiere-externalizar-juli-pau-sol%C3%A0>
- Pérez, A. (2009). Guía metodológica para anteproyectos de investigación (3ra ed.). Edición: FEDUPEL.
- Pirela de Faría, Ligia, & Sánchez de Gallardo, Marhilde. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 175-188. Recuperado en 11 de junio de 2023, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000100013&lng=es&tlng=es.

- Porto, P. (2016). Obtenido de <https://definicion.de/bonificacion/#:~:text=Se%20llama%20bonificaci%C3%B3n%20a%20acto,en%20la%20cuenta%20del%20haber>
- Quintero Teller, J., (2010). COMPETENCIAS LABORALES. APROXIMACIÓN AL ESTADO DEL ARTE Y SU CONCEPTO. *Duazary*, 7(2), 274-281.
- Ramírez, M. (2022). Obtenido de <https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/575/810>
- Ríos. (2023). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/10-tips-para-retener-mejor-talento-humano>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima edición). México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Rodríguez, A. (2023). Obtenido de <https://es-la.workplace.com/blog/entorno-trabajo-positivo#:~:text=Un%20entorno%20de%20trabajo%20positivo%20es%20un%20espacio%20que%20promueve,y%20una%20cultura%20de%20confianza>
- Rodríguez, A. L. (03 de marzo de 2012). Scielo.org. Recuperado el 27 de octubre de 2022, de *Crisis de los años treinta e impacto en América Latina*: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362012000100010
- Rodríguez, M. (2022). Obtenido de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no63/7a-sourcing_corregido.pdf

- SABATÉ, J. M. (2001). Gestión privada de servicios públicos: La externalización outsourcing) en la administración pública. In V Congreso del CLAD2-35.
- Sánchez, M. M., Maggi, M. T., & Paredes, M. C. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones: propuesta para minimizarlo. *Palermo business review*, (19), 39-53.
- Sánchez, V. (2017). Obtenido de <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/10-razones-las-outsourcing-conveniente-empresa/>
- Sánchez. (2013). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n3/2218-3620-rus-10-03-255.pdf>
- Sandelowski, M. 2000. Whatever happened to qualitative description? *Research in Nursing & Health* 23: 334-340. doi: 10.1002/1098-240X (200008)23:4<334: AID-NUR9>3.0.CO;2-G
- SAP. (2022). Obtenido de <https://www.concur.co/blog/article/outourcing-ventajas#:~:text=En%20conclusi%C3%B3n%2C%20el%20outsourcing%20es,sumar%20estructuras%20al%20propio%20negocio.>
- SAP. (2023). Obtenido de <https://www.concur.co/blog/article/identificar-oportunidades-crecimiento>
- Silva, D. D. (2022). Obtenido de [https://www.zendesk.com.mx/blog/ventaja-competitiva-empresa/#:~:text=La%20ventaja%20competitiva%20de%20una%20empresa%20es%20la%20capacidad%20de,una%20experiencia%20de%20servicio%20agradable\).](https://www.zendesk.com.mx/blog/ventaja-competitiva-empresa/#:~:text=La%20ventaja%20competitiva%20de%20una%20empresa%20es%20la%20capacidad%20de,una%20experiencia%20de%20servicio%20agradable).)
- Silverman, D. 2004. *Qualitative research. Theory, method, and practice.*
- Soria, F. R. (noviembre de 2020). Gestión de la calidad de servicio y la productividad en la municipalidad provincial de San Martín, Tarapoto. Recuperado el 07 de febrero de 2023, de [Universidad Peruana Unión:](#)

https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4533/Felipe_Tesis_Maestro_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Soria, F. R. (noviembre de 2020). Gestión de la calidad de servicio y la productividad en la municipalidad provincial de San Martín, Tarapoto. Recuperado el 07 de febrero de 2023,

de Universidad Peruana Unión:

https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4533/Felipe_Tesis_Maestro_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Treviño-Reyes, Rosalba, & López-Pérez, Jesús F. (2022). Factores críticos en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el agotamiento laboral (burnout) en docentes de México. *Información tecnológica*, 33(2), 259-268. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200259>

Valverde. (2004). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n3/2218-3620-rus-10-03-255.pdf>

Velázquez. (2019). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/retroalimentacion-continua-de->

[empleados/#:~:text=La%20retroalimentaci%C3%B3n%20continua%20es%20la,a%C3%B1o%20y%20no%20a%20diario](https://www.questionpro.com/blog/es/retroalimentacion-continua-de-empleados/#:~:text=La%20retroalimentaci%C3%B3n%20continua%20es%20la,a%C3%B1o%20y%20no%20a%20diario)

Zaballa Gomáriz, Pablo Enrique, Assafiri Ojeda, Yusef El, Medina Nogueira, Yuly Esther, Nogueira Rivera, Dianelys, & Medina León, Alberto. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Academo (Asunción)*, 8(1), 29-41. Epub June 00, 2021. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>

Zendesk. (2024). Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-hacer-analisis-foda/>

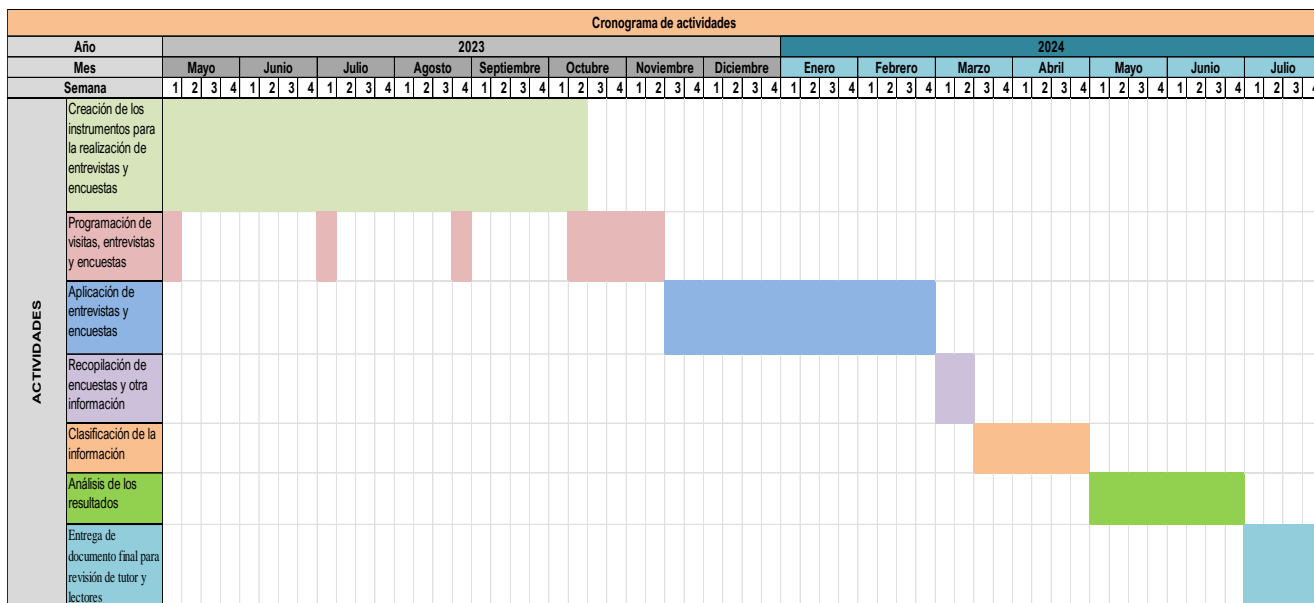
Zubillaga, I. C. (2013). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219030140007.pdf>

Zumaeta, A. M. (2017). Universidad César Vallejo. Recuperado el 07 de febrero de 2023, de Implementación de las 5 “S” para mejorar la productividad en el área de atención al cliente de la empresa Líder Quím S.R.L, San Martín De Porres, 2017: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1363/Mar%C3%ADn_ZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anexos

Anexo 1

Cronograma de elaboración de instrumentos de recolección de datos.



Anexo 2

Instrumento de Recolección de Datos. Entrevista para la empresa Outsourcing

Universidad Técnica Nacional
Sede del Pacífico
Carrera: Gestión Empresarial
Entrevista para la empresa outsourcing Grupo Semans

Estimado participante,

El siguiente cuestionario tiene como único fin la recolección exhaustiva de información respectiva acerca de las estrategias de retención del talento humano determinantes en la satisfacción laboral en el contexto de una empresa outsourcing, Grupo Semans, durante el periodo 2023.

A continuación, se le presentarán una serie de interrogantes para las cuales se espera una respuesta basada en su conocimiento que apele a su honestidad y experiencia dentro del proceso antes descrito.

Módulo A. Datos Personales

Nombre Completo: _____.

Puesto en la empresa: _____.

Módulo B. Introducción al equipo de talento humano

De parte de las realizadoras de esta entrevista, agradecemos el tiempo que nos está brindando para nuestra investigación, por consiguiente, queremos realizarle una serie de preguntas sobre el área actual de su trabajo, que permita describirnos sus labores en relación con las estrategias de retención de talento humano que son determinantes en la satisfacción laboral.

De proceder con esta entrevista le agradecemos su tiempo y claridad en la descripción de sus respuestas. Recordando que nuestra investigación tiene como objeto de estudio las estrategias de retención del talento humano determinantes en la satisfacción laboral en el contexto de una empresa outsourcing, vamos a realizarle algunas preguntas respecto a este objeto de estudio. *Verifique la siguiente casilla aceptando que ha leído y obtenemos su consentimiento para responder la siguiente entrevista.*

He leído y acepto responder a la siguiente entrevista suministrando datos que se apeguen a mi conocimiento y experiencia en mi área de desempeño laboral en Grupo Semans.

Módulo C. Retención del Talento Humano

1. ¿Cómo selecciona al personal idóneo para los diferentes subcontratos laborales?
2. ¿Se toman medidas motivadoras o incentivos de satisfacción laboral?

3. ¿Realizan encuestas sobre la satisfacción en el ámbito de trabajo?
4. Durante el proceso de contratación, ¿se aclaran las expectativas de desarrollo profesional para el colaborador dentro de la empresa?
5. ¿Cómo contribuye su función como gerente o encargado de recursos humanos a los objetivos de la empresa?
6. ¿Cuál es la metodología de atracción que usa dentro de la gestión de talento humano?
7. ¿Cuáles estrategias de motivación a los empleados implementan en la empresa?
8. ¿Implementan controles de satisfacción laboral a los colaboradores en alguna etapa de la tercerización? *Refiriéndose a tercerización como la actividad outsourcing de prestación de servicios por subcontratación a terceros.
9. ¿Efectúan programas de apoyo o seguimiento ante incidentes para el colaborador en la empresa subcontratada que aseguren su fidelidad en la empresa? De ser así, ¿cada cuánto tiempo?

Ejemplos de incidentes: Acoso laboral o sexual.
10. ¿Se premia o recompensa la iniciativa del talento humano en la empresa? ¿De qué forma se recompensa?
11. ¿Generan programas de capacitación continua que apoye o fortalezca el talento humano?
12. ¿Qué tácticas utiliza para asegurar la fidelidad y compromiso del talento humano en la empresa?
13. ¿Existen sistemas de medición de tiempo, eficacia y desempeño para los colaboradores por parte de la empresa?
14. ¿Cómo reconoce el aporte de todos los colaboradores en la empresa?

15. ¿Permite que los trabajadores crezcan en áreas que diferentes a su ámbito laboral? De ser así, ¿Contribuye la empresa al crecimiento horizontal? Por ejemplo, flexibilidad en el horario laboral para continuar con estudios independientes.

Anexo 3

Instrumento de Recolección de Datos. Encuesta para los colaboradores.

Encuesta para los colaboradores de Grupo Semans

La siguiente encuesta tiene como único fin la recolección exhaustiva de información respectiva acerca de las estrategias de retención del talento humano que son determinantes en la satisfacción laboral en el contexto de una empresa outsourcing, Grupo Semans, durante el periodo 2023.

A continuación, se le presentarán una serie de interrogantes para las cuales se espera una respuesta verídica y basada en su conocimiento y experiencia dentro del proceso antes descrito.

Sección A. Datos e información personal

Ninguna persona estará obligada a suministrar datos sensibles. La información es de carácter confidencial y no será divulgada, revelada o suministrada a ninguna persona o entidad a menos que la ley así lo indique o esté en riesgo la integridad física, mental o emocional de los sujetos que participan en los proyectos de investigación.

Género

Masculino

Femenino

Prefiero no decirlo

Rango de Edad

De 18 a 30 años

De 31 a 45 años

De 46 a 55 años

Más de 55 años

Escolaridad

Responda considerando el último grado **completo** que se obtiene.

Primaria

Secundaria

Estudios Universitarios

Estudios Técnicos

Posgrados

Sin estudios

¿Cuál es su provincia de residencia?

San José

Alajuela

Cartago

Heredia

Guanacaste

Puntarenas

Limón

Por motivos laborales, ¿ha tenido que trasladarse de su lugar de residencia?

Sí

No

Si su respuesta anterior fue “Sí”, ¿dónde reside actualmente?

De lo contrario, responda la misma provincia de residencia.

San José

Alajuela

Cartago

Heredia

Guanacaste

Puntarenas

Limón

Sección B. Información sobre la empresa para la que labora

La información suministrada en este apartado tiene como objetivo recolectar la información como parte de una investigación sobre la empresa a la que labora por subcontrato tercerizando el servicio. Para lo cual se solicita su colaboración brindando respuestas claras y veraces a lo que se le solicita.

Área en donde labora

Secretarias

Oficiales de Seguridad

Zonas Verdes

Limpieza

¿En qué sector se encuentra la empresa?

Sector público

Sector privado

¿En qué empresa se encuentra laborando por tercerización? Es decir, por contrato.

Escriba el nombre de la empresa para la que trabaja diferente a Grupo Semans.

¿Cuánto tiempo ha laborado en la empresa?

Menos de un año

De 1 a 3 años

De 3 a 5 años

Más de cinco años

¿Cómo ha sido su experiencia laborando en la empresa?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

¿Cómo es el ambiente o clima organizacional en la empresa?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

¿Se encuentra satisfecho en su actual puesto de trabajo?

Sí

No

Podría estar mejor

Si su respuesta anterior fue NO, justifique su respuesta. OPCIONAL

¿Cuál es su nivel de satisfacción en las labores que realiza para la empresa?

Muy alto

Alto

Regular

Bajo

Muy bajo

No me considero para nada satisfecho/a

Considero que podría desempeñarme mejor en otro puesto de trabajo

Según su criterio personal, ¿Considera que se le toma en cuenta como colaborador en la empresa?

Sí

No

En ciertas ocasiones

¿Qué nivel de satisfacción tiene respecto con su relación profesional- laboral en la que se encuentra?

Refiriéndose a si se desempeña en su área profesional o con afinidad a su campo de estudio.

Alto

Regular

Bajo

¿Crees que tus fortalezas como colaborador son tomadas en cuenta a la hora de resolver conflictos o problemas empresariales?

Sí

No

Tal vez

¿Cómo es el trato de la jefatura hacia los colaboradores?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

¿Conoce si la empresa pone en práctica estrategias motivacionales o de retención del talento humano?

Sí

No

¿Qué tipo de estrategias motivacionales o de retención de talento humano pone en práctica la empresa?

Capacitación

Asesoría

Desarrollo profesional

¿Qué incentivos ofrece la empresa a sus colaboradores?

Bonificaciones monetarias (Ej.: bonos, comisiones)

Apoyo en el desarrollo de la carrera profesional (Ej.: Flexibilidad horaria, cursos de formación, capacitaciones)

Beneficios NO monetarios (Ej.: viajes, comida, fiestas, tarjetas de regalo)

Promociones dentro de la empresa (Ej.: Espacios de ocio, tiempo libre)

Reconocimiento público de empleados (Ej.: Empleado del mes)

¿Considera que su remuneración es justa y proporcional para las horas laboradas?

Sí

No

Con respecto a las cargas sociales, ¿la empresa brinda seguro médico o póliza devengada de su salario?

Sí

No

¿En qué medida está satisfecho con el salario o remuneración para el trabajo que realiza?

Extremadamente satisfecho

Muy satisfecho

Moderadamente satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho

Sección C. Información sobre Grupo Semans

La información suministrada en este apartado tiene como objetivo recolectar la información como parte de una investigación sobre las ventajas competitivas de Grupo Semans. Para lo cual se solicita su colaboración brindando respuestas claras y veraces a lo que se le solicita.

¿Cuál fue su interés al laborar en Grupo Semans?

Requerimiento inmediato en un puesto de trabajo

Interés en la remuneración económica

Desarrollo y aprendizaje profesional

Afinidad con la cultura y valores empresariales

¿Qué beneficios obtiene usted como colaborador de Grupo Semans?

Inducciones, capacitaciones y asesorías

Participación e integración laboral en la empresa

Apoyo ante incidentes personales o laborales

Asignación de un supervisor para los trabajadores en planilla

Establecimiento de horarios definidos por contrato

¿Cuál cree usted que sea la ventaja competitiva que tiene Grupo Semans que hace que sus colaboradores prefieran laborar en esta empresa y no con otras empresas?

Motivación a los empleados

Proporciona reconocimiento por el desempeño laboral

Flexibilidad y adaptabilidad al colaborador

Proporciona un mejoramiento de la cultura organizacional

Brinda incentivos de convivencia fuera del horario de oficina

¿Recomendaría usted esta empresa a otras personas para ser una buena opción laboral?

Sí

No

Tal Vez

Anexo IV
CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS FINALES DE
GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL
(Trabajo colectivo)

Fecha.
 Señores
 Vicerrectoría de Investigación
 Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Sustentantes	Cedula
María Eskeysy Urieta Torres	117520966
Karla Franciny Ortega Castro	604560782

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:

“Análisis de las estrategias de retención de talento humano determinantes en la satisfacción laboral en el contexto de una empresa outsourcing, Grupo Semans, durante el periodo 2023.”

El cual se presenta bajo la modalidad de:


Seminario de Graduación
 Proyecto de Graduación
 Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 03/09/2024, autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, sede del Pacífico, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizo	SI	NO
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X	
Consulta electrónica con texto protegido	X	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre	Cedula	Firma
María Eskeysy Urieta Torres	117520966	
Karla Franciny Ortega Castro	604560782	