



RETENCIÓN DEL PERSONAL: ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR EL COMPROMISO Y LEALTAD DE LOS TRABAJADORES A TRAVÉS DE INCENTIVOS Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO.

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

EMPLOYEE RETENTION: STRATEGIES TO FOSTER EMPLOYEE COMMITMENT AND LOYALTY THROUGH INCENTIVES AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES.

<p>Autora: Odalis Mishell Mendoza Pillajo omendoza2@indoamerica.edu.ec</p> <p>Tutor: Andrés Palacio andrespalacio@uti.edu.ec</p> <p>Lector: Mercedes Galarraga mercedesgalarraga@uti.edu.ec</p> <p>Lector: Carlos Borja carlosborja@uti.edu.ec</p> <p>Trabajo de Titulación para la obtención del título de Licenciatura de la Universidad Tecnológica Indoamérica.</p> <p>Modalidad: Investigación Cualitativa</p> <p>Quito, Ecuador. Agosto de 2023.</p>	<p>RESUMEN</p> <p>La retención de personal es una meta en la gestión organizacional, asegurando empleados valiosos con formas que generen compromiso y lealtad a través de incentivos y oportunidades de desarrollo. La metodología que se utilizo es cualitativa. Se detalla en el desarrollo los factores y estrategias, contemplando acciones e incentivos que consoliden la lealtad hacia la empresa. Los factores reconocimiento, recompensas, oportunidades de desarrollo y crecimiento son clave para mejorar la satisfacción laboral y promover el deber con las tareas laborales. Las estrategias involucran reconocer habilidades individuales y crear un ambiente positivo mediante herramientas lúdicas y beneficios adicionales. En conclusión, para retener empleados, las empresas deben trabajar en estrategias de compromiso empresarial y lealtad.</p> <p>Palabras Clave: compromiso, estrategias, factores, incentivos, lealtad, personal, retención.</p>	<p>ABSTRACT</p> <p>Personnel retention is a goal in organizational management, securing valuable employees in ways that generate commitment and loyalty through incentives and development opportunities. The methodology used is qualitative. The factors and strategies are detailed in the development, contemplating actions and incentives that consolidate loyalty towards the company. Recognition, rewards, development opportunities and growth factors are key to improving job satisfaction and promoting duty with work tasks. Strategies involve recognizing individual abilities and creating a positive environment through playful tools and added benefits. In conclusion, to retain employees, companies must work on business engagement and loyalty strategies.</p> <p>Keywords: commitment, strategies, factors, incentives, loyalty, staff, retention.</p>
---	--	--

INTRODUCCIÓN

Actualmente, numerosas empresas enfrentan el desafío de que sus empleados puedan abandonar sus responsabilidades en la empresa en busca de mejores ofertas. No obstante, muchos empleados comprenden que no todas las empresas pueden ofrecer los mismos beneficios. Aunque un aumento salarial puede resultar atractivo, no garantiza la existencia de otras prestaciones o consideraciones hacia los empleados (Andrade, 2017).

Por lo cual, las empresas deben trabajar en la retención del personal dentro de sus filas de empleados, este concepto se entiende como el nivel de compromiso de la empresa así mismo de la gestión de recursos humanos. Para el desarrollo de estrategias que le demuestren al personal que la estadía en la empresa en la que se encuentran de manera actual, es de importancia y ayuda a reforzar el compromiso con el lugar de trabajo que ha confiado en ellos desde el principio de sus carreras profesionales (Andrade, 2017).

Al hablar del compromiso empresarial, los trabajadores en muchas situaciones lo entienden como una extensa colección de técnicas, planes e iniciativas de asistencia destinadas a fomentar la prosperidad y el éxito de las empresas mediante el desarrollo de respuestas útiles a sus necesidades (Montoya, 2019). Es decir, el compromiso que poseen los empleados, así como la lealtad que demuestran hacia la empresa ayuda a que las estrategias de retención de personal se ejecuten de forma más fácil debido al amor y compromiso que demuestran los empleados por trabajar en su lugar de trabajo actual y no irse a otras empresas con la idea de un nuevo trabajo con más amplios horizontes.

Hablar de la lealtad empresarial de los empleados es referirse a cómo la empresa ha ayudado y apoyado a los trabajadores a lo largo de su estadía en dicho lugar, causando que el empleado tenga una afinidad por trabajar y sienta la satisfacción de ser valorado en su empresa. Esto hace que la lealtad prime en el empleado y no tenga ideas vagas de querer renunciar por sentirse “desvalorizado” de acuerdo como ha desarrollado sus labores en la empresa (Narváez, 2019).

Ahora, existe una relación entre el compromiso y la lealtad sobre todo en las empresas ya que estas empresas representan el compromiso con sus empleados mediante la realidad de promesas que cumplen, como son subir sueldos, dar más días de descanso, esto demuestra que aquellas cosas que prometen no quedan solo en palabras, si no que realizan las gestiones adecuadas para dar incentivos a sus empleados, cumpliendo así las promesas que han realizado cuando las circunstancias lo permiten (Lehman, 2018).

Así también, la fidelidad y el compromiso de los colaboradores con la organización se beneficia por los incentivos que proporcionan las personas del área administrativa ayudando a que exista un desarrollo profesional, ya que, en las empresas se distingue cuando los profesionales pueden dar más de ellos mismo para que exista un crecimiento profesional lo que permitirá que en la misma empresa existan oportunidades de desarrollo y suban en la escala profesional (Lehman, 2018).

Figura 1.

Modelo conceptual de incentivos



Nota. Adaptado de Modelo de incentivos [Fotografía] por Roger,2020. Influencia de los incentivos laborales.

Según (Chiavenato, 2007) los incentivos laborales son la paga que realiza la empresa a sus empleados (beneficios sociales, salarios, premios, elogios, oportunidades de crecimiento, supervisión abierta, seguridad en el empleo, etc.) en lugar de las contribuciones, se ofrecen incentivos para motivar a las personas. Sin embargo, el valor de conveniencia de cada incentivo es subjetivo y varía de persona a persona. Lo que puede ser útil y motivador para uno, puede no serlo para otro.

Para (Krugman, 2018) los incentivos económicos son las motivaciones financieras para que los empleados realicen sus labores de manera efectiva y motivados.

En los incentivos recreativos se promueve la colaboración de todos los trabajadores con la finalidad de mejorar su bienestar como; excursiones, eventos deportivos o

sociales, fiestas temáticas, accesos a gimnasios, etc. Estos incentivos tienen como finalidad fortalecer el clima laboral reducir el estrés, aumentar el compromiso y motivación en ellos (Robbins, 2009).

Los incentivos educativos son programas que están diseñados para apoyar y fomentar el aprendizaje mediante el desarrollo educativo continuo en los empleados. Estos incentivos incluyen la oportunidad de capacitación, becas de estudio superior, cursos, etc. La implementación de estos trae muchos beneficios al empleado y la empresa, por un lado, los empleados adquieren y mejoran sus habilidades así mismo la empresa retiene el personal (Noe et al., 2017).

Los incentivos sociales buscan la interacción social positiva y el fortalecimiento de todos los miembros de la empresa los mismos que pueden ser eventos sociales, programas de mentoría, actividades de team building, etc. El objetivo principal de esto es mejorar el clima organizacional, fortalecer la cohesión y comunicación así crear un sentido de pertenencia y satisfacción en el entorno laboral (Luthans, 2017).

Por todo lo expuesto anteriormente, el principal objetivo de la investigación es desarrollar estrategias de retención del personal mediante actividades e incentivos en la empresa para que los empleados permanezcan en la organización y se refuerce la lealtad hacia la misma. Para el cumplimiento de este objetivo es necesario plantear una interrogante previa de investigación ¿Cuáles son los factores y estrategias que inciden en la lealtad y compromiso de los empleados con la empresa para permanecer en sus lugares de trabajo?, esta pregunta permitirá

desarrollar el trabajo con eficacia al conocer la base de la investigación.

METODOLOGÍA

En esta investigación se llevó a cabo un estudio netamente cualitativo. Hernández et al. (2014) a diferencia de la investigación cuantitativa que establece una pregunta o hipótesis antes de recopilar y analizar datos, la investigación cualitativa permite formular preguntas y probabilidad en cualquier momento del proceso. Estas actividades a menudo permiten descubrir las preguntas más importantes y luego perfeccionarlas y responderlas.

Hernández et al. (2014) Este estudio se basa en una serie de procesos rigurosos y lógicos que se utilizan para analizar fenómenos o problemas. A lo largo de la evolución de la ciencia, surgieron muchas corrientes de entendimiento, como es el empirismo, materialismo dialéctico, fenomenología, positivismo, y el estructuralismo. Las corrientes también son marcos teóricos que han enriquecido y diversificado los enfoques científicos así mismo han proporcionado diferentes perspectivas para comprender el mundo y generar conocimiento.

Para esta investigación se indago en primer lugar libros sobre el tema Retención del personal: estrategias para fomentar el compromiso y lealtad de los trabajadores a través de incentivos y oportunidades de desarrollo, entre los principales se encontró: Retener a los mejores empleados, Compromiso y competitividad en las organizaciones, La gestión y el desarrollo organizacional. Estos fueron encontrados en las siguientes plataformas (Ebook), Books.google, Booksmart. También, se consultó en artículos revisados por pares, tanto en Latindex, como en Scopus, para la cual se

usó la base de datos de Google Scholar, EBSCO, Scielo. Para encontrar estos artículos se buscó con las palabras compensaciones, compromiso, retención de personal, lealtad, incentivos, oportunidad de desarrollo y estrategias.

Los mismos que deben ser desde el año 2016 hasta el año 2023. Al final se encontrarán 30 libros y artículos que están identificados en la referencia de este artículo.

DESARROLLO

En esta sección se detalla los factores y las estrategias a seguir.

Factores

Estos son los factores que indican en la lealtad y compromiso de los empleados:

- Factor reconocimiento y recompensa.
- Oportunidades de desarrollo y crecimiento.
- Motivación
- Ambiente laboral.

Factor reconocimiento

Eisenberger et al. (1986) examinan el concepto "apoyo organizacional percibido", lo cual hace referencia al reconocimiento que perciben los trabajadores de su organización. El reconocimiento es la valoración y apreciación que se concede a los trabajadores por su desempeño, logros y aportación en el trabajo. Esto tiene un gran impacto significativo en la satisfacción, lealtad, compromiso y motivación en los empleados. El reconocimiento se puede expresar de diferentes formas como: elogios verbalmente, recompensas intangibles,

insignias por tener un buen desempeño, oportunidades de desarrollo, promoción, felicitación en cumpleaños por medio de un mail, premiar la puntualidad o simplemente expresiones de gratitud. Cuando ellos reciben un reconocimiento genuino y significativo de su trabajo, se sienten valorados y motivados a seguir esforzándose lo cual va fortalecer la relación entre los empleados y empleadores generando un sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Factor recompensas

Los procedimientos de las recompensas incorporan variables que inspiran a las personas a desempeñar una actividad, son un grupo de incentivos que las organizaciones tienen a disposición como recurso para mejorar el desempeño y satisfacción del empleado a través de la motivación (Teoria y Comorg, 2015). Las recompensas tienen dos subtemas intrínsecas y extrínsecas cada una incluye una variable que ayudan a la satisfacción laboral.

Recompensas extrínsecas: este tipo de recompensa son las más deseadas por las personas, son tangibles y los trabajadores aspiran recibir de la organización. Estas recompensas son bonos, aumentos, antigüedad (Circle, 2020).

Recompensas intrínsecas: estas no necesitan aprobación externa para recibir algún valor, sino la gratificación que siente al desempeñar las tareas que le pertenecen. Estas son repartidas naturalmente de nuestros sentimientos, acciones y habilidades que hacen referencia a la satisfacción laboral, autoestima y el orgullo que tienen como persona (Circle, 2020).

Factor oportunidades de desarrollo

La oportunidad de desarrollo en los empleados es factor fundamental para promover el crecimiento laboral y personal en la organización. Esto conlleva brindar a los trabajadores oportunidades de obtener nuevos conocimientos, experiencias así mismo habilidades, también progresar en su carrera y lograr su máximo potencial (Armstrong, 2009).

Meyer et al. (2002) y su equipo investigó la relación entre el compromiso afectivo, normativa organizacional y continuidad. Los resultados de su investigación dicen que estas tres formas están relacionadas al compromiso, pero se diferencian entre sí, para que los colaboradores se sientan felices en sus trabajos se debe dar un plus, por ejemplo, dándoles la oportunidad que se desarrollen en el ámbito profesional y también personal. Cuando ellos notan ese interés de la empresa por hacerlos crecer se va a tener profesionales motivados, leales y comprometidos en sus trabajos.

Factor crecimiento

La evaluación de desempeño tiene que ver mucho con el crecimiento porque es importante que los trabajadores dentro de la gestión, se ayude a los empleados a percibir su crecimiento, además les hará sentirse bien observando su progreso a medida que pasa el tiempo. El crecimiento también motiva a seguir estableciendo metas y mantener una actitud positiva en todo momento, esto se debe a la opción que la empresa brinda al trabajador de darle la oportunidad de desarrollarse en su espacio de trabajo esto se evidencia en la evolución del empleado y la empresa (Fonseca, 2021).

Factor motivación

La teoría de la motivación es de utilidad a medida que nos permite mostrar los

estímulos o elementos que contribuyen energía y sentido al comportamiento del colaborador. Así también la razón por la cual una persona decide llevar a cabo que circunstancias rechaza y repercutir la voluntad y conducta de los seres humanos (Naranjo, 2009).

La motivación organizacional es comprendida como la voluntad de realizar niveles altos de esfuerzo para alcanzar metas en la empresa que están condicionadas hacia la satisfacción de una necesidad individual (Robbins, 2009). Se deduce que por necesidad el estado interior de una persona hace que algunas acciones sean más atractivas.

La motivación laboral es un procedimiento que tiene harta relevancia desde el criterio de investigación como de la gestión empresarial (Peiro, 1990). Se ha desarrollado numerosas teorías respecto a la extensa historia de cuál sería la clave decisiva motivacional, se considera un proceso micro analizado a profundidad en la psicología del trabajo. Un trabajador emocionado demuestra simpatía con los valores y metas de la empresa, van a sentir los éxitos de la organización como propios.

La motivación laboral hace relación con la capacidad que tienen las organizaciones de conservar a sus colaboradores comprometidos a dar su máximo rendimiento y así se pueda conseguir los objetivos planteados por la empresa. También es la acción de motivar a los trabajadores a realizar sus labores, no solo por cumplir con sus tareas si no porque su trabajo gratifica y los empodera. La motivación laboral se consigue a través de algunos factores el dar incentivos monetarios y no monetarios, flexibilidad en el horario, clima organizacional, buena

comunicación y oportunidades de desarrollo, estos factores hacen que los trabajadores se sientan motivados, comprometidos y leales a su organización (StarMeUP, 2019)

Factor ambiente laboral

En el ambiente organizacional intervienen distintos factores que son importantes en las empresas. La impresión que los colaboradores tenga del clima donde trabajan sin duda va tener relación con la estabilidad, confianza, trabajo en equipo y colaboración total entre los empleados, desde luego el resultado negativo o positivo va influir en la productividad de la organización. Por eso (Reyes, 2010) en la investigación que realizo describe 6 factores del ambiente laboral:

Comunicación: dentro de las empresas se debe tener una comunicación de sistema abierto, es decir no debe ser restringida o distribuida jerárquicamente sino debe estar estructurada horizontalmente. Así los colaboradores conocerán las metas que busca la empresa. Comunicar es el arte de influenciar en las personas. Una persona que sepa comunicar tiene la cualidad de carismático y sabe llegar a los individuos así mismo consigue que cambien de opinión (Ribeiro, 1998)

Colaboración: en este factor se ve el nivel de compañerismo que existe en la empresa, es uno de los factores más relevantes ya que suman al buen ambiente organizacional, esto tiene como finalidad observar la relación humana que se tiene dentro de la organización y se verá reflejada en los clientes externos. (Ribeiro, 1998)

Liderazgo: esto involucra directamente al equipo que dirige y tiene la

responsabilidad de cada área. Tener un líder que motive, impulse y exhorte a realizar las tareas encomendadas será de gran ayuda. No es solo tener alguien que motive, se necesita alguien que aprenda a escuchar y escuche la opinión de los demás así se pueda realizar los trabajos en conjunto (Maxwell, 2005).

Carrera profesional: esto refiere al plan de carrera, las destrezas y habilidades que poseen los colaboradores para optar por el ascenso, mismo que influye a mejor calidad de vida, sueldos numerosos y confort, asimismo los puestos acordes al nivel que tengan en el desempeño. Esto con el objetivo de capacitar en el talento de los trabajadores y cubrir los espacios a mediano o largo plazo que estarán con disponibilidad (Núñez et al., 2012).

Satisfacción: la satisfacción laboral son las actitudes que las personas tienen hacia su trabajo, el colaborador que este en un clima laboral agradable, sus jefes le reconozcan el trabajo y lo incentiven a seguir avanza a través de ascensos u otras motivaciones le va causar una satisfacción personal (Sánchez & García, 2017).

Condiciones físicas: este refiere al ambiente, ruidos, equipos e iluminación que la organización posee y cómo afecta a la motivación del empleado. Tener un ambiente adecuado hace que se sientan en armonía para realizar sus actividades diarias, estar en una oficina donde no exista ruido y todos respeten el espacio es de motivación al personal y productividad a la empresa (Tamayo et al., 2014).

Estrategias

Para (Flores, 2023) los que están encargados de fomentar la lealtad y compromiso en los trabajadores dentro de una empresa son los líderes, jefes de áreas,

y administración de talento humano. Ellos se encargan de coordinar las tareas en cada área de la empresa y son el conector directo entre los puestos superiores y los demás trabajadores, así mismo fomenta el compromiso organizacional. El área de talento humano se dedica a gestionar todo lo que está relacionado con los empleados dentro de una empresa. Para fomentar el compromiso se debe aplicar estrategias que ayuden, las mismas que se expresan a continuación:

- Establecer planes de formación.
- Comunicación abierta.
- Conceder incentivos.
- Adecuarse a cada trabajo.
- Anteponer la cultura organizacional.
- Promover un clima agradable
- Evaluar el desempeño.
- Encomendar funciones
- Implementar el trabajo en equipo.

Estas estrategias se deben implementar para tener empleados leales y comprometidos con sus trabajos esto implica estar plenamente involucrado en el trabajo, se trata de realizar las tareas porque te sientes a gusto mas no por obligación.

Para (Pearson Latam, 2021) alcanzar el compromiso en los colaboradores, primeramente, la organización debe tener escucha activa y un interés genuino por el bienestar de los mismo así también poder ayudarlos alcanzar el potencial máximo. Lo cual se debe reconocer las creencias, talentos, necesidades, experiencias y metas que va más allá del trabajo, involucramos de manera humana. Las estrategias que se deben integrar en las organizaciones deben ser elementos de cultura empresarial que tomen en cuenta

necesidades de la nueva generación también lo novedoso de la tecnología digital. Pearson nos da 5 estrategias que son innovadoras para em compromiso organizacional:

1.- Tratar a los trabajadores como diestros en su puesto:

independientemente de cuál sea su cargo se les debe tratar como expertos en su puesto, respetar la forma que realiza sus actividades por que el colaborador sabe cómo administrar y llevar sus procesos. Cuando son tratados con respeto se incrementa el compromiso dentro de la organización.

2.- Tener presente los valores individuales en el proceso de reclutamiento:

uno de los peores enemigos del compromiso organizacional es no estar identificado con la organización. No debemos esperar trabajadores comprometidos si no están conformes con la manera de actuar de la compañía. Cuando se trabaja en un sitio en donde la cultura organizacional y las metas son congruentes con la filosofía de vida y objetivos personales, de inmediato se empieza a desarrollar un sentimiento de lealtad así también el compromiso. Por ello es importante que en el proceso de reclutamiento se considere que los conocimientos y habilidades se puede llegar adquirir, pero las aptitudes, actitudes y valores son constantes a través del tiempo.

3.- Pensar en carreras a largo tiempo:

esta es una estrategia que fomenta el compromiso empresarial no perder de vista a las personas, en especial las generaciones nuevas, se necesita constatar que están progresando y generando oportunidades nuevas para sentirse realizados.

4.- **Gamifica:** esta estrategia trata de utilizar métodos dinámicos y lúdicos para que se incremente el compromiso e interés con las actividades que se realiza, de modo que los juegos motiven. Es una estrategia que se puede aplicar en cualquier etapa del trabajador, empezando por el reclutamiento, evaluación de desempeño, onboarding y la retroalimentación. Muchas organizaciones invierten en la tecnología o incentivos como app, programas de lealtad, tableros digitales de programas de lealtad y resultados. También gamificar los indicadores como las ventas, puntualidad, asistencia, así como realización de capacitación o cursos.

5.- Crear planes de beneficios inteligentes:

esta estrategia como las anteriores es fundamental, el crear una cultura de bienestar y arriesgar una experiencia de empleo positiva que facilite el incremento en el rendimiento de toda la empresa. Existen algunas prestaciones del salario que motivan el compromiso de los empleados y llega amortiguar costos de la empresa como, por ejemplo: bonos, días extras de vacaciones, capacitaciones externas, servicio de salud con los beneficios fiscales también días de salud mental. Tener un trabajador saludable y relajado la eficiencia aumenta, por ello promover la alimentación sana, ejercitación y servicios de bienestar.

Tabla 1.

Contraste de factores que inciden en la lealtad y compromiso de los trabajadores por varios autores

Factor	reconocimiento y recompensa
	Eisenberger et al. (1986), consideran que el reconocimiento manifestado del valor y aprecio del

<p>Autor 1 desempeño, logros y contribuciones de los empleados tiene un impacto en su satisfacción laboral, lealtad y motivación.</p>	<p>compromiso, pero se diferencian entre sí.</p>
<p>Autor 2 Teoría y Comorg, 2015 las recompensas mejoran el desempeño, autoestima y la satisfacción de los empleados, motivándolos. Son extrínsecas (tangibles, relacionadas con bonos o aumentos salariales) o intrínsecas (sentimiento de gratificación al realizar tareas propias del trabajo).</p>	<p>Autor 3 Fonseca (2021) señala que la evaluación del desempeño está relacionada con el crecimiento. Ayudar a los empleados a percibir su crecimiento dentro de la gestión, les hace sentir bien y les motiva a establecer metas continuas.</p>
<p>Autor3 Chiavenato (2007) indica que los incentivos pueden incluir desde beneficios sociales hasta premios o seguridad laboral; sin embargo, su efectividad varía según cada persona.</p>	<p>Factor Motivación</p> <p>Autor1 Naranjo (2009) comenta que la teoría de la motivación aporta la comprensión sobre los estímulos y elementos que impulsan el comportamiento de los colaboradores, las razones por las cuales toman decisiones y cómo afecta su voluntad y conducta.</p>
<p>Factor oportunidad de desarrollo y crecimiento</p>	<p>Autor2 Robbins (2009) define la motivación organizacional como la disposición para realizar esfuerzos significativos con el fin de alcanzar metas en una empresa, basada en satisfacer necesidades individuales. Destaca que las acciones se vuelven más atractivas cuando están relacionadas con necesidades internas.</p>
<p>Autor 1 Armstrong (2009) destaca la importancia de brindar a empleados oportunidades de obtener nuevos conocimientos, experiencias y habilidades, promoviendo el crecimiento laboral y personal.</p>	<p>Autor 3 StarMeUP (2019) señalan que la motivación apoyada en factores de incentivos financieros, flexibilidad horaria, buen clima laboral, comunicación y oportunidades de desarrollo también generan satisfacción</p>
<p>Autor2 Meyer et al. (2002) afirman que dar oportunidad de desarrollo a los empleados crea y lealtad a sus trabajos. El compromiso afectivo, normativa organizacional y continuidad están relacionadas con el</p>	

	e incrementa su compromiso hacia la empresa.
Factor Ambiente laboral	
Autor 1	Reyes (2010), define el ambiente laboral en una variedad de factores que influyen en la productividad organizacional.
Autor2	Ribeiro (1998) afirma que la comunicación debe ser abierta y la colaboración entre compañeros influye en el ambiente laboral y se refleja en los clientes.
Autor3	Tamayo et al. (2014) señalan a las condiciones físicas adecuadas, sin interferencias, ni ruidos, contribuye a aumentar la productividad.

Nota. La tabla es elaboración propia, es un cuadro comparativo de los factores que inciden en el compromiso y lealtad de los trabajadores.

Tabla 2.

Estrategias para aplicar el compromiso y lealtad en los colaboradores según Flores y Pearson.

	Estrategias
Autor1	(Flores, 2023)apoya fomentar la lealtad y compromiso de los empleados incluyen establecer planes de formación, promover una comunicación abierta, conceder incentivos, adaptarse a cada trabajo, priorizar la cultura organizacional, crear un clima agradable, evaluar el desempeño y encomendar funciones. Estas estrategias

	tienen como objetivo involucrar a los empleados y generar satisfacción en su trabajo para aumentar la lealtad y compromiso hacia la empresa.
Autor 2	Pearson Latam (2021) propone estrategias innovadoras para promover el compromiso organizacional al ofrecer el trato de confianza al empleado, tomar en cuenta los valores individuales en el proceso de reclutamiento, proyectar carreras a largo plazo, gramificar como método de motivación y compromiso y crear planes de beneficios inteligentes que motiven al empleado dentro de sus funciones.

Nota. Cuadro comparativo sobre estrategias que se puede implementar para fomentar la lealtad y compromiso dentro de una organización.

Discusión y Conclusión

En referencia a los factores que inciden en la lealtad y compromiso de los empleados con la organización está el reconocimiento que de acuerdo a Eisenberger et al. (1986), implica valorar y apreciar el desempeño, logros y contribución de los empleados en el trabajo; sin embargo, para Teoría y Comorg, 2015 es importante recompensar esa valorización mediante la motivación empleando formas intrínseca o extrínseca, ambos tipos contribuyen a la satisfacción laboral, autoestima y orgullo personal. De acuerdo a Chiavenato (2007), se pueden incluir como recompensa beneficios sociales, premios o seguridad laboral, pero se deberá emplear tomando en cuenta los

elementos individuales del colaborador. En resumen, el reconocimiento valora el desempeño y contribución del empleado mientras que las recompensas buscan motivar mejorando su satisfacción. Ambos aspectos tienen un impacto positivo en la satisfacción laboral y otros factores claves como lealtad y compromiso hacia la organización.

En factores de desarrollo y crecimiento, Armstrong (2009) afirma que el ofrecimiento de experiencias nuevas y la promoción del progreso en la carrera profesional, contribuyen al crecimiento laboral y personal de los empleados, coincidiendo con Meyer et al. (2002) en que el compromiso afectivo, normativo y continuo se relaciona con las oportunidades de desarrollo. Mientras que para Fonseca (2021) es fundamental resaltar ante el empleado la relación entre su evaluación del desempeño y el crecimiento. Resumiendo, que enfatizan que ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento a los trabajadores no solo beneficia su propio avance personal y profesional, sino también fortalece su compromiso con sus tareas laborales e impulsa el éxito global de la organización.

El factor de motivación presenta diferentes perspectivas dentro del ámbito laboral, partiendo de la argumentación de Naranjo (2009) quien destaca que determinar la motivación ayuda a comprender los estímulos y elementos que impulsan el comportamiento de los colaboradores y sus razonamientos. Para Robbins (2009) este tipo de motivación está relacionada a la disposición de esforzarse para alcanzar metas en la empresa, basada en satisfacer necesidades individuales. En cambio, Peiro (1990) resalta la importancia de investigar y

entender los factores determinantes de la motivación laboral desde una perspectiva empresarial, esto incluye el campo psicológico del trabajo. A diferencia de StarMeUp (2019) que indica que la motivación está generada por diversos factores relacionados a los incentivos, la confianza brindada y oportunidades de crecimiento personal, asociando estos elementos a su compromiso con la organización. Resumiendo, que comprender e impulsar adecuadamente la motivación laboral es fundamental para promover un alto rendimiento y lealtad entre los empleados.

Según Reyes (2010), el ambiente laboral se ve influenciado por varios factores, coincidiendo con lo expresado por diferentes autores, como Ribeiro (1998) quien señala a la comunicación abierta, horizontal, que incluye el conocimiento de las metas organizacional y al compañerismo colaborativo como elementos relevantes en un ambiente laboral que refleja esa empatía al entorno. Para Maxwell (2005), el grupo debe estar guiado por un líder motivador que escucha a su equipo para impulsar el cumplimiento de tareas conjuntas. En opinión de Núñez et al., (2012), es importante proyectar al empleado dentro de una carrera profesional, afianzando su calidad de vida y oportunidad de ascenso en un clima laboral positivo y de motivación. En cambio, para Tamayo et al., (2014). las condiciones del entorno físico juegan un papel predominante en el ambiente laboral, influyendo en la productividad del empleado. Resumiendo, que estos elementos contribuyen a un desenvolvimiento óptimo para los colaboradores, incidiendo en la producción y proyección de la organización.

Respecto a las estrategias, Flores (2023) indica que estas se deben centrar en involucrar a los empleados, permitiéndoles sentirse cómodos y satisfechos con su trabajo, lo que lleva a una mayor lealtad y compromiso hacia la empresa. A diferencia de Pearson Latam (2021) cuyas estrategias buscan reconocer las habilidades individuales, alinear los valores personales con la cultura empresarial, pensar en desarrollo profesional a largo plazo e implementar herramientas lúdicas y beneficios que promuevan un ambiente positivo dentro de la organización.

En conclusión, para retener a sus empleados, las empresas deben trabajar en estrategias de compromiso empresarial y lealtad. Esto implica cumplir promesas y ofrecer una variedad de incentivos adecuados a cada individuo para motivarlos y generar un ambiente laboral satisfactorio.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Andrade, T. (2017). *Retención de personal: las 6 estrategias más efectivas*. Obtenido de Bizneo: https://www.bizneo.com/blog/retencion-de-personal/#Que_es_la_retencion_de_personal
- Armstrong, M. (2009). *Manual de armstrong de práctica de gestión de recursos humanos*. Kogan Page Limited.
- Bugdol, M., & Jedynek, P. (2021). Quality objectives in management systems – their attributes, establishment and motivational function. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(1), 10.1108/IJQRM-05-2020-0173.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill.
- Circle. (2020). *Tipos de Recompensas: Una Guía Rápida para Recursos Humanos*. Obtenido de <https://n9.cl/n722ts>
- Flores, E. (2023). *Las 9 estrategias para mejorar el compromiso laboral en tu equipo de trabajo*. Obtenido de <https://www.ieie.eu/el-compromiso-laboral/>
- Fonseca, C. (2021). *Crecimiento laboral del talento humano en una organización mediante la gestión por competencias*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://acortar.link/C0VZ2O>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Krugman, P. (2018). *Understanding Incentives in Economics: 5 Common Types of Economic Incentives*. Obtenido de MasterClass: <https://acortar.link/7RU1du>
- Lehman, S. (2018). *El valor del compromiso*. Obtenido de <https://www.esic.edu/pdf/empleabilidad/el-valor-del-compromiso.pdf>
- Luthans, F. (2017). Capital psicológico: un enfoque positivo basado en la evidencia. *Revisión Anual de Psicología Organizacional y Comportamiento Organizacional*, 4, 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>.

- Maxwell, J. C. (2005). *Liderazgo eficaz-Cómo influir en los demás*. Editorial Vid.
- Montoya, G. (2019). *11 razones – ¿Por qué es importante el compromiso de los empleados?* Obtenido de Ungoti : <https://ungoti.com/es/blog/por-que-importante-compromiso-de-los-empleados/#:~:text=El%20compromiso%20empresarial%20es%20la,las%20necesidades%20de%20la%20empresa>.
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33(2), 153-170. redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf.
- Narváez, M. (2019). *Lealtad empresarial: Qué es y cómo fomentarla en tu organización*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/lealtad-empresarial/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20lealtad%20empresarial,mejor%20para%20su%20propio%20desarrollo>.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Núñez, U., Grande, P., & Pedrosa, A. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Career Universia Business Review*, (34), 14-35.
- Palacio-Fierro, A., & Arias-Flores, H. (2021). *La dirección en la gestión de las pymes de Quito*. Atena. doi:10.22533/at.ed.7962104026
- Palacio Fierro, A., Arevalo Chavez , P., Cruz Cardenaz, J., Guevara Maldonado, C., Bonilla Bedoya , S., Estrella Bastidas , A., . . . Ramos Galarza, C. (2020). *Actualización en metodología de la investigación científica*. Quito: Universidad Indoamerica. Obtenido de <http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/1686>
- Pearson Latam. (2021). *Compromiso laboral: 6 estrategias innovadoras para potenciarlo*. Obtenido de <https://blog.pearsonlatam.com/talento-humano/compromiso-laboral-estrategias-para-potenciarlo>
- Peiro, J. (1990). *Organizaciones: Nuevas Perspectivas Psicosociológicas*. Promociones y Publicaciones Uiversitarias.
- Pérez, J., & Merino, M. (2010). *Ambiente de trabajo - Qué es, definición y concepto*. Obtenido de <https://definicion.de/ambiente-de-trabajo/>
- Reyes, S. (2010). *El clima y cultura laboral. En: Portal de innovación educativa*. Obtenido de http://www.eduinnova.es/abril2010/Clima_Cultura_Laboral.pdf
- Ribeiro, D. (1998). *Asesoramiento en dirección de empresas: consultoría*. Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Perason Educación.
- Sánchez, M., & García, M. (2017). *Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo*. Una

exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166.

<https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>.

A mis hermanos, mi prima Melany por apoyarme.

StarMeUP. (2019). *Qué es la motivación laboral y cómo podemos usarla para para potenciar la cultura organizacional*. . Obtenido de <https://os.starmeup.com/es/blog/liderazgo/motivacion-laboral.html>

Tamayo, Y., Del Rio, A., & García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11), [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70021-7) .

Teoria y Comorg. (2015). *Ciclo de vida de organizaciones (Adizes)*. Obtenido de <https://acortar.link/YjgCCj>

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primeramente a Dios por darme la sabiduría e inteligente.

A mis padres por ser el pilar fundamental de estos 4 años sin ellos no lo hubiera logrado, fueron el sustento económico y emocional.

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mi madre, a mi padre que me inculcaron los mejores valores, fueron mi inspiración día a día, por brindarme el apoyo, darme la oportunidad de estudiar y realizarme profesionalmente.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del Trabajo de Titulación “RETENCIÓN DEL PERSONAL ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR EL COMPROMISO Y LEALTAD DE LOS TRABAJADORES A TRAVÉS DE INENTIVOS Y OPOTUNIDADES DE DESARROLLO ” presentado por Mendoza Pillajo Odalis Mishell, para optar por el Título de Licenciado(a) en Gestión de Talento Humano

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partea y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte de los Lectores que se designen.

Quito, 19 de septiembre del 2023



Firmado electrónicamente por:
ANDRES ALEJANDRO
PALACIO FIERRO

.....

Andrés Palacio Fierro, PhD.

APROBACIÓN DE LECTORES

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “RETENCIÓN DEL PERSONAL ESTRATEGIAS PARA FOMENTAR EL COMPROMISO Y LEALTAD DE LOS TRABAJADORES A TRAVÉS DE INCENTIVOS Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO ” previo a la obtención del Título de Licenciado(a) en Gestión de Talento Humano, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 20 de septiembre del 2023



Firmado electrónicamente por:
MERCEDES FABIOLA
GALARRAGA CARVAJAL

Econ. Mercedes Galarraga

LECTOR



Firmado electrónicamente por:
CARLOS MARCELO
BORJA GALEAS

Ing. Carlos Borja

LECTOR