

**MARCA EMPLEADORA COMO ESTRATEGIA DE RETENCIÓN EN EL  
BANCO DE LA COMUNIDAD SEDE FLORIDA VALLE AÑO 2025.**

**VALERIA DEL PILAR RIVERA IZQUIERDO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

**MARZO 2026**

**MARCA EMPLEADORA COMO ESTRATEGIA DE RETENCIÓN EN EL  
BANCO DE LA COMUNIDAD SEDE FLORIDA VALLE AÑO 2025.**

**VALERIA DEL PILAR RIVERA IZQUIERDO**

**INVESTIGACIÓN DE GRADO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**DOCENTE: CRISTIAN BEDOYA DORADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CALI COLOMBIA**

**12 DE MARZO 2026**

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                    | Pág. |
|----------------------------------------------------|------|
| RESUMEN                                            |      |
| 1. INTRODUCCION.....                               | 1    |
| 2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....                 | 3    |
| 3. FORMULACION DEL PROBLEMA .....                  | 11   |
| 4. OBJETIVOS.....                                  | 15   |
| 0.1.1 Objetivo General.....                        | 15   |
| 0.1.2 Objetivos                                    |      |
| Específicos.....                                   | 15   |
| 5. JUSTIFICACION.....                              | 16   |
| 6. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.....                 | 18   |
| 7. METODOLOGIA.....                                | 35   |
| 7.1 Tipo de investigación .....                    | 36   |
| 7.2 Técnicas de recolección de la información..... | 36   |
| 7.3 Población.....                                 | 38   |
| 7.4 Análisis de la Información .....               | 38   |
| 8. RESULTADOS.....                                 | 39   |
| 8.1 Caracterización de la Rotación externa .....   | 39   |
| 8.2 Medición eNPS .....                            | 39   |
| 8.2.1 motivación Laboral .....                     | 40   |
| 8.2.1.1.1 Necesidad de logro.....                  | 41   |
| 8.2.1.1.2 Necesidad de Poder.....                  | 42   |

|           |                                                                    |    |
|-----------|--------------------------------------------------------------------|----|
| 8.2.1.1.3 | Necesidad de filiación .....                                       | 43 |
| 8.2.1.1.4 | Retención .....                                                    | 44 |
| 8.2.1.1.5 | Clima, Apreciación y estimación .....                              | 45 |
| 8.2.1.1.6 | Actitud y<br>Aprendizaje.....                                      | 46 |
| 8.2.1.1.7 | Presión del trabajo.....                                           | 47 |
| 8.2.1.1.8 | Habilidades de Liderazgo.....                                      | 48 |
| 8.2.2     | Fortalezas u debilidades para fomentar la permanencia de la col... | 52 |
| 8.2.3     | Propuesta de Marca Empleadora .....                                | 56 |
| 9.        | Conclusiones.....                                                  | 60 |
| 10.       | Recomendaciones .....                                              | 62 |
|           | BIBLIOGRAFIA.....                                                  | 62 |
|           | ANEXOS                                                             |    |

## LISTADO DE FIGURAS

|                                        | <b>Pág.</b> |
|----------------------------------------|-------------|
| Figura 1 Necesidad del Logro.....      | 43          |
| Figura 2 Necesidad del Poder.....      | 44          |
| Figura 3 Necesidad de Afiliación ..... | 45          |
| Figura 4 Retención Laboral .....       | 46          |
| Figura 5 Actitud de Aprendizaje .....  | 47          |
| Figura 6 Presión del Trabajo.....      | 48          |
| Figura 7 Habilidades de Liderazgo..... | 49          |

## LISTADO DE TABLAS

|                                                                                                                     | Pág. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Tabla No 1. Definición de rotación de personal .....                                                                | 25   |
| Tabla No 2 Definición de talento Humano.....                                                                        | 28   |
| Tabla No 3 Practicas, procesos y estrategias de Gestión del talento humano para la<br>retención de<br>personal..... | 30   |
| Tabla No 4 Algunas definiciones de Marca Empleadora.....                                                            | 33   |
| Tabla No 5 Genero de los funcionarios del Banco de la comunidad sede Florida .....                                  | 33   |
| Tabla No 6 Rango de edad de los funcionarios del Banco de la comunidad sede<br>Florida.....                         | 40   |
| Tabla No 7 Nivel de educación de funcionarios del Banco de la comunidad sede<br>Florida.....                        | 41   |
| Tabla No 8 Propuesta Marca Empleadora .....                                                                         | 55   |
| Tabla No 9 Net Promoter Score.....                                                                                  | 50   |

## RESUMEN

La Marca Empleadora, también conocida como "*employer branding*", informa sobre la imagen que una organización proyecta como empleador ante sus empleados. Es una estrategia que las empresas utilizan para atraer, retener y motivar el talento humano, así como para implementar un entorno de trabajo atractivo y alineado con sus valores y cultura corporativa. Una marca empleadora bien posicionada puede influir en la decisión de los futuros empleados de unirse a la organización y en la retención de empleados existentes (Barrow & Ambler, 1996). El presente trabajo tiene como objetivo Definir una estrategia de marca empleadora para una microfinanciera denominada "El Banco de la Comunidad" ubicada en el municipio de Florida Valle del Cauca que presenta problemas de rotación externa en el 2025. La metodología implementada fue cuantitativa, se empleó la recolección y análisis datos, a través de encuestas que miden el grado de motivación y retención laboral con preguntas tipo Likert, seguido por el correspondiente análisis estadístico. La marca empleadora permite analizar con mayor profundidad las causas de la alta rotación externa en el Banco de la Comunidad, así como en otras organizaciones. En el caso específico de esta entidad, se identificaron como factores determinantes el elevado nivel de presión laboral, la ausencia de incentivos no monetarios; también conocidos como salario emocional y la falta de motivación por parte de los líderes. Estos hallazgos evidencian la necesidad de implementar herramientas que fortalezcan los estilos de liderazgo, tanto en los directivos como en los equipos de trabajo, y de generar oportunidades de mejora en el área de talento

**Palabras Clave:** Marca Empleadora; Rotación de Personal; Retención de personal; Rotación interna; Rotación Externa; NPS Employee Net Promotor; Motivación.

## 1. INTRODUCCION

En la actualidad, las empresas buscan minimizar la rotación de su personal a fin de evitar factores que afecten el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, una marca empleadora de calidad busca generar confiabilidad en los colaboradores y además que esta confiabilidad se vea reflejada en la satisfacción de todos los clientes.

Durante muchos años, la gestión de personas se ha llevado a cabo desde un enfoque principalmente operativo y administrativo. No obstante, la creciente necesidad de perfiles muy determinados en las organizaciones ha hecho que la balanza se incline a favor de las personas, por esto las empresas se han visto obligadas a gestionar su posicionamiento en el mercado (Hernández, 2016).

La relación empleado y organización, cada vez se ha ido fortalecido más, debido a esto se ha fomentado la aplicación de principios del marketing y de recursos humanos, creando el concepto del “*employer branding*”, cuyo objetivo es atraer talento humano hacia la organización y comprometerlo, encontrando diversos factores cualitativos capaces de contribuir al compromiso con la marca.

La presente investigación explora el concepto de experiencia de la marca empleadora y su impacto en la microfinanciera objeto de estudio. Se propone analizar la marca empleadora como estrategia de retención personal en área de recursos humanos. Una experiencia positiva con la marca empleadora es importante para que el empleado desarrolle compromiso afectivo hacia ésta (Bouzas & Iturriagoitia 2013).

El nuevo entorno global presenta nuevos retos para las empresas y obliga al empleador a diseñar formas de retener y enganchar el nuevo talento humano, el cual cada vez es más esquivo, y mostrar a su vez que no son sólo buenos prestadores de un servicio sino también una empresa ideal para trabajar (Sheen, 2018).

La mayoría de las personas tiene valores opuestos entre sí, por ejemplo, para un Millennial el concepto de autoridad ya casi no existe, mientras que para la generación X las ordenes son el medio de comunicación habitual en el trabajo, hoy si no se involucra a los colaboradores en los proyectos se hace casi inadmisible obtener los objetivos planteados (Hernández, 2016).

Para el trabajo de campo se tomara una muestra de 20 trabajadores de la microfinanciera ubicada en el municipio de Florida Valle a los cuales se les realizará entrevistas y encuestas presenciales esta muestra es toda la población a quien se le puede estudiar para el presente estudio el cual fue tipo censal no probabilístico, ya que la participación fue del 100 % de los empleados de la oficina objeto de estudio, se aplicó la encuesta a todos los cargos y trabajadores los criterios de inclusión usados fueron personas activas laboralmente, de todas las áreas tanto operativas como comerciales no se excluyó ningún funcionario.

Fueron invitados mediante una reunión grupal donde se explicó el objetivo de la investigación, se autorizó la participación por parte del gerente regional quien dio su visto bueno para que los trabajadores sean entrevistados, hubo consentimiento informado.

Al tener estos puntos de vista se quiere identificar las oportunidades de mejora que tiene la empresa para construir su Marca Empleadora y así reforzar las políticas vigentes enfocados principalmente en el indicador de rotación de personal que ha sido un aspecto grave y que necesita ser tratado en esta oficina.

El presente documento se encuentra estructurado en seis apartados. El primero, presentado por la definición del concepto de Marca Empleadora y la importancia que representa ésta a lo largo del tiempo en las organizaciones, para retener y atraer personal, segundo, las definiciones de rotación de personal, el tercero la definición de

retención de personal , el cuarto la identificación del problema en el Banco de la comunidad sede Florida, el quinto el concepto de los tipos de motivación y la opinión del personal de la sede objeto de estudio a través de un análisis gráfico y de indicadores de medición y sexto la propuesta de Marca Empleadora para esta organización una vez identificados los puntos más críticos y las oportunidades de mejora.

## 2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

A finales del siglo XX, las empresas comenzaron a aplicar diferentes técnicas de marketing a la gestión de recursos humanos. Esto logro el reconocimiento que las organizaciones necesitaban vender como la mejor opción para empleos a los postulantes, de la misma manera en que vendían productos o servicios a los consumidores (Puchol & Moreno 2007).

De igual forma para esta misma época, se realizaron diferentes estudios para evaluar la imagen de las empresas. Estos estudios se enfocaron en la percepción de las personas sobre las empresas como empleadores, lo que dio origen a la idea de que las organizaciones tenían una "imagen de marca" en el contexto del empleo. En el libro "*The War for Talent*" de (Michaels *et al.*, 2001) se expuso que, para entonces, las organizaciones estaban compitiendo arduamente para atraer y retener a los mejores talentos. Esto condujo a un mayor enfoque en la marca empleadora como estrategia para ganar la "guerra por el mejor talento".

La marca empleadora es una estrategia integral de la gestión del talento humano, y está orientada a construir y proyectar una imagen auténtica de las organizaciones empleadoras (Linardi & Cortina 2017).

Algunos de las dificultades que se busca resolver incluyen la escasez de talento competente en el mercado laboral, la alta rotación de empleados, la falta de compromiso, la motivación de los trabajadores y atraer a los mejores candidatos. Al desarrollar una marca empleadora sólida, las organizaciones pueden enfrentar estos desafíos al atraer candidatos que se ajusten a su cultura y valores, mantener a empleados comprometidos y establecer un entorno laboral que incentive el crecimiento profesional y la satisfacción. Finalmente, la marca empleadora ayuda a la construcción de equipos

talentosos y comprometidos que impulsan el éxito y la competitividad de la organización en el mercado.

Durante la última década, uno de los mayores problemas en el ámbito de la gestión del talento humano ha sido la rotación externa, y esto se debe en gran parte a las consecuencias negativas que esta rotación puede traer para las organizaciones ya que representa grandes pérdidas económicas y de información para las compañías (Fontana & Sobral, 2017).

La rotación de empleados, especialmente la salida de empleados talentosos y valiosos puede generar retos significativos para las empresas, puesto que cuando los empleados abandonan una organización, se llevan consigo conocimientos, habilidades y relaciones, que pueden ser costosas de reemplazar.

Esto puede involucrar una disminución en la productividad, una pérdida financiera debido a los costos de selección y entrenamiento de nuevos empleados, y la interrupción de la continuidad en la ejecución de proyectos y metas comerciales (Orellana, 2014).

Además, la rotación externa también puede afectar la reputación de la empresa como empleador, lo que impacta directamente a la marca empleadora. Los empleados insatisfechos o desmotivados pueden compartir sus malas experiencias en plataformas de revisión de empleadores, redes sociales y profesionales, impidiendo que candidatos talentosos se unan a la organización. Por lo tanto, es fundamental que las empresas aborden este problema a través del fortalecimiento de su marca empleadora para retener y motivar a su talento interno, al tiempo que atraen a nuevos candidatos que se alineen con su cultura y valores (Abrate, 2020).

Cada vez más son las empresas que quieren identificar cuáles son las causas de la rotación externa en sus organizaciones tal es el caso de Cooperativa La Ceiba, R.L

ubicada en Guatemala donde se concluyó que para los empleados es de suma importancia la oportunidad de desarrollo profesional así como también el bono estudiantil que actualmente les proporcionan, el permiso de estudio que se les pudiera otorgar para poder terminar sus estudios y así superarse no solamente laboral sino también profesionalmente (Orellana, 2014).

Estudios como los de Sánchez (2020) con la firma de auditoría y consultoría Price Waterhouse Coopers hablan de la rotación de personal en el Perú, determinando que el índice de rotación laboral promedia es de 20,7% en este país, y que este indicador está por encima de la media regional de 10,9%. Esta rotación de personal se da en el mayor de los casos de forma voluntaria, debido a nuevas oportunidades laborales que van acompañadas de mejores salarios y de crecimiento profesional. Inclusive un factor importante es el clima laboral el cual genera que los trabajadores de diferentes sectores prefieran las empresas que presenten mejores climas y condiciones laborales.

Otras investigaciones como la de Alvarado (2017) tratan sobre como la motivación afecta los índices de rotación de personal, manifiesta que se deben conocer iniciativas y prácticas que ayuden a guiar a los trabajadores a mejorar su desempeño en el puesto de trabajo. Esta investigación permitió conocer el tipo de compensación que mejor motivara a los trabajadores y que lleve a cumplir con los objetivos establecidos.

En Colombia instituciones como el departamento nacional de estadística DANE, informaron que en febrero del 2024 la tasa de desocupación en el total de 13 ciudades y áreas metropolitanas fue del 11,6%, mientras que en el mismo mes del año 2023 fue de 11.5%, no obstante, la tasa de ocupación no puede referirse a qué tan satisfechos están los colombianos con sus trabajos y más a inicio de año. Según un estudio de la firma McKinsey & Company, llamado *“el gran abandono está dificultando la contratación”*

realizado en el año 2022, aproximadamente un 40% de los trabajadores encuestados en Colombia estaban dispuestos a dejar su trabajo. Según el diario El País en el 2024 las renuncias masivas se popularizaron a nivel mundial tras la pandemia y se generaron sobre todo en trabajadores jóvenes entre 18 y 30 años.

Según Catalina Landínez gerente de la empresa Business Manager de Empleabilidad en Gi Group Colombia, en el artículo de la página del empleo.com denominado *“porque las personas renuncian a su empleo a comienzos de año”*, las empresas incrementan el número de vacantes disponibles y procesos de contratación debido a un gran número de renuncias y abandono de cargos, este fenómeno laboral obedece a dos razones principales. La primera de ellas es la rigidez con la que las compañías gestionan el manejo de vacaciones y permisos durante el mes de enero. A su vez, son muchas las personas que al acabar o iniciar el año se dan cuenta que sus planes de vida no concuerdan con su ritmo trabajo; por tal motivo, las personas renuncian masivamente a causa del manejo de tiempos.

Por otro lado, el mercado laboral se transformó radicalmente durante la pandemia. De acuerdo con los estudios de McKinsey & Company, la crisis sanitaria promovió en los trabajadores replantear sus expectativas laborales. No obstante, según Landinez, los trabajadores de hoy en día buscan que el trabajo se asocie en mayor medida no sólo con una remuneración, sino con un propósito de vida y una posibilidad de trabajo flexible o híbrido.

De acuerdo con Landinez, es importante decir que, en medio de las renuncias, el candidato no se ve afectado económicamente en sanciones o pérdida de sus derechos. Por otro lado, aconseja a los empleadores en estrategias como: “trabajar en planificación de vacaciones por medio de reemplazos temporales, crear planes de desarrollo para que los trabajadores encuentren lo que necesitan en las empresas” y sobre todo “que los

empleados puedan construir lazos entre sus propósitos personales y los de la empresa”. El éxito de estas estrategias salvará a la empresa de perder entre un 10% y 15% de sus ingresos en procesos de contratación y demás.

Otros estudios, como el informe de la organización internacional del trabajo OIT en el año 2017 denominado “Información actualizada sobre la Estrategia de Recursos Humanos 2018-2021 agilidad, compromiso y eficiencia” de febrero del 2021 , nos suministra datos sobre la rotación externa a nivel global, resaltando en la importancia de crear programas de capacitación para los colaboradores como una opción para controlar el impacto de la deserción, y hallando que de esta forma no sólo aumentan las competencias de los trabajadores sino también las de las empresas.

Otros estudios como el de Cadena et al. (2023) denominado “Causas y consecuencias de la renuncia voluntaria en las empresas de producción en Bogotá, señalan que dentro de los efectos de la rotación de personal no sólo esta disminuir la producción esperada por un colaborador sino el tiempo invertido en poder remplazarlo, el conocimiento obtenido durante su experiencia con la compañía el cual es un aspecto que asegura un nivel óptimo de productividad.

López (2011) en su artículo “propuesta para reducir la rotación de personal” indica que también en la rotación de personal intervienen variables como causas de rotación forzosa (por jubilación, por muerte, por incapacidad permanente, por enfermedad) y causas de rotación voluntaria (por despido, por renuncia del trabajador, por mala selección, por inestabilidad natural, por razones personales o familiares) y que la rotación de personal elevada representa un gran peligro para cualquier empresa tanto por los enormes costos económicos, como por los efectos negativos que genera.

La relación entre la marca empleadora y la rotación externa ha sido explorada por investigadores como Granados y Ávila (2017) de la universidad Pontificia Católica de Perú, con el objetivo de conocer los beneficios de la marca empleadora, citan a autores como (Ambler & Barrow 1996), quienes manifiestan que: “la marca empleadora brinda tres tipos diferentes de beneficios a los empleados de una organización, los cuales son: funcionales, económicos y psicológicos. Estos estudios sugieren que una marca empleadora bien consolidada puede influir en la decisión de los empleados de quedarse o a desertar. No obstante, informes como el estudio de tendencias de capital humano de Deloitte 2020 indican que el compromiso de una organización con el propósito de esta es fundamental para su marca empleadora: determina todo, desde la forma de atraer y retener a los trabajadores hasta la medida en que estos se sienten satisfechos con su empleo. han destacado la importancia de la marca empleadora en la gestión del talento y la retención de empleados, señalando que se quiere dar respuesta a las organizaciones para que adopten tres atributos: propósito, potencial y perspectiva. Tres características necesarias para integrar personas, tecnología y convertirse en una verdadera empresa social.

La gran acogida de la marca empleadora en las empresas se ha convertido en un tema de interés. investigaciones de mercado como el informe de Hernández (2016) llamado “*Marketing, Recursos Humanos y marca empleadora*” muestran cómo las empresas están usando cada vez más la marca empleadora como parte de su estrategia comunicativa y de compromiso. Otros estudios académicos, como el de Mac Leod, L.2021 denominado “*Proyecto de aplicación y diseño de una Marca Empleadora para una empresa mayorista*”, han investigado las tendencias en el uso de la marca empleadora en las compañías y cómo esto se ha ido desarrollando, encontrando que desde la visión profesional se puede concluir que el uso de la marca empleadora es una

nueva forma de optimizar la satisfacción de quienes forman parte de una empresa con la finalidad atraer y retener el talento humano, priorizando en la actualidad la reducción del ausentismo y la rotación del personal.

Yomayusa (2021) en su estudio “*La importancia de la ética profesional en el reclutamiento del personal*” dice que las organizaciones con una buena reputación como empleadores tienen más credibilidad para atraer y retener el talento humano. La marca empleadora también se ha vinculado con los empleados más comprometidos dentro de las organizaciones. Estudios como el de Abrate (2020) “*Marca empleadora: Atracción y retención de jóvenes profesionales en las organizaciones*” han encontrado que los empleados que se sienten orgullosos de su empleador son más propensos a dar más de sí mismos en su trabajo.

Citando otros estudios como el de Hurtado et al. (2021) denominado “*Cultura y compromiso organizacional: Efectos indirectos de la experiencia de marca empleadora*” determinaron que la cultura organizacional tiene alta influencia positiva (53.9%) y relevante en el compromiso organizacional. En cuanto al análisis del efecto transversal de la experiencia de la marca empleadora en la relación entre la cultura y el compromiso organizacional, los resultados explican una alta influencia (73.1%), con un alto porcentaje de aceptación, obteniéndose un incremento en relación con el modelo base. Así mismo, la percepción de oportunidades de desarrollo profesional es otro factor importante. Las investigaciones han encontrado que los empleados son más propensos a quedarse en organizaciones que ofrecen oportunidades para el crecimiento y el desarrollo como lo manifiesta la consultora líder en la identificación y certificación de excelentes lugares para trabajar *Talen Street* en su publicación en el año 2020.

La marca empleadora también se relaciona con la percepción que se tiene de la marca corporativa. El estudio de Linardi y Cortina (2017) “*Marketing para Recursos*

*Humanos: Comunicaciones internas para la marca empleadora*” se habla de la percepción de la marca empleadora y de cómo puede impactar en la percepción de la marca de la empresa en su conjunto. Esto significa que afecta positivamente ya que puede marcar la diferencia competitiva al momento de captar los mejores candidatos para una empresa; y, por lo tanto, comprometerlos, retenerlos, motivarlos, e incrementar la productividad.

Por esta razón es primordial desarrollar la estrategia de marca empleadora, empezando por definir la identidad de la marca, que es el concepto de lo que la organización ha decidido ser y a lo que se compromete ante sus equipos de trabajo. Dándole importancia a cuidar los mensajes y las experiencias de cada momento con los candidatos y empleados.

La imagen de la marca empleadora es lo que los candidatos, empleados y en general todos piensan y opinan sobre la empresa; que, a su vez, determina la realidad organizacional, para posicionarse como un buen empleador, de ahí alta su importancia.

Finalmente, se encontró que la marca empleadora está alineada con la cultura y los valores de la organización. Investigaciones han destacado la importancia de este alineamiento para mantener a los empleados satisfechos y comprometidos por eso es por lo que según la publicación de la página web de Business Linkendin 2020, grandes empresas como: X, Facebook, YouTube, SlideShare, Pinterest entre otros, trabajan en promocionar y comunicar sus marcas haciendo uso de ésta estrategia.

Según Business Linkendin una buena marca empleadora puede traducirse en ventajas como: reducción del costo de contratación hasta en un 50% y del índice de rotación de empleados en un 28%.

Por otro lado Theurer (2018) abordan la marca empleadora desde una perspectiva basada en el brand equity (equidad de marca). Según el, la marca empleadora no debe verse solo como una herramienta de marketing, sino como un activo fundamental de valor tanto para la organización como para los empleados. Sus principales aportes son:

La Definición de la marca empleadora como la imagen y reputación de una organización como empleador, construida a partir de la experiencia laboral, la cultura organizacional y las prácticas de gestión humana. Esta percepción influye directamente en la atracción, compromiso y retención del talento.

### **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El Banco de Microfinanzas “Banco de la Comunidad” objeto de este trabajo de investigación se fundó en Popayán, capital del departamento del Cauca y con la filosofía del Banco Mundial de la Mujer. Esta entidad nació en el año 1985 como una organización no gubernamental, ONG, que con el paso de los años se convirtió en la entidad de microcrédito con mayor desarrollo económico y beneficio social de esta región y del país.

El Banco de la Comunidad tiene como misión “contribuir al desarrollo sostenible de Colombia, estimulando el ahorro y generando acceso fácil y oportuno al crédito y a los servicios financieros complementarios para la comunidad trabajadora del país”, mediante un actuar responsable que permite construir valor con sus grupos de interés.

Con una experiencia de 36 años en el mercado se atienden las comunidades estrato uno, dos y tres del país, brindando microcréditos de una manera fácil, rápida y oportuna y con una atención personalizada, permitiendo la inclusión financiera, promoviendo el empoderamiento, autoestima e independencia de sus clientes en pro de ofrecer nuevos productos financieros a la comunidad; la fundación decide iniciar su proceso de evolución a Banco de la comunidad.

Es así como el 18 de diciembre del 2014 la entidad recibe la autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia para operar como banco certificado y desde febrero de 2015 abre sus puertas, como el “El Banco de la Comunidad”.

El impacto social que ha dejado el Banco de la comunidad en cada una de las zonas donde brinda sus servicios es muy amplio ya que actualmente 511.986 familias colombianas han sido beneficiadas a través de un microcrédito que ha ayudado a mejorar sus condiciones de vida y las de su entorno familiar.

Después de la pandemia el microcrédito ha jugado un papel primordial en la reactivación de la economía, ya que miles de microempresarios se apalancaron en este tipo de créditos para reiniciar sus negocios afectados por la crisis económica que atravesó el mundo en este periodo.

En el municipio de Florida a corte de febrero del 2024, 3329 familias se han financiado a través de un microcrédito, estas familias están concentradas principalmente en los municipios de Florida Valle, Miranda y Corinto Cauca, incluida la población rural de estos municipios, generando un apoyo económico de gran impacto en la comunidad incentivando la economía del país.

Al corte de diciembre de 2023 el Banco de la comunidad cerró con un patrimonio de \$404.077.000 millones de pesos según fuente del Banco de la Republica.

Desde que la entidad se convirtió en banco tiene como principal objetivo ser el banco líder en microfinanzas del país y para eso busca no sólo fortalecer su componente de crédito sino también de ahorro e inversión a través de la captación de recursos del público.

Actualmente el Banco de la comunidad maneja diferentes líneas de crédito y ahorro como los son: Crédito de libre inversión, Crédito para negocios, Crédito agropecuario, Crédito de pequeña empresa, Crédito 2x3, Crédito para mujeres, Crédito agropecuario Biosostenible , Crédito cupo rotativo, crédito para personas jurídicas y dentro de los productos de ahorro: cuentas de ahorro de acuerdo con el perfil y necesidades de sus clientes, donde se destaca la cuenta de ahorros Tu Meta, la cuenta Chikiteens, la cuenta de ahorros Tradicional y la cuenta Renta Más, en CDTS el CDT Progrese , tarjetas débito y seguros de vida.

A nivel nacional tiene 179 oficinas y en el Valle del Cauca cuenta con 21 sedes dentro de las cuales está la oficina de Florida Valle del Cauca la cual es objeto de estudio de este trabajo.

Este trabajo de investigación busca identificar los factores que generan la rotación de personal dentro del banco de la comunidad y a su vez la creación de estrategias como la Marca Empleadora que permitan el fortalecimiento de la imagen del banco ya que en el último año se ha presentado un incremento de la salida de funcionarios que repercute económicamente en la entidad.

En lo corrido del año 2023 a nivel nacional el indicador de deserción del Banco de la Comunidad estuvo alrededor del 10,5 % y a nivel de la sede Florida, objeto de este estudio estuvo en un 25%, teniendo como resultado que en el año 2023 se retiraron 5 funcionarios de dicha sede, de un total de 20 funcionarios, en un lapso de 11 meses, observando que este indicador está por encima del nivel nacional y por ende es de gran importancia la necesidad de analizar y controlar el indicador.

A pesar de su sólida trayectoria de 41 años en el mercado de servicios financieros, la microfinanciera “Banco de la Comunidad”, con sede en la ciudad de Florida, enfrenta un desafío creciente relacionado con la rotación externa de su personal. Esta empresa, especializada en la oferta de productos financieros, ha presentado un aumento en la salida de empleados en el último año, principalmente en los cargos comerciales; para el trimestre de junio - agosto de 2023 este indicador registró un incremento del 40% frente al mismo trimestre del año anterior.

Este fenómeno plantea interrogantes decisivos sobre la gestión de su talento humano, la satisfacción laboral y la efectividad de sus estrategias de retención de personal, lo que

demanda la necesidad de investigar sus causas, para poder generar soluciones efectivas que preserven la estabilidad y el rendimiento del Banco de la comunidad.

Como consecuencia, la rotación externa en esta organización ha incidido en un aumento de los costos por concepto de reclutamiento y selección, gastos por emisión y procesamiento de la solicitud del empleado, gastos de pruebas de selección, gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento, gastos de pruebas y evaluación de candidatos, gastos de servicios médicos, de publicación de avisos, capacitación de personal, disminución en la productividad, y problemas con clientes.

De acuerdo con la anterior, en la presente investigación se propone responder al interrogante sobre **¿Cuál es la estrategia de marca empleadora para una microfinanciera que presenta problemas de rotación externa en el 2025 y años anteriores?**

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo General**

Definir una estrategia de marca empleadora para una microfinanciera que presenta problemas de rotación externa en el 2025 y años anteriores.

### **4.2 Objetivos Específicos**

1. Caracterizar el problema de la rotación externa de la organización objeto de estudio.
2. Identificar la percepción que tienen los trabajadores de su ambiente laboral y su intención de permanecer en el Banco de la comunidad.
3. Establecer las fortalezas y debilidades del Banco de la comunidad para fomentar la permanencia de los colaboradores.
4. Diseñar las actividades necesarias para la estrategia de marca empleadora de la microfinanciera.

## 5. JUSTIFICACIÓN

Existen diferentes factores que han obligado a las organizaciones financieras a crear nuevas estrategias para lograr mantenerse en el mercado, ser competitivos, rentables y perdurar en el tiempo, una de ellas es la marca empleadora.

El aumento de la cantidad de micro financieras en el país incluye un aumento en la gestión de reclutamiento de personal, estratégicamente cada entidad busca reclutar y retener su mejor personal, por ende las organizaciones con sus departamentos de talento humano buscan trabajar estratégicamente en las nuevas tendencias de la administración, donde se transforma el pensamiento actual de la organización y donde los colaboradores se convierten en la fuente principal de la empresa, por lo tanto, el área de talento humano debe ocupar un lugar cada vez más importante en la organización, creando métodos para encontrar la fidelización de sus colaboradores, por tanto, el trabajador deja de ser un instrumento productivo y se convierte en ficha clave dentro de la organización, lo que se respalda con lo mencionado por Hernández (2009) en su documento llamado “*Importancia del talento humano en las empresas inteligentes*” quien menciona que esta visión moderna lleva a un estilo de trabajo distinto ya que, si la meta de toda organización es innovar y adaptarse a los cambios con rapidez, la principal vía para lograrlo con efectividad es a través de la gestión del talento humano.

Esta investigación es de gran importancia pues contribuye a la gestión del talento humano conociendo y aplicando la estrategia de creación o fortalecimiento de la marca empleadora de este banco, pues permite identificar aspectos importantes para los trabajadores que afectan su decisión de continuar o no en esta organización y a su vez esta información permite a otras organizaciones tanto financieras o no financieras, conocer sobre aspectos importantes para el control de la problemática relacionada con rotación de personal externo.

Controlando el indicador de rotación de personal se podrá continuar con la operatividad de la entidad sin afectar económicamente el estado de resultados, puesto que formar nuevos trabajadores implica un proceso largo, que abarca aspectos como: selección de personal, tiempo de capacitación, afectación en el servicio prestado a los clientes y demás factores que afectan la estabilidad y el desempeño de la microfinanciera.

Es importante también evaluar como una de las causas en la rotación de personal aspectos como la satisfacción laboral que es una de las cualidades que mayor atención ha tocado por parte de los expertos en comportamiento organizacional. A partir de los primeros estudios sistemáticos (Hop-pock, 1935) hasta las publicaciones más nuevas (Chaudhuri & Naskar, 2014), la satisfacción en el trabajo ha sido considerada como un activo estratégico por su gran impacto sobre los resultados organizacionales y el bienestar de los trabajadores. A nivel organizacional, se ha demostrado que contar con colaboradores satisfechos es equivalente a disponer de empleados comprometidos y motivados (Omar, 2010).

En el presente trabajo se ha decidido abarcar el estudio de la marca empleadora como medio de atracción y retención del talento ya que la marca empleadora tiene un fuerte impacto en la atracción y retención del talento juvenil el cual es un aspecto importante para la organización pues cada vez más el talento humano contratado se caracteriza por ser personas jóvenes con otros ideales y motivaciones laborales.

## **6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

La rotación del personal y la necesidad de capacitar a los nuevos empleados representa un problema que con frecuencia enfrentan las empresas y afecta de manera significativa sus resultados. Hoy en día, con la fluctuación del entorno y organizaciones caracterizadas por procesos cada vez más complicados, la ausencia de un empleado experimentado afecta las empresas pues genera un riesgo en la protección del conocimiento organizacional (North & Kumta, 2018). De acuerdo con El Assafiri Ojeda et al. (2021) la pérdida de conocimiento generado, entre otros, por la rotación del personal, obliga a aumentar los esfuerzos hacia una correcta gestión estratégica.

La Marca Empleadora es un desarrollo que ha tomado fuerza y se puede definir como “la suma de los esfuerzos de la compañía para comunicar al staff existente y posibles trabajadores que es un lugar optimo en el que se desea trabajar.” (Lloyd, 2002).

De acuerdo con algunos estudios la primera definición de Marca Empleadora fue dada a finales de los años 90 y generada por la alta demanda del talento humano que se presentó en la época. Se identificó que la creación de una marca empleadora era más aplicable en los sectores en el que los talentos y las contribuciones de las personas se consideraban parte de una ventaja competitiva de las organizaciones (Sparrow & Otake 2015).

Autores como Berton et al, (2005) proponen un modelo de cinco medidas de marca de empleadora que aplican a los empleados los cuales son: Valor de interés, Valor social, Valor económico, Valor de desarrollo y Valor de aplicación. El valor de interés se fundamenta en la imagen que brinda la organización como un lugar de trabajo alentador y entusiasta, políticas y procesos innovadores de la empresa y utiliza la creatividad de sus empleados para desarrollar productos y servicios de alta calidad. Por otro lado, el

Valor Social se refiere al grado en que la compañía ofrece a los empleados un ambiente de trabajo agradable, ameno y placentero además fomenta la cultura de compañerismo y trabajo en equipo.

Por otro lado, el valor económico se basa en la imagen de que la organización ofrece a sus empleados una retribución, seguridad laboral y perspectivas superiores al promedio.

El valor de desarrollo se refiere al grado en que un empleador valora los logros de sus empleados. finalmente, el valor de aplicación se basa en la percepción de que el empleador brinda a los empleados la oportunidad de aplicar sus conocimientos y habilidades en el trabajo y formar a otros a través de oportunidades de capacitación, entrenamiento y tutorías.

Por otro lado, Ambler y Barrow (1996) en su texto *“The employer brand. Journal of Brand Management”* definieron la marca empleadora como “el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos provenientes de un empleo”.

Las empresas en los últimos años han cambiado su mentalidad en cuanto a lo que es importante frente a sus competidores. "Para las empresas, las marcas son vistas como los activos más importantes, mientras los empleados son vistos como los recursos más importantes" (Ambler & Barrow, 1996). Esto crea una relación directamente proporcional con la ventaja competitiva y el éxito que se puede genera con la estrategia. “Manejar el capital humano es una de las metas primordiales en las compañías, así como las personas son una ventaja competitiva” (Bassi & McMurrer, 2007).

Por esta razón, el éxito es relacionado a la manera en la que se manejan los recursos humanos, “manejar bien la gente hace parte de un plan estratégico y es lo que debería hacer si la compañía quiere ser recordada como competitiva y exitosa” (Armstrong & Kotler, 2014).

En otras palabras, para el empleador, “su marca combina el talento humano, las capacidades estratégicas y la reputación para lograr el mejor lugar donde trabajar” (Ewing, et al., 2002). En cambio, para el empleado la marca empleadora, representa lo que su empresa es y será. Al juntar lo que este concepto significa para ambos, el objetivo principal de la marca empleadora es tener en cuenta todas las opiniones para proyectar la mejor experiencia al empleado (Ewing & Berthon 2002).

La marca empleadora es entonces una estrategia para atraer y retener el talento humano en la medida que esta contemple y otorgue beneficios atractivos y diferenciales para el mercado laboral al cual se dirige, y sea comunicada de manera efectiva; de tal manera que la organización sea vista como un lugar atractivo para laborar y, por lo tanto, sea la primera opción en la elección al escoger un empleo.

Se basa en la aplicación de conceptos de marketing para lograr el posicionamiento de una empresa como empleador. Su intención es la misma que la de una marca comercial: atraer nuevos clientes manteniendo los actuales. Con la particularidad que aquí el “cliente” es el “empleado, actual y/o potencial”. (Barrow & Mostley, 2005).

Del mismo modo que una marca comercial, la marca empleadora resalta los beneficios emocionales y racionales que el empleador proporciona a los empleados para lograr mantenerlos. La marca empleadora, tiene un gran alcance ya que lo que busca es hacer una relación entre lo que se ofrece al cliente externo, con lo que se ofrece a cliente interno, es decir, lo que busca en generar motivación en estos dos grupos para aumentar la productividad de la empresa (Lozano, 2007).

El talento humano es uno de los activos más valiosos en las organizaciones y permite marcar una diferencia entre las empresas del mercado, pues este brinda un aporte significativo al logro de los objetivos institucionales que es lo que permite a las

empresas mejorar en su productividad de manera sostenida al mediano y largo plazo.

Durante años, varios autores y expertos en el tema han brindado conceptos que permiten entender con claridad la importancia de gestionar el talento humano como recurso de gran valor para el crecimiento de las organizaciones (Díaz & Quintana, 2021).

La labor principal de los directivos de una organización es mejorar la conectividad y la productividad, con ello, asegurar la sostenibilidad la empresa. Para que esto sea posible, es fundamental conocer las áreas sobre las cuales se debe trabajar con mas más atención a fin de brindar soluciones inmediatas a las debilidades o falencias identificadas.

Las empresas son creadas para generar rentabilidad económica, pero esto no es posible sin el esfuerzo conjunto de los grupos de interés. Es importante aclarar que en una empresa los requerimientos de hoy en día han cambiado versus los de épocas pasadas. Cada vez más son los cambios en la evolución de la ciencia y la tecnología lo cual impacta de manera significativa el actuar de las organizaciones y esto requiere que las empresas tengan la suficiente flexibilidad para adaptarse de manera eficiente a estos cambios.

Todas las áreas de una empresa contribuyen al logro de los objetivos corporativos, pero la gestión del talento humano ocupa un papel fundamental debido a las capacidades y aptitudes que tiene cada persona para sacar todo su potencial y entregar lo mejor de sí misma a las actividades laborales asignadas ; pues es importante, para la productividad y el éxito de la organización, no sólo hacer uso eficiente de los recursos disponibles sino también que el trabajador se sienta conforme y contento con sus tareas diarias.

Autores como Atehortúa et al., (2008) se refieren a la gestión del talento humano como un asunto de alta importancia en el ámbito de un sistema de gestión integral, pues es el talento humano el responsable en gran parte del éxito o del fracaso de una organización. La economía actualmente se ve envuelta en una constante competencia que envuelve a los mercados nacionales e internacionales. Esto lleva a las empresas y, en especial a aquellas que están nuevas ingresando al mercado, a buscar estrategias que les permitan enfrentar eficazmente el entorno competitivo generado por causa de la globalización y la evolución del mercado.

Otros autores como Batista y Estupiñán (2018) manifiestan que una de las variables determinantes para lograr el aumento de la competitividad sostenible en las empresas es la formación de su talento humano. La integración de los objetivos individuales de los trabajadores y las metas de la empresa permiten obtener logros y resultados positivos a partir de la gestión del talento humano, pues la destreza de las empresas para retener el su personal no solo significa que proceden éticamente y con sentido de responsabilidad social sino que están promoviendo el desarrollo personal e intelectual en sus equipos y reteniendo a su vez el aprendizaje, la experiencia y el conocimiento obtenido de la información en el entorno laboral.

La realidad actual del entorno empresarial muestra que las organizaciones son más productivas cuando el talento humano es tomado en cuenta más allá de la rentabilidad que puede generar para la empresa por medio de su trabajo y no solo como un recurso reemplazable, sino como parte de un todo con capacidades, conocimientos y habilidades distintos y necesarios, a su vez, para concentrar los esfuerzos en la concesión de las metas corporativas.

En este marco teórico se tratan tres conceptos fundamentales dentro del ámbito de la gestión de recursos humanos: **la Rotación de personal, la Retención de personal , y la Marca Empleadora.**

Estos elementos son cruciales en el contexto organizacional contemporáneo, donde la competencia por el talento y la retención de este son determinantes para el éxito de las organizaciones. Lo que se busca en este marco teórico y conceptual es explorar las interrelaciones entre estos elementos y su impacto en la gestión eficaz de los recursos humanos en las organizaciones modernas.

Chiavenato (2007) manifiesta que la rotación es consecuencia de ciertos fenómenos internos y externos en la organización que tienen que ver con la actitud y el comportamiento de las personas y en estrecha relación con: la satisfacción laboral, la motivación, la productividad y la disciplina laboral.

En la actualidad, la rotación de personal es un tema de gran relevancia, ya que se considera un indicador de efectividad de las organizaciones. La rotación de personal es un término para referirse a la cantidad de personas que entran y salen de una organización de forma voluntaria o involuntaria, en un periodo de tiempo determinado (Chiavenato, 2000; Herrera, et al 2016; Robbins, 2009).

La rotación de personal puede presentarse de diferentes maneras en las empresas, esto dependerá de las condiciones en las cuales un empleado tenga que dejar su puesto de trabajo y con base en esto, poder determinar el tipo de rotación presentada en la empresa. Por ejemplo, existe la rotación interna, referida a la promoción del empleado dentro de la compañía, en la cual el empleado cambia de cargo; y también existe la rotación externa, que se refiera a cuando el trabajador sale definitivamente de la organización (Taylor, 1999).

Tratar de eliminar totalmente la rotación de personal conduce al estancamiento y envejecimiento de la fuerza laboral. Por otro lado, una constante rotación del personal atenta, entre otros aspectos, contra la imagen de la organización (Zaballa et al., 2021)

Chiavenato (2007) manifiesta que entre los fenómenos de rotación externos se pueden citar: situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado; coyuntura económica y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Dentro de los inconvenientes de la rotación de personal se puede mencionar: El costo que representa por trámites de selección, el adiestramiento de los nuevos trabajadores, su escasa eficiencia.

Pigors y Myers (2009) señalan como elementos de costo para las organizaciones con la rotación de personal los siguientes aspectos:

- Costos del departamento de empleo: tiempo y facilidades usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos.
- Costos de entrenamiento: tiempo del supervisor, del entrenador, o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.
- Pago superior al empleado versus lo que produce
- Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del período de aprendizaje o entrenamiento.
- Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria.
- Costo del tiempo de trabajo extra, necesario para mantener la productividad a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda tener su productividad normal.

- Pérdida de productividad en el intervalo comprendido entre la separación del empleado anterior, y la fecha en que aquél que le reemplaza, se halla enteramente preparado y comprende:
  - Pérdida máxima: cuando el grupo se encuentra privado del reemplazo.
  - Pérdida en eficiencia de grupo: en tanto los trabajadores regulares se ajustan al nuevo miembro.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización (Chiavenato, 2001).

Entre los fenómenos internos que afectan la rotación de personal se pueden encontrar:

- Política salarial
- Tipo de supervisión aplicado sobre el personal
- Oportunidades de crecimiento profesional ofrecidas por la organización
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Condiciones físicas del ambiente laboral
- Cultura organizacional de la empresa
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación del desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

A continuación, se citan diferentes definiciones de rotación de personal encontradas en diferentes textos investigativos:

**Tabla No 1.**

*Definiciones de Rotación de personal*

| <b>Autores</b>                  | <b>Definiciones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>González, 2006.</b>          | Es la cantidad de trabajadores que pasan por una organización en periodos cortos o largos independientemente del cargo o actividad que realice, sin considerar a los empleados que salen y no son reemplazados por otros o aquellos que ocupan nuevas funciones, ya que el primer punto se consideraría un reajuste de la empresa y el segundo un crecimiento de la institución. |
| <b>Kampkötter et al., 2018.</b> | Es el movimiento de un empleado dentro de una organización a una función diferente en el mismo nivel jerárquico y sin un cambio significativo en el salario.                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Robbins et al., 2013.</b>    | Es entendida como la renuncia por parte de un colaborador a la organización a la cual pertenece o el despido de un colaborador por parte de la organización                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Chiavenato, 2007.</b>        | Es la oscilación de trabajadores entre la organización y su ambiente                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Anvari et al., 2014.</b>     | Es el tiempo en el que un empleado tiene a permanecer en una organización o salir de ella                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Ilmi et al., 2019.</b>       | Es el traslado de una persona entre una organización y otra                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Werther et al., 2014.</b> | Describen a la rotación como consecuencia por la salida e ingreso de trabajadores dentro de una organización. La separación presente requiere de la contratación de nuevo personal sustitutorio. En este sentido, el flujo de salientes debe ser proporcional al de las entradas                                                                                                                      |
| <b>Dolan et al., 2007</b>    | Plantean que la rotación de personal es la salida de trabajadores. Por un lado, se presenta por la insatisfacción de empleados acorde con la gestión proporcionada dentro de la empresa, además del descontento por incumplimientos en los acuerdos propiciados por la parte directiva de la empresa. Por otro, puede realizarse como medida de corrección ante la selección inadecuada del personal. |
| <b>Sarries et al., 2008.</b> | Es la fluctuación de personas entre una organización y su ambiente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Lovelock et al., 2004</b> | La rotación de personal corresponde a la salida del personal y, como resultado, se generan pérdidas económicas por el proceso que se sigue para la contratación y capacitación de nuevos trabajadores.                                                                                                                                                                                                |

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

La importancia de las personas dentro de los contextos organizacionales ha creado la necesidad de gestionar creando la gestión y dirección, denominada gestión de talento humano, la cual, a través de diversas metodologías, procesos y/o prácticas, busca adquirir, retener y/o desarrollar talento.

Desde esta visión, surge el enfoque de dirección estratégica de gestión humana como el área encargada de estudiar todo lo concerniente con el talento humano, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad. El talento humano se le considera una de las claves del éxito de una organización y, su gestión hace parte

esencial hoy en día de la gerencia empresarial. Con una eficaz gestión del talento humano, una empresa contribuye a mejorar la calidad de la vida en el trabajo, dentro de la cual sus colaboradores estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos que genera el ausentismo y la variación de la fuerza de trabajo (Bejarano 2013).

La retención, en el contexto de la gestión del talento humano, se refiere a las metodologías o estrategias y a un conjunto de prácticas elaboradas dentro de una empresa para mantener en las gentes en las organizaciones principalmente empleados valiosos y talentosos. Consiste en desarrollar e implementar políticas y programas que mejoren la satisfacción laboral, el compromiso y el desarrollo profesional de los empleados, con su mirada puesta en reducir la rotación de personal y afirmar la continuidad del talento humano clave para el éxito organizacional (Prieto, 2013). En esencia, el término “retención de personal” refiere a crear ambientes de trabajo agradables que motiven a los colaboradores a permanecer en las organizaciones y aportar al logro de sus metas y objetivos (Estrada, 2013). En la siguiente tabla se presentan algunas definiciones relacionadas con la retención del talento:

**Tabla 2.**

*Definiciones de Retención de Talento Humano*

| <b>Autores</b>                | <b>Definiciones</b>                                                                                                                                                 |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gonzales et al., 2009</b>  | Es una cadena de actividades cuyo propósito principal es incentivar a los empleados que se encuentran estratégicamente ubicados a continuar trabajando en la misma. |
| <b>Khandelwal, et al 2018</b> | Ayudar a los empleados a descubrir en ellos cualidades ocultas genera motivación, compromiso y lealtad en el talento humano.                                        |

|                                                     |                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Harvard<br/>Manager<br/>Mentor plus<br/>2006</b> | La habilidad de una compañía de mantener a los empleados talentosos y valiosos que ayudaran a mantener a su organización competitiva.                                                                    |
| <b>Honorio, Y.<br/>2018</b>                         | Define retención como el esfuerzo de un empleador para mantener a los trabajadores deseables para cumplir con sus objetivos de trabajo.                                                                  |
| <b>Parra, D.<br/>2018</b>                           | Retener al personal significa mantenerlos en la planta de personal, conservarlos y no permitir en ninguna circunstancia que se marchen de la empresa y menos a la competencia.                           |
| <b>Santamaría<br/>A, M.2018</b>                     | Es un proceso estratégico y coherente que comienza por conocer aquellos motivos por los que los empleados se vinculan a la organización.                                                                 |
| <b>Chiavenato,<br/>I.2009</b>                       | Es el conjunto de herramientas necesarias para manejar una organización, este proceso va desde el reclutamiento hasta el desarrollo del trabajador, logrando compromiso e identificación con la empresa. |
| <b>Russo et<br/>al.,2010</b>                        | Preocuparse por los mejores talentos de su empresa de tal manera que logre conseguir que estos contentos y decidan quedarse en la organización.                                                          |

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, después de la revisión de las definiciones de diversos autores; se puede decir que la retención de empleados hace referencia a las prácticas que realizan las empresas para generar confianza con el trabajador y, en consecuencia, disminuir la deserción en el trabajo.

Para Torres y Cabello (2010), el establecimiento de estrategias para la retención del personal es indispensable, pues, de ello, depende el seguimiento, continuidad e integración de estas a los cambios exigidos por un entorno cada vez más globalizado.

Estudios de Mc Carter, y Schreyer (1998) mencionan tres aspectos en los cuales las empresas u organizaciones deben centrarse para tomar iniciativa en cuanto a la retención de empleados:

- Los costos de reemplazo de un empleado.
- La deficiencia del talento humano complica cubrir puestos vacantes dentro de la organización que cumpla con los requisitos esperados.
- Cuando la retención no es efectiva dentro de una organización y hay constantes egresos en la misma, esto genera perturbación en el equipo de trabajo y en el desarrollo de sus actividades.

Así mismo Mc Carter y Schreyer (1998), establecen que las siguientes razones influyen en la retención de empleados dentro de las organizaciones.

- Trabajo desafiante
- Trabajo personal interesante
- Compensación y paga justa
- Condiciones de trabajo satisfactorias
- Confiables y respetuosos compañeros de trabajo, supervisores y gerentes
- Políticas organizacionales y procedimientos que soportan la adquisición de las recompensas del empleado

- Problema de roles organizacionales

Desde la función de gestión del talento humano existen diferentes estrategias, procesos o prácticas destinados a la retención del personal como se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 3.**

*Prácticas, procesos y estrategias de Gestión del Talento Humano para la retención de personal*

| <b>Prácticas, Procesos o Estrategias</b>       | <b>Definición</b>                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Programas de desarrollo y capacitación         | Ofrecen oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional a los empleados para mejorar sus habilidades y competencias.                       |
| Evaluaciones de desempeño y retroalimentación  | Procesos para evaluar el rendimiento de los empleados y proporcionar retroalimentación constructiva para mejorar su desempeño.                    |
| Planes de carrera y desarrollo profesional     | Proporcionan una ruta clara para el avance profesional de los empleados dentro de la organización, con oportunidades de crecimiento y desarrollo. |
| Flexibilidad laboral y equilibrio trabajo-vida | Ofrecen opciones para que los empleados gestionen su tiempo y equilibren sus responsabilidades laborales y personales de manera efectiva.         |

|                                                                     |                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Políticas de compensación y beneficios                              | Incluyen salarios competitivos, bonificaciones, beneficios adicionales y otros incentivos para recompensar y retener a los empleados.                      |
| Cultura organizacional positiva y ambiente de trabajo satisfactorio | Promueven un entorno de trabajo saludable, inclusivo y colaborativo donde los empleados se sientan valorados y motivados.                                  |
| Reconocimiento y recompensas por logros y desempeño                 | Reconocen y premian los logros y contribuciones de los empleados para fomentar su compromiso y motivación.                                                 |
| Oportunidades de crecimiento y promoción interna                    | Ofrecen perspectivas claras de desarrollo profesional y ascenso dentro de la organización para motivar a los empleados a permanecer y crecer en sus roles. |
| Comunicación efectiva y transparencia organizacional                | Establecen canales de comunicación abiertos y transparentes entre la dirección y los empleados para compartir información relevante y construir confianza. |
| Programas de bienestar y salud laboral                              | Promueven la salud física emocional, mental y de los empleados mediante actividades y servicios que fomentan el bienestar en el lugar de trabajo.          |
| Mentorias                                                           | Proporcionan orientación, apoyo y desarrollo personalizado a los empleados a través de mentores experimentados para facilitar su crecimiento profesional.  |
| Incentivos y bonificaciones                                         | Ofrecen recompensas financieras o no financieras adicionales a los empleados por alcanzar objetivos específicos o lograr resultados sobresalientes.        |

|                                                |                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestión de diversidad e inclusión              | Fomentan un entorno de trabajo que valora y respeta la diversidad de género, cultural, racial y otros aspectos, y promueven la igualdad de oportunidades para todos los empleados.         |
| Promoción del trabajo en equipo y colaboración | Fomentan la colaboración, el trabajo en equipo y la construcción de relaciones sólidas entre los empleados para mejorar la cohesión y el compromiso organizacional.                        |
| Evaluaciones de clima laboral y satisfacción   | Recopilan información sobre el clima laboral y la satisfacción de los empleados para identificar áreas de mejora y tomar medidas para aumentar el compromiso y la retención.               |
| Gestión de conflictos laborales                | Implementan procesos y estrategias para abordar y resolver conflictos en el lugar de trabajo de manera eficaz y constructiva, promoviendo un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo. |

**Nota.** Fuente: Elaboración Propia

Tomando las contribuciones principales tanto teóricas como prácticas en la literatura sobre la experiencia de la marca empleadora y el compromiso de la organización, las instituciones implementan diferentes estrategias, invirtiendo recursos para lograr un espacio adecuado, valores compartidos y disfrute del trabajo, con la finalidad de mejorar el estatus del empleado. Hoy en día las organizaciones en general valoran más el capital humano, más que a los activos o recursos físicos; por tanto, la contratación y la retención se han convertido en la mayor preocupación de las empresas de la actualidad.

Aunque el concepto de marca empleadora comenzó a usarse a finales de 1990, algunas empresas ya usaban anteriormente esta estrategia en sus planes de marketing para mejorar la imagen que deseaban proyectar a los clientes. Esto hizo que poco a poco los departamentos de gestión humana también se preocuparan por la imagen que los candidatos tenían de la empresa (Allen & Meyer 1996).

La Marca Empleadora, se refiere a la percepción que tienen los empleados actuales, y los que ya se fueron y los que vendrán, sobre una empresa como empleador. Esta percepción se construye a través de la experiencia laboral, la cultura organizacional, las prácticas de recursos humanos, y la reputación de la empresa como lugar de trabajo. La marca empleadora influye en la atracción, retención y compromiso de los empleados, así como en la reputación y competitividad de la organización en el mercado laboral.

Los primeros en hablar de marca empleadora y definir el concepto (como *employer brand*) fueron Ambler y Barrow (1996); quienes la definen como “un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleador e identificados con la empresa empleadora”. En la siguiente tabla se amplían las definiciones de este concepto:

**Tabla 4.**

*Algunas definiciones de Marca Empleadora*

| Autor                   | Definiciones de Marca Empleadora                                                                                                                                   |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ambler, T. et al (1996) | Se configura como el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos suministrados por el empleador asociados estrechamente a la empresa empleadora. |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Backhaus, K. et al (2004)       | La marca empleadora se refiere a la percepción general de los empleados sobre su organización como empleador, incluyendo la cultura organizacional, el compromiso con el desarrollo profesional, las oportunidades de crecimiento y la calidad de vida en el trabajo. Esta percepción afecta la atracción y retención de talento y la reputación de la empresa en el mercado laboral. |
| Berthon, P. et al (2005)        | La marca empleadora representa la imagen interna de una empresa, es decir, cómo los empleados actuales y potenciales perciben la organización como empleador. Esta percepción se construye a partir de la experiencia laboral, las políticas de recursos humanos, y la reputación de la empresa como lugar de trabajo.                                                                |
| Ambler, T., y Barrow, S. (1996) | La marca empleadora es la suma total de las percepciones, sentimientos y opiniones que tienen los empleados sobre su empleador, así como la imagen externa de la empresa como empleador. Esta imagen se forma a través de la experiencia laboral, la comunicación interna y externa, y la reputación de la empresa en el mercado laboral.                                             |
| Collins, C., y Han, J. (2004)   | La marca empleadora es la imagen y reputación de una empresa como empleador, tanto para los empleados actuales como potenciales. Incluye aspectos como la cultura organizacional, el ambiente de trabajo, las políticas de recursos humanos y la percepción de los empleados sobre el compromiso y la satisfacción laboral en la empresa.                                             |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cable, D., y<br>Turban, D.<br>(2001) | La marca empleadora es la percepción que tienen los empleados sobre su empleador, basada en la experiencia laboral, las prácticas de recursos humanos, y la reputación de la empresa como lugar de trabajo. Esta percepción influye en la atracción y retención de talento, así como en la imagen y competitividad de la empresa en el mercado laboral. |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

Algunas de las formas más comunes de medir la marca empleadora incluyen:

- Encuestas de satisfacción y compromiso de los empleados
- Evaluaciones de la reputación como empleador
- Análisis de comentarios en redes sociales y plataformas de revisión
- Indicadores de retención de talento
- Estudios de benchmarking comparativo
- Entrevistas de salida y retroalimentación de exempleados
- Evaluación de la percepción de los candidatos

La definición de necesidad de logro fue introducida en el campo de la psicología por primera vez por el psicólogo Henry Murray en 1938, pero fue realmente desarrollado ampliamente por el psicólogo David McClelland en 1961, con su propuesta de la teoría de las tres necesidades sociales básicas del ser humano. De acuerdo con los postulados de McClelland todos los seres humanos nos movemos motivados por diversos grados de tres necesidades sociales primarias propuestas: **1) Necesidad de afiliación, 2) Necesidad de logro y 3) Necesidad de poder.**

Entonces, si la marca empleadora que se implementa correctamente en una empresa podría llevar a la satisfacción de los trabajadores en la misma; a su vez, los colaboradores influyen de forma positiva en la experiencia de los clientes de la empresa; por lo tanto, mejora la ventaja competitiva, teniendo resultados empresariales favorables. Además, (Schlager et al., 2011), consideran que la experiencia de marca empleadora permite a las empresas influir en sus empleados actuales y potenciales. De otro lado los autores Arasanmi y Krishna (2019), afirman que existe una clara influencia de la marca empleadora en la retención del personal de la organización mostrando principalmente su promesa de valor corporativa.

La definición de necesidad de logro fue introducida en el campo de la psicología por primera vez por el psicólogo Henry Murray en 1938, pero fue realmente desarrollado ampliamente por el psicólogo David McClelland en 1961, con su propuesta de la teoría de las tres necesidades sociales básicas del ser humano. De acuerdo con los postulados de McClelland todos los seres humanos nos movemos motivados por diversos grados de tres necesidades sociales primarias propuestas: 1) Necesidad de afiliación, 2) Necesidad de logro y 3) Necesidad de poder.

## 7. METODOLOGIA

La metodología que se utilizó para este estudio será cuantitativa, se empleará la recolección y análisis datos numéricos para identificar los resultados, el instrumento usado fue la encuestas que mide el grado de motivación y retención laboral con preguntas tipo Likert que se caracteriza porque los encuestados indican su nivel de acuerdo o desacuerdo con una serie de enunciaciones relacionadas con un tema específico, seguido por el correspondiente análisis estadístico.

Se realizó la medición del NPS “Employee Net Promoter Score” el cual se utiliza para medir la lealtad y el grado de satisfacción de los empleados el cual se realizará a través de una pregunta sencilla donde se pregunta qué tan probable es recomendar la empresa a un a amigo o colega para trabajar.

El cuestionario con escala tipo Likert según Guil (2006) es una herramienta cuyo nombre se debe al primer investigador social que la desarrolló, por los años 1930, y consiste en un cuestionario compuesto por una serie de ítems que tratan de reflejar los diferentes aspectos de un objeto hacia los que cabe tener una posición diferente.

Según Bryman, (1988), la metodología cuantitativa de investigación se caracteriza porque en ella el contacto del investigador con el objeto de estudio es prácticamente nulo, dado que el investigador cuantitativo mantiene este distanciamiento y se involucra lo menos posible en el ambiente social donde se desarrolla el fenómeno a estudiar.

Este trabajo de investigación presenta un diseño no experimental, donde no se manipularon premeditadamente las variables de estudio. Es transversal, puesto que la recolección de datos se realizó en un segmento de tiempo.

## **7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Asimismo, fue un estudio descriptivo, los estudios descriptivos son en los cuales no se interviene o manipula el factor de estudio, en estos se observa lo que sucede con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad.

## **7.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Se utilizó el cuestionario auto dirigido con preguntas de clima laboral diseñadas para conocer la opinión de los miembros de un equipo de trabajo del Banco de la Comunidad de la sede Florida Valle, sobre el ambiente en el que desempeñan sus tareas. Estas encuestas buscan obtener datos valiosos acerca del bienestar de los empleados en su lugar de trabajo, así como la manera en que estos se relacionan entre ellos y su perspectiva sobre la empresa. También se incluyó el NPS (Employee Net Promoter Score) que es una herramienta que permite conocer el grado de lealtad de los trabajadores con su empresa.

El NPS son las siglas de Net Promoter Score, una medida creada y registrada como marca a principios del siglo XXI por (Reichheld F., 2017) en Estados Unidos: “Sirve de herramienta para medir la fidelidad de un cliente respecto a una empresa”. En las empresas es de gran aceptación por la simplicidad, flexibilidad y confiabilidad de la metodología utilizada.

El NPS ayuda a evaluar la fidelidad de los clientes y las probabilidades de que estos te recomienden a sus amigos y colegas la empresa estudiada. Por otro lado, ayuda a evaluar el riesgo de pérdida de clientes.

El cálculo del NPS está diseñado para tomar en cuenta únicamente la diferencia entre promotores y detractores con respecto a una oferta de valor. De igual forma puede analizarse la eficaz calificación cualitativa de “promotor” asignada a clientes con una

experiencia agradable quienes no solo están satisfechos, sino que además volverían a comprar y recomendarían expresamente la oferta de valor en el mercado vs la existencia de “detractores” que han tenido directa o indirectamente una mala experiencia como clientes y que no solo no volverían a comprar, sino que darán malas referencias sobre una empresa, y se aplican dos encuestas tipo Likert de motivación y retención laboral.

- Confiabilidad del instrumento: Se utiliza el cálculo del Alfa de Cron Bach ampliamente reconocido en la investigación y en administración.

Según Ledesma, (2002), el coeficiente alfa fue desarrollado para calcular el grado de consistencia interna de los ítems y es aplicable tanto a ítems dicotómicos que admiten solo dos respuestas (si/no, verdadero/ falso, acuerdo/desacuerdo, etc.) como a ítems con más de una alternativa de respuesta. Se expresa como:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_x^2} \right)$$

Donde:

k: Numero de ítems de la prueba

Si 2: Varianza de las respuestas de los sujetos al ítem i

Sx2: Varianza de las puntuaciones observadas de la prueba

Si se asume que todos los ítems son paralelos entre sí, el coeficiente alfa sería un estimador directo del coeficiente de confiabilidad de la prueba. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones de medida esta suposición es insostenible al 100 %, por lo que la afirmación se

delimita y se dice que alfa es el límite inferior del coeficiente de fiabilidad. Si  $\alpha=0.8$ , podremos decir que la confiabilidad es, al menos, 0.8.

Donde:

- $k$ : 48 preguntas
- Varianza de las 48 preguntas:
- $S_i^2$ : Varianza de las respuestas de los sujetos
- $S_x^2$ : Varianza de las puntuaciones observadas de la prueba

Tabla N o 5. Cálculo de la Varianza por pregunta.

| PREGUNTA  | VARIANZA |
|-----------|----------|
| P1        | 5,00     |
| P2        | 4,2      |
| P3        | 4,2      |
| P4        | 4,50     |
| P5        | 4,2      |
| P6        | 4,50     |
| P7        | 4,50     |
| P8        | 2,00     |
| P9        | 1,80     |
| P10       | 4,2      |
| P11       | 1,90     |
| P12       | 1,90     |
| P13       | 4,2      |
| P14       | 1,80     |
| P15       | 4,50     |
| P16       | 1,90     |
| P17       | 2,00     |
| P18       | 4,50     |
| P19       | 4,50     |
| P20       | 4,50     |
| P21       | 4,50     |
| P22       | 4,50     |
| P23       | 4,50     |
| P24       | 1,90     |
| P25       | 1,90     |
| P26       | 4,50     |
| P27       | 4,50     |
| P28       | 4,50     |
| P29       | 4,50     |
| P30       | 4,50     |
| P31       | 4,50     |
| P32       | 4,50     |
| P33       | 4,50     |
| P34       | 4,50     |
| P35       | 4,50     |
| P36       | 4,50     |
| P37       | 5,00     |
| P38       | 5,00     |
| P39       | 5,00     |
| P40       | 5,00     |
| P41       | 5,00     |
| P42       | 2,30     |
| P43       | 1,90     |
| P44       | 4,50     |
| P45       | 4,50     |
| P46       | 5,00     |
| P47       | 5,00     |
| P48       | 5,00     |
| sumatoria | 190,80   |

Varianza igual al a190.8

$$\alpha = \frac{48}{48 - 1} \left( 1 - \frac{48}{190} \right)$$

$$\alpha = \frac{48}{47} (1 - 0.25)$$

$$\alpha = \frac{48}{47} (0.75)$$

$$\alpha = 0.76$$

Si se asume que todos los ítems son paralelos entre sí, el coeficiente alfa sería un estimador directo del coeficiente de confiabilidad de la prueba. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones de medida esta suposición es insostenible al 100 %, por lo que la afirmación se delimita y se dice que alfa es el límite inferior del coeficiente de fiabilidad. En este caso  $\alpha=0.76$ , podremos decir que la confiabilidad aceptable.

### **7.3 POBLACIÓN**

La población estuvo constituida por 20 trabajadores del Banco de la comunidad de la sede Florida Valle, que ocupan los cargos de analistas de crédito, asesores de servicio, jefe de servicios, cajero principal y auxiliar de servicios generales.

La muestra de 20 trabajadores de la microfinanciera ubicada en el municipio de Florida Valle a los cuales se les realizó entrevistas y encuestas presenciales, esta muestra es toda la población a quien se le puede estudiar para el presente estudio, el cual fue tipo censal no probabilístico, ya que la participación fue del 100 % de los empleados de la oficina objeto de estudio, se aplicó la encuesta a todos los cargos y trabajadores, los criterios de inclusión usados fueron personas activas laboralmente, de todas las áreas tanto operativas como comerciales no se excluyó ningún funcionario.

Fueron invitados mediante una reunión grupal donde se explicó el objetivo de la investigación, se autorizó la participación por parte del gerente regional quien dio su visto bueno para que los trabajadores sean entrevistados, hubo consentimiento informado.

Se consideró el respeto de la propiedad intelectual en cada fuente incluida en el presente estudio, así como la confidencialidad de los datos obtenidos en la recolección de datos, finalmente se consideró la autenticidad y honestidad en el tratamiento de los datos, evitando cualquier tipo de manipulación de estos.

### **7.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Los resultados del cuestionario se analizaron bajo la estadística descriptiva apoyándose en el programa de Excel, la estadística descriptiva se define como una rama

de la estadística encargada de recolectar, organizar, resumir y presentar datos de manera informativa sin hacer predicciones más allá de los datos disponibles.

## 8. RESULTADOS

### 8.1 CARACTERIZACIÓN DE LA ROTACIÓN EXTERNA EN LA MICROFINANCIERA

A continuación, se relaciona la rotación externa ejecutada en los últimos 3 años

2022: 5 funcionarios

2023: 7 funcionarios

2024: 4 funcionarios

2025: 4 funcionarios

2026: 0 funcionarios

Índice de rotación de personal =  $(D / PE) * 100$

En donde:

D = Es el número de trabajadores desvinculados de la empresa en el periodo analizado y PE el promedio efectivo del periodo. Esta cifra se calcula sumando el número de empleados que había en el momento inicial del periodo y el número de empleados que hay en el momento final, y dividiéndolo luego entre dos.

En el análisis de la rotación externa del personal en la sede Florida del Banco de la Comunidad durante los últimos tres años, se observa una tendencia fluctuante que refleja la dinámica laboral de la organización. En el año 2022, se registró la desvinculación de 5 funcionarios, lo que representa un primer indicio de la problemática. Posteriormente, en 2023, la cifra aumentó a 7 funcionarios, evidenciando un incremento significativo que coincide con el periodo en el que se reportaron mayores presiones laborales y cambios en la estructura organizacional. Para el año 2024, se presentó una disminución a 4

funcionarios, lo que podría interpretarse como un efecto de las acciones iniciales orientadas a mejorar el clima laboral; sin embargo, en 2025 se mantuvo la misma cifra de 4 funcionarios, lo que indica que, aunque se logró reducir el nivel crítico alcanzado en 2023, la rotación una problemática que requiere rápida solución, en los dos meses transcurridos del año 2026 la cifra en cero funcionarios de los, esta cifra es la más baja registrada en los últimos 5 años, lo cual muestra una mejor tendencia en deserción de personal para lo que falta del año.

El cálculo del índice de rotación de personal, determinado mediante la fórmula  $(D/PE) \times 100$  (D / PE)  $\times 100$  (D/PE)  $\times 100$ , donde D corresponde al número de trabajadores desvinculados y PE al promedio efectivo del periodo, permite cuantificar el impacto de estas salidas en la estructura organizacional. Este indicador no solo refleja la frecuencia de la rotación, sino que también constituye una herramienta clave para evaluar la estabilidad del talento humano y la efectividad de las estrategias implementadas para su retención.

En términos generales, los resultados muestran que la sede Florida presento niveles de rotación superiores al promedio nacional reportado por la entidad, sin embargo en el presente año 2026 la tendencia en buena ya que no se ha presentado hasta la fecha ninguna renuncia ni despido, lo cual nos dice que las medidas analizadas y aplicadas en pro de frenar esta tendencia han venido surtiendo efecto, sin embargo es necesario a nivel general del banco buscar políticas más robustas en materia de bienestar corporativo, liderazgo y desarrollo profesional que ayuden a fortalecer la debilidades particulares de cada sede y a nivel general del banco.

- Índice de rotación de personal 2022=  $(5 / 17.5) * 100 = 28.57\%$
- Índice de rotación de personal 2023=  $(7 / 16,.5) * 100 = 42.4 \%$

- Índice de rotación de personal 2024=  $(4 / 18) * 100 = 22.2 \%$
- Índice de rotación de personal 2025=  $(4 / 16) * 100 = 25 \%$
- Índice de rotación de personal 2026=  $(0 / 16) * 100 = 0 \%$

El análisis del índice de rotación de personal en la sede Florida del Banco de la Comunidad, calculado mediante la fórmula  $(D/PE) \times 100$ , evidencia una tendencia variante que refleja la inestabilidad en la permanencia del talento humano durante el periodo 2022-2025. Los resultados son los siguientes:

- **2022:** 28.57%. Este porcentaje indica que casi tres de cada diez empleados abandonaron la organización, lo que representa un nivel elevado para una sede con una planta reducida.
- **2023:** 42.4%. Este incremento crítico señala el año con mayor rotación, coincidiendo con factores internos como presión laboral y cambios en la estructura organizacional. Este valor supera ampliamente los estándares aceptables en el sector financiero.
- **2024:** 22.2%. Se observa una reducción significativa frente al año anterior, lo que sugiere que las acciones iniciales para mejorar el clima laboral tuvieron cierto impacto, aunque el indicador sigue siendo alto.
- **2025:** 25%. Aunque se mantiene por debajo del nivel crítico de 2023, el porcentaje confirma que la rotación continúa siendo una problemática recurrente que afecta la estabilidad operativa.
- **2026:** 0 %. En los dos meses que han transcurrido de este año no se han presentado despidos ni renunciaciones siendo el indicador cero.

En términos generales, la persistencia de índices superiores al 20% en los años del periodo 2022 a 2025 muestran una delicada situación a nivel de rotación de

personal que representa a su vez riesgos como la pérdida de conocimiento organizacional, incremento de costos por procesos de selección y capacitación de personal, y afectación en la productividad lo cual a nivel de resultados reflejados en indicadores de crecimiento en monto , clientes e indicadores de mora se identifica que en los años donde más rotación de personal se presenta menos se cumplen las proyecciones con estos indicadores. Estos hallazgos evidencian la necesidad de implementar estrategias más robustas a nivel organizacional orientadas a la retención del talento, incluyendo programas de bienestar para el talento humano , fortalecimiento del liderazgo de los líderes actuales y un mayor desarrollo profesional dentro de la organización.

Es importante analizar las principales causas de renuncias según las evidencia obtenida en encuestas y la lectura de cartas presentadas por los exfuncionarios, donde se manifestó principalmente causas como : motivos personales en el 100% de los casos. Sin embargo, es importante especificar que la mayoría de los exfuncionarios no especifica la razón real de su salida, debido a factores como temor de afectar futuras referencias laborales o quedar en malos términos con la entidad. De acuerdo con las encuestas realizadas se logra identificar problemas como la falta de empatía con sus superiores, estilos de liderazgo poco efectivos, alta exigencia laboral o sobre carga, falta de claridad en las instrucciones del cargo, deficiencias en el proceso de capacitación por ende los funcionarios buscan mejores oportunidades laborales en otras organizaciones, tanto en términos salariales como de menos o más funciones pero que sean más de su agrado.

## **8.2. PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE LABORAL E INTENCIÓN DE PERMANENCIA.**

### **8.2.1 MEDICIÓN DEL NPS**

En el presente estudio se mide el NPS fundamentado en la pregunta ¿Que tanto se recomendaría la empresa para laborar a otras personas?, también la evaluación de motivación y retención laboral.

La muestra fueron 20 funcionarios de todos los cargos dentro de la organización donde se realiza una segmentación definida por: cargos, edad, género, y escolaridad principalmente.

Dentro de la información sociodemográfica de los participantes se encontró:

**Tabla 5.** *Género de los funcionarios del Banco de la Comunidad sede Florida*

| SEXO      | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------|------------|------------|
| Femenino  | 12         | 60%        |
| Masculino | 8          | 40%        |
| TOTAL     | 20         | 100%       |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 6.** *Rango de edad de los funcionarios del Banco de la Comunidad sede*

*Florida*

| RANGO DE EDAD (AÑOS) | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------------------|------------|------------|
| 21-30                | 2          | 10%        |
| 31-35                | 18         | 90%        |
| 36-40                | 0          | 0%         |
| TOTAL                | 20         | 100%       |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 7.** *Nivel de educación de funcionarios del Banco de la Comunidad sede Florida*

| NIVEL EDUCATIVO     | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|---------------------|------------|------------|
| Bachilleres         | 1          | 5%         |
| Técnico o tecnólogo | 4          | 20%        |
| Grado Universitario | 15         | 75%        |

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la información de estas tablas se puede observar que en esta sede predomina el personal femenino con una participación del 60%. La mayoría de los funcionarios se encuentra en el rango de edad entre los 31 y 35 años con una participación del 90%, y en su mayoría la formación académica a nivel universitario con una participación del 75%..

## **8.2.1 EVALUACION DE LA MOTIVACIÓN LABORAL**

### **8.2.1.1 EVALUACION DE LA NECESIDAD DE LOGRO:**

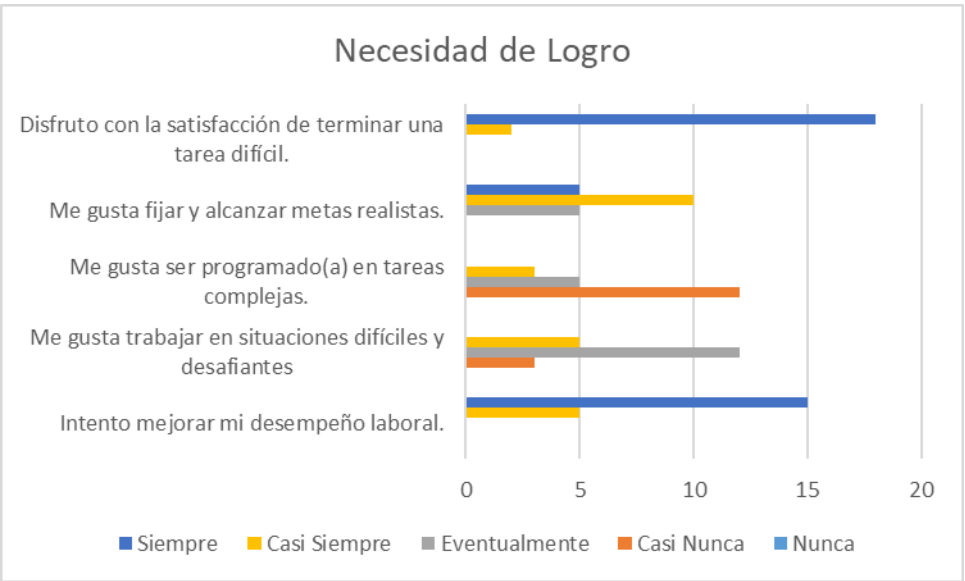
La necesidad de logro es el deseo de obtener resultados excelentes estableciendo estándares altos y esforzándose en alcanzarlos. Es una preocupación consistente por

hacer las cosas mejor y obtener la aprobación o conseguir una recompensa, pero implicado en el motivo de logro es el actuar bien por sí mismo, por la satisfacción intrínseca de hacerlo mejor (McClelland, 1989).

De acuerdo con los resultados evaluados mediante las encuestas en una muestra de 20 funcionario que representan toda la población de estudio se logró evaluar la importancia de la necesidad del logro en este equipo de trabajo como se describe en la siguiente gráfica:

**Figura 1.**

*Necesidad de Logro*



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de las encuestas evidencian que la mayoría de los funcionarios disfruta asumir tareas desafiantes y se esfuerza por mejorar su desempeño laboral. Esto indica que la organización cuenta con colaboradores comprometidos, y con una alta disposición para enfrentar retos profesionales, sin embargo en la pregunta si se intenta mejorar el desempeño la mayoría de los colaboradores contesto nunca, lo que nos lleva a pensar que hacer desde los lideres para mejorar este indicador .

### 8.2.1.2 EVALUACION DE NECESIDAD DE PODER:

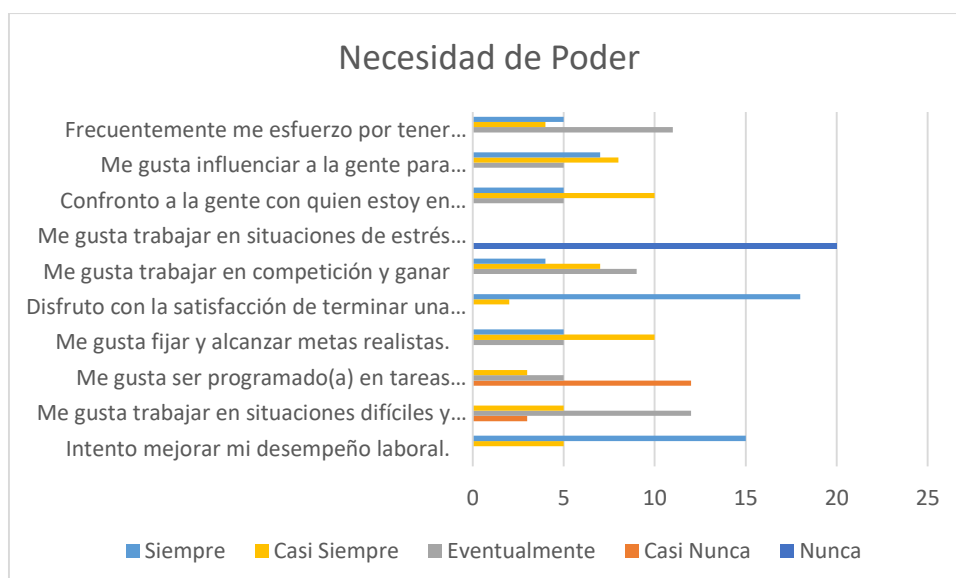
Podemos definirla como el deseo que tienen las personas para controlar los medios que les permiten dirigir, influir y dominar a otras personas.

Para McClelland, es la necesidad más criticada y la relaciona a personas autoritarias. Manifiesta que quienes tienen una alta necesidad de poder son personas que en la infancia se sentían débiles, indefensos e inseguros; o son aquellas personas que ostentan cargos que consideran de bajo nivel y tienen un sentimiento de inferioridad respecto a sus superiores Chang Yui, A. L. (2010).

Sin embargo, este concepto es relativo ya que muchas personas no pueden tener estas condiciones y aun así desempeñan roles que les exigen una actitud de poder y dominante en sus cargos.

**Figura 2.**

*Necesidad de Poder*



Fuente: Elaboración Propia

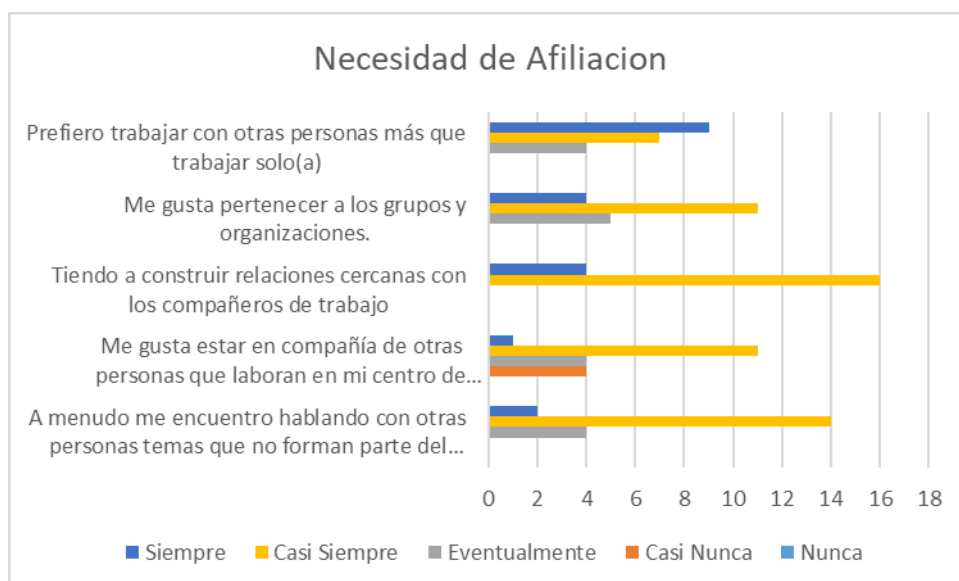
En esta figura se puede observar que predomina una mayoría de trabajadores que disfrutan influenciar sobre la gente que los rodea, lo que permite identificar líderes dentro del grupo les gusta la competencia y ganar, también que la mitad de los trabajadores confrontan a las personas con quien no están de acuerdo lo que muestra que existen personas con personalidades fuertes que pueden generar impacto en el grupo, impacto positivo o negativo dependiendo del tipo de liderazgo que manejen.

### 8.2.1.3 EVALUACION DE NECESIDAD DE AFILIACIÓN:

Es una necesidad del tipo social y según McClelland es una de las necesidades más importantes, las personas con necesidad de afiliación prefieren el trabajo en equipo y muestran preocupación por el trabajo de otros, para estas personas mantener las relaciones es mejor que tomar las decisiones.

**Figura 3**

*Necesidad de Afiliación*



Fuente: Elaboración Propia

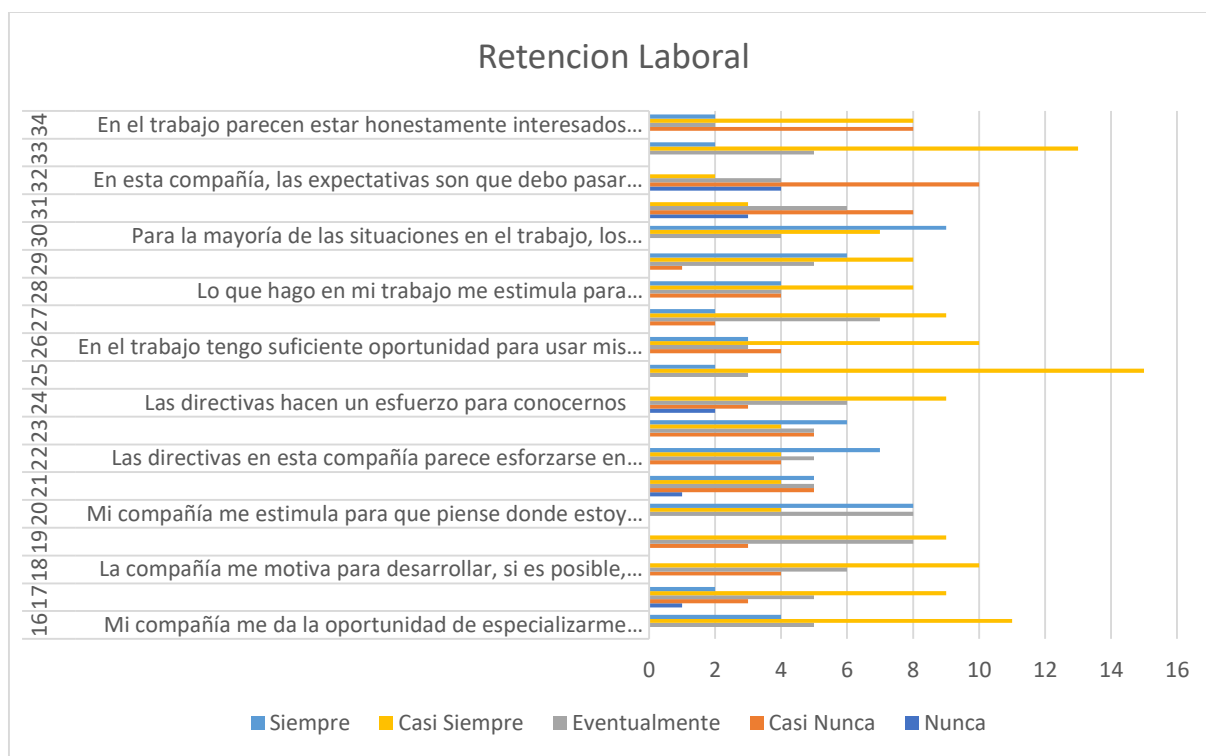
La figura muestra que la mayoría de los colaboradores prefieren trabajar en equipo antes que de forma individual, lo cual es un indicador positivo. Esta tendencia favorece para la creación de ambientes laborales saludables, promueve la eficiencia y fortalece las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo, de acuerdo con las 5 preguntas evaluadas la mayoría del grupo tiene una necesidad de filiación alta lo cual es positivo ya que beneficia el trabajo en equipo y genera una alta cohesión en las relaciones interpersonales.

### **8.3 LA EVALUACION DE PERCEPCION SOBRE LA RETENCIÓN LABORAL**

La alta rotación de personal, motivada por factores como los niveles salariales, el ambiente laboral, la carga excesiva de trabajo y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional generan cada vez más un impacto negativo en las empresas en este contexto, el liderazgo organizacional adquiere un papel fundamental. Es indispensable que los líderes y los departamentos de talento humano de las organizaciones implementen estrategias orientadas a crear entornos laborales positivos, que conlleven a fortalecer el sentido de pertenencia, la cultura organizaciones, el clima laboral sano, la productividad y el bienestar integral de todos los colaboradores.

**Figura 4.**

### *Retención laboral*



Fuente: Elaboración Propia

Según las respuestas de los trabajadores del Banco de la Comunidad, la organización demuestra interés en fomentar las fortalezas individuales de sus colaboradores, incentivar sus intereses laborales y promover su participación en el desarrollo de nuevos procesos. Además, se evidencia que la opinión de los empleados es valorada dentro de la empresa, aspecto positivo que motiva a seguir trabajando en esta fortaleza.

#### **8.2.1.5. EVALUACION DE CLIMA DE APRECIACIÓN Y ESTIMULACIÓN:**

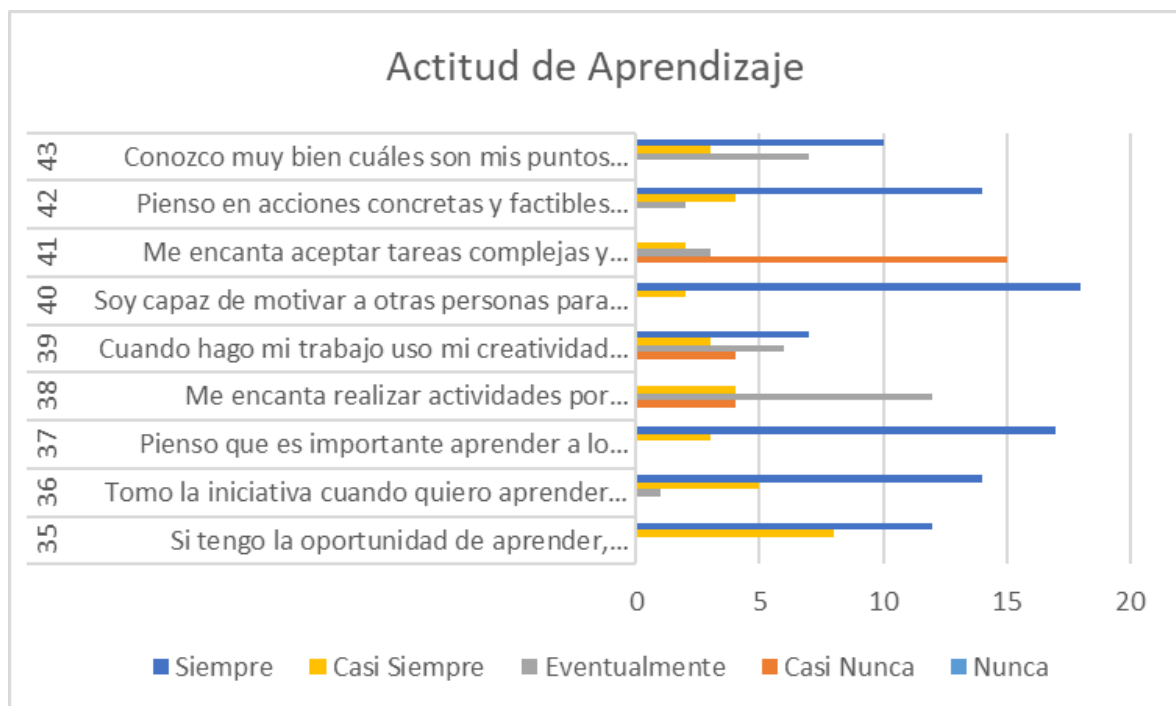
El clima organizacional o clima laboral, ha ganado cada vez más importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas de análisis, motivación y liderazgo organizacional.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una empresa, el ambiente psicológico, característica que existe en cada organización. De igual forma plantea que el concepto de clima organizacional comprende diferentes aspectos de la situación como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos; además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social.

### 8.2.1.6 EVALUACION DE LA ACTITUD DE APRENDIZAJE:

**Figura 5.**

*Actitud de Aprendizaje*



Fuente: Elaboración Propia

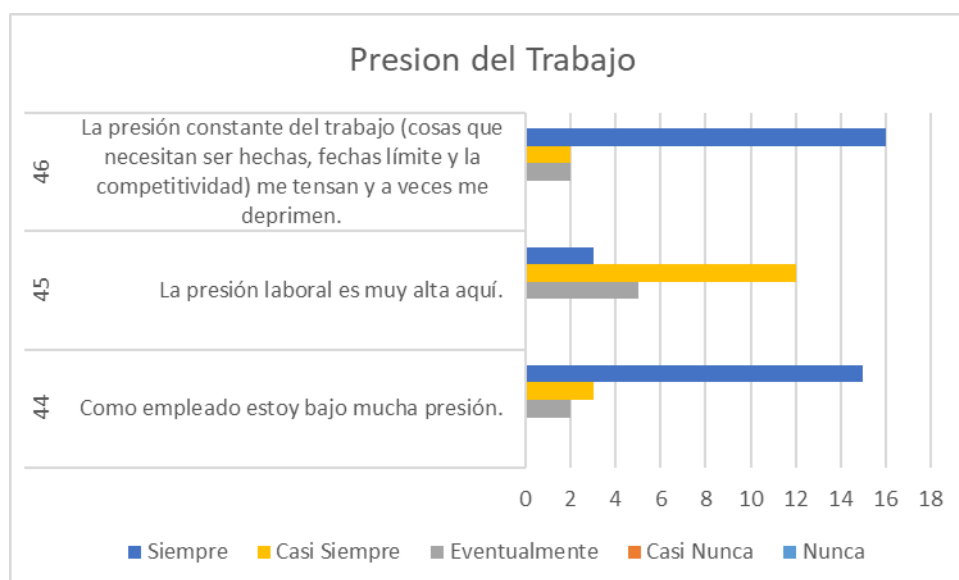
La figura muestra que pocos trabajadores casi no disfrutaban aprender temas nuevos, ya que los asocian con tareas complejas y difíciles. Esto representa una oportunidad de mejora para promover la capacitación y el aprendizaje como herramientas de crecimiento profesional dentro de la empresa y como herramienta motivacional ya

que solo así se pueden abrir puertas a mejores cargos y oportunidades laborales, siempre que los colaboradores estén dispuestos aprender y especializarse más en las diferentes áreas.

### 8.2.1.7 EVALUACION DE PRESIÓN DEL TRABAJO:

**Figura 6.**

*Presión del Trabajo*



Fuente: Elaboración Propia

El trabajo bajo presión se refiere a la capacidad de desempeñarse eficientemente en condiciones adversas, como sobrecarga de tareas o limitaciones de tiempo. Sin embargo, esta situación puede tener consecuencias graves para la salud física y mental y por ende en la productividad en los colaboradores de una organización.

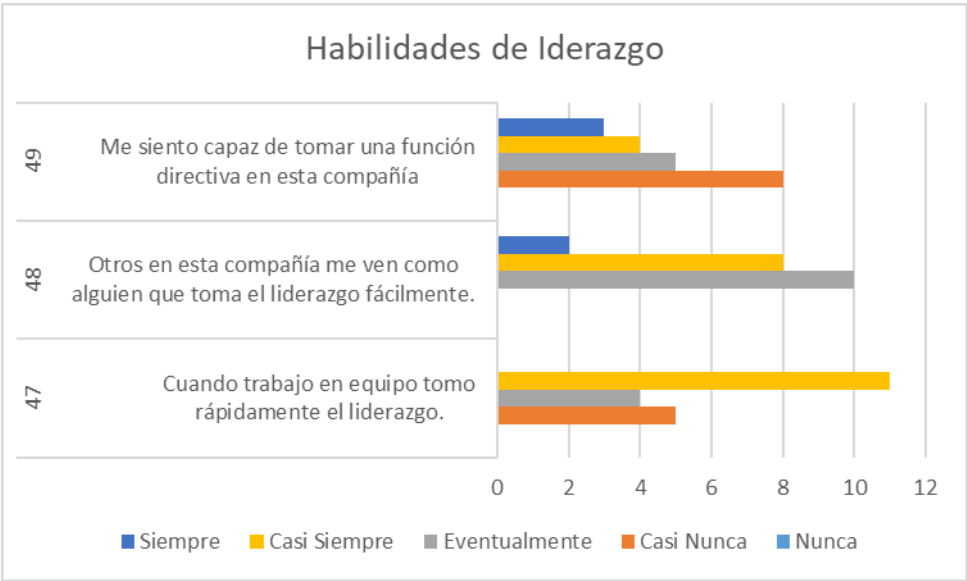
Según los resultados reflejados en la figura 6, la presión laboral en el Banco de la Comunidad sede Florida genera altos niveles de tensión y hasta depresión entre los empleados, quienes manifiestan sentirse constantemente bajo alta presión. Por ello, es

fundamental implementar planes y estrategias orientados a mejorar los niveles de estrés, ansiedad y otros factores que puedan afectar la salud física y mental de los colaboradores.

8.2.1.8 EVALUACION DE HABILIDADES DE LIDERAZGO:

Figura 7.

*Habilidades de Liderazgo*



Fuente: Elaboración Propia

Según la figura 7, los colaboradores del Banco de la Comunidad casi nunca se sienten capaces de asumir funciones directivas. Aunque algunos se perciben eventualmente como líderes dentro de la organización, en general no suelen tomar la iniciativa en roles de liderazgo en cuanto a desempeñar roles directivos o que demanden alta responsabilidad. Por ello, se recomienda que los líderes actuales fomenten la delegación de responsabilidades que promueva el desarrollo de liderazgo dentro de sus equipos, con el objetivo de empoderar a los

colaboradores y formar nuevos líderes, impactando el liderazgo sobre la gente y mejorando el ambiente laboral y sentido de pertenencia dentro del grupo.

**Tabla 9. Net Promoter Score**

¿Qué tan probable es que recomiende nuestra empresa a un colega o amigo?

| 0           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10                 |
|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------|
| Sin duda no |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Definitivamente si |

Fuente: Elaboración Propia

### Resultados:

- 9 personas contestaron definitivamente si con una calificación 10 denominados promotores
- 5 personas contestaron definitivamente no, con una calificación 5 denominados detractores
- 6 personas tuvieron puntajes de 7 y 8 denominados pasivos

NPS: % de promotores -% de detractores

$$NPS=45\%-25\%= 20\%$$

En una escala de -100 a 100, el método absoluto Net Promoter Score (NPS) nos dice a que cualquier puntuación de promotor neto superior a 0 es "buena", ya que significa que los promotores superan a los pasivos y detractores. Aunque el 0 es positivo Net Promoter Score (NPS), las empresas con puntuaciones de 0 probablemente no estén proporcionando una buena experiencia a sus colaboradores, una puntuación en Net Promoter Score (NPS) generalmente debe ser superior a 50 para ser considerada superior a la media en sentido absoluto.

En el caso del Banco de la comunidad la calificación del indicador NPS fue de 20 lo cual es bueno, ya que son más los promotores que detractores sin embargo este valor sigue siendo bajo planteando oportunidades de mejora y la evaluación que hay un número relativamente alto de pasivos que pueden convertirse en detractores o promotores dependiendo de cómo se vaya desarrollando el ambiente laboral del equipo y a los desafíos que se presenten en el día a día.

### **8.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES PARA FOMENTAR LA PERMANENCIA DE LOS COLABORADORES.**

#### **Fortalezas:**

- El proceso de selección en el Banco de la comunidad cuenta con el apoyo de un equipo de psicólogos del área de talento humano, quienes se encargan de evaluar los perfiles de los aspirantes y hacer un proceso basado en condiciones técnicas y psicológicas para los diferentes cargos.

No obstante, este equipo está conformado por solo tres profesionales en el área de psicología, responsables de atender una planta de más de 4.500 empleados a nivel nacional. Su labor se limita principalmente a la revisión de hojas de vida y al análisis del perfil del cargo, sin brindar acompañamiento durante el ciclo laboral de los colaboradores lo cual nos hace pensar que aún hay mas oportunidades para mejorar la relación entre esta área y los equipos de trabajo.

- Las visitas domiciliarias a los aspirantes contratados son realizadas por la empresa especializada en reclutamiento THOMAS S A , lo que permite contar con una evaluación profesional del entorno familiar y la estabilidad socioambiental de los candidatos, anteriormente, estas visitas eran realizadas por

los directores de agencia, quienes no contaban con formación en estos aspectos clave del proceso de selección.

- En cuanto a la capacitación para el cargo de analista de crédito que es cargo de mayor rotación en la empresa, ésta es realizada por otros analistas del área, quienes enseñan las funciones del cargo desde su experiencia propia y a diario cuando ejecutan las labores propias cargo. Representa una fortaleza ya que en muchas empresas las capacitaciones de sus funcionarios se hacen sólo virtuales o teóricas, en este caso son presenciales desde el primer día en la empresa, el aspirante sale a campo a diario y aprende, evalúa y observa la metodología del trabajo lo cual hace un proceso de aprendizaje más práctico y dinámico.
- Para el cargo de analista de crédito, se establece un periodo de prueba de dos meses, durante el cual se evalúa la evolución del aspirante que permite a la entidad valorar aspectos como la actitud y la aptitud, es decir variables cualitativas del nuevo colaborador, facilitando la decisión más acertadas sobre su permanencia en la organización.

## **Debilidades**

- Actualmente, los psicólogos del banco se enfocan exclusivamente en los procesos administrativos de contratación, sin participar en etapas críticas del ciclo laboral, como el acompañamiento durante el desarrollo de funciones. Esto resulta especialmente relevante en casos donde los empleados enfrentan altos niveles de estrés o conductas derivadas de la presión laboral, situaciones en las que un apoyo profesional conjunto con el líder del equipo sería fundamental.

- Por otro lado, el proceso de entrevistas y selección de personal está a cargo de cargos comerciales, principalmente del director de oficina, quien no cuenta con formación especializada en técnicas para realizar de entrevistas para contratación. Su participación se limita al análisis de hojas de vida y al cumplimiento del perfil profesional, dejando de lado aspectos clave para una selección integral y efectiva.
- Los procesos de bienestar laboral gestionados por el departamento de Talento Humano del Banco de la comunidad se desarrollan de manera generalizada y superficial, bajo un enfoque centralizado. Esto ha llevado a que cada oficina asuma de forma independiente la organización de actividades de bienestar, muchas veces sin la coordinación ni el impacto que se necesita.
- Actualmente, no existen políticas estandarizadas para actividades deportivas o de bienestar integral. Los colaboradores han manifestado la necesidad de incluir beneficios para los trabajadores, como acceso a medicina prepagada y el acompañamiento en salud mental. Este último aspecto resulta especialmente relevante, dado que la alta presión y el estrés laboral han generado afectaciones frecuentes en la salud mental de los empleados, quienes reportan síntomas como cansancio, desmotivación, ansiedad y depresión.
- La mayoría de las capacitaciones relacionadas con salud ocupacional y seguridad en el trabajo se imparten de forma virtual, lo que limita la comprensión adecuada en estos temas. Como resultado, los colaboradores suelen tener dudas sobre aspectos clave como riesgos laborales, normativas legales y condiciones de salud en el entorno laboral.
- Aunque el Banco de la comunidad ofrece beneficios como el auxilio educativo, su acceso es limitado debido a las limitaciones con el tiempo para los

colaboradores pues la alta carga laboral en las áreas comercial y operativa hace difícil acceder a este, dificultando su aprovechamiento.

- También existe un auxilio óptico para gafas para los colaboradores, pero la falta de socialización e información sobre cómo acceder a este beneficio impide que los trabajadores hagan uso de este.
- Por otro lado, para los cargos directivos eje central de formación y liderazgo de los equipos, faltan programas de capacitación, motivación y/o mentoría, en temas como el “Coaching” o el “Mindfulness” programas que ya funcionan en otras entidades financieras en el país, los cuales ayudarían para fortalecer las habilidades de liderazgo.
- Actualmente, el Banco de la comunidad ha dejado de realizar reuniones de integración entre colaboradores de distintas áreas y sedes regionales, a pesar de que anteriormente estas actividades eran frecuentes. Este cambio ha afectado negativamente la interrelación entre los equipos y cargos, así como el desarrollo de las necesidades de filiación que surgen de manera natural entre las personas generando desintegración. Tras la pandemia y el auge de la virtualidad, estas reuniones presenciales se han reducido principalmente por razones presupuestales, perdiendo una gran oportunidad ya que estos espacios valiosos fortalecen las relaciones humanas en los equipos.

### • 8.2.3. PROPUESTA DE MARCA EMPLEADORA

Se entiende como propuesta de valor a un empleado el conjunto de atributos que definen todo aquello que los empleados de una organización obtienen a cambio de poner sus capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de esta.

La propuesta de valor al empleado responde a la pregunta de porque trabajar en la empresa y a menudo se concreta en la promesa de la organización hacia las personas que la componen.

Esta propuesta debe cumplir una serie de particularidades para lograr el objetivo de atraer y fidelizar el talento que requiere la organización.

Los atributos que componen la propuesta de valor hablarán de aquello a lo que la empresa se dedica, lo que es particular del tipo de trabajo que en ella realiza y que refuerza, el tiempo, su posicionamiento como negocio.

**Tabla. 7** Matriz de relación de elementos críticos a tratar vs propuesta de estrategia desde la marca empleadora y elemento de medición.

| Aspectos encontrados que llevan a una alta rotación externa | Como se midió                                             | Objetivo específico evaluado                                                                                                                                                         | Plan Estrategia Marca Empleadora                             |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Desmotivación Laboral                                       | Encuestas (Preguntas motivación Laboral), Cálculo del NPS | Evaluación de percepción de trabajadores sobre el ambiente laboral, la desmotivación laboral hace parte de la caracterización del problema de rotación externa                       | Capacitación a Líderes en Fortalecimiento en liderazgo       |
| Sobrecarga laboral                                          | Encuesta (Pregunta Carga Laboral)                         | Atiende a la evaluación de caracterización del problema de rotación identificando la sobrecarga laboral como causa de la rotación externa                                            | Capacitación de organización del tiempo y alta productividad |
| Problemas de Liderazgo                                      | Encuesta ambiente laboral y líderes                       | Atiende a la evaluación de caracterización del problema de rotación identificando problemas de liderazgo interno como causa de la rotación externa.                                  | Capacitación en estilos de Liderazgo                         |
| Problemas del plan de capacitación por cargos (Analistas).  | Encuesta sobre capacitación recibida en su rol            | Atiende a la caracterización del objetivo específico del presente trabajo sobre establecer fortalezas y debilidades siendo la falta de capacitación una debilidad del banco a tratar | Plan de capacitación por cargos                              |

Fuente. Elaboración Propia

Las capacitaciones en liderazgo, organización del tiempo y formación constante a los equipos contribuyen de manera directa a disminuir los niveles de renuncia en una empresa porque fortalecen aspectos centrales de la experiencia laboral y del clima organizacional.

En primer lugar, la capacitación en liderazgo transforma la manera en que los jefes gestionan, motivan y acompañan a sus equipos. Un líder con habilidades en comunicación, empatía, retroalimentación y resolución de conflictos reduce la percepción de presión, trato injusto o falta de apoyo, factores que son ampliamente reconocidos como desencadenantes de renuncias voluntarias. Cuando los empleados sienten respaldo, claridad y un liderazgo cercano, aumenta su compromiso y disminuye su intención de abandonar la organización.

En segundo lugar, la capacitación en organización del tiempo mejora la gestión de cargas laborales, reduce el estrés y permite una distribución equilibrada del trabajo. Cuando los colaboradores y sus líderes aprenden a priorizar, planificar y manejar los picos de exigencia, disminuyen los sentimientos de agotamiento, frustración y burnout. Esto se traduce en mayor bienestar y, por ende, menor rotación.

La formación continua a los equipos refuerza la sensación de crecimiento profesional, competencia y reconocimiento. Cuando las personas perciben que la empresa invierte en su desarrollo, aumenta su sentido de pertenencia y su motivación. La capacitación constante reduce errores operativos, mejora la seguridad en el rol y evita que los empleados busquen oportunidades de aprendizaje en otras organizaciones.

En conjunto, estas acciones fortalecen la cultura organizacional, elevan la satisfacción laboral y mejoran la percepción de apoyo institucional. Por ello, invertir en el desarrollo de liderazgo, gestión del tiempo y formación permanente se convierte en una estrategia clave para disminuir la renuncia y aumentar la retención del talento humano.

**Tabla 8.** *Propuesta de Marca Empleadora*

|                                               |                                                           |                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MARCA EMPLEADORA BANCO DE LA COMUNIDAD</b> | <b>Trabajar los valores institucionales</b>               | humildad, integridad, liderazgo, excelencia y respeto, evaluación net promoter score                                                |
|                                               | <b>Fortalecimiento de plan Carrera</b>                    | Fomentar el plan carrera meritario y en diferentes cargos, motivación laboral                                                       |
|                                               | <b>Programas de salud y bienestar para trabajadores</b>   | Mayor fortalecimiento de planes de salud física y mental, actividades deportivas y de seguridad laboral<br>incentivos no monetarios |
|                                               | <b>Fortalecimiento de plan de capacitación por cargos</b> | Plan de entrenamiento continuo de todos los cargos                                                                                  |

Fuente: Elaboración propia

La principal promesa de valor del Banco de la Comunidad está en cuidar su gente por tanto la marca empleadora planteada se fundamenta en este aspecto buscando conservar su personal especializado en microfinanzas lo que hace de este Banco ser el número uno del país ya que cuenta con personal capacitado y con gran experiencia en el tema.

En el estudio se utilizó en la medición el cuestionario el cual se aplicó a los funcionarios que trabajan en el Banco de Comunidad y que cumplen con las características del perfil

de la muestra definida que fueron 20 trabajadores, que corresponde al 100% de la población objeto de estudio.

El primer cuestionario es sobre motivación y retención laboral ya que se busca saber cuál es la percepción de los trabajadores dentro de la empresa sobre estos aspectos, que los motiva y que los desmotiva, así como su relación con sus superiores y saber si se proyectan a futuro dentro de la organización.

A continuación, la estrategia prioritaria a llevar a cabo para la estrategia de Marca Empleadora en el Banco de la comunidad a través de un plan de metas SMART que son objetivos que se definen por un marco que asegura la efectividad de la estrategia.

**Tabla 9. Estrategia de Marca Empleadora**

| VARIABLE                                                         | ESTRATEGIA                                                                                                                                                                                                                   | ACTIVIDAD                                                                                            | META          | RESPONSABLE                    | RECURSO        | INDICADOR                                           |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------|
| Diagnostico inicial                                              | Encuesta de clima y compromiso, entrevistas con colaboradores y líderes                                                                                                                                                      |                                                                                                      | 100% personal | de Talento Humano ,            |                | entregada del informe                               |
| Trabajar valores institucionales y la estrategia de comunicación | Campaña de mercadeo, enfocada en videos y publicidad entera sobre los valores corporativos, adicional a esto hacer encuestas donde evalué cuales son los valores que mas se apropia cada funcionario                         | Videos, encuestas                                                                                    | 100% personal | Departamento de Talento Humano | 25 MM anuales  | tasa de respuesta entregada del informe diagnostico |
| Fortalecimiento de Plan Carrera claros                           | Definir y estructurar un programa que se denomine Plan Carrera, definido para funcionarios deseen avanzar en cargos superiores en la organización                                                                            | Definir el manual con las pautas y lineamientos para plan carrera para todos los cargos              | 100% personal | Departamento de Talento Humano |                | tasa de respuesta entregada del informe diagnostico |
| Programas de salud y bienestar integral para los trabajadores    | Programa junto con el área de Talento Humano de socialización de los convenios vigentes del banco y buscar alianzas estratégicas junto con otras entidades que permitan fortalecer el plan de bienestar de los trabajadores. | Capacitación y socialización de la información sobre programas de salud mental, balance vida trabajo | 100% personal | Departamento de Talento Humano | 200 MM anuales | tasa de respuesta entregada del informe diagnostico |
| Fortalecimiento del plan capacitación por cargos                 | Definir un plan de capacitación diferenciado al plan de capacitación actual donde los encargados del programa de capacitación sean personas idóneas para esta función.                                                       | Definir un programa de capacitación por cargos                                                       | 100% personal | Departamento de Talento Humano | 25 MM anuales  | tasa de respuesta entregada del informe diagnostico |

Fuente: Elaboración Propia

### 8.3.1 Trabajar sobre los Valores institucionales

Humildad, integridad, liderazgo, excelencia y respeto, son los valores institucionales del Core de la organización, la estrategia consiste en hacer campañas desde el departamento

de mercadeo que sean interactivas con todo el personal a través de plataformas virtuales internas y ya de uso y de redes sociales para que los colaboradores practiquen de forma dinámica cada valor institucional en el día a día desde sus diferentes roles.

### **8.3.2 Fortalecimiento del Plan Carrera**

La estrategia propone que el Banco de la Comunidad implemente un programa especial denominado “Me lo Merezco”, orientado a realizar seguimiento y trazabilidad de los colaboradores más destacados a nivel de resultados y grado de liderazgo, serían priorizados para acceder a nuevas oportunidades laborales dentro de la organización, incluyendo ascensos y convocatorias internas. Actualmente, este programa no existe, lo que ha generado la percepción de que los procesos de selección para cargos superiores no se basan en el mérito, sino se ven afectados por otras situaciones como preferencias personales por parte de las altas jefaturas.

### **8.3.3 Fortalecimiento de programas de salud y bienestar para los trabajadores**

Se recomienda la implementación de una línea de atención psicológica denominada “La llamada a un amigo”, gestionada por el equipo de profesionales en salud mental del banco. Esta iniciativa tiene como propósito ofrecer un canal confidencial de orientación y acompañamiento especializado, que permita a los colaboradores abordar situaciones de salud emocional o psicológicas que puedan afectar su desempeño laboral. La intervención se enfocará en brindar soporte clínico preventivo, fortaleciendo así el bienestar integral del talento humano y promoviendo un entorno organizacional saludable.

### **8.3.4 Fortalecimiento de plan de capacitación por cargos**

Se propone la creación del programa “Plan Analista Tutor”, el cual consiste en asignar a un analista experimentado la responsabilidad de capacitar a un nuevo colaborador durante

su primer mes de vinculación con lo nuevo sería que dicho de que tendrá un incentivo, el analista tutor recibirá un reconocimiento económico adicional de \$600.000 mensuales, condicionado al desempeño del nuevo funcionario medido previamente por el área de crédito y cartera y el área de Talento Humano, evaluado mediante una prueba de conocimientos y una valoración de expertos.

Adicionalmente, se plantea una reducción del 30% en la meta comercial del analista tutor durante los dos meses de entrenamiento, permitiéndole acceder al 100% de las bonificación comercial vigente, con una meta ajustada. Actualmente, este programa no se encuentra implementado, lo que ha derivado en deficiencias en los procesos de inducción y formación. En múltiples ocasiones, los analistas asignados como tutores no brindan una capacitación adecuada, argumentando limitaciones de tiempo para hacer bien su función y también a la falta de disposición, lo que genera oportunidades de mejora en este campo que incide en la deserción temprana de los nuevos ingresados. Esta situación se atribuye, en gran medida, a la carga laboral y al estrés asociado al cumplimiento de sus propias metas comerciales del mes a mes , lo cual dificulta la dedicación exclusiva.

## CONCLUSIONES

1. Los resultados muestran que la rotación externa no constituye un problema aislado, sino más bien un **síntoma de fallas estructurales en la gestión del talento humano**.

Respondiendo al objetivo de lograr caracterizar el problema de la rotación externa de la organización objeto de estudio se identificó que las principales causas identificadas fueron: *sobrecarga laboral, estrés, relaciones tensas con jefaturas y falta de oportunidades de crecimiento*, son elementos que evidencian una experiencia laboral debilitada y un sistema de liderazgo que requiere fortalecimiento.

Aunque la sede registra en 2026 el nivel más bajo de desvinculaciones en cinco años, esta mejora reciente no elimina la necesidad de actuar sobre las causas subyacentes. La tendencia positiva puede interpretarse como un resultado de acciones iniciales de estabilización, pero no garantiza sostenibilidad si no se atienden los factores estructurales que impactan el compromiso.

### 2. Impacto organizacional de la rotación y relación con los resultados comerciales

El análisis del índice de rotación, particularmente el registro crítico del 42.4% en 2023, permite interpretar que la fluctuación del personal no solo afecta el clima laboral, sino que incide directamente en la productividad y en los indicadores comerciales.

La salida de analistas de crédito rol estratégico para el modelo de microfinanzas perjudicó las metas de indicadores como crecimiento en monto de la cartera, clientes y morosidad. Este efecto confirma que la rotación no solo implica costos operativos, sino que compromete la estabilidad del servicio, la continuidad de los procesos comerciales y la relación con los clientes.

De este modo, la rotación debe ser comprendida como un fenómeno con repercusiones sistémicas, que trasciende el ámbito de talento humano y afecta directamente los resultados estratégicos de la organización.

### **3. Motivaciones, necesidades y dinámicas internas del equipo de trabajo**

El estudio de las necesidades de logro, poder y filiación aporta una lectura profunda sobre la cultura interna.

- **La alta necesidad de logro** indica la presencia de colaboradores orientados al desempeño, lo cual constituye una fortaleza clave para la productividad. Sin embargo, esta fortaleza solo se activa cuando existen mecanismos de reconocimiento y retroalimentación efectiva.
- **La necesidad de poder** evidencia la presencia de líderes informales, con capacidades de influencia que pueden convertirse en agentes positivos si se gestionan adecuadamente, pero también en focos de inconformidad si no se integran a las dinámicas formales de liderazgo.
- **La alta necesidad de filiación entre colaboradores** muestra un equipo cohesionado, lo que puede ser un factor protector del clima laboral; no obstante, también puede propiciar resistencia al cambio o tensiones si se afectan los lazos sociales establecidos.

Estos resultados interpretan un equipo con potencial para desarrollar un clima de alto desempeño, pero que requiere liderazgo maduro, claridad en los roles y apoyo emocional para traducir estas necesidades en comportamientos productivos.

#### **4. La presión laboral como factor crítico y detonante de la rotación**

El análisis de las encuestas evidencia que la presión laboral es percibida como excesiva y sostenida. Esta situación genera altos niveles de estrés y se convierte en un factor de riesgo para la permanencia.

La presión no solo se relaciona con el volumen de tareas, sino también con expectativas de cumplimiento poco realistas, sobrecarga emocional y estilos de liderazgo centrados en el control más que en el acompañamiento.

Este factor se configura como uno de los principales detonantes de renuncia y se asocia con una realidad organizacional en la cual la salud mental no ha sido abordada como prioridad estratégica, pese a su impacto comprobado en la productividad y la retención.

#### **5. El liderazgo como variable transversal y determinante**

Un hallazgo central del análisis es que los liderazgos internos entre colaboradores de mismos cargos sin incluir jefaturas se orientan más a la cohesión social y el compañerismo que a la gestión de resultados. Esta característica, aunque favorece el clima afectivo, afecta la capacidad del equipo para asumir retos, tomar decisiones y responder de forma estratégica a las exigencias del cargo.

El liderazgo es interpretado como una de las variables con mayor influencia en la experiencia del empleado, y por tanto, un eje crítico de intervención. La ausencia de liderazgo orientado al logro genera falta de orientación, disminución del seguimiento y poca claridad en el desarrollo profesional, lo que impacta directamente la motivación y la permanencia.

## 6. Interpretación del indicador NPS como reflejo de la experiencia del colaborador

El NPS de 20 en una escala de medición de -100 a +100 es considerada una percepción moderadamente positiva, pero con amplias oportunidades de mejora. Si bien existen más promotores que detractores, el grupo de pasivos representa una señal de alerta.

Es decir los "pasivos" reflejan **inestabilidad emocional respecto a su experiencia**

**laboral:** son colaboradores que, dependiendo de su experiencia diaria, pueden convertirse en promotores o detractores sin embargo representa un Riesgo para el Banco de la comunidad ya que valores considerados buenos son desde un rango de +30 en adelante, su presencia revela:

- Inconsistencias en el clima laboral, es decir posible decersion
- Falta de políticas claras de reconocimiento
- Experiencias desiguales de liderazgo
- Posibles vacíos en comunicación interna

El objetivo de identificar la percepción que tienen los trabajadores de su ambiente laboral y su intención de permanecer en el Banco de la comunidad la podemos medir con este indicador NPS para el resultado se puede decir que hay una conformidad moderada con el sitio de trabajo y este se convierte así en un termómetro del clima emocional interno y un indicador clave para monitorear la efectividad de la marca empleadora.

## **7. La Marca empleadora como propuesta estratégica y transformadora**

Los resultados permiten interpretar que la Marca Empleadora no sólo es una estrategia para atraer talento, sino un mecanismo profundo de transformación interna.

Los factores identificados como críticos como la presión laboral, falta de incentivos no monetarios, insuficiencia en liderazgo, limitada socialización de beneficios laborales evidencian la necesidad de **rediseñar la experiencia del colaborador** desde un enfoque humano e integral.

## **8. La salud mental como eje emergente y estratégico**

El análisis evidencia que los colaboradores experimentan altos niveles de tensión y desgaste emocional. Este hallazgo refuerza la necesidad de integrar la salud mental como un componente estratégico de la gestión humana, no solo como un beneficio adicional.

Lo que surge es que la falta de programas de apoyo psicológico, acompañamiento emocional y prevención del síndrome de agotamiento laboral o burnout, contribuye significativamente a la intención de renuncia, convirtiéndose en un punto crítico de la retención.

En conjunto, los resultados del estudio permiten interpretar que la rotación externa es el resultado de una combinación de factores estructurales, culturales y emocionales que requieren intervención estratégica. La motivación, el liderazgo, la presión laboral y la experiencia del empleado son elementos profundamente interrelacionados que explican la dinámica de permanencia o salida del personal.

La implementación de una estrategia de Marca Empleadora sólida se presenta como una oportunidad viable para transformar estas condiciones y fortalecer la retención del talento humano en el Banco de la Comunidad.

Uno de los objetivos específicos del presente estudio fue identificar las fortalezas y debilidades del Banco de la comunidad para fomentar la permanencia de los colaboradores encontramos las siguientes fortalezas y debilidades:

El análisis evidencia de estas fortalezas y debilidades nos dice que el Banco de la Comunidad presenta fortalezas importantes en sus procesos iniciales de gestión del talento humano, especialmente en la selección y capacitación. La participación de psicólogos en la evaluación de perfiles, el apoyo de una firma especializada para visitas domiciliarias y la capacitación práctica para el cargo de analista de crédito contribuyen a un proceso de incorporación más riguroso, realista y alineado con las necesidades del puesto.

Asimismo, el periodo de prueba permite valorar con mayor precisión la actitud y aptitud de los nuevos colaboradores.

Sin embargo, persisten debilidades significativas que afectan la experiencia laboral y los niveles de retención. La intervención limitada del equipo de psicología durante el ciclo laboral, la ausencia de formación especializada en entrevistas para los líderes comerciales y la falta de políticas sólidas en bienestar integral generan vacíos que repercuten directamente en el clima organizacional. Además, la escasa socialización de beneficios, la insuficiencia de programas de liderazgo y la eliminación de actividades de integración han debilitado el sentido de pertenencia y la cohesión interna. Estas debilidades indican la necesidad de fortalecer la estrategia de talento humano para asegurar un acompañamiento más integral y sostenible a lo largo del ciclo laboral.

1. Finalmente dentro del objetivo del diseño las actividades necesarias para la estrategia de marca empleadora de la microfinanciera.

Se plantearon 4 pilares clave que fueron:

- Promoción de Valores institucionales
- Fortalecimiento del plan carrera interno
- Plan integral de salud para los trabajadores
- Fortalecimiento del plan de capacitación por cargos

La promoción de los valores institucionales, el fortalecimiento del plan carrera, la implementación de un plan integral de salud y el robustecimiento de la capacitación por cargos constituyen pilares estratégicos esenciales para mejorar la experiencia del colaborador y disminuir la intención de renuncia. Estos elementos fortalecen la cultura organizacional, brindan claridad sobre el desarrollo profesional, atienden necesidades de bienestar físico y emocional, y aseguran un desempeño competente desde cada rol. En conjunto, estas acciones consolidan una marca empleadora más sólida, competitiva y orientada a la retención sostenible del talento humano dentro de la organización.

## 9. RECOMENDACIONES

- Fortalecer la cultura organizacional y la promesa de valor al colaborador, asegurando que los valores institucionales se integren en la experiencia interna del empleado y no solo en la comunicación hacia el cliente externo.
- Desarrollar e implementar un programa formal de capacitación en liderazgo, orientado a mandos medios y superiores, con foco en liderazgo transformacional, acompañamiento estratégico y habilidades blandas.
- Articular un trabajo conjunto entre Talento Humano, psicología y líderes comerciales para diseñar políticas preventivas de intervención, especialmente en temas de motivación, manejo del estrés y resolución de problemáticas internas.
- Fortalecer la estrategia de incentivos y beneficios, y capacitación, asegurando su socialización clara y sistemática para mejorar el acceso, uso y percepción de los colaboradores frente a estos programas.
- Estructurar un plan de carrera institucional transparente, que permita visualizar rutas de crecimiento profesional y reduzca la percepción de estancamiento, contribuyendo a disminuir la rotación voluntaria.
- Implementar mecanismos de seguimiento y retroalimentación periódicos (trimestrales) para evaluar el impacto de la estrategia de marca empleadora y monitorear aspectos clave como salud mental, bienestar psicosocial, clima laboral y compromiso organizacional.

## Bibliografía

- Abrate, V. D. (2020). *Marca empleadora: Atracción y retención de jóvenes profesionales en las organizaciones* (Bachelor's thesis).a, <https://www.eempleo.com/co/noticias/noticias-laborales/por-que-las-personas-renuncian-su-trabajo-iniciando-el-ano-7114,2023>. Administración de personal. Un punto de vista y un método.
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*
- Alarcón, H. R., & Cea, B. G. A. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista ingeniería industrial*, 6(1), 5.
- Alvarado Arévalo, E. F. (2017). Motivación laboral como factor de disminución de rotación de personal en las organizaciones.
- Ambler T. y Barrow S. (1996). The employer Brand. The Journal of Brand Management, 4(3), 185-206. Recuperado de <https://www.researchgate.net>
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. Journal of Brand Management, 4(3), 185–206
- Arasanmi, C.N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention - the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*
- Armador Sotomayor (2000) Administración de recursos humanos, su proceso Orgazacional 2000.

Atehortúa, F., Bustamante, R., Valencia de los Ríos, J. (2008). Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

Barrow, S., y Mostley, R. (2005). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. England: John Wiley & Sons, Ltd

Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization management journal*, 13(4), 193-201.

Bassi, L., McMurrer, D. (2007). Maximizing your return on people. Harvard Business Review, 85(3), 115–123.

Batista, N., Estupiñán, J. (2018). Gestión empresarial y posmodernidad. Bélgica: Pons Publishing House.

Berthon, P. y Ewing, M. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02650487.2005.11072912>

Bouzas, D. G., Iturriagagoitia, M. A., & Lores, S. F. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *ADResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (7), 58-75.

Business linkedin 2020. Guía de imagen de marca empleadora 5 pasos para crear una imagen de marca empleadora de talent

Cadena Cadena, N. L., Posada Vargas, N. Y., Arana, M., & Torres Varela, S. M. (2023). *Causas y consecuencias de la renuncia voluntaria en las empresas de producción en Bogotá* (Bachelor's thesis, Especialización en Gestión Humana Virtual).

Cascio, W. F. (2006). The economic impact of employee behaviors on organizational performance. *California Management Review*, 48(4), 41-59.

Chang Yui, A. L. (2010). Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional arzobispo Loayza.

Chaudhuri, M. R. & Naskar, P. (2014). Job satisfaction: The eventual smidgeon for occupational consummation and contentment in profession. *Business & Economics Review*, 24(1), 73-83.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. (8 ed.). McGraw-Hill. doi: <https://doi.org/DOI1234567890>.

Chiavenato, Idalberto (2001), Administración de recursos Humanos. México: Editorial McGraw – Hill. Interamericana. Bogotá: Editorial Practice Hill.

Chiavenato, Idalberto (2002), Gestión del Talento Humano. México: Editorial McGraw – Hill. Interamericana. Bogotá: Editorial Practice Hill.

Cómo desarrollar una propuesta de valor irresistible para el colaborador | Deloitte Colombia. <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/como-desarrollar-una-propuesta-de-valor-irresistible-para-el-colaborador.html>

Díaz Muñoz, G. A., & Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1).

El empleo.com, Por qué las personas renuncian a su trabajo iniciando el año? 30 de enero 2023, ¿Por qué las personas renuncian a su trabajo iniciando el año? ([empleo.com](http://empleo.com))

El Gran Abandono está dificultando la contratación. ¿Está buscando los grupos de talento adecuados?. Artículo El Gran Abandono está dificultando la contratación. ¿Está buscando los grupos de talento adecuados? | McKinsey de julio de 2022.

ESTRADA, Carolina. Modelo para la administración de Recursos Humanos. Tesis. Marzo de 2013. Disponible en: <http://ensayosgratis.com/Informes-De-Libros/Modelo-Para-La-AdministracionDe/60766.html> consultada el 10 de marzo de 2013.

Fernández-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective Commitment to the Employer Brand: Development and Validation of a Scale. *BRQ Business Research Quarterly*,

Figuerola, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas CUC*, 35(1), 61-77

Fontana, M. J., & Sobral, M. S. (2017). Rotación externa de personal en gestión empresarial SRL.

Franco, Olga, Guerrero Dávalos, Cuauhtémoc,- 2018 Revisión conceptual Gestión del Talento Humano

Granados, Aracely, Brigitte Ávila, y Jozep Vento. 2017. “Marca Empleadora como medio de Atracción del Talento Humano juvenil de la Pontificia Universidad Católica del Perú: Estudio de caso de una empresa del sector bancario denominada ABD”. Tesis, Lima - Perú: Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Hernández, M. A. (2016). Marketing, Recursos Humanos y marca empleadora. *MK: Marketing+ ventas*, (309), 22-33.

Hernández, Y. (14 de mayo de 2009). Importancia del talento humano en las empresas inteligentes. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-talento-humano-en-las-empresas-inteligentes/>

Herrera, A.J., Mendoza, C.C., & Torrejón, R. (2016). Estudio de análisis de costo de la rotación personal: determinación del costo de cada punto porcentual de la rotación del personal designado al cliente ZTE de la empresa Salesland Internacional S.A. Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Hoppock, R. (1935). Job satisfaction. New York: Harper.

Hurtado Palomino, A., De la Gala Velásquez, D., Ramon, B., Quintana, C., de Meliza, F., & Quispe Ambrocio, A. D. (2021). Cultura y compromiso organizacional: Efectos indirectos de la experiencia de marca empleadora. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 369-377.

Información actualizada sobre la Estrategia de Recursos Humanos 2018-2021 Agilidad, compromiso y eficiencia.OIT.marzo2021.

Juan López. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista Vinculando*. [https://vinculando.org/empresas/propuesta\\_para\\_reducir\\_el\\_indice\\_de\\_rotacion\\_de\\_personal.html](https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html)

Karjaluoto, H., Paakkonen, L. (2019). An empirical assessment of employer branding as a form of sport event sponsorship. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20 (4), 666-682. DOI: 10.1108/ijsms-10-2018-0103. Recuperado de:

[https://apps-webofknowledgecom.ezproxy.javeriana.edu.co/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=GeneralSearch&qid=7&SID=7Cx1leBgD3hln2c6QuY&page=1&doc=5&cacheurlFromRightClick=no](https://apps-webofknowledgecom.ezproxy.javeriana.edu.co/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=7&SID=7Cx1leBgD3hln2c6QuY&page=1&doc=5&cacheurlFromRightClick=no)

KEHINDE, J. (2012). Talent Management: Effect on Organization Performances. *Journal of Management Research*, 4(2): 178-186. <http://dx.doi.org/10.5296/jmr.v4i2.937>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004) *Principles of marketing*. (10th edn), New Jersey: Prentice Hall

Linardi, A., & Cortina, M. (2017). *Marketing para Recursos Humanos: Comunicaciones internas para la marca empleador*. Ediciones Granica.

Linardi, A., & Cortina, M. (2017). *Marketing para Recursos Humanos: Comunicaciones internas para la marca empleador*. Ediciones Granica.

Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10): 64-66

Lopez, J. (2011). *Propuesta para reducir la rotación de personal*. Revista Vinculando. g(1).<https://vinculando.org/empresa>

López, C., & Neme, S. (2021). El employer branding en las organizaciones que internacionalizan servicios de operación logística en Bogotá Colombia. *Contaduría y Administración*

Lozano, L. J. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales este artículo fué entregado. Redalyc. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/206/20606008/>

Mac Leod, L. (2021). *Proyecto de aplicación y diseño de una Marca Empleadora para una empresa mayorista. AJ & JA REDOLFI SRL* (Bachelor's thesis).

Martínez, A. S., Montero, L. M. & Bolaños, M. K. (2019). *Diseño de una propuesta para el fortalecimiento de la marca empleadora en la Agencia tropipasto de San Juan de Pasto*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12010/7696>

Mosley, R. (2014). Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers. John Wiley & Sons.

Schuhmacher, F., & Geschwill, R. (2013). Employer Branding. In *Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung* (pp. 33-55). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Mc Carter, J., & Schreyer, M. (1998). Administración de Recursos Humanos.

North, K., y Kumta, G. (2018). Knowledge management: Value creation through organizational learning (2 ed.). Springer

North, K., y Kumta, G. (2018). Knowledge management: Value creation through organizational learning (2 ed.). Springer

Omar, A. (2010). Las organizaciones positivas. En A.Castro Solano (Comp.), Fundamentos de Psicología Positiva (pp. 137-182). Buenos Aires: Paidós.

Orellana, B. N. O. Rotación externa de personal en la Cooperativa La Ceiba RL, en los departamentos de El Progreso, Jalapa, Jutiapa y Ciudad Capital.

PIGORS, Paul y MYERS, Charles A.:2009

Puchol, L., & Moreno, L. P. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Russo, D. (2010). *17 reglas para atraer y retener al talento*. Financial Times Press

Sánchez Chira, P. J. (2020). *Análisis de factores que influyen en la rotación de personal de la empresa engineer solution, talara–2019*.

Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J.L. (2011), The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*

Sheen, R. 2018. *El employer brand (marca empleador) en el Perú: Oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo*. Universidad de Lima.

Sosa Moreno lf (2016), *Employer Branding como una estrategia de atracción del talento humano*.

Sparrow, P & Otae, L. (2015). *Employer Branding From attraction to a core HR strategy*. Nombre de la revista, volumen (número), pp-pp. Recuperado de: <http://www.research.lancs.ac.uk/portal/en/organisations/centre-for-performance-led-hr/>

TALEN STREET 2020, 22/01/2020 · *Recientemente, desde Great Place To Work®, consultora líder en la identificación y certificación de Excelentes Lugares para Trabajar, ofrecen las claves para lograr la satisfacción en el trabajo.,[talentstreet | equipos&talento \(equiposytalento.com\)](https://www.talentstreet.com)*

Taylor, J. (1999). Avoid Avoidable turnover. *Workforce*, 78, 6-6.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.

Torre, O. L. (21 de abril de 2014). ¿que estrategias debo seguir para mantener al personal de mi empresa? (D. gestión, Entrevistador

Villani Leyva, P. S. (2017). La marca empleador como estrategia de atracción y retención de talento.

Yomayusa, L. A. (2021). *La importancia de la ética profesional en el reclutamiento del personal*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/40307>.

Yusef El Assafiri Ojeda. (2021):Procedimiento para el análisis de la rotación del persona.\_ACADEMO, vol. 8, núm. 1, pp. 29-41, 2021

Zaballa Gomaríz, P. E., Assafiri Ojeda, Y. E., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Academo (Asunción)*, 8(1), 29-41.

## ANEXOS

### Anexo A. Cuestionario sobre motivación y retención laborales

#### DATOS GENERALES

1. Empresa a la cual labora:

2. Tiempo en que labora en la empresa: 1- 5 años ( ) 6-10 años ( ) 11 a más ( )

#### INSTRUCCIONES:

Estimado colaborador(a): A continuación, se presenta una serie de enunciados sobre motivación laboral. La intención es conocer su opinión acerca de cada uno de los ítems.

Lea con cuidado y marque con (X) una sola alternativa por cada enunciado según lo escrito. Las respuestas serán reservadas y de carácter confidencial

| Nunca | Casi Nunca | Eventualmente | Casi Siempre | Siempre |
|-------|------------|---------------|--------------|---------|
| 1     | 2          | 3             | 4            | 5       |

| No | VARIABLE 1 MOTIVACION LABORAL                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Intento mejorar mi desempeño laboral.                       |   |   |   |   |   |
| 2  | Me gusta trabajar en situaciones difíciles y desafiantes    |   |   |   |   |   |
| 3  | Me gusta ser programado(a) en tareas complejas.             |   |   |   |   |   |
| 4  | Me gusta fijar y alcanzar metas realistas.                  |   |   |   |   |   |
| 5  | Disfruto con la satisfacción de terminar una tarea difícil. |   |   |   |   |   |
| 6  | Me gusta trabajar en competición y ganar                    |   |   |   |   |   |

|    |                                                                                                    |          |          |          |          |          |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 7  | Me gusta trabajar en situaciones de estrés y depresión.                                            |          |          |          |          |          |
| 8  | Confronto a la gente con quien estoy en desacuerdo.                                                |          |          |          |          |          |
| 9  | Me gusta influenciar a la gente para conseguir mi objetivo.                                        |          |          |          |          |          |
| 10 | Frecuentemente me esfuerzo por tener más control sobre los acontecimientos o hechos que me rodean. |          |          |          |          |          |
| 11 | A menudo me encuentro hablando con otras personas temas que no forman parte del trabajo            |          |          |          |          |          |
| 12 | Me gusta estar en compañía de otras personas que laboran en mi centro de trabajo                   |          |          |          |          |          |
| 13 | Tiendo a construir relaciones cercanas con los compañeros de trabajo                               |          |          |          |          |          |
| 14 | Me gusta pertenecer a los grupos y organizaciones.                                                 |          |          |          |          |          |
| 15 | Prefiero trabajar con otras personas más que trabajar solo(a)                                      |          |          |          |          |          |
|    | <b>VARIABLE 2 RETENCION LABORAL</b>                                                                | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 16 | Mi compañía me da la oportunidad de especializarme en mis fortalezas.                              |          |          |          |          |          |
| 17 | Nuestras ideas e intereses son tomadas seriamente por el equipo ejecutivo.                         |          |          |          |          |          |
| 18 | La compañía me motiva para desarrollar, si es posible, mis propios intereses laborales.            |          |          |          |          |          |

|           |                                                                                                                             |  |  |  |  |  |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>19</b> | El personal ejecutivo en esta compañía siempre parece estar listo para dar consejos sobre cómo puedo aprender cosas nuevas. |  |  |  |  |  |
| <b>20</b> | Mi compañía me estimula para que piense donde estoy y que necesito hacer para lograr las metas de la compañía               |  |  |  |  |  |
| <b>21</b> | Las directivas trata de entender los problemas que los empleados experimentan en su trabajo.                                |  |  |  |  |  |
| <b>22</b> | Las directivas en esta compañía parece esforzarse en ser agradable con los empleados                                        |  |  |  |  |  |
| <b>23</b> | Mi compañía me da la oportunidad de capacitarme en temas que me interesan.                                                  |  |  |  |  |  |
| <b>24</b> | Las directivas hacen un esfuerzo para conocernos                                                                            |  |  |  |  |  |
| <b>25</b> | En esta compañía creen en mí                                                                                                |  |  |  |  |  |
| <b>26</b> | En el trabajo tengo suficiente oportunidad para usar mis talentos personales y tomar iniciativa.                            |  |  |  |  |  |
| <b>27</b> | Cuando ocurre un problema usualmente confío en los procedimientos que son dictados por la compañía                          |  |  |  |  |  |
| <b>28</b> | Lo que hago en mi trabajo me estimula para desarrollarme en cosas para las que aún no soy bueno                             |  |  |  |  |  |
| <b>29</b> | Mis superiores aprecian cuando alguien tiene una nueva manera de encarar un problema.                                       |  |  |  |  |  |
| <b>30</b> | Para la mayoría de las situaciones en el trabajo, los procedimientos son reforzados por la compañía                         |  |  |  |  |  |

|           |                                                                                                           |  |  |  |  |  |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>31</b> | Podemos criticar las reglamentaciones laborales y nuestras críticas son escuchadas.                       |  |  |  |  |  |
| <b>32</b> | En esta compañía, las expectativas son que debo pasar mucho tiempo aprendiendo                            |  |  |  |  |  |
| <b>33</b> | Cuando se establece una reforma es porque alguien tuvo una buena idea que fue implementada                |  |  |  |  |  |
| <b>34</b> | En el trabajo parecen estar honestamente interesados en las cosas que hago afuera del horario de trabajo. |  |  |  |  |  |
| <b>35</b> | Si tengo la oportunidad de aprender, definitivamente lo hago                                              |  |  |  |  |  |
| <b>36</b> | Tomo la iniciativa cuando quiero aprender algo que puede ser útil en mi lugar de trabajo                  |  |  |  |  |  |
| <b>37</b> | Pienso que es importante aprender a lo largo de toda mi vida.                                             |  |  |  |  |  |
| <b>38</b> | Me encanta realizar actividades por iniciativa propia.                                                    |  |  |  |  |  |
| <b>39</b> | Cuando hago mi trabajo uso mi creatividad e inventiva                                                     |  |  |  |  |  |
| <b>40</b> | Soy capaz de motivar a otras personas para hacer las tareas lo mejor posible.                             |  |  |  |  |  |
| <b>41</b> | Me encanta aceptar tareas complejas y desafiantes.                                                        |  |  |  |  |  |
| <b>42</b> | Pienso en acciones concretas y factibles que concuerdan con mi visión y metas personales.                 |  |  |  |  |  |
| <b>43</b> | Conozco muy bien cuáles son mis puntos fuertes.                                                           |  |  |  |  |  |
| <b>44</b> | Como empleado estoy bajo mucha presión.                                                                   |  |  |  |  |  |
| <b>45</b> | La presión laboral es muy alta aquí.                                                                      |  |  |  |  |  |

|           |                                                                                                                                       |  |  |  |  |  |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>46</b> | La presión constante del trabajo (cosas que necesitan ser hechas, fechas límite y la competitividad) me tensan y a veces me deprimen. |  |  |  |  |  |
| <b>47</b> | Cuando trabajo en equipo tomo rápidamente el liderazgo.                                                                               |  |  |  |  |  |
| <b>48</b> | Otros en esta compañía me ven como alguien que toma el liderazgo fácilmente.                                                          |  |  |  |  |  |
| <b>49</b> | Me siento capaz de tomar una función directiva en esta compañía                                                                       |  |  |  |  |  |



