



Vigilada Mineducación

FACTORES DE RETENCIÓN Y PERMANENCIA DE LOS TRABAJADORES DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR TECNOLÓGICO FINANCIERO

Retention and permanence factors of workers in a company in the financial technology sector

ANGELA MARIA MANCHOLA ALVAREZ

Trabajo de grado

Asesor

Catalina Giraldo Henao

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN

2023

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	7
Objetivos	8
General.....	8
Específicos	8
Marco de referencias conceptuales	9
Antecedentes.....	9
Marco teórico.....	11
Retención laboral, su conceptualización y desafíos de implementación	11
Identidad corporativa, reflejo de metas entre el trabajador y la empresa	13
Método	15
Tipo de estudio.....	15
Sujetos/participantes	15
Análisis de Resultados	17
Causas de permanencia y de intención de retiro.....	17
Factores de retención monetario y no monetario.....	20
Condiciones obstaculizadoras y facilitadoras de la retención.....	22
Conclusiones	24

Referencias28

Anexos.....31

Resumen

Factores de retención y permanencia de los trabajadores de una empresa del sector tecnológico financiero

*Angela Maria Manchola Álvarez*¹

Asesora: Catalina Giraldo Henao

La importancia de la retención y permanencia del personal es un factor que afecta a las empresas cuando no se logra establecer como una práctica en las mismas. Dada la importancia del tema, se pretende analizar la percepción de la permanencia y retiro de los trabajadores, son los aspectos identificados del sector tecnológico financiero sobre la cual se realiza la investigación. Una empresa que no lleva más de cinco años en funcionamiento, con reconocimiento nacional, pero que muestra unos índices altos de rotación, aun siendo pequeña, en crecimiento y con grandes oportunidades para sus trabajadores. Nace entonces la necesidad de encontrar esa causa de retención en los trabajadores que aún siguen en la institución, los factores que impulsaría el retiro de la institución, y cuáles son las condiciones obstaculizadoras y facilitadoras que pueden probar lo anterior, ya sea la intención de permanencia o de retiro, para así encontrar una causa raíz, que pueda expandirse al resto de los trabajadores.

¹ Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magíster en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT
Psicóloga, Universidad Surcolombiana. Especialista en Gerencia de Talento Humano, Universidad Jorge Tadeo Lozano. Candidato(a) a Magíster en Desarrollo Humano Organizacional

En el desarrollo de la investigación, se encuentra en el estudio, en sus resultados, la necesidad de implementación de beneficios no monetarios, los cuales torna una gran relevancia en la intención de permanencia, identificar las necesidades personales, teniendo en cuenta un equilibrio entre la vida laboral y el diario vivir, lo anterior destaca entre los facilitadores de retención , al igual que el tener una buena relación interpersonal en el área aboral, desarrollando un buen ambiente laboral, sería un factor determinante de permanencia o retiro. Dado que en su mayoría no considera negociable el ambiente laboral, las facilidades de comunicación y la flexibilidad de los horarios con los beneficios que estos traen, identificar lo expuesto ayuda a la empresa a poder fomentar la retención del personal.

Palabras clave: Retención laboral, permanencia, identidad corporativa, sector tecnológico financiero.

Abstract:

The importance of the retention and permanence of personnel is a factor that affects companies when it is not possible to establish it as a practice in them. Given the importance of the subject, it is intended to analyze the perception of the permanence and retirement of workers, these are the identified aspects of the financial technology sector on which the research is carried out. A company that has not been in operation for more than five years, with national recognition, but that shows high turnover rates, even though they are small, growing and with great opportunities for its workers. The need then arises to find that cause of retention in the workers who are still in the institution, the factors that would drive the withdrawal from the institution, and the hindering and facilitating conditions that can prove the above, whether it is the intention to remain or retirement, in order to find a root cause, which can be expanded to the rest of the workers.

In the development of the research, it is found in the study, in its results, the need to implement non-monetary benefits, which becomes highly relevant in the intention to stay, identify personal needs, taking into account a balance between the working life and daily living, the above stands out among the retention facilitators, as well as having a good interpersonal relationship in the labor area, developing a good work environment, would be a determining factor of permanence or retirement. Given that most of them do not consider the work environment, the communication facilities and the flexibility of the schedules to be negotiable with the benefits that these bring, identifying the exposed helps the company to be able to promote the retention of personnel.

Keywords: Job retention, permanence, corporate identity, financial technology sector.

Introducción

El talento debe ser visto como el ingrediente más indispensable para el éxito, pero el éxito también depende de cómo se gestiona ese talento.

Allan Schweyer

Este estudio se realiza con la intención de buscar los factores que hacen que los trabajadores sigan perteneciendo a la empresa, cuáles son los motivos que los impulsan a pertenecer y qué percepción tienen sobre los factores de retención.

La relevancia de realizar este proyecto nace de la necesidad de poder conocer la percepción de los trabajadores que llevan de permanencia como mínimo dos años de antigüedad, esto con el fin de identificar los factores facilitadores y obstaculizadores de la permanencia de ellos en la empresa, lo que daría un insumo para la empresa con el fin de que pueda establecer cuáles pueden ser las bases para lograr fidelizar al personal y poder minimizar el nivel de rotación, esto dado que, aunque es una empresa sólida; reconocida en el mercado laboral; joven, con no más de 5 años de creada y grandes oportunidades de crecimiento para quienes trabajan allí, presenta un alto nivel de rotación.

La reflexión anterior nos lleva a la pregunta que impulsa esta investigación ¿Cuáles son los factores de permanencia en sus trabajadores más antiguos?

Objetivos

General

Determinar los factores de retención y pertenencia de los trabajadores de una empresa del sector tecnológico financiero

Específicos

- Identificar causas de permanencia o intención de retiro de los trabajadores.
- Identificar los factores de retención de los trabajadores.
- Identificar las condiciones obstaculizadoras y facilitadoras de la retención de los trabajadores.

Marco de referencias conceptuales

Antecedentes

Se encuentra como antecedentes de Interpelaciones identitarias en el trabajo: Propuesta para la comprensión de los procesos de construcción de la identidad laboral, (Soto, Stecher, & Valenzuela, 2017), analizan la relación entre la identidad laboral y dinámicas de identidad laboral, lo que muestra una vía muy relacionada con el objetivo de este estudio, si bien no busca encontrar el factor de identidad dentro de la retención, si brinda un análisis sobre dinámicas que permiten la identificación de la narrativa de identidad laboral. (Vallejo, 2018) analiza el proceso práctico de interiorización de valores y conocimientos que desarrollan la postura de identidad laboral, lo que despliega una posible razón de motivación y sentido de pertenencia.

(Cabrera, 2021) presenta un estudio desde la gestión del cambio, cómo beneficia la empresa en cuanto a la percepción de ideología e identidad, al garantizar un bienestar, donde conecta al trabajador con la empresa.

(Goetendia, 2020) en su artículo no relaciona la identidad, pero sí relaciona el clima y compromiso organizacional, lo cual da una mirada al compromiso del desarrollo de las labores, es una forma de ver responsabilidad y cooperación.

(Nolazco & Rodríguez, 2020), hablan de un estudio para poder determinar cuáles son los factores que influyen en la retención, y encuentran tres pilares que, de fortalecer, ayudarían a disminuir la rotación del personal.

En el estudio “Impacto del bienestar laboral en el personal administrativo de la empresa Cibertec”, (Álvarez et al., 2013) comentan que la creación del bienestar de los trabajadores, se consideran que es uno de los factores de retención y atracción más importantes para el personal.

Marco teórico

En los siguientes apartados desarrollaremos los ejes temáticos que abarcan esta investigación, los cuales son causas de permanencia o intención de retiro, factores de retención, las condiciones obstaculizadoras y facilitadoras de la retención, de los trabajadores en la empresa de tecnología financiera.

Retención laboral, su conceptualización y desafíos de implementación

La retención del personal hace referencia a las estrategias implementadas para evitar la rotación de los cargos dentro de la empresa, (Garcés et al., 2016) , muestran la diversidad conceptual para la retención, describen como un factor relevante, que es deber de las empresas, tener más conciencia en retener a los empleados, y la importancia que este proceso tiene, el cual debe de considerarse al mismo nivel de relevancia que cualquier otra área o proceso de la empresa, debido a que de esta forma se muestra a sus empleados el valor de trabajar satisfecho, para así desempeñarse de manera productiva, eficiente y orientada al cliente; y esto a su vez impacta de forma directa los resultados operativos, ya que es un factor crucial para que tanto la misión, como la visión de una organización puedan llevarse a cabo. (Garcés et al., 2016). Los autores presentan el alcance que tienen los trabajadores al poder potencializar y encaminar la motivación interna para el cumplimiento de objetivos empresariales y con esto lograr una satisfacción interna, logrando la retención.

(Velasco, 2010) manifiesta que para diseñar un plan de retención en una empresa, es muy importante hacerse varias preguntas, como por ejemplo, por qué y a quiénes va dirigido este plan, esto muestra que al momento de crear e implementar planes de retención debe de tenerse en cuenta, hacia quién va dirigida la estrategia, por qué y para qué se realiza, para

así enfocar el plan a los trabajadores y poder alinear el querer de ellos (trabajadores) y el querer de la empresa.

(Nolazco & Rodríguez, 2020) menciona los tres pilares de la retención: 1. Perfiles idóneos del puesto de trabajo, 2. Involucrarse y tener compromiso con el perfil y 3. Nuevos procesos de contratación. En estos pilares se evidencia la importancia que tiene para la retención, desde el inicio, el proceso de vinculación, donde los roles claros generan un compromiso y esto se lleva con la innovación y el ser competitivo en los procesos de vinculación de la empresa, convirtiéndose en un atractivo de permanencia.

Al unir la conceptualización con el aporte de (Etecé, 2022), el cual menciona otro factor de retención, y es la organización y división del trabajo para lograr una mayor productividad al aprovechar los talentos y conocimiento, lo que llevará a crear una permanencia. Esto tiene apoyo fundamental en la planeación y creación de los perfiles de cargo, dado que la claridad del rol de puesto de trabajo, de los procesos, y las metas a alcanzar, generan un compromiso y, por ende, retención en los trabajadores.

La retención, según (Barragán et al., 2019) resalta las responsabilidades de los empleados al hacerlos partícipes del funcionamiento de la empresa, lo que se convierte en una estrategia para tener éxito en las organizaciones, debido a que por medio de la participación se mantiene al empleado motivado, y la responsabilidad que desde él mismo se construya las estrategias, y metodología de lograr las metas, favorece la permanencia en la organización; además, implementando lo anterior y unido a un trabajo desafiante, recompensas justas, con posibilidad de éxito y logro, dará como resultado la permanencia de los trabajadores.

Dentro del eje de retención también se muestra la necesidad de analizar la fidelización, (Barragán et al., 2019) donde resalta que para evitar una fuga de empleados, las empresas deben de cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, y es aquí donde el rol de los líderes, entra a identificar esas necesidades y alinearlas con la empresa, el estudio hace énfasis en el valor de los líderes que muestran humanidad y madures emocional, ya que afianza y fideliza aún más al trabajador al verse en un ambiente mentalmente sano, participativo y comunicativo.

Identidad corporativa, reflejo de metas entre el trabajador y la empresa

La identidad corporativa también es conocida como identidad empresarial o identidad laboral, se define, según (Curras, 2010), como la forma en que se percibe el ambiente, lo que piensan y sienten frente a la empresa, y esto desarrolla una imagen que se caracteriza y forma un reconocimiento empresarial.

La Identidad Corporativa se conceptualiza como el “conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se identifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (Capriotti, 2009). Al poder considerar la identidad corporativa como el conjunto de características, atributos y valores que representan a la organización, que marcan la diferencia y dan un estatus entre el sector y los otros trabajadores, formando una identidad entre los trabajadores como parte de un grupo de características especiales y afines.

(Gallagher, 2014) señala que existen ocho formas de mejorar la identidad corporativa:

- La impresión es la que cuenta: Es la imagen que muestra en primer contacto, lo cual dará a las personas una idea de su identidad.

- El optimizar tu contenido: el contenido es tu punto de contacto, hará que la persona desee o no comunicarse.
- El usar el contenido multimedia: Hace referencia a la forma en la cual se muestra el contenido de la empresa.
- Mantener una estrategia consistente: Refiere al mensaje que quiere transmitir.
- Uso de único nombre, logo y estilo: Marcará la diferencia en la percepción de las personas que tengan interacción.
- Una voz y un tono consistente para la marca: Sella la forma en la cual se comunican y quieren ser escuchados.
- Mantener las promesas: Genera la expectativa inicial y el compromiso del significado de la identidad construida.
- Adaptar el mensaje: Analizar cuál es tu audiencia y qué es lo que esta quiere, para así ofrecer lo que necesita, volviéndolo de forma regular y constante.

Por su parte (Moncayo , 2016), nos expone otras estrategias de identidad empresarial, tales como: identificar a los participantes, difundir el origen corporativo, participar de los hechos históricos, reconocer el entorno económico y empatía del perímetro social. Todo lo anterior para generar un reconocimiento y un sentido de pertenencia, y así poder desarrollar la permanencia en la empresa

Método

Tipo de estudio

Se realizará una investigación de carácter cualitativo, el cual se basa en la teoría expuesta por (Vasilachis, 2006) en la que describe la investigación cualitativa como una modalidad multimetódica, naturalista e interpretativa. Es decir, que las investigadoras e investigadores cualitativos indagan en situaciones naturales, al dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas les otorgan. La investigación cualitativa abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos —estudio de caso, experiencia personal, introspectiva, historia de vida, entrevista, textos observacionales, históricos, interaccionales y visuales— que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados en la vida de los individuos.

Es por este motivo que se enfatiza la forma de recolección de información por medio de entrevista, basándonos en el desarrollo de una entrevista semiestructurada, la cual brinda las ventajas de poder tener un guion de lo que podría ser la entrevista, abriendo la posibilidad de flexibilizar el desarrollo de la misma, a medida que se indaga por las categorías de interés.

Sujetos/participantes

La entrevista se proyecta a ser realizada con los trabajadores de la empresa que tengan una antigüedad de permanencia en la misma, mínima de 2 años, a corte de junio del 2022, Se aplicará a cargos de gerentes, directores, coordinadores profesionales.

En la población entrevistada la edad oscila entre los 27 y 45 años, pero su gran mayoría se encuentra en la edad de los treinta, fueron ocho los entrevistados: cuatro mujeres y cuatro hombres, su grado de escolaridad en un 90% se encuentra en nivel de posgrado y los cargos entrevistados pertenecen a diferentes rangos jerárquicos de la organización.

Tipo de muestreo: no probabilístico (intencional), debido que se selecciona la muestra con características específicas para el desarrollo de las entrevistas.

Instrumentos

Tipo de técnica de recolección de información se realizará por medio de una entrevista, conteniendo categorías de rastreo de la información, cuadro relación objetivos/categorías.

<i>Objetivo general</i>	<i>Objetivos específicos</i>	<i>Categorías de rastreo de información</i>
Determinar los factores de retención y pertenencia de los trabajadores de una empresa del sector tecnológico financiero	Identificar causas de permanencia o intención de retiro.	Causas de permanencia y de intención de retiro
	Identificar los factores de retención de los trabajadores.	Estrategias de retención más valorada
	Identificar las condiciones obstaculizadoras y facilitadoras de la retención de los trabajadores.	Condiciones que facilitan u obstaculizan la retención

Anexo 1: Diseño del instrumento de medición. ***Procedimiento*** contextualización, trabajo de campo, análisis de datos.

Análisis de Resultados

Se realiza la recolección de datos en las oficinas de la empresa, al citar a cada uno de los participantes con una semana de anticipación, debido a que su rotación presencial es semanal, se entrevistan cuatro mujeres y cuatro hombres, en una edad entre los 27 y 45, con un 90% entre los 30 y 36 años de edad; se entrevistan cargos de profesional, coordinador, gerentes y CEO de la empresa, quienes cumplen el parámetro fundamental que es tiempo de permanencia (mayor a dos años).

La recolección de datos se dio en un espacio de confianza y tanto para el entrevistado como para el entrevistador, un ambiente tranquilo y cómodo, fue una experiencia agradable, la conversación fluyó, fueron muy participativas las entrevistas y de mucho interés.

La entrevista se desarrolló por categorías y estas a su vez se dividieron en subcategorías y para el análisis de los resultados se acude a los testimonios de los participantes y este se desarrolla a través de las categorías: Causas de permanencia y retención, factores de retención, y las condiciones obstaculizadoras y facilitadoras de la retención.

Causas de permanencia y de intención de retiro

La primera categoría son las causas de permanencia y de intención de retiro, se identifica de forma general lo siguiente:

En las causas de permanencia, los factores más comunes entre los entrevistados, son: el ambiente laboral, la relación con el jefe inmediato y superiores, y, la flexibilidad horaria.

La dinámica que viven en el diario los motiva a permanecer en su trabajo, se percibe una sensación de bienestar al llegar a sus labores, manifiestan que la dinámica de comunicación y relación es un factor motivante a seguir. Y esta fue una respuesta común entre los trabajadores, sin importar el rol o cargo que desempeñan.

Esto se evidencia en las respuestas dadas por los participantes: Entrevistado #1: “Lo que motiva a seguir trabajando en la empresa es el excelente ambiente laboral, entre el equipo de trabajo, la remuneración económica y la posibilidad de los horarios flexibles”. Entrevistado #2: “Mi motivación es que siento un ambiente laboral bueno”. Entrevistado #5: “Me motiva el ambiente laboral, y los horarios de trabajo que maneja la empresa.”. Entrevistador# 7: “Me motiva el poder compartir con la CEO, mi jefe inmediato, el ambiente laboral y la remuneración económica.”

Lo anteriormente expuesto se puede soportar con la teoría debido a que los autores (Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra , 2009), describen la importancia del rol de los jefes, el tener un manejo humanizado y el crear lazos de confianza por medio de la claridad de los roles, para así fidelizar el personal, como lo muestra la entrevista es de gran relevancia el ambiente, el que se consideren sus necesidades como lo son los horarios, y la relación con el jefe, son factores que agregan valor.

Además, (Capriotti, 2009) cuando describe la identidad empresarial como un factor de conexión y reconocimiento, el sentirse parte de la empresa y de lo que se construye, como lo es la conexión ente lo que se debe hacer, con el cómo se hace y el ambiente que lo rodea, genera el factor de retención debido a que se vuelve parte de la identidad: el cómo quieren vivir la experiencia

En cuanto a las causas de retiro, se evidencian dos factores en común, según el rango del cargo: En los cargos de CEO, no considera que existen causas que la motiven a retirarse, en los cargos directivos es la incertidumbre de algún cambio repentino con la empresa, y el no tener definidos los cambios que existirían en los roles al presentarse algún cambio, que es el cambio drástico en los cargos de rango inferior; la generalidad es el tema salarial, económico y de crecimiento, manifiestan que entre las causas para el no retiro, estaría una mejor remuneración económica o crecimiento personal.

Esto se puede evidenciar en los testimonios dados por los entrevistados: Entrevistado #6: “El proceso de transición en él que se encuentra la empresa, y el no tener objetivos claros, hace que las instrucciones no sean claras, lo que se convierte en un factor que me hace pensar en el retirarme de la empresa. Percibo una desconexión y el tema de incertidumbre es un tema que me hace pensar en retirarme”. Entrevistado #7: “La incertidumbre sobre el futuro de la compañía y el cambio de sus líderes, debido a que se encuentra en proceso de compra por otra empresa”.

Testimonio de trabajadores de rangos operativos: Entrevistado #2 “Considero que la remuneración económica no es suficiente y es una de las cosas que me hace pensar dejar la empresa”. Entrevistado #3: “Siento sobrecarga en funciones, no lo veo compatible con el salario”. Entrevistado #4 “Me hace pensar en retirarme la remuneración económica, es decir, si me ofrecen un mejor salario y la oportunidad de mayor crecimiento me iría, creo que acá no hay más opciones”.

En contraste con los testimonios anteriores, coinciden con los autores (Nolzco Labajos & Rodríguez Huancahuari, 2020), y su tres pilares de retención, mencionan la importancia

de la claridad en los perfiles y el compromiso con estos, lo que genera seguridad para la permanencia, y en cuanto a la remuneración justa y la oportunidad de crecimiento, habla de trabajo desafiante, con posibilidad de éxito y logro, es un factor que genera retención y en este caso el no tenerlo sería una causa para retirarse de la empresa.

Factores de retención monetario y no monetario

La segunda categoría es identificar los factores de retención de los trabajadores de la empresa, esta ayuda a poder determinar los elementos claves para lograr la fidelización. Se analizan dos factores, que son; el factor monetario y el factor emocional.

La tendencia general al indagar por factores monetarios en cuanto a la satisfacción, elementos que comprenden la remuneración se identifica la satisfacción con el salario devengado, de forma general.

Se expresa en las siguientes ideas aportadas por los trabajadores: Entrevistado #1 “Estoy muy satisfecha con la remuneración económica en cuanto al salario, además del salario cuento con medicina preparada, una póliza de vida y bonos extra legales por cumplir metas”. Entrevistado #5 “Me encuentro satisfecho con el salario, es muy bueno”. Entrevistado #6 “Muy satisfecho, creo que la remuneración no es el problema”. Entrevistado #7 “Me encuentro satisfecho con mi salario y cuento con un bono anual de cumplimiento”.

La tendencia al indagar sobre el factor emocional, identifica lo siguiente: En su mayoría, identifican cuáles son los beneficios emocionales que brinda la empresa, y se sienten satisfechos con estos.

Esta percepción se identifica en los siguientes comentarios: Entrevistado #1: “Me siento satisfecha debido a que contamos con varios beneficios no monetarios, como el día libre por cumpleaños, días por matrimonio o calamidad, regalo de bienvenida y fiesta de Fin de año”. Entrevistado #4: “Satisfecha, tengo opción de pedir el día de cumpleaños, el día de la familia, además de las fiestas de fin de año”. Entrevistado #5: “Es bueno, ya que, si se tiene el día de cumpleaños, y días por matrimonio, permisos etc.”. Entrevistado #7: “Me encuentro satisfecho dado los permisos, beneficios de trabajo remoto, actividades de integración y reconocimiento positivo en el trabajo”.

Lo anterior sustentado en el autor (Velasco, 2010) donde indica la importancia de indagar, por qué y para qué, se realizan los planes, es de vital importancia que los beneficios tengan acogida y sean reconocidos de manera motivacional, y es por eso que el autor menciona que deben construirse desde el alcance que se quiere lograr al implementar planes de retención.

En el factor emocional, la mayoría de los entrevistados concuerda en que los beneficios de ley, como lo son licencias, al igual que las reuniones y espacios proporcionados por la empresa y la accesibilidad de los permisos, como punto a tener en cuenta. En alguna de las respuestas se notaba desconocimiento, como por ejemplo “Solamente el día de cumpleaños entiendo que nos lo dan libre, pero da hasta temor pedirlo por la actitud que se pueda percibir, desde mi perspectiva no hay remuneración no monetaria”, se muestra además que no se percibe como un beneficio accesible, lo cual hace que pierda su valor.

Además de lo anterior indagado en esta categoría se adiciona la pregunta de qué beneficios considera que le gustaría recibir, se denota el interés por planes de medicina

prepagada, se menciona el tema de bonos extra salariales, como de vacaciones o reconocimiento, pero de igual forma plantean la posibilidad de teletrabajo permanente, o dejar a disposición del trabajador los días de asistencia presencial a la empresa. Lo que muestra la variedad de beneficios que se pueden implementar, inicialmente sin la necesidad de una mayor inversión.

Condiciones obstaculizadoras y facilitadoras de la retención

En esta categoría se reconocen las condiciones obstaculizadoras y facilitadoras de la retención de los trabajadores de la empresa, se evidencia que la percepción de los elementos que podrían ser facilitadores de permanencia de los trabajadores, son diversas como: horarios flexibles, facilidad en obtención de permisos de índole personal, el equilibrio entre la vida personal y laboral, y el buen clima organizacional

Estos factores facilitadores se muestran en comentarios, como: Entrevistado #1: “lo que favorece mi permanencia en la empresa son los Horario de trabajo mixto, en los cuales podemos trabajar desde casa algunos días y otro presencial, además de la flexibilidad de los horarios, permite poder manejar el tiempo de manera más óptima, en cuanto a relación empresa y aspecto personal, y la facilidad de poder obtener permisos”. Entrevistado #2: “Lo que favorece en estos momentos son los horarios flexibles”, Modalidad de trabajo híbrido y los horarios flexibles”

Entre los factores generales de condiciones que obstaculizan la permanencia de los trabajadores en la empresa, se encuentran: el que no exista la opción de modalidad teletrabajo, crecimiento profesional y un mal ambiente laboral.

La exposición de estos factores en común se muestra en las siguientes respuestas dadas por los trabajadores entrevistados: Entrevistado #2 “Considero que me iría, porque no veo posibilidad de crecimiento empresarial”. Entrevistado #3 “Considero que me iría por un mejor salario, y por oportunidad de crecimiento”. Entrevistado #4 “Modalidad de trabajo, tenemos la posibilidad de modalidad de trabajo hibrido, consideraría el trabajo totalmente desde casa, y la posibilidad de crecimiento”. Entrevistado #7 “Me iría en caso de que se dé un mal ambiente laboral y en el momento en que sienta incertidumbre sobre el futuro de la empresa”.

Conclusiones

Se concluye al identificar entre los factores de permanencia más fuertes, están: el clima organizacional, la relación con los jefes inmediatos y superiores, y los horarios flexibles. Y se identifica la intención de retiro, por un mayor salario en general, el no contar con beneficios extras como bonos para todos los pertenecientes a la empresa o beneficios como la medicina prepagada.

Uno de los factores de retención de los trabajadores de la empresa de tecnología financiera, es el factor monetario, que tiene un papel importante. El personal se encuentra satisfecho en su mayoría, pero se nota que los rangos operativos presentan una oportunidad de mejora en este factor. En cuanto al factor emocional se tiene conocimiento de los beneficios no monetarios y son comunes para todos (permisos, licencias y horarios flexibles).

Cuando se identifican las condiciones obstaculizadoras y facilitadoras de la retención de los trabajadores de la empresa, se muestra que entre los facilitadores de la retención está el poder conservar el buen ambiente laboral, el conservar la flexibilidad de horarios y la idea de poder desarrollar otras modalidades de trabajo. Entre los factores obstaculizadores están el no poder visualizar un mayor crecimiento dentro de la empresa, debido a que esto ha sido oportunidad de pocos; no contar con beneficios extras monetarios; o el no considerarse un aumento salarial, son los factores que actúan en contra de la permanencia.

Al señalar la percepción de los trabajadores se puede entrelazar la presencia del marco teórico en los aspectos de retención, debido a que los jefes y el ambiente laboral influyen

en el deseo de permanencia, como lo mencionan (Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra , 2009), al evidenciar que para lograr evitar la fuga de los trabajadores, entre los factores relevantes a tener en cuenta en la empresa, está el poder cumplir con las necesidades específicas de quienes laboran para ellos, que entrelazándolo a los resultados entre las necesidades específicas que mostró cada uno de los entrevistados, se logra llegar a una generalidad en lo que tiene que ver con las condiciones de flexibilidad horaria, modalidad de trabajo y un buen ambiente laboral, lo que trae consigo bienestar que fortalece la retención.

(Etecé, 2022) menciona la división del trabajo, según talentos y conocimientos, entrelazando esto los resultados evidencian que el equilibrio de cargas según el rol, y la remuneración acorde a esto, es factor de permanencia o puede convertirse de igual forma en un factor de intención de retiro la empresa.

Se refleja en las entrevistas que los cargos directivos consideran que hay un equilibrio entre el trabajo y buena remuneración, pero los cargos operativos consideran que puede existir una sobrecarga con el trabajo con respecto al pago.

Lo aportado por (Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra , 2009) sobre retención de empleados, entre las estrategias exitosas cuenta el generar posibilidades de éxitos y logros, como lo mencionan los participantes con la posibilidad de mayor crecimiento, recompensas justas, uniéndolo a respuestas como lo son bonificaciones, o mayor salario y atención familiar, que podría entrelazarse con la posibilidad de mayor modalidad de teletrabajo para lograr un mayor equilibrio, todo lo que los participantes de esta investigación estiman como factores importantes de retención según respuestas descritas.

Lo descrito anteriormente, según los resultados, los elementos de bienestar, reconocimiento y flexibilidad horaria, pueden crear una base para la retención de la empresa en cuestión. Al unir las percepciones de los trabajadores en cuanto a los factores de permanencia y se incorporan a la identidad laboral, como lo expresa el autor (Curras, 2010). Muestra una oportunidad de tomar su percepción he incorporarla a la identidad laboral para mayor estabilidad y permanencia dentro de la organización. La identidad laboral unida a la permanencia, describe que los trabajadores viven, sienten, y forman parte la empresa, participando activamente, formando una relación que fortalece la identidad personal con la empresarial, llevando a la retención.

La utilidad de los hallazgos en esta investigación consolida las teorías e ideas de la importancia de la retención, como lo presenta (Etecé, 2022), que muestra que la claridad de los roles, y el buen ambiente laboral son factores favorecedores; de la misma forma (Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra , 2009) plantean que el reconocimiento dentro de la empresa, la obtención de logros y el cubrir las necesidades específicas, fortalecen la retención. Esto mismo lo manifestaban de forma específica al mencionar los beneficios no monetarios, los cuales resaltan teniendo una gran importancia para la permanencia, como lo muestran los resultados, los horarios flexibles, el trabajo remoto y la interacción de la vida laboral con la vida personal, que generan un gran impacto.

Dentro de las limitaciones encontradas en el desarrollo de la investigación, fue en el proceso de las entrevistas, al indagar por los beneficios otorgados por la empresa, se evidenciaba que algunos tenían más información que otros, además se contó con la

limitación de tiempo debido que los espacios de encuentros eran muy reducidos por la poca presencia conjunta de los trabajadores en el lugar de trabajo.

Se recomienda en futuras investigaciones tener en cuenta más a fondo el desarrollo de beneficios no monetarios, se considera que es un campo de estudio que puede generar un gran impacto y es de fácil accesibilidad he implementación en las empresas

Referencias

- Cabrera Hernández, M. C. (2021). La marcada influencia de la gestión del cambio organizacional en la identidad laboral. [Tesis de Grado, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium].
- Cucchiari, C. (2019). IDENTIDAD CORPORATIVA: Planificación estratégica generadora. *Universidad Nacional Del Cuyo*.
- Nolazco Labajos, F., & Rodríguez Huancahuari, D. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de. *INNOVA Research Journal*, 255-266.
- Barragán, J., Castillo, J., Villalpando, P., & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*, 33-43.
- Bravo, R., Matute, J., & Pina, J. (2016). Gestión de la identidad corporativa: Evidencias en el sector bancario. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXII, núm. 2, 49-62.
- Cabrera Hernández, M. C. (2021). La marcada influencia de la gestión del cambio organizacional en la identidad laboral. *Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium*.
- Capriotti, P. (2009). *Fundamentos de la gestión*.
- Curra, R. (2010). Identidad Corporativa: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, 9-34.
- Etecé, E. (2022). *Concepto*. Obtenido de <https://concepto.de/especializacion-del-trabajo/#ixzz7gCuUTolo>

- Gallagher, C. (28 de Marzo de 2014). *3D Issue*. Obtenido de <https://www.3dissue.com/es/identidad-corporativa/>
- Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K., & Martínez Gómez, J. (2016). RETENCIÓN DE EMPLEADOS, UNA ESTRATEGIA PARA EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 108-115.
- Goetendia, M. (2020). Clima y compromiso organizacional segun condicion y categoria laboral del perosnal en una institucion educativa piloto de gestion pública.
- Hernández, M. C. (2021). La marcada influencia de la gestion del cambio organizacion en la identidad laboral. *Fundacion Universitaria Catolica Lumen Gentium*.
- Ivone , Y. C., Helena , K. A., Lady, J. M., Daniel , A. G., & Lida , J. P. (2013). IMPACTO DEL BIENESTAR LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CIBERTEC. *UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD*.
- Moncayo , C. (9 de Junio de 2016). *INCP*. Obtenido de <https://incp.org.co/5-estrategias-para-fortalecer-la-identidad-de-tu-empresa/>
- Soto, A., Stecher, A., & Valenzuela, A. (2017). Propuesta para la compresion de los procesos y contruccion de la identidad laboral.
- Vallejo, R. (2018). Aspectos que conforman la identidad profesional del bibliotecario colombiana . *Revista Interamericana de Bliibliorecologia*.
- Vasilachis, I. (2006). ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. *Gedisa Editorial*.

Velasco. (2010). De la retención a la fidelización de personal de mandos medios: ventaja competitiva. pag 7.

Anexos

Anexo 1: Estructura del instrumento de indagación sobre el estudio de percepción de retención y permanencia en los trabajadores de la empresa del sector Fintech

<i>Pregunta de investigación</i>	<i>Objetivos específicos</i>	<i>Categorías de rastreo de información</i>	<i>Preguntas entrevistas</i>
¿Cuáles son los factores de retención de sus trabajadores más antiguos?	Identificar causas de permanencia o intención de retiro en la empresa de tecnología financiera	Causas de permanencia	¿Qué aspectos lo motivan a seguir trabajando en la empresa? (ambiente laboral, el jefe inmediato, remuneración económica, beneficios extralegales, horarios de trabajo)
		Causa de intención de retiro	¿Qué aspectos lo hace pensar en retirarse de la empresa? (ambiente laboral, el jefe inmediato, remuneración económica, beneficios extralegales, horarios de trabajo)
	Identificar los factores de retención de los trabajadores en la empresa de tecnología financiera	Factor monetario	¿Qué tan satisfecho se encuentra con la remuneración económica? ¿Conoce de qué elementos está compuesta esa remuneración? ¿Podría

			mencionarlos? (salario, auxilio educativo, prima de vacaciones, auxilio, seguro de vida, medicina prepagada)
		Factor emocional	<p>¿Qué tan satisfecho se encuentra con la remuneración no mencionaría que da la empresa? ¿Conoce de qué elementos está compuesta esa remuneración? ¿Podría mencionarlos? (reconocimientos, beneficios, día de cumpleaños, días por matrimonio y grados, fiestas empresariales, regalos de bienvenida entre otros)</p> <p>¿Qué benéficos adicionales, con los que no cuenta la empresa, le gustaría recibir?</p>
	Identificar las condiciones obstaculizadoras y facilitadoras de la retención de los trabajadores de la empresa de tecnología financiera	Facilitadores	¿Cuáles son las condiciones que favorecen su permanencia en la empresa? (horarios flexibles, flexibilidad de presenciabilidad (modalidad de trabajo), permisos, oportunidad de crecimiento)
		Obstaculizadores	¿Cuáles son las condiciones que obstaculizan su permanencia en la empresa? (tiene beneficios de horarios flexible, permisos o

			modalidad de trabajo y el jefe no lo permite, no hay posibilidad de crecimiento)
--	--	--	--

Anexo 2: Protocolo de entrevista sobre el estudio de percepción de retención y permanencia en los trabajadores de la empresa del sector Fintech

La estructura de la entrevista:

Se realizará la entrevista en modalidad presencial, en la cual, como primer paso el entrevistador se presentará, luego explicará los motivos de la entrevista y cuál sería su fin, se dará a conocer al entrevistado el formato de consentimiento informado para después proceder a firmarlo, al finalizar este procedimiento, se empezará a realizar la entrevista guiada por las preguntas relacionadas, una vez se obtenga la información se dará por terminada la entrevista, agradeciendo al participante.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre:

Edad:

Cargo:

Antigüedad en la empresa:

Profesión:

Categoría 1:

1. ¿Qué aspectos lo motivan a seguir trabajando en la empresa? (ambiente laboral, el jefe inmediato, remuneración económica, beneficios extralegales, horarios de trabajo).

2. ¿Qué aspectos lo hacen pensar en retirarse de la empresa? (ambiente laboral, el jefe inmediato, remuneración económica, beneficios extralegales, horarios de trabajo).

Categoría 2:

1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la remuneración económica? ¿Conoce de qué elementos está compuesta esa remuneración? ¿Podría mencionarlos?
2. ¿Qué condiciones pueden generar resistencia frente al cambio organizacional?
3. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la remuneración no monetaria que da la empresa?
4. ¿Conoce de que elementos está compuesta esa remuneración? ¿Podría mencionarlos?
5. ¿Qué benéficos adicionales, con los que no cuenta la empresa, le gustaría recibir?

Categoría 3:

1. ¿Cuáles son las condiciones que favorecen su permanencia en la empresa?
2. ¿Cuáles son las condiciones que obstaculizan su permanencia en la empresa?

ANEXO 3: Declaración de consentimiento informado.

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Universidad EAFIT

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, al igual que su rol en ella como participantes.

Estudio de percepción de retención y permanencia de los trabajadores de la empresa del sector Fintech

Investigador principal: Angela Maria Manchola Álvarez

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrolla en la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación

- Al participar en este estudio el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Nombre: _____

Firma: _____

CC: _____

Agradezco su sincera participación