

Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Empresa y Comunicación

Máster Universitario en Dirección y Gestión de Recursos  
Humanos

Propuesta de una estrategia de  
*engagement* como herramienta de  
fidelización para los colaboradores de la  
Fundación Universitaria Patricio Symes,  
Bogotá, Colombia

Trabajo fin de estudio presentado por:	ANA PAULINA RODRÍGUEZ SALDAÑA
Tipo de trabajo:	Propositivo
Director	Félix Oscar Socorro Márquez, PhD
Fecha:	18/07/2023

## Resumen

Este trabajo de investigación fue realizado con el fin de determinar si el engagement como herramienta utilizada desde Gestión Humana podía coadyuvar a desarrollar una propuesta de fidelización para los colaboradores de la Fundación Universitaria Patricio Symes, desarrollada a partir del diagnóstico, análisis y diseño de una propuesta planteada a través de tres estrategias; el bienestar, la formación y el mentoring y El plan de comunicación, dando respuesta al planteamiento y objetivos propuestos. El investigador presento una propuesta de engagement a partir de los elementos recopilados en la encuesta y la entrevista, pudiendo analizar los procesos con que cuenta la Institución y reforzar los aquellos que según la percepción de los colaboradores se encontraban débiles o que no existían buscando generar sentido de compromiso y crecimiento personal, laboral y profesional del colaborador, para al final concluir con algunas recomendaciones para el mejoramiento del proceso de engagement partiendo de la propuesta hecha.

Palabras clave: *Engagement*, Fidelizar, Formación, comunicación, bienestar, Recursos humanos.

## Abstract

This research work was carried out in order to determine if engagement as a tool used by Human Resources could help to develop a loyalty proposal for the collaborators of the Patricio Symes University Foundation, developed from the diagnosis, analysis and design of a proposal raised through three strategies; well-being, training and mentoring and the communication plan, responding to the proposed approach and objectives. The researcher presented an engagement proposal based on the elements collected in the survey and the interview, being able to analyze the processes available to the Institution and reinforce those that, according to the perception of the collaborators, were weak or did not exist, seeking to generate meaning. Of commitment and personal, work and professional growth of the collaborator, to finally conclude with some recommendations for the improvement of the engagement process based on the proposal made.

Keywords: Engagement, Loyalty, Training, Communication, welfare, human resources.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>11</b>
2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	12
2.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	13
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>14</b>
<b>4. OBJETIVOS</b> .....	<b>16</b>
4.1. OBJETIVO GENERAL .....	16
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
<b>5. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
5.1. RECURSOS HUMANOS.....	17
5.2. EMPLEADO O COLABORADOR .....	18
5.3. <i>EMPLOYER BRANDING</i> .....	19
5.4. FIDELIZACIÓN .....	20
5.5. <i>ENGAGEMENT</i> .....	21
5.6. <i>MENTORING</i> .....	21
5.7. FORMACIÓN.....	22
5.8. COMUNICACIÓN .....	23
<b>6. METODOLOGÍA</b> .....	<b>25</b>
6.1. GENERALIDADES .....	25
6.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
6.3. PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
6.4. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
6.5. POBLACIÓN.....	27
6.6. TIPO DE MUESTRA .....	27
6.7. TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	28
6.8. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	28
6.8.1. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	29

6.8.1.1. ENCUESTA .....	29
6.8.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	29
6.8.2.1. ENTREVISTA ESTRUCTURADA .....	29
6.9. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS .....	30
6.10. ANÁLISIS DE DATOS .....	30
6.10.1. BIENESTAR.....	30
6.10.1.1. PREGUNTA NO. 1. ¿QUÉ CARGO OCUPA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?.....	30
6.10.1.2. PREGUNTAS NO. 2, 3. INDIQUE ¿CUÁL ES SU MODALIDAD DE TRABAJO? ¿LE GUSTA LA MODALIDAD DE TRABAJO QUE TIENE EN LA ACTUALIDAD? .....	31
6.10.1.3. PREGUNTAS NO. 4. ¿SE SIENTE MOTIVADO PARA REALIZAR SU TRABAJO Y CUMPLIR CON SUS OBJETIVOS? .....	31
6.10.1.4. PREGUNTAS NO. 5. SI TUVIERA QUE ELEGIR ENTRE ASISTIR A LA OFICINA O QUEDARSE TRABAJANDO EN CASA. ¿QUÉ PREFERIRÍA? .....	32
6.10.1.5. PREGUNTA 6. MIS JEFES, SUPERIORES O ALGUNO DE MIS COMPAÑEROS PARECE PREOCUPARSE POR MÍ COMO PERSONA. ....	32
6.10.1.6. PREGUNTA 7- 8. ¿CONSIDERA QUE LA INSTITUCIÓN BRINDA BENEFICIOS A SUS COLABORADORES? INDIQUE CUÁLES BENEFICIOS LE GUSTARÍA RECIBIR. ....	33
6.10.2. FORMACIÓN Y <i>MENTORING</i> .....	33
6.10.2.1. PREGUNTA 9. ¿CONSIDERA QUE LA ORGANIZACIÓN INVIERTE EN SU EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN? .....	33
6.10.2.2. PREGUNTAS 10-11. ¿CONSIDERA QUE LA INSTITUCIÓN BRINDA OPORTUNIDADES DE <i>MENTORING</i> ? ¿CONSIDERA USTED QUE LA INSTITUCIÓN DEBE CREAR PLANES DE FORMACIÓN PARA SUS COLABORADORES? .....	34
6.10.2.3. PREGUNTAS 12-13. ¿CONSIDERA QUE LA INSTITUCIÓN LE BRINDA OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO PROFESIONAL? CUANDO USTED HA DECIDIDO SEGUIR SU PROCESO DE FORMACIÓN, ¿DE QUÉ FORMA LO HA APOYADO LA INSTITUCIÓN? .....	34
6.10.3. COMUNICACIÓN .....	35
6.10.3.1. PREGUNTAS 14-15. . SELECCIONE EL O LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE CONSIDERA DEBERÍAN EXISTIR EN LA INSTITUCIÓN. ....	35
6.10.3.2. PREGUNTAS 15-16-17. ¿CONSIDERA QUE LA INSTITUCIÓN TIENE LOS MEDIOS ADECUADOS DE COMUNICACIÓN? PARA USTED ¿HAY BUENA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIRECTIVOS Y COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN? ¿QUÉ ASPECTOS DEBE MEJORAR LA INSTITUCIÓN? .....	35

6.11. MATRIZ FODA CRUZADO.....	36
6.12. MATRIZ CAME .....	37
<b>7. PROPUESTA .....</b>	<b>38</b>
7.1. OBJETIVO GENERAL .....	38
7.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	38
7.2.1. POLÍTICA PROPUESTA .....	38
7.2.2. NORMAS .....	38
7.2.3. REGLAS .....	39
7.3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	39
7.3.1. PLAN DE FORMACIÓN Y MENTORING PROPUESTO.....	39
7.3.1.2. MENTORING .....	40
7.3.2. PLAN DE COMUNICACIÓN .....	41
7.3.3. BIENESTAR.....	42
7.4. BENEFICIARIOS .....	42
7.5. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ESTRATEGIA DE ENGAGEMENT .....	42
7.6. CRONOGRAMA DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	43
7.7. UNIDAD CONTROLADORA PROPUESTA .....	43
7.7.1. UNIDAD RESPONSABLE DE EVALUAR LA PROPUESTA.....	44
7.7.2. UNIDAD RESPONSABLE DE APROBAR LA PROPUESTA.....	44
7.7.3. UNIDAD EJECUTORA PROPUESTA .....	44
7.8. INDICADORES .....	44
7.9. PRESUPUESTO ESTIMADO .....	45
7.10. ROI.....	45
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>47</b>
<b>9. LIMITACIONES .....</b>	<b>48</b>
<b>10. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>50</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>59</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

1. FIGURA 1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	59
2. FIGURA 2. MODALIDAD DE TRABAJO .....	59
3. FIGURA 3. BENEFICIOS QUE LE GUSTARÍA RECIBIR .....	61
3. FIGURA 4. SE DEBEN CREAR PLANES DE FORMACIÓN EN LA INSTITUCIÓN.....	63
5. FIGURA 5. DE QUÉ FORMA LE HA AYUDADO LA INSTITUCIÓN EN SU PROCESO DE FORMACIÓN .....	64
6. FIGURA 6. MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE CONSIDERA DEBEN EXISTIR EN LA INSTITUCIÓN .....	64
7. FIGURA 7. LA INSTITUCIÓN CUENTA CON LOS MEDIOS ADECUADOS DE COMUNICACIÓN .....	64
8. FIGURA 8. COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y COLABORADORES .....	65
9. FIGURA 9. ASPECTOS A MEJORAR EN LA INSTITUCIÓN .....	65
10. FIGURA 10. ANÁLISIS FODA.....	35
11. FIGURA 11. ANÁLISIS CAME .....	36
12. FIGURA 12. DETALLE DEL PROCESO PARA EL PLAN DE FORMACIÓN .....	66
13. FIGURA 13. PROCESO DEL PLAN DE FORMACIÓN.....	66
14. FIGURA 14. ASPECTOS PARA DESARROLLAR EL PROCESO DE <i>MENTORING</i> .....	41
15. FIGURA 15. PLAN DE COMUNICACIÓN .....	66
16. FIGURA 16. DIAGRAMA DE FLUJO.....	42
17. FIGURA 17. CRONOGRAMA .....	43

## ÍNDICE DE TABLAS

1. TABLA 1. FICHA TÉCNICA ENCUESTA.....	28
2. TABLA 2. FICHA TÉCNICA ENTREVISTA.....	28
3. TABLA 3. ASPECTOS QUE INFLUYEN O NO EN SU TRABAJO .....	58
4. TABLA 4. ASPECTOS QUE IMPIDEN EL CRECIMIENTO DE UN COLABORADOR EN LA INSTITUCIÓN.....	60
5. TABLA 5. TABULACIÓN CRUZADA ENTRE MODALIDAD DE TRABAJO Y ASISTIR A LA OFICINA O TRABAJAR DESDE CASA .....	60
6. TABLA 6. TABULACIÓN CRUZADA ENTRE BENEFICIOS QUE LE GUSTARÍA RECIBIR Y SI LA INSTITUCIÓN LE BRINDA BENEFICIOS .....	61
7. TABLA 7. BENEFICIOS QUE INFLUYEN EN EL SENTIDO DE PERTENENCIA.....	62
8. TABLA 8. LA INSTITUCIÓN CUENTA CON LOS BENEFICIOS MENCIONADOS.....	62
9. TABLA 9. TABULACIÓN CRUZADA ENTRE LA FORMA EN QUE LA INSTITUCIÓN LE HA APOYADO Y SI LA INSTITUCIÓN BRINDA OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO .....	63
10. TABLA 10. INDICADORES .....	44
11. TABLA 11. PRESUPUESTO .....	45

## 1. INTRODUCCIÓN

El *engagement* es una herramienta importante para desarrollar el sentido de compromiso y pertenencia en los colaboradores de una organización, surge a raíz de las consecuencias que han tenido que enfrentar las grandes y medianas empresas como resultado del Covid 19, cuando colaboradores comenzaron a sufrir del síndrome del *burnout* lo que los llevo a pensar en la idea de renunciar a sus trabajos, como lo plantea la tercera edición de la encuesta realizada por Adecco de *Global Workforce of the Future (2022)*, donde se afirmó que en España al menos el 25% de los colaboradores cambiaría de trabajo en el transcurso del siguiente año, es decir para el 2023. Lo anterior ha impulsado un cambio de mentalidad frente a la forma como los colaboradores perciben el trabajo, según lo dice RRHH press (2020). De ahí la importancia de realizar una propuesta de *engagement* como estrategia para buscar el compromiso de los colaboradores, pero también como una forma que dé respuesta a las necesidades que perciben los colaboradores, sin convertirse con esto en la última palabra, sino más bien en el punto de partida para poder realizar estudios más amplios.

Es así, como a partir de allí se planteó un objetivo general desde donde se buscó la realización de una propuesta de *engagement* como herramienta que vinculada a la gestión del talento humano facilitara la fidelización de los colaboradores de la Fundación Universitaria Patricio Symes. Luego se establecieron tres objetivos específicos, el primero desarrollado a partir de un diagnóstico de las condiciones laborales y los elementos asociados a ellas que pudieron influir en la fidelización de los colaboradores, luego se buscó realizar una análisis partiendo de los resultados obtenidos y a partir de allí obtener las herramientas pertinentes que puedan ser útiles a la hora de crear estrategias de fidelización; Para finalmente diseñar una estrategia de *engagement* como respuesta a las necesidades encontradas. Esta investigación no busca realizar un análisis del clima laboral o diseñar un proceso de *Employer Branding* ya que, si bien este último hará parte de los elementos utilizados, no será el centro del estudio, pues además podría generar distracciones en cuanto al tema específico que nos ocupa, como lo es el *engagement*.

Este estudio consta de 7 apartados, el primero es la introducción donde se busca orientar al lector sobre lo que encontrará en el documento, el segundo es el planteamiento

del problema y su formulación donde se describe la problemática que será estudiada y evaluada para ofrecer una posible solución, tercero el lector encontrará la justificación, donde se explica por qué debe hacerse este estudio y los posibles beneficios que su desarrollo ofrece desde cuatro perspectivas, cuarto se encuentra el objetivo general que sustentan la investigación; así como los objetivos específicos; como quinto punto se encuentra el marco teórico, donde se desarrollarán las definiciones que dan sustento a la investigación, entre ellos; Recursos Humanos, *Employer Branding*, *engagement*, fidelización, colaborador, entre otros. En el sexto apartado, encuentra la metodología, donde describe el tipo de investigación, el enfoque utilizado, diseño de investigación, la clase de muestra, tamaño de la muestra, las técnicas utilizadas, como se validaron y quien lo hizo, y el análisis de la información recolectada. En el séptimo apartado se encuentra la propuesta de engagement presentada a la Fundación Universitaria Patricio Symes, las estrategias a partir de las cuales se desarrollará, el cronograma, diagrama de flujo, presupuesto estimado, indicadores, ROI, entre otros. En el apartado octavo el lector podrá encontrar las conclusiones a las que se llegó, en el noveno, las limitaciones a desarrollar la investigación, el décimo apartado está dedicado a las recomendaciones. Finalmente, se encuentran las bibliografía y los anexos.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un artículo publicado por la Revista Semana (2022) se explica que en los últimos años se ha presentado a nivel mundial el fenómeno conocido como «La Gran Renuncia», es decir que muchas personas están dejando sus puestos de trabajo; La misma revista también menciona las palabras de Howard (2022) donde él explica que durante los últimos años se ha venido experimentando este fenómeno donde las personas están reevaluando sus trabajos y haciendo los cambios que ellos consideran necesarios para su vida, pero que a su vez ha generado escasez de capital humano en las organizaciones, obligando a las empresas a buscar nuevas estrategias para retener al colaborador, procurando con esto evitar la rotación de personal y los costos de tener que hacer un proceso de reclutamiento, selección y capacitación constante que genera aumento en los costos de encontrar el candidato ideal para cubrir el puesto de trabajo.

La rotación de una organización a otra por parte de los colaboradores, obliga a las empresas a realizar una y otra vez el proceso de *Employer Branding* «reclutamiento, selección, entrevista, contratación, inducción y capacitación». A nivel mundial la deserción laboral es cada vez más común, un ejemplo de este fenómeno es Estados Unidos, según lo plantea la BBC (2021) donde “para abril del 2021 al menos el 2.7% de la fuerza laboral había dejado su trabajo” (P.4). Otro país que se ha visto afectado por este fenómeno es México, que según Hernández (2022) en un artículo publicado para la revista el economista, “al menos cuatro de cada diez trabajadores ha pensado renunciar a su trabajo en los siguientes seis meses «para el 2022»” (p.2). Constantemente se pueden observar anuncios de ofertas laborales y colaboradores que permanecen por cortos periodos de tiempo en una empresa, lo que a su vez hace que las organizaciones busquen capital humano para llenar las vacantes, pero sigue sin suplir la necesidad de tener colaboradores comprometidos con las organizaciones que decidan quedarse y permanecer a lo largo del tiempo, según una investigación realizada por McKinsey & Company (2021) a empleadores y empleados en cinco países «Australia, Canadá, Singapur, el Reino Unido y los Estados Unidos» entre las tres principales razones para la deserción laboral se encuentran con el 54% el no sentirse valorado por su organización, con el 52% no sentirse valorado por sus gerentes y finalmente, con el 51% no tener sentido de pertenencia en el trabajo.

Colombia no está lejos de esta realidad, ya que según el Índice de Felicidad Organizacional de Iberoamérica (2022), y según los resultados mostrados en dicho índice, el 58% de los colaboradores manifestó sentirse insatisfecho con su trabajo.

## 2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Como resultado del COVID-19 la Fundación Universitaria Patricio Symes comenzó a cambiar la forma de percibir las jornadas laborales y a la organización como tal, pero el cambio de pensamiento no se dio solo para la organización, sino para el colaborador mismo, quién ha tenido que cambiar sus prioridades al ver los cambios en las condiciones socioeconómicas y en su estilo de vida. Según un artículo publicado en la ORH Observatorio de RRHH (2021) donde se analizó cuáles son las principales prioridades de los trabajadores luego de la COVID-19, se determinó que el colaborador hoy en día invierte parte de su tiempo en estudiar cuáles son los beneficios que ofrecen las compañías y de qué forma estos pueden mejorar su calidad de vida y como resultado también su vida personal.

Es precisamente este análisis que hacen los colaboradores frente a sus condiciones laborales, el que les impulsa a rotar de un puesto de trabajo a otro según lo dicho por Meneses (2023) en un artículo publicado por el periódico el País, con el objetivo de encontrar un lugar que les ofrezca más y mejores oportunidades, cambiando la forma en que se concibe la permanencia en los cargos. Mientras tanto, para la Fundación Universitaria Patricio Symes este pensamiento de los trabajadores ha ido influyendo en el desarrollo de la organización misma según lo planteado por Torres (2021), pues retrasa los procesos al tener que buscar quien ocupe el cargo vacante, lo que a su vez influye en la productividad pues se aumentan los costos, además de la pérdida de talento valioso y la afectación de la moral de los colaboradores.

La revista Semana (2022) mencionó un estudio realizado entre el Ministerio del Trabajo en Colombia junto con la Federación Colombia de Gestión Humana «ACRIP» en torno al tiempo de duración que hay entre una desvinculación laboral y el tiempo en que se vuelve a cubrir dicha vacante, los resultados encontrados son reveladores, pues al menos el 22% de las empresas manifiesta que el tiempo que necesitan para cubrir las vacantes oscila entre los cuatro y los seis meses. Lo cual permite ver el tiempo que invierten las organizaciones buscando al personal adecuado, para tener luego que enfrentarse a la

rotación y nuevamente el inicio del proceso, creando la necesidad que tiene la organización de tener personal fidelizado que elija permanecer.

Es a raíz de los cambios de pensamiento anteriormente mencionados y de la forma en que se ve el trabajo como producto del COVID-19, que la Fundación Universitaria Patricio Symes que inició su actividad operativa en el 2018 y quien para el año 2019 abrió sus puertas al público, no fue ajena a estos retos, por lo que al igual que otras organizaciones se vio enfrentada a buscar nuevas estrategias e impulsar la permanencia de los colaboradores. Pues, como lo indica la revista Semana (2020) en unas estadísticas del DANE (2020). la Educación Superior se había visto afectada, debido a la cantidad de deserciones y a los demás retos que la pandemia desencadenó entre los cuáles se pueden mencionar la falta de recursos económicos, la búsqueda de estudiantes, la búsqueda de capital humano, la rotación en puestos de trabajo, entre otros.

## 2.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Con base en el planteamiento del problema y su formulación, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué herramientas podrían coadyuvar a la Fundación Universitaria Patricio Symes a reducir la rotación de personal e incrementar el tiempo de permanencia de sus colaboradores?

### 3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se podría justificar desde cuatro perspectivas, que son:

Perspectiva académica: ya que esta permitiría abrir espacios de investigación desde donde se podría dar la oportunidad para la adquisición de nuevos conocimientos, realizar investigaciones que darían como resultados el análisis de la realidad y del contexto de las organizaciones, donde se crearían estrategias de acción y se desarrollaría el pensamiento crítico que permitiría asumir actitudes reflexivas en torno a la realidad social empresarial y que a su vez enriquecería la academia y le daría un valor agregado al estudiante como parte importante desde su rol de investigador. También se ajustaría a esta perspectiva porque este tipo de investigaciones servirían como herramienta de apoyo y como punto de referencia para futuras investigaciones que girarían en torno a investigaciones similares.

Perspectiva organizacional: esta investigación podría sentar un precedente en torno a la importancia de generar herramientas que abordarían el proceso de fidelización de los colaboradores a nivel interno de cada organización partiendo de los contextos y los diferentes entornos en donde cada empresa se desarrollaría. Sin embargo, es el inicio para que las organizaciones pudieran encontrar la herramienta adecuada para estructurar el proceso de fidelización de sus empleados de forma tal que permanezcan, se disminuya la rotación de personal y se cree sentido de pertenencia. Esta investigación podría ser el inicio para acercarse al proceso de fidelización deseado.

Perspectiva profesional: esta investigación podría ser observada como una herramienta que contribuiría al crecimiento y formación de profesionales que tienen las habilidades para investigar, que se cuestionan y que buscan dar solución a las circunstancias que se presentarían en el quehacer organizacional y en el trabajo con individuos, contribuirían a ver al individuo como parte principal de la organización, que requerirían la atención y cuidado necesarios para el mejoramiento de su calidad de vida, su rendimiento laboral y su salud emocional y mental.

Finalmente, la perspectiva personal: esta investigación podría ser enriquecedora ya que me permitiría adquirir las habilidades necesarias para la creación del pensamiento crítico, el conocimiento de la realidad y la búsqueda de herramientas que darían respuesta a

las necesidades de la organización; así mismo, impulsaría el crecimiento personal y profesional, la capacidad de análisis, la búsqueda de resultados y el desarrollo del espíritu investigativo.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer una estrategia de *engagement* como herramienta vinculada a la gestión del talento humano que facilite la fidelización de los colaboradores de la Fundación Universitaria Patricio Symes.

### 4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.2.1. Diagnosticar las condiciones laborales y los elementos asociados a ellas que puedan influir en la fidelización de los colaboradores de la Fundación Universitaria Patricio Symes.

4.2. 3. Analizar, con base en los resultados, las herramientas pertinentes que puedan influir en la fidelización de los colaboradores.

4.2.4. Diseñar una estrategia de *engagement* ajustada, a las necesidades de la Fundación Universitaria Patricio Symes.

## 5. MARCO TEÓRICO

La búsqueda de estrategias que impulsen al trabajador a permanecer dentro de las organizaciones teniendo un sentido de pertenencia con la misma, que sirva de herramienta para el crecimiento y desarrollo individual y organizativo que parta desde el colaborador, ha sido a lo largo de los tiempos una de las necesidades principales en el desarrollo y crecimiento de las empresas, es por esto que se hace necesario encontrar conceptos que partan de teorías que sean sustento para los procesos evolutivos de las organizaciones; es a partir de estos aspectos que surgen conceptos como el de Recursos Humanos donde se habla directamente del trabajador, su desarrollo dentro de las empresas, su desarrollo personal y social.

Por otro lado, el entender al trabajador desde una perspectiva no solamente de aquel que hace un trabajo y obtiene una remuneración sino desde la perspectiva del individuo que es apoyo para la organización, que se esfuerza porque la empresa crezca porque entiende que en esa medida él se desarrolla, capacitado para ser soporte y apoyo.

### 5.1. RECURSOS HUMANOS.

El concepto de Recursos Humanos ha ido evolucionando a lo largo de los años, en este, se cuenta a los trabajadores como parte importante de la empresa, por lo que se hace necesaria la estructuración de los procesos que se desencadenan a partir del trabajador, de allí que López (2020) define a los Recursos Humanos como “el conjunto de trabajadores, de empleados, que posee una organización, un determinado sector” (p.1)

Por otro lado, autores como Chiavenato (2009), definen los Recursos Humanos a partir de 3 aspectos: los componentes operativos que brindan las herramientas para estructurar los procesos, las prácticas o actividades que realiza la empresa que permiten mejorar la calidad del trabajo, el entorno laboral y la calidad de vida de los empleados y finalmente, como profesión, es decir el título con que se nombran a las personas que trabajan en el área nombrada también así «Recursos Humanos».

Entender los Recursos Humanos a partir de los dos conceptos permite conocer la importancia de estructurar los procesos que le permitan al colaborador tener sentido de pertenencia con la organización y pensar en desarrollar un plan de carrera dentro la de

misma. Es por esto que este concepto es importante para esta investigación ya sea que se entiendan los Recursos Humanos como al individuo o como a los procesos desde donde se desarrollen herramientas que fidelicen a los colaboradores y le permita el crecimiento en la organización, logrando con esto un proceso de *engagement* adecuado que surja precisamente desde esta área.

## 5.2. EMPLEADO O COLABORADOR

Uno de los conceptos principales de esta investigación es aquel por medio del cual se identificar de ahora en adelante al trabajador de la Fundación Universitaria Patricio Symes, ya sea como Empleado o Colaborador, para esto se hace importante definir ambos conceptos para encontrar el término adecuado: El Ministerio del Trabajo de Colombia (s.f.), define como Trabajador a aquella persona que tiene edad legal para ejercer algún tipo de trabajo o en otras palabras, para prestar algún servicio con el fin de que sea remunerado, para el caso de Colombia según lo establece el Código Sustantivo del Trabajo (1992) en su artículo 29, son los 18 años de edad, o menos siempre y cuando se tenga un permiso de trabajo por parte de los padres según el artículo 30 del mismo código.

Por otro lado, Sesame en un artículo hecho por Seos (2021) define Colaborador como aquella persona que posee las habilidades necesarias que sirven como herramienta para mejorar los procesos y aumentar las posibilidades de la organización frente al mercado, es decir que la persona ya no es percibida como alguien que presta un servicio a cambio de una retribución, sino como un apoyo para la organización, para su crecimiento y desarrollo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se observa que los términos empleado o trabajador y colaborador no se contradicen en sí mismos, sino que se complementan, si bien es cierto que un colaborador no necesariamente es un trabajador, en la medida en que se pueda convertir a ese empleado en colaborador se obtiene un valor agregado. Por lo que de ahora en adelante se llamarán como colaboradores a los trabajadores de la Fundación Universitaria Patricio Symes. Para resumir ese concepto se toma como referencia la definición que de ambos términos hace el Grupo Logis (2021) y que se refuerza con un artículo publicado por el Banco Industrial de Guatemala (2021) donde resalta que el empleado realiza su labor con el objetivo de obtener en contraprestación una retribución salarial y se entiende al colaborador como el individuo que sirve de soporte y apoyo para las

organizaciones con el objetivo de obtener los logros propuestos, lo que a la larga es lo que busca el proceso de *engagement*.

### 5.3. EMPLOYER BRANDING

Para poder ampliar el concepto de fidelización de los colaboradores se debe definir el *Employer Branding* o Marca Empleadora, ya que la Fidelización hace parte de este. En este sentido se ha de decir que este concepto dio sus inicios a finales de los años 90 con Simón Barrow y Tim Ambler (1996), según un artículo publicado en la página principal de Simón Barrow Associates (2014), ellos definieron el concepto de Marca Empleadora diciendo que son todos aquellos beneficios ya sea económicos, psicológicos o emocionales que se le dan al empleado con el objetivo de generar una marca empleadora o en inglés *Employer Branding* para ellos, con el *Employer Branding* según lo menciona el mismo artículo se busca lograr 3 aspectos principales dentro del proceso de la organización, estos son: aumento de productividad, mejorar los procesos de contratación y finalmente, lograr la retención y el compromiso de los empleados.

En este último aspecto es en el que se enfocó esta investigación, ya que parte principal del proceso de generación de una Marca Empleadora que sea reconocida como el lugar “Ideal” para trabajar, donde se logra captar el mejor capital humano, es precisamente el último aspecto (Retención y compromiso de los empleados o colaboradores). De esta manera lograr entender el *Employer Branding* orientó la comprensión del *engagement* como una herramienta que posibilitó la fidelización de los colaboradores.

Finalmente, el proceso de fidelización de los colaboradores se convierte en uno de los beneficios del desarrollo adecuado del *Employer Branding*, siempre y cuando se cumpla con los principios básicos, que según Bizneo (s.f.) se desarrollan a partir de 3 aspectos: conocer a los candidatos que son ideales para ocupar los cargos, identificar cuáles son las cosas que motivan a los candidatos, cuidar la imagen de la marca frente a los competidores y la población en general, y finalmente la elaboración de una oferta laboral atractiva para el candidato. Es por eso que se hace indispensable conocer este concepto como soporte a esta investigación.

#### 5.4. FIDELIZACIÓN

En términos económicos, Publiprinters (2021) define la fidelización desde el enfoque del *marketing*, este concepto tiene como referente básico la generación de una estrategia que promueva en los clientes el deseo de hacer parte de la marca como cliente de la misma. La base de este enfoque es el crecimiento de la organización y como tal de la marca, y a su vez de la retención de los individuos a través de beneficios o incentivos que promuevan la utilización de la marca empleadora una y otra vez. Este término está enfocado en el cliente externo, sin embargo, en los últimos años ha tomado fuerza el concepto de fidelización a nivel interno de las organizaciones, enfocado a los colaboradores o como muchas organizaciones lo definen, como cliente interno.

A nivel organizacional el término fidelización habla de lealtad, en la medida en que se tienen colaboradores leales y comprometidos, se tienen a sí mismo clientes leales y comprometidos con la organización, Abad (2005) menciona las palabras de Reichheld (2002) quien dice que en la medida en que se tienen empleados comprometidos y fieles a la organización se pueden tener clientes fieles como resultado, es decir qué Para tener organizaciones saludables y fuertes, que sean competitivas a nivel nacional e internacional se hace necesario motivar al colaborador, en palabras de Abad (2005) cuando se desarrolla un proceso correcto de motivación de los colaboradores se obtiene como resultado una ventaja competitiva frente a otras organizaciones, lo que a la larga se traduce en ser organizaciones competitivas. Además, en la medida en que el colaborador se siente motivado y a gusto en la organización son individuos que contribuyen al mejoramiento de la misma y esto se logró cuando se alinea lo que el colaborador cree con el cómo ejecuta su labor y que labor realizan.

Las definiciones anteriores dan cuenta de la importancia de este término para esta investigación, pues se buscó identificar cómo el *engagement* es una herramienta eficaz para fidelizar a los colaboradores de la Fundación Universitaria Patricio Symes, por lo que, si se busca la fidelización, hay que identificar las herramientas más adecuadas para implementar en la organización en particular.

## 5.5. ENGAGEMENT

El término *engagement* es importante para esta investigación debido a que se busca determinar si este concepto es la herramienta adecuada para la fidelización de los colaboradores de la Fundación Universitaria Patricio Symes, en este sentido se hace importante tener claro el concepto para saber de qué forma se puede aplicar para la organización en mención. Este término al igual que la fidelización se define a partir de los clientes externos, de ahí surge su primera aplicación, descubriéndose entonces el *engagement* según lo define Mafra (2020) “como el nivel de compromiso que tienen los consumidores y usuarios con una marca” (p.1)

El origen del término *engagement* viene a partir del estudio del denominado síndrome *burnout* o "síndrome del trabajador quemado" que la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo «OSHA» (2018) define como aquella enfermedad que surge como resultado del estrés laboral y que se manifiesta por el agotamiento crónico, es decir que es prolongado a través del tiempo; Entre las consecuencias que se identifican de este síndrome están la depresión, alteraciones en la autoestima del individuo o de su personalidad. A partir de este síndrome, que luego de la pandemia se ha hecho más evidente, surgió la necesidad de crear metodologías que mejoren el ambiente laboral en las organizaciones y que eviten que los colaboradores sufran de este síndrome.

Teniendo en cuenta su origen, en un documento realizado por Sánchez (2017) se describe la definición de *engagement* según Kahn (1990) “como una herramienta para contrarrestar el burnout a partir de comprender al colaborador desde quien es a partir de su integralidad es decir a nivel físico, cognitivo, emocional y mental” (p.694). Es decir, que si se entiende al colaborador a partir de su personalidad y no solo a partir de la actividad que ejecuta en la organización se tendrían colaboradores más eficaces y mejores resultados. Es por esto que este término es una herramienta de fidelización y que puede ser utilizada para la Fundación Universitaria Patricio Symes.

## 5.6. MENTORING

La búsqueda de mejores condiciones laborales para los colaboradores como una herramienta que impulse su deseo de pertenencia en la organización y que a su vez mejore

el desempeño de sus funciones en la organización ha generado la búsqueda de personal cualificado que funcione como mentor para aquellos colaboradores que necesitan ser capacitados para ejercer una función específica, entonces, *mentoring* es definido desde la universidad de Arizona en los Estados Unidos por Barry Bozeman y Mary Feeney (2021) como una forma informal de brindar conocimiento o apoyo psicosocial al colaborador para que va dirigido y que además le sirva como valor agregado para adquirir nuevo conocimiento o refuerzo en aquellas áreas donde se necesita, el *mentoring* se realiza por un periodo de tiempo específico que es acordado previamente, por lo que al final del proceso se deben resultados de dicho proceso.

Según lo indica Abascal (s.f.) el *mentoring* se puede definir como una herramienta eficaz para ayudar a los colaboradores que inician su carrera en la organización disminuyendo lo que ella denomina como “la curva de aprendizaje” esto, además, es una herramienta que potencializa la fidelización de los colaboradores, generando sentido de pertenencia y apropiación con la organización, es precisamente este último aspecto la razón por la cual esta herramienta se incluyó en esta investigación.

## 5.7. FORMACIÓN

La formación es entendida como el proceso por medio del cual el individuo se enfrenta a su realidad social y desarrolla un proceso de análisis crítico de esa realidad, del contexto que le rodea y como este puede influenciarlo de forma positiva o negativa. Es a través de los procesos de formación que el individuo transforma su forma de pensar y percibir el entorno.

En un artículo publicado por el periódico Milenio (2013), se plantea una definición de Formación desde lo que dice Hernández (2013) como un proceso de desarrollo social pues involucra la interrelación de los individuos y a su vez de los individuos con el entorno y como estos a sí mismo, perciben la realidad que los rodea y la forma en que la abordan. Para este autor este proceso es histórico y social, se ve transformado por la subjetividad de los individuos, pero a si mismo por la objetividad de los mismos y de su entorno.

El concepto de formación fue importante pues brindó los argumentos necesarios para argumentar el diseño de la estrategia planteada de *engagement* que propicie la fidelización de los colaboradores de la Fundación Universitaria Patricio Symes.

## 5.8. COMUNICACIÓN

Desde la época de colegio se ha enseñado a los estudiantes el término de comunicación, es así como se encuentran diferentes artículos, entre los cuáles se encuentra el publicado por Emprendedor Inteligente, que en un artículo realizado por Reyes (2022) se leen las palabras de autores como Koontz (2017) que existe “un emisor, un receptor y un mensaje y que estos elementos son indispensables para el proceso de comunicación” (p.472). Así mismo que existen dos clases de comunicación, que en palabras de Reyes (2022) la primera es verbal «que utiliza las palabras» y la segunda no verbal «que utiliza gestos y expresiones», a lo largo del tiempo este término ha ido cobrando más fuerza, esto debido a que es la comunicación una parte importante de todos los procesos y ambientes en el que una persona se desenvuelve, es así como en los ambientes laborales y académicos ha ido tomando cada vez más fuerza la importancia de la comunicación, pero sobre todo el cómo se transmite dicha información. Es así como se comienzan a desarrollar estrategias dirigidas a mejorar la comunicación en los diferentes entornos, siendo uno de estos el área de Gestión Humana, donde el establecimiento de estas estrategias mejora no solo el ambiente laboral, sino que propicia el sentido de pertenencia y la fidelización de los colaboradores en las organizaciones

Reyes (2022) hace una descripción de 4 beneficios importantes en la comunicación laboral, entre los que se definen están: primero que es a través de la comunicación que se hace más fácil el proceso de toma de decisiones, lo que se traduce en procesos exitosos que benefician no solamente a la organización sino a los individuos. Segundo, la comunicación es un elemento esencial cuando de trabajo en equipo se trata, pues es a través de esta que se manifiestan las opiniones, se llegan a acuerdos y consensos que promueven la unidad. Tercero, cuando hay buena comunicación el ambiente laboral mejora, es más fácil relacionarse y se genera un ambiente seguro para manifestar sus opiniones. Finalmente, cuando hay buena comunicación hay un aumento de la eficiencia de los colaboradores de la

organización, lo que se traduce en productividad y crecimiento lo que lo hace parte importante del proceso de engagement.

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1. GENERALIDADES

Para estructurar de forma adecuada la investigación, se debieron llevar a cabo una serie de pasos que dieron la estructura para poder realizarla, en ese sentido se definió lo que es el método científico a partir de autores como Bunge (1990) que definió este método como aquellas etapas, reglas y porque no, aquellos procedimientos y pasos que se llevaron a cabo con el fin de obtener unos resultados que fueron validados por la comunidad científica y que sustentaron los procesos de investigación desarrollados, dándole una estructura y claridad específica a la investigación. Es importante aclarar que el marco metodológico se llevó a cabo a través del método científico de ahí la razón del porque se definió.

Otros autores, como Arias (2012) lo definieron de la misma manera afirmando que es el marco metodológico aquellos pasos que se llevaron a cabo con el fin de formular o plantear una investigación y de esta manera resolver las inquietudes que le dieron su razón de ser. Para el caso que nos ocupó, el marco metodológico fueron aquellos pasos que se debieron seguir para formular el proyecto de investigación, en este sentido a continuación se describieron los pasos que se siguieron para esta investigación.

### 6.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación fue una investigación con enfoque mixto no probabilístico a través del diseño de triangulación concurrente pues se buscó como lo indica Hernández (2014) corroborar los resultados obtenidos a través de la encuesta y la entrevista por medio de una validación cruzada entre los datos cualitativos y cuantitativos, analizarlos de forma simultánea, contrastando los datos obtenidos. Hernández (2014) lo describe a través de lo dicho por Creswell (2013a) como “lado a lado” (p.557) es decir que a medida que se hace el análisis cuantitativo de cada variable, se sigue con categorías y resultados a nivel cualitativo, para con esto obtener resultados cruzados. Es a través de la triangulación concurrente que se puede obtener un análisis detallado de la información recopilada y a su vez cruzar la información tanto de la encuesta como de la entrevista. A continuación, se presenta una gráfica que describe el proceso del diseño de triangulación recurrente «ver anexos Figura 1».

### 6.3. PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación busco generar un cambio de perspectiva que desde gestión humana buscando el bienestar laboral de los trabajadores, es por esto que el paradigma de investigación que más se acerca a este fin es el paradigma Socio-Crítico.

Según Gizapedia (s.f.) define al paradigma socio-critico como herramienta por medio de la cual se estudian los fenómenos sociales desde la subjetividad de quien la estudia, pero también de los individuos que son estudiados.

Por otro lado, en un artículo de Lifeder (2020) se realizó una descripción de este paradigma explicando que surgió en el siglo XX, en la denominada escuela de Fráncfort, donde se pensaba que los problemas en las comunidades surgen en el interior de las mismas y es allí mismo donde surge la solución a las mismas, dándose con esto el desarrollo de la sociedad a partir de la comunidad misma. Es por esta razón que este paradigma es el que más se acercó al objeto de esta investigación pues se buscó desarrollar una propuesta a partir de los resultados arrojados a partir de técnicas aplicadas que dieron cuenta no solo de los problemas sino de la respuesta a los mismos, y que surgieron a partir de los colaboradores mismos.

Entre las principales características que se describieron por Lifeder (2020) acerca de este paradigma se encontró, primero que es autorreflexivo, es decir que promueve en los miembros de la sociedad, para este caso en particular de la Fundación Universitaria Patricio Symes, la reflexión y análisis de las falencias que se presentaron al interior de la organización y como resultado se da la búsqueda de soluciones que dieron cuenta que el *engagement* era la herramienta más adecuada para fidelizar a los colaboradores de la organización. Por otro lado, este paradigma tuvo un carácter participativo, es decir que involucró a la población objetivo dentro del proceso de estudio, lo que lo hace enriquecedor. Además, posibilitó la gestión que dio cuenta de posibles soluciones y estrategias que permitieron el desarrollo de la propuesta de *engagement* que surgió desde la gestión del talento y posibilitó la fidelización de los colaboradores.

#### 6.4. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Para poder tener claridad de lo realizado en esta investigación se definieron, primero, el enfoque de cuantitativo a partir de la descripción que hizo Otero (2014) en el libro «Enfoques de Investigación» donde describió este enfoque diciendo que se centra en la realización de mediciones o análisis estadísticos que surgieron de la recolección de información por medio de una encuesta; además, pretendió dar respuesta a la pregunta de investigación de forma concreta y clara partiendo de los resultados obtenidos y del análisis de los mismos. Segundo, el enfoque cualitativo que, según lo dicho por Hernández, Fernández, y Baptista (2007) este enfoque permite profundidad en los datos dando riqueza a la hora de poder interpretar los elementos recogidos, en este sentido fue a través de la entrevista estructurada.

#### 6.5. POBLACIÓN

El tipo de población total es de 20 personas lo que quiere decir que es una población finita, tal y como lo plantea Hurtado (2000) cuando indica que “una población finita es aquella que todos sus integrantes son conocidos y pueden ser identificados y listados por el investigador en su totalidad” (p.153)

#### 6.6. TIPO DE MUESTRA

El tipo de muestreo fue muestreo por conveniencia debido a que los colaboradores objetivo no se encontraron disponibles todo el tiempo para poder aplicar el instrumento, el total de colaboradores que respondieron la encuesta es de 18 personas que equivalen al 80% de la muestra. Las ventajas que la muestra por conveniencia posee como lo mencionó QuestionPro (s.f.) está la velocidad para aplicar el instrumento, ya que permitió hacerlo rápido sin que esto generara retrocesos en tiempo y en el valor del estudio, efectividad y disponibilidad de la muestra. Por otro lado, la desventaja es que los resultados obtenidos en las entrevistas no pueden ser considerados absolutos ya que la muestra no puede ser considerada representativa.

## 6.7. TAMAÑO DE LA MUESTRA

El tamaño de la muestra para la encuesta se analizó teniendo en cuenta el 95% del nivel de confianza, con un margen de error del 10%, para una población de 20 personas, lo que dio como resultado el tamaño de la muestra de 18. Este tamaño de la muestra se calculó con base en la calculadora muestral de QuestionPro (s.f.) donde se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de Muestra} = Z^2 * (p) * (1-p) / c^2$$

Donde:

Z = Nivel de confianza (95% o 99%)

p = .5

c = Margen de error (.04 = ±4)

Por otro lado, el tamaño de muestra para la entrevista estructurada se sacó a partir de una muestra aleatoria que según lo dicho por Ochoa (2015) “todos los elementos que forman el universo tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra” (p.2), para el caso de las entrevistas, la muestra fue del 20% de la cantidad de personas que respondieron la encuesta, es decir 4 personas en total. Este tipo de muestra no es representativa ya que no abarca al menos al 50% de la población.

FICHA TÉCNICA ENCUESTA	
Universo de la Muestra	20
Nivel de Confianza	95%
Margen de Error	5%
Total, de Muestra	18

FICHA TÉCNICA ENTREVISTA	
Universo de la Muestra	18
Muestra aleatoria	20%
Total, de Muestra	4

Tabla 1: Ficha técnica Encuesta

Tabla 2: Ficha técnica Entrevista

Fuente: Elaborado para este estudio

## 6.8. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para esta investigación las técnicas de investigación que se utilizaron fue la encuesta y la entrevista estructurada para recolectar la información necesaria. A través de éstas se obtuvo los resultados que dieron sustento para la creación de la propuesta de *engagement*. Ya que como lo menciona Etecé (2022) las técnicas de investigación sirven como una herramienta para recopilar la información necesaria para poder dar sustento a la investigación y a partir de las cuáles crear conocimiento.

### 6.8.1. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

La encuesta permitió la recolección de la información y el análisis de los datos de forma numérica, para a partir de allí hacer un análisis de la información recopilada. A continuación, se define la encuesta.

#### 6.8.1.1. ENCUESTA

La encuesta que se aplicó a los colaboradores de la Fundación Universitaria Patricio Symes tuvo como objetivo determinar que herramientas podían ser utilizadas para disminuir la rotación de personal y así fidelizar a los colaboradores de la Institución. Esta encuesta fue creada por el investigador y se desarrolló con un total de 17 preguntas, distribuidas en tres grandes grupos; Bienestar, formación y *mentoring* y Comunicación, donde se manejaron tres clases preguntas: escala de puntuación, opción múltiple y finalmente preguntas en escala de *Likert*. Por otro lado, se incluyeron dentro de la encuesta cuatro preguntas de control para confirmar la validez de las respuestas.

Así mismo, la encuesta fue validada por expertos a partir de cuatro criterios centrales de validación: suficiencia, coherencia, relevancia, claridad y comprensión.

### 6.8.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Este tipo de técnicas permitió la recolección de la información tomando como referencia lo dicho por Questionpro (s.f.) donde la investigación cualitativa es una herramienta que permite identificar lo que piensa un grupo específico de personas en este caso, lo que perciben los colaboradores de la Fundación Universitaria Patricio Symes a partir del *engagement* como herramienta de fidelización. Para este caso se utilizó la entrevista estructurada.

#### 6.8.2.1. ENTREVISTA ESTRUCTURADA

La entrevista estructurada tuvo como objetivo al igual que la encuesta el determinar que herramientas podían ser utilizadas para disminuir la rotación de personal y así fidelizar a los colaboradores de la Fundación Universitaria Patricio Symes. La entrevista estructurada fue creación del investigador y se desarrolló a partir de siete preguntas, las cuales se enfocaron en determinar la percepción de los colaboradores frente al *engagement*.

Por otro lado, este instrumento de entrevista estructurada se fue validada por expertos a partir de cuatro criterios centrales de validación: suficiencia, coherencia, relevancia, claridad y comprensión.

## 6.9. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

Para la investigación se siguieron una serie de pasos para poder realizar el respectivo análisis de la información recolectada y que permitió dar argumento a la propuesta de engagement para la Fundación Universitaria Patricio Symes, la importancia de este proceso es dar una estructura al proceso del análisis de la información recolectada, es así como a continuación se muestran los pasos que se siguieron:

1. Analizar y codificar la información recogida por medio de las encuestas.
2. Disposición de la información a través de gráficas descriptivas que permitió analizar la información, esto a través de gráficas cruzadas, diagramas de flujo y graficas de datos.
3. Lograr la obtención de resultados y llegar a conclusiones que den cuenta del proceso de investigación a partir de una propuesta de *engagement*.

Con base en la información anterior se desarrolló el análisis de los datos recopilados.

## 6.10. ANÁLISIS DE DATOS

A continuación, se presenta el análisis de datos realizado a partir de la encuesta y la entrevista realizados, se presenta a partir de un análisis cruzado y a de igual forma a través de la triangulación de la información recopilada a través de la encuesta y la entrevista.

### 6.10.1. BIENESTAR

Este tipo de preguntas tiene la finalidad de determinar el nivel de bienestar que perciben los colaboradores de la Institución y con esto dar sustento a la estrategia de *engagement*.

#### 6.10.1.1. PREGUNTA NO. 1. ¿QUÉ CARGO OCUPA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?

La primera pregunta que se realizó a los colaboradores es la que corresponde a cuál de las dos áreas pertenecen, está pregunta se realizó con el objetivo de obtener respuestas de las áreas que componen la organización y determinar cuántos administrativos y

operativos hay para poder proponer una estrategia de *engagement* que abarque al total de colaboradores que hacen parte de la organización. De acuerdo a los resultados obtenidos el 77.8% de la muestra son administrativos, y el 22.2% son operativos, donde se permite identificar que la estrategia que se planteó con la propuesta debe ir enfocada principalmente al área administrativa sin descuidar el área operativa. Por otro lado, en el caso de las entrevistas, se realizaron a 2 personas del área administrativa y 2 del área operativa con el fin de tener información desde la perspectiva de las dos áreas

#### 6.10.1.2. PREGUNTAS NO. 2, 3. INDIQUE ¿CUÁL ES SU MODALIDAD DE TRABAJO? ¿LE GUSTA LA MODALIDAD DE TRABAJO QUE TIENE EN LA ACTUALIDAD?

Por otro lado se le pregunto a los colaboradores acerca de la modalidad de trabajo (ver figura 2 en anexos) que tienen y si les gusta dicha modalidad, el objetivo de la realización de estas preguntas es determinar si la modalidad de trabajo influye en su percepción de bienestar y sentido de pertenencia, esto en contraste con las entrevistas realizadas donde aparte de la modalidad de trabajo, donde respondieron presencial las cuatro personas; se les pregunto qué aspectos consideran que influye en el disfrute de su trabajo a lo que los colaboradores coincidieron en que las relaciones y las actividades de bienestar que se desarrollen influye de forma positiva en el sentido de pertenencia en la Institución. Estos datos confirman el hecho de que los colaboradores perciben importante el desarrollo de actividades de bienestar, dando así sustento a la propuesta de *engagement* como herramienta para fidelizar a los colaboradores. A continuación, se presenta la tabulación de las respuestas. (Ver Tabla 3 en anexos).

#### 6.10.1.3. PREGUNTAS NO. 4. ¿SE SIENTE MOTIVADO PARA REALIZAR SU TRABAJO Y CUMPLIR CON SUS OBJETIVOS?

Así mismo, se le pregunto a los colaboradores por su sentido de motivación para cumplir con su trabajo y sus objetivos. Esta pregunta se realizó con la intención de identificar el nivel de motivación ya que para el desarrollo del *engagement* en la organización es importante que los colaboradores se sientan motivados para cumplir con sus objetivos y así mismo, con su trabajo ya que esto dará como resultados colaboradores felices y con actitud de compromiso con la organización, que a la final dará crecimiento y eficiencia. Estos

resultados permiten ver que, si bien el general del grupo encuestado se siente motivado a realizar su trabajo y cumplir sus objetivos ya que el 94% respondió que sí, hay un pequeño grupo «6%» que no lo está, si bien estos resultados no son concluyentes, si evidencian la importancia de prestar atención a los casos particulares. Por otro lado, se contrastaron con a las preguntas y respuestas dadas en la entrevista con respecto a los aspectos que impiden el crecimiento de los colaboradores en la Institución (ver tabla 4 en anexos) ya que estos aspectos hacen parte del nivel de motivación que pueda o no tener un colaborador, donde se rescatan elementos importantes como la importancia de los beneficios para mejorar el sentimiento de motivación en los colaboradores. A continuación, se presentan las respuestas.

#### 6.10.1.4. PREGUNTAS NO. 5. SI TUVIERA QUE ELEGIR ENTRE ASISTIR A LA OFICINA O QUEDARSE TRABAJANDO EN CASA. ¿QUÉ PREFERIRÍA?

Esta fue una pregunta de confiabilidad, donde se buscó verificar si las respuestas que se dieron en la pregunta 3 acerca de si le gusta su modalidad de trabajo son respuestas confiables y que sirviera como sustento para el desarrollo de la estrategia de *engagement*. Este análisis cruzado permitió corroborar que las respuestas fueron fiables y corresponden a la percepción real de los colaboradores (ver tabla 5 en anexos).

#### 6.10.1.5. PREGUNTA 6. MIS JEFES, SUPERIORES O ALGUNO DE MIS COMPAÑEROS PARECE PREOCUPARSE POR MÍ COMO PERSONA.

La pregunta sobre si los colaboradores perciben que superiores o compañeros se preocupan por ellos se realizó con el objetivo de determinar este aspecto como parte importante dentro del proceso de *engagement*, como parte de la salud emocional del colaborador. Las respuestas recibidas fueron concluyentes, donde el 94.4% de los colaboradores se perciben apoyados tanto por superiores como por sus compañeros, solamente el 5.6% no, siendo este un caso particular y no la percepción de todos los colaboradores.

#### 6.10.1.6. PREGUNTA 7- 8. ¿CONSIDERA QUE LA INSTITUCIÓN BRINDA BENEFICIOS A SUS COLABORADORES? INDIQUE CUÁLES BENEFICIOS LE GUSTARÍA RECIBIR.

Se realizaron las preguntas 7 -8 dirigidas a los beneficios y se analizaron a partir de un análisis cruzado desde la percepción que tienen los colaboradores sobre si han recibido o no beneficios por parte de la Institución (ver tabla 6 en anexos), así como de los beneficios que desearían recibir, estas preguntas se hicieron como sustento para la propuesta de engagement partiendo de los beneficios que esperan recibir los colaboradores pero también de los que desde la Institución se puedan ofrecer con el fin de beneficiar tanto a la organización como a los colaboradores, fue así como el 94% afirmó que la institución sí brinda beneficios mientras que el 6% afirmó que no lo hace. Estas respuestas también fueron contrastadas con las respuestas dadas en la entrevista donde se les pregunto los beneficios que esperan recibir (ver figura 3 en anexos) y si consideran que la institución cuenta con ellas. Las respuestas a estas preguntas arrojaron otros aspectos que los colaboradores perciben como posibles beneficios que pueden percibir por la Institución como planes de carrera y sentirse escuchados y sus opiniones y resultados tenidos en cuenta (ver tablas 7-8 en anexos).

#### 6.10.2. FORMACIÓN Y MENTORING

Este tipo de preguntas buscaban determinar si los colaboradores perciben que han recibido acompañamiento a la hora de asumir un cargo y si de la misma manera han sido capacitados por la institución para mejorar su desempeño en la organización, esto con el fin de dar sustento a la propuesta de *engagement* como herramienta de fidelización.

##### 6.10.2.1. PREGUNTA 9. ¿CONSIDERA QUE LA ORGANIZACIÓN INVIERTE EN SU EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN?

La primera pregunta de esta sección tiene como objetivo determinar el nivel de capacitación que la organización ofrece según la percepción de los colaboradores como parte del proceso de *engagement* y con esto dar soporte a una de las estrategias que plantea la propuesta para la organización. Es en este sentido que se identifica que para el 66.7% de los colaboradores la organización si invierte en educación y capacitación para sus colaboradores, mientras que el 33.3% no lo percibe así, en este sentido estos porcentajes

permiten ver la importancia de desarrollar este aspecto en la propuesta, como parte del proceso de fidelización de los colaboradores de la organización.

#### 6.10.2.2. PREGUNTAS 10-11. ¿CONSIDERA QUE LA INSTITUCIÓN BRINDA OPORTUNIDADES DE *MENTORING*? ¿CONSIDERA USTED QUE LA INSTITUCIÓN DEBE CREAR PLANES DE FORMACIÓN PARA SUS COLABORADORES?

Se les preguntó a los colaboradores acerca de su percepción en cuanto al proceso de *mentoring* con la finalidad de determinar si este elemento podría ser incluido dentro de la propuesta de *engagement*, en este sentido el resultado dejó ver que para el 33.3% de los colaboradores la Institución no ha brindado herramientas de *mentoring*, mientras que para el 66.7%; sin embargo, debido al porcentaje de colaboradores que no perciben un proceso de *mentoring* es importante que este proceso haga parte de la propuesta como parte del proceso de permanencia y crecimiento para los colaboradores como lo reafirman las respuestas de la pregunta 11 donde los colaboradores recalcaron la importancia del diseño de desarrollar un plan de formación acorde a las necesidades de la organización «ver anexos figura 4».

#### 6.10.2.3. PREGUNTAS 12-13. ¿CONSIDERA QUE LA INSTITUCIÓN LE BRINDA OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO PROFESIONAL? CUANDO USTED HA DECIDIDO SEGUIR SU PROCESO DE FORMACIÓN, ¿DE QUÉ FORMA LO HA APOYADO LA INSTITUCIÓN?

Uno de los elementos importantes dentro del proceso de *engagement* es el de formación, pues es a través de la formación que los colaboradores pueden crecer a nivel personal y profesional, en ese sentido fueron diseñadas estas preguntas, con el fin de saber la percepción que tienen los colaboradores en cuanto al tema de formación, así mismo, determinar de qué forma los colaboradores se han sentido apoyados por la organización (ver figura 5, tabla 9 en anexos) ya que si bien es cierto que si han recibido apoyo en su mayoría, se puede estructurar un proceso del que hagan parte todos los colaboradores, de esta manera se da sustento a la estrategia formación y *mentoring* incluido en la propuesta de *engagement* para la Institución.

### 6.10.3. COMUNICACIÓN

Este último grupo de preguntas tiene como finalidad determinar el nivel de comunicación que hay en la organización y de qué forma se puede diseñar una propuesta que este acorde a las necesidades que tienen los colaboradores y que a su vez beneficien a la organización.

#### 6.10.3.1. PREGUNTAS 14-15. . SELECCIONE EL O LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE CONSIDERA DEBERÍAN EXISTIR EN LA INSTITUCIÓN.

Estas dos preguntas se realizaron buscando determinar si los medios de comunicación que tiene la Institución concuerdan con lo que consideran adecuado los colaboradores, en contraste con los medios de comunicación que los colaboradores consideran que deberían existir; por lo cual esta pregunta ayudará a dar soporte al diseño de la propuesta desde la estrategia de comunicación. Es así que las respuestas recibidas dieron los argumentos suficientes para el diseño de una estrategia acorde a las necesidades de la organización.(ver figura 6 en anexos)

#### 6.10.3.2. PREGUNTAS 15-16-17. ¿CONSIDERA QUE LA INSTITUCIÓN TIENE LOS MEDIOS ADECUADOS DE COMUNICACIÓN? PARA USTED ¿HAY BUENA COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIRECTIVOS Y COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN? ¿QUÉ ASPECTOS DEBE MEJORAR LA INSTITUCIÓN?

Este último grupo de preguntas se realizaron con el fin de determinar si la Institución tiene buena comunicación, de la misma manera estas preguntas fueron de confiabilidad donde se determinó que está preguntas no son fiables debido a las respuestas recibidas, donde por un lado se indica que la Institución cuenta con los medios adecuados de comunicación, existe buena comunicación entre directivos y colaboradores y por el otro, los aspectos que hay que mejorar donde indicaron que hay adecuados medios de comunicación y existe buena comunicación entre directivos y colaboradores, hasta ese punto las respuestas corresponderían a la realidad, pero al preguntarles que aspectos se deberían mejorar, lo que se indica es que la comunicación es un aspecto por mejorar, lo cual no concuerda con lo manifestado en las anteriores preguntas (ver figuras 7-8-9 en anexos).

## 6.11. MATRIZ FODA CRUZADO

La siguiente matriz permitió hacer un diagnóstico a partir de las fortalezas encontradas, las oportunidades de cambio y transformación que había, pero también la identificación de debilidades y amenazas que dieron fundamento a la creación de la propuesta de *engagement*. Es importante aclarar que esta matriz se realizó con base en los resultados del obtenidos de la encuesta y la entrevista hecha a los colaboradores de la Fundación Universitaria Patricio Symes.

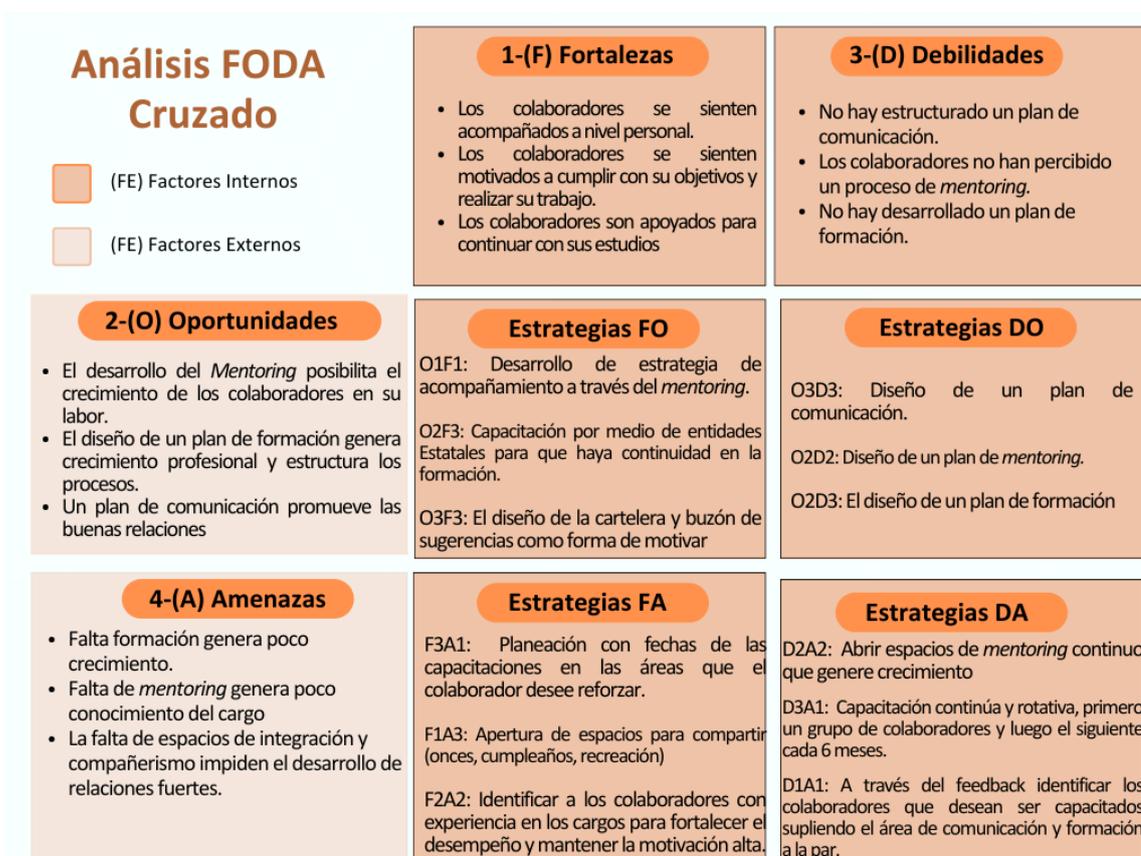


Figura 10. Análisis FODA

Fuente: Elaborada para este estudio

## 6.12. MATRIZ CAME

A partir del análisis FODA realizado, se construye la matriz CAME con el fin de generar estrategias para implementar acciones que beneficien a la organización:

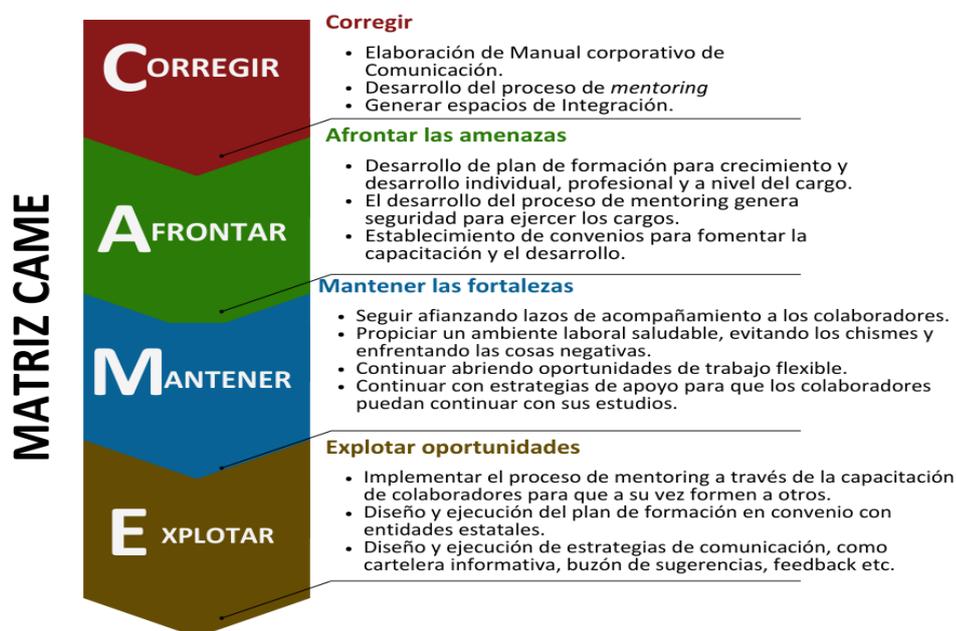


Figura 11. Análisis CAME

Fuente: Elaborado para este estudio.

Con base en el diagnóstico realizado a los colaboradores de la Fundación Universitaria Patricio Symes; y a partir del análisis DOFA que surgió del diagnóstico en cuestión, surgió la matriz CAME a partir de lo cual se realizó la propuesta de *engagement* que se presenta en el apartado 7

## 7. PROPUESTA

Esta propuesta va dirigida a la Fundación Universitaria Patricio Symes con motivo de disminuir la rotación de personal a partir de una estrategia de *engagement* como herramienta de fidelización, abordando 3 aspectos principales; bienestar, comunicación y formación y *mentoring*; que surgen como resultado del diagnóstico realizado a la Institución; la duración de su ejecución esta proyectada para los próximos seis meses del año.

### 7.1. OBJETIVO GENERAL

Disminuir la rotación de colaboradores de la Fundación Universitaria Patricio Symes durante los próximos 6 meses, para fidelizar a los colaboradores a través de tres estrategias principales; Bienestar, formación y *mentoring*, y plan de comunicación.

### 7.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El asesor a partir del diagnóstico hecho a la empresa expone los detalles que componen la propuesta.

#### 7.2.1. POLÍTICA PROPUESTA

**Política de Desarrollo Organizacional a partir de la propuesta de *engagement*:** El propósito de la política sería el de desarrollar un proceso de mejoramiento continuo en la organización que le permita a los colaboradores alcanzar sus objetivos personales y a la Fundación Universitaria Patricio Symes crecer de forma exponencial a través de la creación de estrategias de *engagement* que propenda por colaboradores con sentido de pertenencia que se apropien de la institución.

Esta política tendría como estructura, la de orientar todo proceso administrativo que se desarrolle desde el área de Gestión Humana a partir de la creación de estrategias de *engagement* dirigidas hacia el colaborador; así mismo, se encargará de velar por el correcto desarrollo del proceso de fidelización.

#### 7.2.2. NORMAS

Norma para el acompañamiento y del proceso de *Engagement* para la Fundación Universitaria Patricio Symes.

**Objetivo.** Tiene como objetivo velar por el adecuado funcionamiento de la propuesta de *engagement*.

**Indicaciones.**

Realizar reuniones periódicas para organizar la ejecución de las actividades

Acompañamiento por parte del consejo administrativo a la realización de los convenios de formación y seguimiento a su ejecución.

### 7.2.3. REGLAS

Regla para el seguimiento y control de la ejecución de la estrategia de *engagement* para la Fundación Universitaria Patricio Symes.

**Objetivo.** Evaluar la ejecución de la propuesta de *engagement*

**Indicaciones.**

Realizar evaluaciones periódicas del proceso de ejecución de la propuesta.

Realizar encuestas de satisfacción con el fin de determinar si para el colaborador se está cumpliendo con las estrategias de *engagement* planteadas.

En caso de no percibir el desarrollo o ejecución de algún punto de la propuesta, el colaborador estará en plena libertad de manifestarlo ante el área de Gestión Humana.

### 7.3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Esta Propuesta esta compuesta por 3 elementos centrales; estos son: 1) Plan de Formación y *Mentoring*, 2) Plan de Comunicación y 3) Programa de Bienestar. Estos, 3 elementos se esperaría que fuesen llevados a la práctica en un lapso de 6 meses que junto con el apoyo de organizaciones externas estatales y otras áreas de la institución. Se describen cada uno de los 3 elementos.

#### 7.3.1. PLAN DE FORMACIÓN Y MENTORING PROPUESTO

El desarrollo del Plan de Formación y *Mentoring* se plantea partiendo de la matriz FODA y de la matriz CAME que dan cuenta del diagnóstico realizado a la empresa. Este plan de formación se desarrollaría a partir 4 pasos principales, así:

Paso 1. La creación de un plan semestral de capacitación, donde los colaboradores tendrían al menos una capacitación semestral, estas capacitaciones irían dirigidas al proceso de capacitación de los colaboradores de la Institución, tanto los antiguos como los que inician el ciclo de vida laboral con la institución. (ver figuras 12-13 en anexos).

Paso 2. La realización de convenios con entidades estatales para realizar capacitaciones que irían encaminadas a la adquisición de habilidades propias del cargo, algunas de las entidades son:

Caja de Compensación Familiar: con el programa de fortalecimiento de PYMES y el programa de fidelización.

ARL – con sus cursos libres que fortalecen el desarrollo de habilidades y competencias para ejecutar el SG-SST

Paso 3. La creación de espacios locativos para la capacitación de los colaboradores, con elementos tecnológicos incluidos.

Paso 4. Se realizaría un proceso de evaluación periódica y continua para analizar el proceso y crear estrategias de mejora.

Además, se plantearía el diseño del proceso de *mentoring*, como parte del acompañamiento para el colaborador en el proceso de adaptación al cargo, así:

#### 7.3.1.2. MENTORING

Buscaría disminuir la crisis que podría generar enfrentarse a un nuevo cargo y a nuevos retos, de la siguiente manera:

Paso 1. Se identificaría el colaborador que tiene las habilidades necesarias para ser mentor, quien debería tener las siguientes características:

- Inteligencia Emocional
- Empatía
- Conocimiento del cargo
- Experiencia en el cargo
- Capacidad de liderazgo
- Resiliencia

Paso 2. Se trazaría un cronograma del proceso, es decir que el acompañamiento debería ser de máximo 2 meses periodo en el cual el colaborador al que se le está realizando el acompañamiento debería estar empapado del cargo y de lo que debe hacer.

Paso 3. Una vez finalizados los 2 meses se determinaría el seguimiento al proceso con una duración de 6 meses, periodo en el cual el encargado de *mentoring* debería brindar el apoyo y seguimiento necesario al proceso.

Paso 4. Se debería entregar un informe mensual del proceso para determinar el avance del mismo.

Paso 4. Una vez finalizado el periodo de 8 meses (2 de *mentoring* y los 6 de seguimiento) se daría por finalizado el proceso de *mentoring* que se diseñó para la Fundación Universitaria Patricio Symes parte de 6 aspectos principales que se abordarían, así:



Figura 14. Aspectos para desarrollar el proceso de *mentoring*  
Fuente: Elaborado para esta propuesta

### 7.3.2. PLAN DE COMUNICACIÓN

Para el plan de comunicación se establecerían cinco pasos centrales (ver figura 15. En anexos). A través de las 5 actividades prácticas se buscaría establecer un plan de comunicación que le permitiría a los colaboradores manifestar sus opiniones y estar actualizados con información relevante de la organización, además se propiciarían espacios donde los colaboradores harían parte de los procesos al interior de la institución.

### 7.3.3. BIENESTAR

La estrategia de bienestar buscaría propiciar espacios a través de actividades que podrían beneficiar la interacción entre colaboradores, estos son:

Paso 1. Integración: un día a la semana destinar 30 minutos para tomar refrigerio, pero también donde los colaboradores podrían interactuar entre ellos y socializar.

Paso 2: Una salida recreativa en el semestre, una actividad de zumba semestral, celebración de amor y amistad y un almuerzo de fin de año, las cuales buscarían el acercamiento la unidad del equipo.

Paso 2. Cumpleaños: A cada colaborador se le celebraría el cumpleaños, con un postre en su lugar de trabajo y una tarjeta de felicitación desde Gestión Humana.

### 7.4. BENEFICIARIOS

El total de colaboradores de planta con que cuenta la Fundación Universitaria Patricio Symes.

### 7.5. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ESTRATEGIA DE ENGAGEMENT

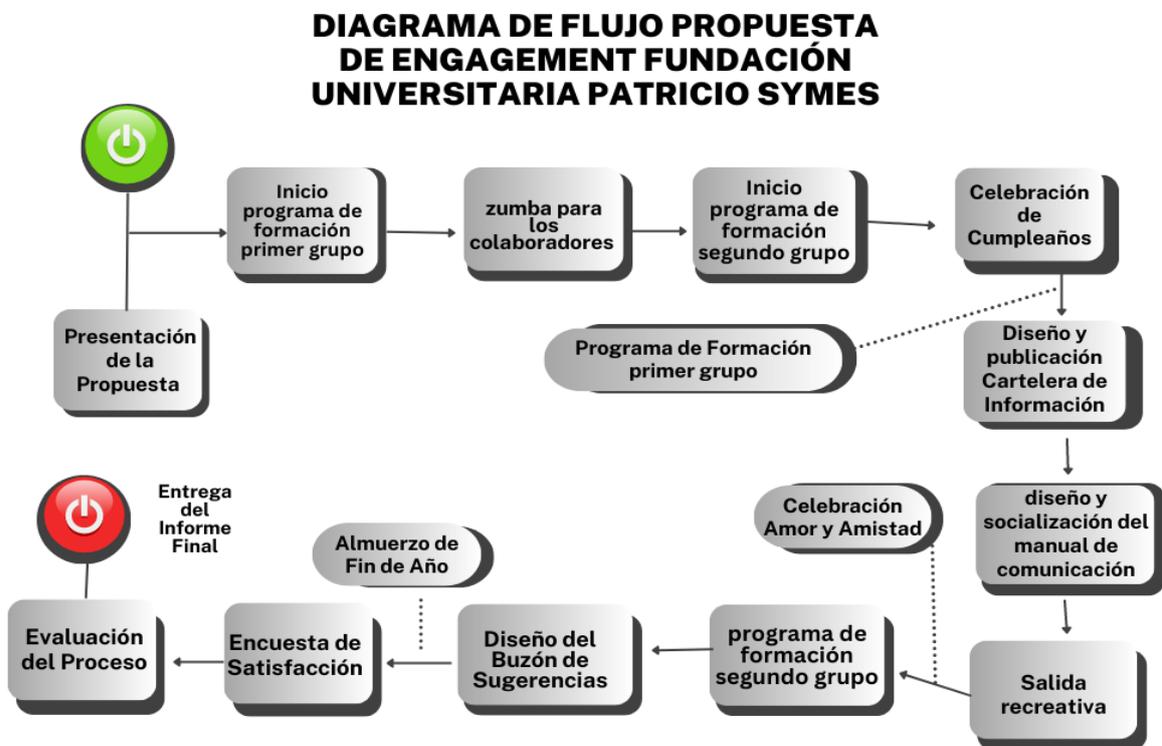


Figura 16. Diagrama de flujo  
Fuente: Elaborado para esta propuesta

## 7.6. CRONOGRAMA DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

A continuación, se presenta el cronograma de la propuesta planteada, también se indican los responsables de la ejecución, dicha propuesta estaría diseñada para ejecutarse en un total de 6 que abarcaría el segundo semestre de 2023, las casillas indican las semanas durante las cuales se ejecutaría la propuesta.

TAREAS	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Presentación de la propuesta y organización de convenios (Responsable Coordinadora de Gestión Humana)	■	■					
Inicio del programa de Formación y mentoring, primer grupo de colaboradores (responsable Coordinadora de Gestión Humana y convenios)		■	■		■	■	
Programa de Formación y mentoring segundo grupo de colaboradores (responsable Coordinadora del SG-SST y arl)				■	■	■	■
Integración (responsable Coordinadora de Gestión Humana)			■	■	■	■	■
Cartelera de Información (responsable Coordinadora de Gestión Humana del diseño y área operativa de la ejecución)		■					
Diseño de Manuales Corporativos de Comunicación (responsable Coordinadora de Gestión Humana)		■	■	■			
Socialización del Manual de comunicación (responsable Coordinadora de Gestión Humana)				■	■	■	
Buzón de Sugerencias (responsable Coordinadora de Gestión Humana del diseño y área operativa de la ejecución)				■			
Encuesta de Satisfacción (responsable Coordinadora de Gestión Humana)				■		■	
Evaluación del Proceso (Vicerrectoría Administrativa y Bienestar)			■		■		■
Entrega de Informe Final (Fecha estimada 30 de Diciembre de 2023)							■

Figura 17. Cronograma  
Fuente: Elaborado para esta propuesta.

## 7.7. UNIDAD CONTROLADORA PROPUESTA

La coordinación de Bienestar Institucional será la encargada de ejercer el proceso de seguimiento y control de la propuesta, garantizando con esto, la correcta ejecución del mismo.

### 7.7.1. UNIDAD RESPONSABLE DE EVALUAR LA PROPUESTA

La Vicerrectoría Administrativa y Financiera en compañía de la Coordinación de Bienestar Institucional serían los encargados ideales para la aprobación de la propuesta, de igual forma, estas áreas se encargarían el seguimiento de los procesos cada dos meses buscando evaluar los avances a través de la presentación de informes que darían cuenta de los avances del mismo

### 7.7.2. UNIDAD RESPONSABLE DE APROBAR LA PROPUESTA

La Vicerrectoría Administrativa y Financiera en compañía de la Coordinación de Bienestar Institucional serían los encargados ideales para la aprobación de la propuesta, de igual forma, estas áreas se encargarían el seguimiento de los procesos cada dos meses buscando evaluar los avances a través de la presentación de informes que darían cuenta de los avances del mismo

### 7.7.3. UNIDAD EJECUTORA PROPUESTA

La propuesta la realizaría la persona encargada de la Coordinación de Gestión Humana y organizacional de la Fundación Universitaria Patricio Symes.

### 7.8. INDICADORES

Se plantearía a partir de 3 indicadores generales, así:

RESUMEN NARRATIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	MÉTODO DE RECOPIACIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	MÉTODOS DE VERIFICACIÓN	BANDAS	CONTINGENCIA
Aumentar la formación de los colaboradores de la Fundación Universitaria Patricio Symes mediante estrategias de capacitación	Cumplimiento del programa de formación	$\frac{Act\ de\ Cap\ Ejecutadas}{Act\ de\ Cap\ Planificadas} \times 100$	Registros de asistencia a capacitaciones	Bimestral	Convenios para capacitar a los colaboradores	Media: es el esperado ya que se busca aumentar la formación de los colaboradores buscando disminuir la rotación de personal	Si llegarán a fallar los convenios se buscaría iniciar procesos de capacitación con profesionales que hagan parte de la planta de la misma organización
Plan de comunicación existente en la Fundación Universitaria Patricio Symes	Implementación de comunicación interna	$\frac{Est\ de\ Com\ Implementadas}{Est\ de\ Com\ Planificadas} \times 100$	Encuesta de satisfacción	Bimestral	Implementación del plan de comunicación a partir de: buzón de sugerencias y cartelera informativa.	Media: la comunicación clara y transparente produciría confianza en los procesos y seguridad en el colaborador	Si la puesta en marcha del plan fallará se plantearía la estrategia desde el diseño de un manual de comunicación, partiendo de un decálogo

Satisfacción de los colaboradores de la Fundación Universitaria Patricio Symes a través de actividades de integración.	Bienestar laboral para los colaboradores	$\frac{Est\ de\ Int\ Implementadas}{Est\ de\ Int\ Planificadas} \times 100$	Feedback a nuestros colaboradores	Bimestral	almuerzos, cumpleaños, salida recreativa	Alta: Un colaborador que se sienta a gusto rendirá mejor para la organización	Si se hace imposible generar los espacios de bienestar en cortos períodos de tiempo, ampliar los plazos para su realización, pero persistir en generar estos espacios.
--	--	---	-----------------------------------	-----------	--	--	--

Tabla 10. Indicadores

Fuente: Elaborado para esta propuesta

## 7.9. PRESUPUESTO ESTIMADO

A continuación, se hace una descripción del presupuesto estimado que se invertiría en la implementación de la estrategia por los seis meses que duraría este proceso.

PRESUPUESTO PROPUESTA DE ENGAGEMENT A SEIS MESES					
ACTIVIDAD	NO. DE PERSONAS ALCANZADAS	DURACIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR TOTAL SEMESTRE	RESPONSABLE
programa de Formación y mentoring	20	4 meses	6.800.000	102.000.000	Convenios - Gestión Humana
Actividades de Integración (celebración amor y amistad, salida recreativa, cumpleaños, almuerzo de fin de año, zumba)	20	6 meses	850.000	5.100.000	UNISYMES (Bienestar Institucional y Gestión Humana)
Cartelera de Información	20	6 meses	120.000	720.000	UNISYMES (Bienestar Institucional y Gestión Humana)
Diseño de Manual Corporativo de Comunicación	20	2 meses	100.000	600.000	Gestión Humana y área operativa
Buzón de Sugerencias	20	6 meses	90.000	540.000	Gestión Humana y área operativa
Evaluación del Proceso	20	1 mes	20.000	20.000	Gestión Humana
Encuesta de Satisfacción	20	1 mes	20.000	20.000	Gestión Humana
Imprevistos	20	6 meses	200.000	600.000	Gestión Humana
<b>TOTAL</b>			<b>8.400.000</b>	<b>109.600.000</b>	
Inversión asumido por la Fundación Universitaria Patricio Symes			1.600.000	7.600.000	
Inversión asumida por convenios			6.800.000	102.000.000	
Ahorro estimado del 50%			54.800.000		

Tabla 11. Presupuesto estimado

Fuente: Elaborado para esta propuesta

## 7.10. ROI

$$\frac{164.400.000 - 109.600.000}{109.600.000} = 0,5$$

$$0,5 \times 100 = 50\%$$

La información ROI surge del análisis del presupuesto estimado, y sale de la suma del valor total de la inversión y del ahorro estimado, al resultado de esa operación de le restó el valor total de la inversión y se dividió por ese mismo valor. Este resultado se multiplicó por

100, dando así el porcentaje de ahorro que se tendría. El cuál dio ahorro del 50% semestral, lo que indica que la propuesta es rentable para la organización a nivel económico, sin embargo tendría un beneficio adicional a partir de la propuesta y sería la capacitación de sus colaboradores, pues en la medida que sus colaboradores sean capacitados se produce un desarrollo personal y profesional que se reflejaría en los puestos de trabajo y en la eficiencia de los cargos, lo que le permitiría a la organización ganar en ambos frentes, tanto a nivel de formación como a nivel económico, lo cuál es un valor agregado.

Por otro lado, la no ejecución de la propuesta aumentará los gastos de *engagement* en el mismo valor ahorrado, es decir en (54.800.000) ya que al no generarse estos convenios se tienen que buscar personal capacitado que cubra dichas capacitaciones, el valor del cuál sería el valor ahorrado o más dependiendo de los honorarios de los profesionales encontrados, además de generarse aumento de costos por tiempo y retraso en los procesos de la organización. Pudieran pasar dos cosas, la primera que se continúe desarrollar un proceso de *engagement* que generaría el aumento costos en dinero y tiempo mencionado anteriormente y segundo, que se deje de lado el desarrollo de una estrategia de *engagement* el cual podría generar desanimo en los colaboradores y retraso en la ejecución de sus labores, ya sea por falta de capacitación u orientación o por el mismo desanimo causado.

El beneficio obtenido es un ahorro, sin embargo para determinar el nivel de ahorro que podría tener la Institución al ejecutar la propuesta de *engagement* se calculo el ROI con el fin de ver la manera en que la organización podría ver reflejado el retorno de su inversión, en tiempo, espacios y beneficios.

## 8. CONCLUSIONES

Se dio respuesta a la pregunta de investigación, ya que a través el diagnóstico realizado se pudo observar la importancia de generar espacios de crecimiento, bienestar y formación desde la perspectiva de los colaboradores, a partir del *engagement* como herramienta que al ser utilizada puede ser un elemento eficaz de fidelización que si mismo da estructura a los procesos desarrollados en la organización.

Por otro lado, al realizar esta investigación se posibilito el diseño de una propuesta a partir de la cuál se buscó contribuir a la disminución de la rotación de personal en la Institución y desde la cuál se pueden generar estrategias de fidelización para los colaboradores .

Se estudió el *engagement* como herramienta vinculada a la gestión del talento humano a partir objetivo general, desde donde se analizaron conceptos teóricos que sirvieron de apoyo y sustento al diagnostico realizado buscando beneficiar a la organización y a los procesos que esta desarrolla.

Los tres objetivos específicos permitieron el desarrollo de la investigación donde en un comienzo se realizó el diagnóstico y posterior análisis de la información recopilada para finalmente realizar el diseño de una propuesta de *engagement* encaminada a dar respuesta a las necesidades de la organización, .

La propuesta dirigida a la institución se planteo con el fin de lograr la fidelización de los colaboradores a través del diagnóstico realizado y con esto dar respuesta a las necesidades identificadas

## 9. LIMITACIONES

- El estudio estuvo circunscripto entre noviembre de 2022 y junio de 2023
- No se estudiaron procesos que hacen parte del *engagement* como el clima laboral, remuneración, compensación total, *Employer Branding*, entre otros.
- Solamente se estudió el *engagement* como herramienta de fidelización de los colaboradores, limitando el estudio únicamente a un elemento de fidelización.
- Se realizó una propuesta de *engagement* para la Institución pero no se implementó por lo que no se logró identificar si la propuesta dio respuesta al diagnóstico realizado.
- La no ejecución y puesta en marcha de la propuesta evitó que se pudiera medir su nivel de alcance.

## 10. RECOMENDACIONES

- Sería ideal ampliar el rango de investigación con respecto al *engagement* abarcando los temas no estudiados como clima laboral, remuneración, compensación total, *Employer Branding*, entre otros.
- Se sugiere ampliar el rango de investigaciones a otros elementos que son y hacen parte del proceso de fidelización y desarrollo del mismo como lo es el proceso de *onboarding*.
- Si bien la organización ha dado pasos con respecto al proceso de *engagement* como un adecuado proceso de acompañamiento al colaborador, sería prudente no dejar este estudio aquí, sino ampliarlo hacia otros aspectos que pueden mejorar los procesos en la organización.
- Se sugiere la implementación de la propuesta que permita abordar los temas como bienestar, formación y *mentoring* y comunicación identificados en el diagnóstico realizado a la Institución.
- Se sugiere aunar esfuerzos para la ejecución de la propuesta planteada con el fin de determinar su nivel de alcance y proceso de desarrollo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, R. (2005). Fidelización de Clientes, empieza antes por tu Gente. <https://www.raulabad.com/articulos/fidelizacion-de-clientes-empieza-antes-por-tu-gente>
- Abascal D. (s.f.). *Ceupe Magazine*. Gestión del talento: *Mentoring*. <https://www.ceupe.com/blog/gestion-del-talento-mentoring.html#:~:text=De%20acuerdo%20a%20los%20autores,del%20profesional%20que%20lo%20recibe.>
- Ackerman, S. (2013). Metodología de la investigación.. Ediciones del Aula Taller. <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/76246>
- Arteaga G. (2020). Una guía completa de técnicas de investigación cuantitativa. <https://www.testsiteforme.com/tecnicas-de-investigacion-cuantitativa/>
- Azuero Á. (2018). Universidad Católica de Cuenca Ecuador. Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. [file:///Users/Annyrosal/Downloads/Dialnet-SignificatividadDelMarcoMetodologicoEnElDesarrollo-7062667%20\(1\).pdf](file:///Users/Annyrosal/Downloads/Dialnet-SignificatividadDelMarcoMetodologicoEnElDesarrollo-7062667%20(1).pdf)
- Banco Industrial de Guatemala (2021). ¿Empleado o Colaborador). <https://blog.corporacionbi.com/noticias/empleado-o-colaborador#:~:text=Que%20es%20un%20E2%80%9Ctrabajador%20E2%80%9D%2C,logro%20de%20una%20meta%20com%20C3%BA%20n%20E2%80%9D.>
- Banco Mundial (2021). Cómo la COVID-19 (coronavirus) afecta a las empresas en todo el mundo. <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world>
- BBC News Mundo (2021). Quiénes se han sumado a la "Gran Renuncia" en EE.UU. (y qué impacto puede tener este fenómeno). <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58017733>
- Bizneo (2013). *Employer Branding* desde el concepto hasta el ejemplo. <https://www.bizneo.com/blog/employer->

[branding/#:~:text=El%20concepto%20de%20Employer%20Branding,de%20la%20mano%20del%20Marketing.](#)

Cabezas E., Naranjo D., Torres J. (2018). 1ra edición electrónica. Introducción a la Metodología de la Investigación. Método Científico. <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>

Com, S., Postolski G. (2013). Libro “Metodología de la investigación” Pág. 44, Ediciones del Aula del Taller 1ra edición, Buenos Aires. <https://bv.unir.net:2769/es/ereader/unir/76246?page=5>

Comunicación, M. (2019). El plan de formación de la empresa: guía práctica para su elaboración y desarrollo (3a. ed.). FC Editorial. <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/130256>

Conexión Esan. (2018). El plan de carrera como estrategia organizacional. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional#:~:text=Un%20plan%20de%20carrera%20es,profesional%20dentro%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.>

Congreso de la República, Código Sustantivo del Trabajo (1992), Capítulo II, Capacidad para contratar, artículos 29 y 30. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)

Congreso de la República, Ley 30 (1992). Capítulo III, Del Bienestar Universitario, Artículos 17, 118 y 119. [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_col\\_ley\\_30\\_sp.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_col_ley_30_sp.pdf)

Consejo Nacional de educación Superior CESU. Acuerdo 03 (2013). [https://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-339052\\_recurso\\_1.pdf](https://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-339052_recurso_1.pdf)

DelSol, Software. (s.f.), Colaborador. Trabajador. <https://www.sdelsol.com/glosario/colaborador/>

Editorial Etecé (202). Técnicas de investigación. <https://concepto.de/tecnicas-de-investigacion/>

- El Economista (2022). La gran renuncia, caso México: El 40% de los trabajadores planea dejar su empleo. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/La-gran-renuncia-caso-Mexico-El-40-de-los-trabajadores-planea-dejar-su-empleo-20221014-0028.html>
- El Ministerio del Trabajo en Colombia junto con la Federación Colombia de Gestión Humana (ACRIP)
- El País (2023). Ambiente laboral, conciliación y bienestar: estos son los retos y oportunidades de la 'Gran Renuncia'. <https://elpais.com/economia/formacion/2023-01-12/estos-son-los-retos-y-oportunidades-de-la-gran-renuncia-laboral.html>
- Emprendedor Inteligente (2023). 3 definiciones de comunicación según autores. <https://www.emprendedorinteligente.com/definiciones-de-comunicacion-segun-autores/>
- Érico M. (2020). *Engagement*: guía completa del concepto y por qué es clave en tu Marketing. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-engagement/>
- Escobar P. y Cuervo M. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización Adaptación de la matriz de validez de contenido y juicio de expertos. <https://www.researchgate.net/publication/302438451>
- Estaún M. (2022). Qué es y cómo se calcula el ROI o Retorno de Inversión. [https://www.iebschool.com/blog/que-es-como-calcula-roi-marketing-estrategico/#:~:text=ROI%20%3D%20%5B\(ingresos%20E2%80%93%20inversi%C3%B3n\),nuevo%20entre%20la%20inversi%C3%B3n%20inicial.](https://www.iebschool.com/blog/que-es-como-calcula-roi-marketing-estrategico/#:~:text=ROI%20%3D%20%5B(ingresos%20E2%80%93%20inversi%C3%B3n),nuevo%20entre%20la%20inversi%C3%B3n%20inicial.)
- Fundación Universitaria Patricio Symes (2023). Pág. 1. Reglamento Interno de Trabajo.
- Galiana P. (2023). ¿Qué es y cómo hacer un análisis CAME?. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/>
- Gizapedia. (s.f.) Paradigma socio-crítico. <https://gizapedia.org/paradigma-socio-critico#:~:text=El%20paradigma%20sociocr%C3%ADtico%20o%20paradigma,subjetividad%20de%20los%20actores%20sociales.>

- Grupo Logis (2021). De empleado a Colaborador. <https://grupologis.co/de-empleado-a-colaborador/>
- Hernández R., Fernández C., Baptista L. (2007). Libro Metodología de la Investigación (4 Edición). McGrawHill. pág. 755. Definición del Enfoque Mixto.
- Hernández R., Fernández C., Baptista L. (2007). Libro Metodología de la Investigación (4 Edición). McGrawHill. pág. 21. Definición del Enfoque Mixto.
- Hernández R., Fernández C., Baptista L. (2014). Libro Metodología de la Investigación (4 Edición). McGrawHill. pág. 557. Diseño de triangulación concurrente (DITRIAC)
- Hurtado J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Ingenio Empresa (s.f.). Fuentes o medios de verificación en la matriz de marco lógico. <HTTPS://WWW.INGENIOEMPRESA.COM/MEDIOS-DE-VERIFICACION/>
- Lifeder. (2020). Paradigma socio-crítico: características, métodos, representantes. <https://www.lifeder.com/paradigma-socio-critico/>
- López F., Morales F. (2020). ECONOMIPEDIA. Recursos Humanos. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/recursos-humanos-rrhh.html>
- López N., Sandoval I. (2013). 6.8.2. Técnicas de investigación cualitativa. [https://pics.unison.mx/wp-content/uploads/2013/10/1\\_Metodos\\_y\\_tecnicas\\_cuantitativa\\_y\\_cualitativa.pdf](https://pics.unison.mx/wp-content/uploads/2013/10/1_Metodos_y_tecnicas_cuantitativa_y_cualitativa.pdf)
- McKinsey & Company (2021). ¿"Gran deserción" o "gran atracción"? La decisión es suya. Smet A., Dowling B., Mugayar M., Schaninger Bill. <https://www.mckinsey.com/pe/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
- Milenio (2013). Sobre el concepto de formación. <https://www.milenio.com/opinion/alfonso-torres-hernandez/apuntes-pedagogicos/sobre-el-concepto-de-formacion>

Ministerio del Trabajo (s.f.), Glosario, Trabajador. <https://www.mintrabajo.gov.co/atencion-al-ciudadano/glosario#:~:text=Trabajador%3A,se%20considera%20esclavitud%20o%20servedumbre>.

Montoya C. (2021). GESTIOPOLIS. Recursos Humanos: qué son, funciones y su importancia como personas, área, conjunto de prácticas y profesión. <https://www.gestiopolis.com/que-son-recursos-humanos-funciones-importancia/#Significado>

Netquest (2015). Muestreo aleatorio simple: Definición. <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-aleatorio-simple#:~:text=El%20muestreo%20aleatorio%20simple%20es,ser%20seleccionados%20para%20la%20muestra>.

Observatorio RH. (2021). Mentoring no es Coaching, Ni *Coaching* es *Mentoring*. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/mentoring-no-es-coaching-ni-coaching-es-mentoring.html>

ORH, Observatorio de RRHH (2021). La pandemia cambia las prioridades de los empleados en cuanto a los beneficios sociales. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-pandemia-cambia-las-prioridades-de-los-empleados-en-cuanto-a-los-beneficios-sociales.html>

Ortega, A. O. (2018). Enfoques de investigación. El Enfoque Cuantitativo. [https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435\\_ENFOQUES\\_DE\\_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf)

Psicología y Mente (2022). ¿Sabes qué es la Gran Renuncia?. <https://www.publico.es/psicologia-y-mente/sabes-que-es-la-gran-renuncia/>

Publprinters, (2021). Fidelización ¿Qué es? ¿Por qué es tan importante y cómo se obtiene?. <https://blog.publprinters.com/fidelizacion-que-es-por-que-es-tan-importante-y-como-se-obtiene/>

QuestionPro. (s.f.). ¿Qué es la investigación cualitativa?.  
[https://www.questionpro.com/es/investigacion-cualitativa.html#que\\_es\\_cualitativa](https://www.questionpro.com/es/investigacion-cualitativa.html#que_es_cualitativa)

QuestionPro. (s.f.). Calculadora de tamaño de muestras para tu investigación.  
<https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>

QuestionPro. (s.f.). Muestreo no probabilístico: definición, tipos y ejemplos.  
<https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-no-probabilistico/>

Quirónprevención, (2018). El síndrome de burnout hace referencia a la cronificación del estrés laboral que da lugar a una sensación de agotamiento generalizado. Mostramos los principales síntomas y consecuencias de sufrirlo.  
<https://www.quironprevencion.com/blogs/es/prevenidos/sintomas-sindrome-burnout-identificarlo#:~:text=El%20s%C3%ADndrome%20de%20burnout%20o,personalidad%20y%20autoestima%20del%20trabajador.>

Regidor A. (s.f.). *Burnout*: un desafío para las empresas en la era pos pandemia.  
<https://www.estudiodecomunicacion.com/2023/05/04/burnout-un-desafio-para-las-empresas-en-la-era-postpandemia/>

Revista SEMANA (2020). ¿Cómo ha afectado la pandemia a la educación superior y qué medidas vendrán?. <https://www.semana.com/educacion/articulo/como-ha-afectado-la-pandemia-a-la-educacion-superior-y-que-medidas-vendran/202000/>

Revista SEMANA (2022). ¿Cuánto demora una empresa en Colombia para reemplazar a un trabajador que renuncia?.  
<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/cuanto-demora-una-empresa-en-colombia-para-reemplazar-a-un-trabajador-que-renuncia/202224/>

Revista SEMANA (2022). Deserción laboral: un reto de las empresas con las nuevas generaciones. <https://www.semana.com/finanzas/articulo/desercion-laboral-un-reto-de-las-empresas-con-las-nuevas-generaciones/202234/>

Rosado J. (2018). Fundación IS+D para la Investigación Social. Las técnicas cuantitativas en la investigación social. <https://isdfundacion.org/2018/10/03/las-tecnicas-cuantitativas-en-la-investigacion-social/>

- RRHH PRESS. (2020). La crisis del covid-19 provoca un cambio de mentalidad en los trabajadores. 1. Cómo la COVID-19 (coronavirus) afecta a las empresas en todo el mundo. <https://www.rrhhpress.com/tendencias/50609-la-tesis-del-covid-19-provoca-un-cambio-de-mentalidad-en-los-trabajadores>
- Saiz R. (s.f.). Técnicas De Análisis De Información. Resumen elaborado. <https://administracionpublicauba.files.wordpress.com/2016/03/tecnicas-de-analisis-de-informacion.pdf>
- Sánchez A. (2017). El compromiso en el trabajo «*engagement*». Estudio empírico en empleados de congregaciones religiosas educativas. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=176979#:~:text=El%20concepto%20de%20engagement%20fue,el%20desarrollo%20de%20sus%20roles%E2%80%9D>.
- Sánchez F. (2019). Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria. Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2223-25162019000100008#:~:text=Por%20enfoco%20cualitativo%20se%20entiende,Mej%C3%ADa%20C%20como%20se%20cit%C3%B3%20en](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162019000100008#:~:text=Por%20enfoco%20cualitativo%20se%20entiende,Mej%C3%ADa%20C%20como%20se%20cit%C3%B3%20en)
- Secretaria de Hacienda y crédito público CONEVAL (2010). Guía para el diseño de indicadores estratégicos. [https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Presupuesto/Seguimiento/guia\\_indicadores\\_strategicos.pdf](https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Presupuesto/Seguimiento/guia_indicadores_strategicos.pdf)
- Secretaria de Hacienda y crédito público. (2015). Glosario de métodos de cálculos para indicadores. [https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/glosario\\_formulas\\_2015.pdf](https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/glosario_formulas_2015.pdf)
- Sesame (2021). ¿Qué es un Colaborador?. <https://www.sesamehr.mx/blog/que-es-un-colaborador/>
- Simón Barrow Associates, (2014). Historia. <https://www.sbaemployerbrand.com/history>
- Torres David (2021 ). ¿Alta rotación de personal? Causas, consecuencias y soluciones. <https://blog.hubspot.es/sales/rotacion-personal>

UNISYMES (2021). Estatuto Orgánico. <https://unisymes.edu.co/wp-content/uploads/2021/05/estatuto-orgnico-unisymes-2021.pdf>

Westreicher G. (2021). Población Objetivo. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/poblacion-objetivo.html>

## AGRADECIMIENTOS

Estoy convencida que en alguna parte del proceso siempre necesitaremos de alguien que, con sus palabras, su fortaleza, su abrazo nos ayude a transitar el camino que tenemos por delante, es por esto que quiero agradecer a todas aquellas personas que hicieron parte de este proceso:

A Dios primeramente porque sin Él no hubiera podido llegar a la meta, a mis padres, hermanos, cuñados y sobrinos que tuvieron la paciencia para soportar mis crisis académicas, que postergaron encuentros para esperar que finalizará este proceso. A mis amigas que, con sus consejos, sonrisas y oraciones me sostuvieron. A mis jefes, por apoyarme en este proceso, darme el tiempo y por siempre estar para mí. Finalmente, quiero agradecer de forma especial a la Fundación Universitaria Patricio Symes y a cada una de las personas que hace parte de la institución, pues son la razón por la que inicie esta investigación, ustedes me inspiran a querer hacer mi trabajo con excelencia.

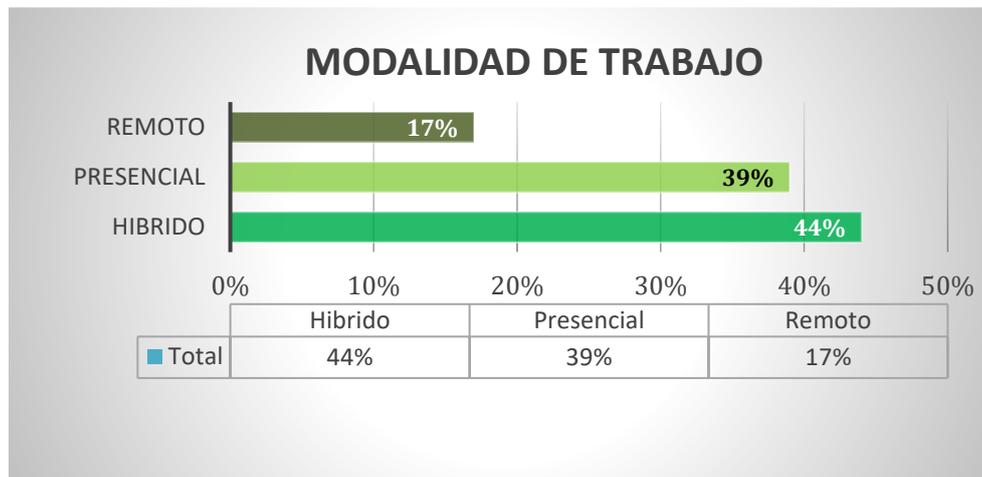
# ANEXOS

## 1. FIGURA 1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN



Figura adaptada de Creswell, J. & Plano, V. (2007)

## 2. FIGURA 2. MODALIDAD DE TRABAJO



Fuente: Elaborado para este estudio

## 3. TABLA 3. ASPECTOS QUE INFLUYEN O NO EN SU TRABAJO

Pregunta 4. ¿Qué aspectos considera que influyen para que usted disfrute o no su trabajo?	
Entrevistado 1	Y considero que son relevantes aspectos como un buen ambiente laboral. Eh la motivación desde la gerencia. Eh. El tiempo que se invierte a diario en el desarrollo de la labor.
Entrevistado 2	Eh influye el ambiente laboral de pronto incentivos. por parte del producto de los empleadores, yo creo que eso estimula el trabajo. Y no, básicamente creo que eso de pronto, así que el trabajo sea más fluido.
Entrevistado 3	Pues creo que es importante que haya buen ambiente laboral. también me parece importante que. Lo que yo haga lo tenga claro, lo que lo que debo hacer, que pueda proyectarme en eso, que pueda trabajar en equipo también. Creo que esas cosas son muy importantes.
Entrevistado 4	Disfruto mi trabajo por el ambiente laboral porque cuento con los elementos necesarios para cumplir con los compromisos acordados en el contrato y por qué hay buenas relaciones personales.

Fuente: Elaborada para este estudio

4. TABLA 4. ASPECTOS QUE IMPIDEN EL CRECIMIENTO DE UN COLABORADOR EN LA INSTITUCIÓN

Pregunta 5. ¿Cuáles aspectos considera usted que impiden el crecimiento de un colaborador en la Institución?	
Entrevistado 1	Eh que haya poca motivación que de pronto, su estilo de trabajo, su condición de trabajo esté, digamos, muy subordinada y no tenga independencia para tomar decisiones.
Entrevistado 2	Pues de pronto también el mismo trabajo de uno mismo. Yo creo que uno se puede limitar a no crecer, a siempre hacer lo mismo a no tener de pronto iniciativas. Y bueno, en mayor o en menor porcentaje diría yo de pronto ya la visión como la empresa quiera hacer crecer al empleado.
Entrevistado 3	Pues creo que hay aspectos de índole personal, si el colaborador o pues si el trabajador se estanca y no quiere desarrollar. Y no necesariamente solamente, no necesariamente eh tiene que ver con promoción a cargos superiores, sino que también pueda sentir el gusto por su trabajo. Se puede auto estancado y no hacer cosas nuevas o inventarse otras maneras mejores de hacer lo que ya hace. Eh, pero también la institución tiene que darle oportunidades.
Entrevistado 4	Creo que actualmente puede ser lo un aspecto económico que de pronto los ingresos no sean acordes a al tiempo laboral. Y de pronto que no sé qué no sé entreguen los insumos necesarios para el cumplimiento de las funciones y de pronto la retroalimentación, la falta de retroalimentación en cada uno de los procesos para saber si se está cumpliendo o no con la expectativa laboral.

Fuente: Elaborado para este estudio

5. TABLA 5. TABULACIÓN CRUZADA ENTRE MODALIDAD DE TRABAJO Y ASISTIR A LA OFICINA O TRABAJAR DESDE CASA.

		MODALIDAD DE TRABAJO			TOTAL
		ASISTIR A LA OFICINA	ME ES INDIFERENTE	TRABAJAR DESDE CASA	
ELEGIR ENTRE ASISTIR A LA OFICINA O TRABAJAR DESDE CASA	PRESENCIAL	2	2	4	8
	HIBRIDO	4		3	7
	REMOTO		1	2	3
TOTAL		6	3	9	18

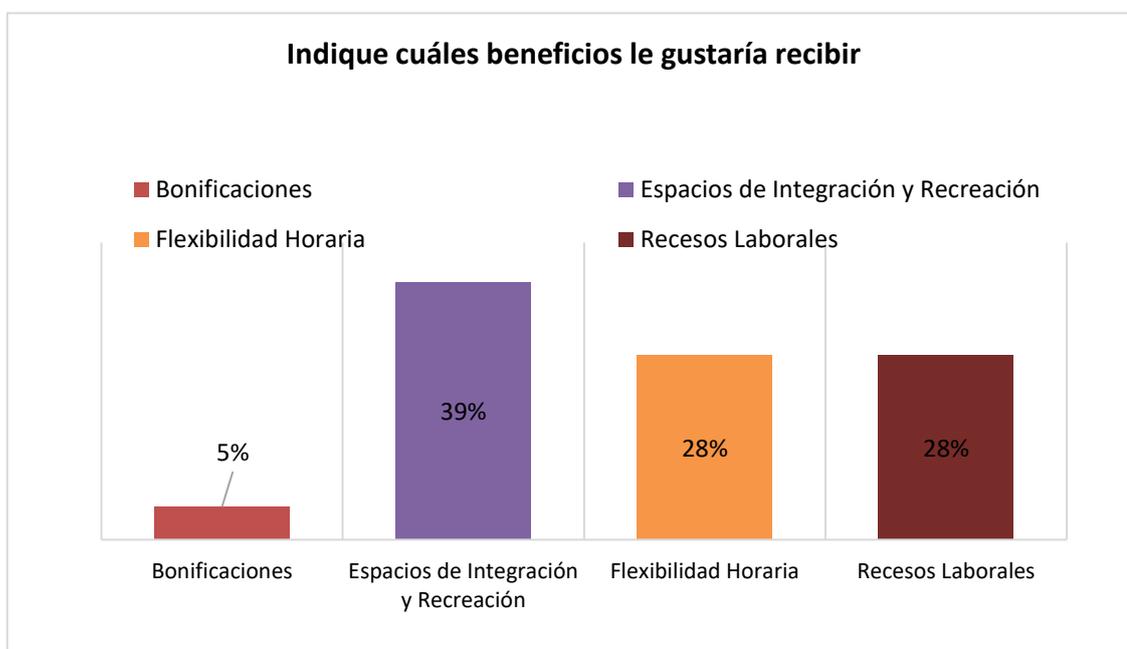
Fuente: Elaborado para este estudio

6. TABLA 6. TABULACIÓN CRUZADA ENTRE BENEFICIOS QUE LE GUSTARÍA RECIBIR Y SI LA INSTITUCIÓN LE BRINDA BENEFICIOS.

		LA INSTITUCIÓN LE BRINDA BENEFICIOS		TOTAL
		NO	SI	
CUÁLES BENEFICIOS LE GUSTARÍA RECIBIR	Bonificaciones		1	1
	Espacios de integración y recreación		7	7
	Flexibilidad horaria		5	5
	Recesos laborales	1	4	5
TOTAL		1	17	18

Fuente: Elaborado para este estudio

7. FIGURA 3. BENEFICIOS QUE LE GUSTARÍA RECIBIR



Fuente: Elaborado para este estudio

## 8. TABLA 7. BENEFICIOS QUE INFLUYEN EN EL SENTIDO DE PERTENENCIA

Pregunta 6. Según su opinión ¿cuáles beneficios (los tenga o no la institución) influyen de forma positiva en el sentido de pertenencia con la institución?	
Entrevistado 1	Tal vez eh la capacitación. Para impartir conocimiento de la visión de los principios de los valores, la estructura de organización en sí.
Entrevistado 2	De pronto. Eh que aquí los tienen de pronto, por ejemplo, incentivar momentos con la familia. Hacer de pronto reuniones de como de integración entre nosotros, los empleados y esas cosas ayudan a que uno también tenga sentido de pertenencia, ¿eh? Espacios como celebraciones de pronto del cumpleaños de alguien, cosas así, un poquito más social, y yo creo que eso hace que un empleado en cualquier lugar tenga sentido de pertenencia por el lugar en donde está, o sea, es como sentirse, yo pertenezco aquí, aquí soy aceptado, entonces ese tipo de espacios, yo creo que lo hacen sentir así.
Entrevistado 3	Si es para la institución se va a ver reflejado en la calidad de lo que presenta, pues a quienes atiendes y si es para el trabajador se va a ver reflejado en satisfacción personal, posibles promociones o una buena experiencia para que más adelante de pronto pertenezca a otra institución donde pueda avanzar
Entrevistado 4	Yo creo que tener en cuenta a la persona sus funciones y sus resultados y yo creo que son beneficios para que la persona, se sienta que pertenece a la institución porque creen en su opinión, o creen que su opinión va a aportar al mejoramiento de los servicios de la institución.

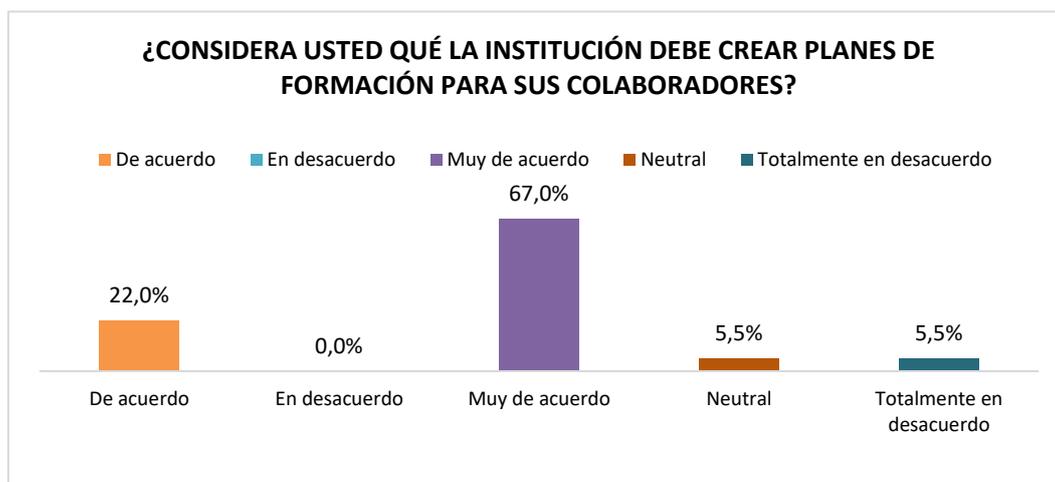
Fuente: Elaborado para este estudio

## 9. TABLA 8. LA INSTITUCIÓN CUENTA CON LOS BENEFICIOS MENCIONADOS

Pregunta 7. Teniendo en cuenta lo anterior ¿La Institución cuenta con dichos beneficios? Porque cree que sí los tiene y porque no	
Entrevistado 1	Creo que sí, pero debe potencializar. Teniendo capacitaciones más recurrentes, espacios donde se pueda clarificar cuál es la visión, la misión hacia donde vamos como compañía, qué es lo que queremos para que no se generen expectativas u objetivos individuales, sino que sean objetivos en común.
Entrevistado 2	Creo que pueden ser más en mi en mi opinión, de pronto pueden ser más intencionales cuando de pronto la celebración de los cumpleaños de pronto todos los del semestre y hacer una reunión entre todos nosotros. Algo que oficialmente la institución lo haga y como digo, de pronto esas relaciones ayuden. Pero también la empresa ha tenido incentivos como lo que decía ahorita, como dar permisos el día de la familia, estar con nuestros familiares, las despedidas de año, pues ayudan a eso.
Entrevistado 3	Pues la primera, lo más importante es que abra las puertas para que alguien pueda eh empezar a trabajar, creo que es darle la oportunidad a personas nuevas, que creo que sí se les da, porque hay gente joven trabajando en la institución, también creo que es un trabajo muy amigable, es decir, el ambiente de trabajo, pues el manejo administrativo creo que es agradable para los trabajadores, para las personas que estamos permanentemente, no hay una presión fuerte, o sea el trabajo hay que hacerlo y hay que hacerlo bien, pero pues no es, digamos como tipo vigilante encima tratando de buscar el quiebre a los trabajadores y ese tipo de cosas.
Entrevistado 4	Actualmente he creo que no los tiene, ha habido factores que han alterado, la atención a estos dichos beneficios.

Fuente: Elaborado para este estudio

## 10. FIGURA 4. SE DEBEN CREAR PLANES DE FORMACIÓN EN LA INSTITUCIÓN



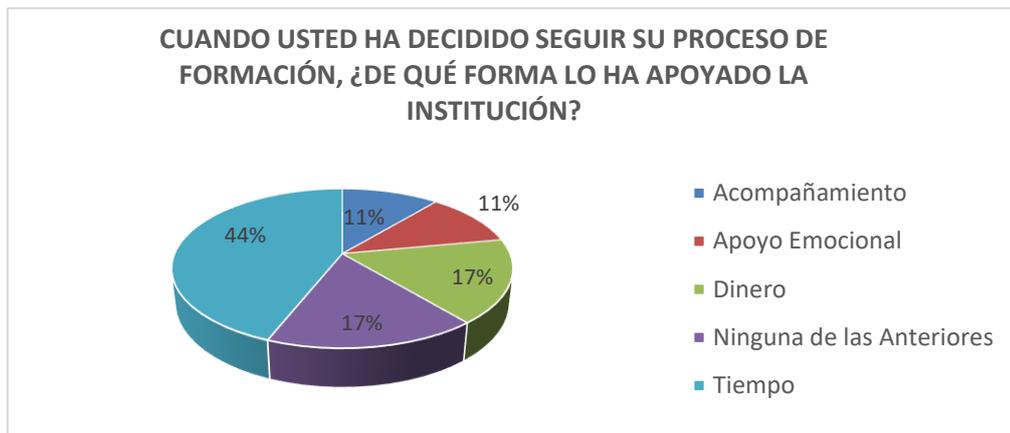
Fuente: Elaborado para este estudio

## 11. TABLA 9. TABULACIÓN CRUZADA ENTRE LA FORMA EN QUE LA INSTITUCIÓN LE HA APOYADO Y SI LA INTITUCIÓN BRINDA OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

		DE QUE FORMA LE HA APOYADO LA INSTITUCIÓN					TOTAL
		Acompañamiento	Apoyo Emocional	Dinero	Ninguna de las anteriores	Tiempo	
¿Considera que la Institución le brinda oportunidades de crecimiento?	De acuerdo				1	2	3
	En desacuerdo					1	1
	Muy de acuerdo	2		2		4	8
	Neutral		2	1	1	1	5
	Totalmente en Desacuerdo				1		1
TOTAL		2	2	3	3	8	18

Fuente: Elaborado para este estudio

12. FIGURA 5. DE QUE FORMA LE HA AYUDADO LA INSTITUCION EN SU PROCESO DE FORMACIÓN



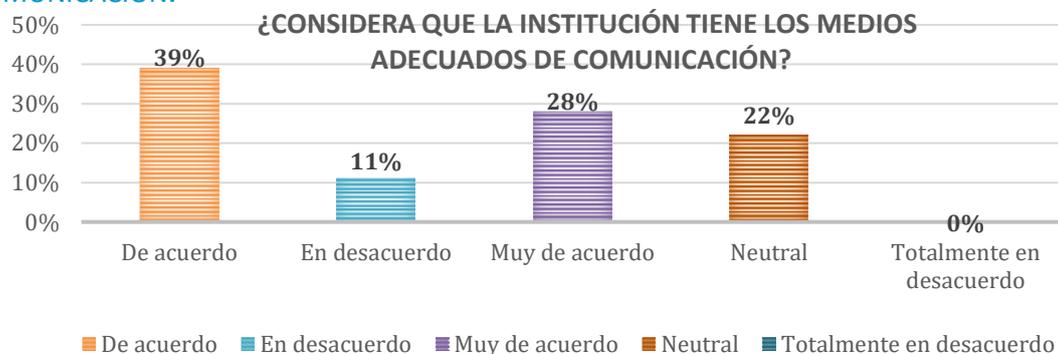
Fuente: Elaborado para este estudio

13. FIGURA 6. MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE CONSIDERA DEBEN EXISTIR EN LA INSTITUCIÓN.



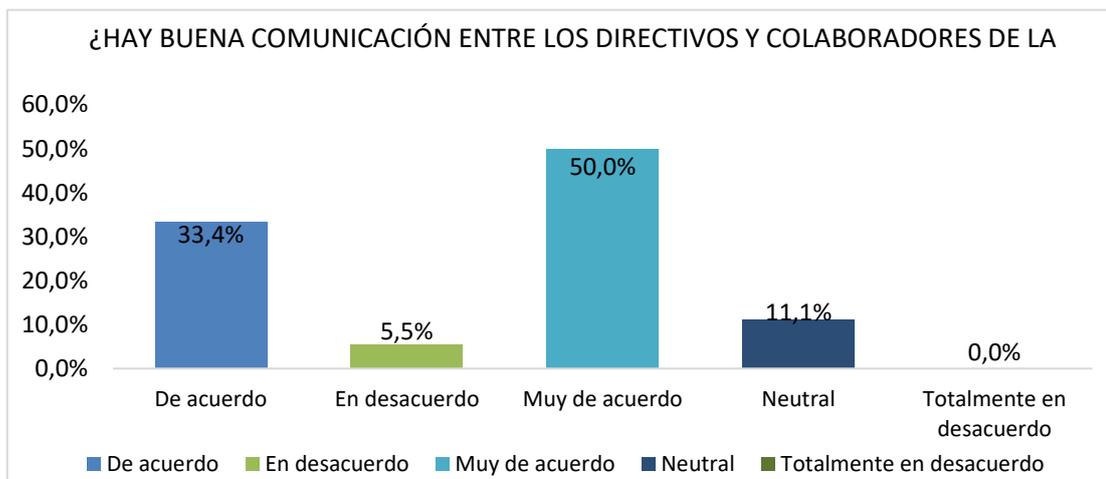
Fuente: Elaborado para este estudio

14. FIGURA 7. LA INSTITUCIÓN CUENTA CON LOS MEDIOS ADECUADOS DE COMUNICACIÓN.



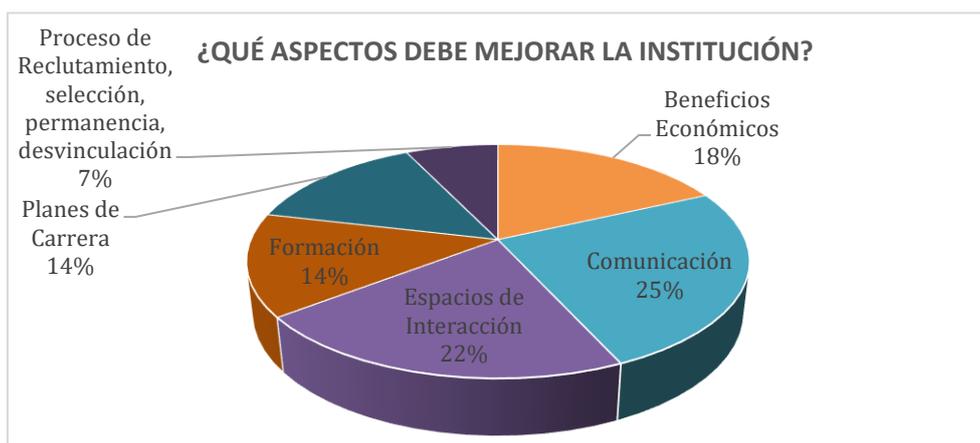
Fuente: Elaborado para este estudio

## 15. FIGURA 8. COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y COLABORADORES



Fuente: Elaborado para este estudio

## 16. FIGURA 9. ASPECTOS A MEJORAR EN LA INSTITUCIÓN.



Fuente: Elaborado para este estudio

## 17. FIGURA 12. DETALLE DEL PROCESO PARA EL PLAN DE FORMACIÓN.

### DETALLE DEL PROCESO PARA EL PLAN DE FORMACIÓN



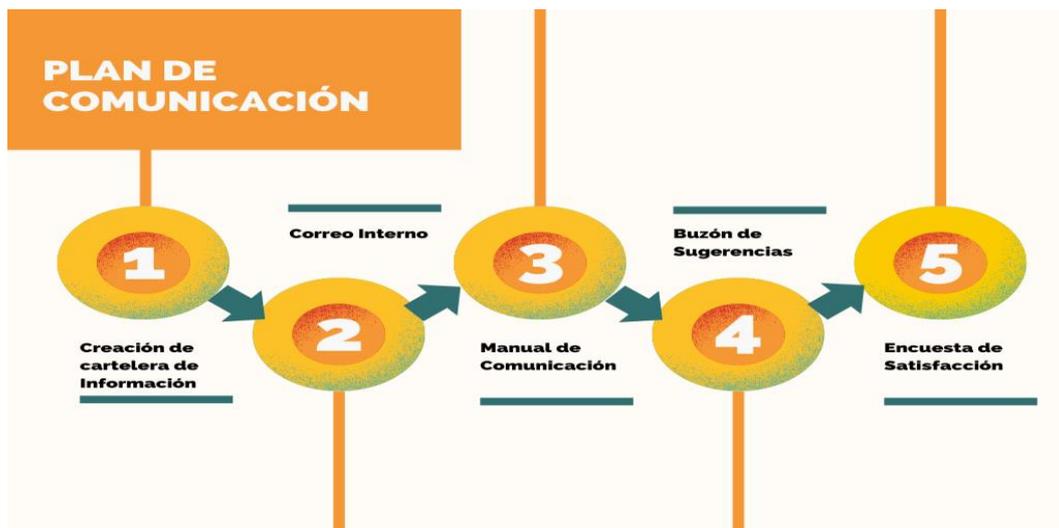
Fuente: Elaborado para este estudio

## 18. FIGURA 13. PROCESO DEL PLAN DE FORMACIÓN.



Fuente: Elaborado para este estudio

## 19. FIGURA 15. PLAN DE COMUNICACIÓN.



Fuente: Elaborado para este estudio