Maestría en
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de

Magíster en Gestión del Talento Humano

AUTORES:

Cando Jiménez Dayana Lizbeth

Núñez Espinosa Odalys Simone

Sánchez Moscoso Jessica Paola

Sarzosa Quintanilla Stephany Mishell

Suárez Delgado Carlos Mateo

TUTORES:

Arias Maune Esteban José

Arieta Miranda Sigrid Del Carmen

García De Blanes Sebastián María

Contenti Jorge

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Diseño de un modelo estratégico de retención del talento humano para reducir la rotación laboral en el área comercial y académica de Total Education Program, Quito.

Quito, julio 2026

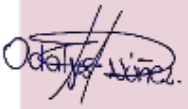
Certificación de Autoría

Nosotros, **Cando Jiménez Dayana Lizbeth, Núñez Espinosa Odalys Simone, Sánchez Moscoso Jessica Paola, Sarzosa Quintanilla Stephany Mishell, Suárez Delgado Carlos Mateo,** declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Firma del graduando
Cando Jiménez Dayana Lizbeth



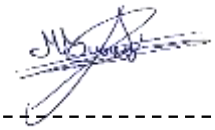
Firma del graduando
Núñez Espinosa Odalys Simone



Firma del graduando
Sánchez Moscoso Jessica Paola



Firma del graduando
Sarzosa Quintanilla Stephany Mishell

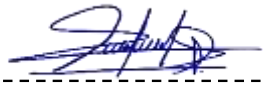


Firma del graduando
Suárez Delgado Carlos Mateo

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Cando Jiménez Dayana Lizbeth, Núñez Espinosa Odalys Simone, Sánchez Moscoso Jessica Paola, Sarzosa Quintanilla Stephany Mishell, Suárez Delgado Carlos Mateo**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **"*Diseño de un modelo estratégico de retención del talento humano para reducir la rotación laboral en el área comercial y académica de Total Education Program, Quito*"**. Autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, (26 de julio de 2026)



Firma del graduando
Cando Jiménez Dayana Lizbeth



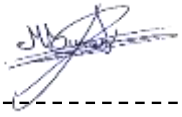
Firma del graduando
Núñez Espinosa Odalys Simone



Firma del graduando
Sánchez Moscoso Jessica Paola



Firma del graduando
Sarzosa Quintanilla Stephany Mishell



Firma del graduado
Suárez Delgado Carlos Mateo

Aprobación de Dirección y Coordinación del Programa

Nosotros, **Elena Fernández EIG y Nathalie Chauvin, Coordinadora UIDE,** declaramos que los graduandos: **Cando Jiménez Dayana Lizbeth, Núñez Espinosa Odalys Simone, Sánchez Moscoso Jéssica Paola, Sarzosa Quintanilla Stephany Mishell, Suárez Delgado Carlos Mateo** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Elena Fernández
Directora de la
Maestría en Gestión del Talento Humano

Nathalie Chauvin
Coordinadora de la
Maestría en Gestión del Talento Humano

Dedicatoria

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios y a la Santísima Virgen del Quinche, por iluminar mi camino, darme fortaleza y permitirme alcanzar esta importante meta. A mi madre, por brindarme la oportunidad de realizar esta maestría, por su amor incondicional, su esfuerzo y su confianza en mí, siendo el motor que me impulsó a seguir adelante. A mi padre, por ser un buen padre, por estar siempre presente cuando lo he necesitado, por su apoyo, sus consejos y por acompañarme a lo largo de mi vida. A mis queridos abuelitos, por su amor incondicional, por cada palabra de aliento, por creer siempre en mí y por ser un refugio en los momentos más importantes. Este logro es también de ustedes, porque con su cariño y apoyo hicieron posible que hoy pueda cumplir este sueño. Los amo profundamente.

Cando Jiménez Dayana Lizbeth

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por iluminar mi camino, darme la fortaleza para superar cada desafío y permitirme alcanzar esta meta. A mis padres, por su amor, esfuerzo y sacrificio, pilares fundamentales en cada paso de mi formación. A mi hermana, por su compañía, apoyo y confianza incondicional durante este proceso. A mi querida abuelita, por sus consejos, su cariño y sus constantes palabras de aliento. Y, de manera muy especial, a mi abuelito, quien hoy ya no me acompaña físicamente, pero cuya presencia permanece en mi corazón. Su ejemplo, sus enseñanzas y el amor que me brindó siguen siendo una fuente de inspiración para seguir adelante.

Este logro también lleva una parte de ustedes y representa el fruto del apoyo y los valores que sembraron en mi vida.

Núñez Espinosa Odalys Simone

Dedico esta tesis a mis sobrinos, como un testimonio de que el amor todo lo puede y lo vence. Deseo que, al ver este proyecto terminado, entiendan que el conocimiento es libertad y que sus sueños merecen ser perseguidos con valentía.

Sánchez Moscoso Jessica Paola

Este proyecto de titulación está dedicado, en primer lugar, a mi esposo, quien ha sido mi mayor apoyo, inspiración y motor para alcanzar esta meta y, además, ser el ejemplo de trabajo duro e incansable. A mi mami, mi abuelita, mi abuelito, mi tía Cris y, de manera muy especial, a mi papi Joffre y prima Fiore, quienes me acompañan desde el cielo. Gracias a cada uno de ustedes por confiar en mí, por su amor y apoyo incondicional y por impulsarme a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles. Este logro también es suyo.

Sarzosa Quintanilla Stephany Mishell

Con alegría y profunda gratitud dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, quien me ha permitido llegar hasta este momento, brindándome la fortaleza, la sabiduría y las herramientas necesarias para afrontar cada desafío que se ha presentado en mi camino.

Asimismo, dedico este logro a mis padres, quienes con su esfuerzo, sacrificio y amor incondicional han hecho posible que hoy alcance esta meta. Gracias por nunca dejar de creer en mí, por apoyarme en los momentos más difíciles y por enseñarme que la perseverancia y el trabajo honesto siempre tienen su recompensa. Este proyecto representa un pequeño homenaje y una muestra de agradecimiento por todo lo que han hecho por mí. Está dedicado a Dios y a ustedes, con todo mi cariño y admiración.

Suárez Delgado Carlos Mateo

Agradecimientos

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios y a la Virgen del Quinche por bendecirme, protegerme y darme la sabiduría y la fortaleza necesarias para culminar con éxito esta etapa académica. A mi madre, por su inmenso sacrificio, por hacer posible que pudiera cursar esta maestría y por apoyarme incondicionalmente en cada paso de este proceso. A mi padre, por estar siempre a mi lado, por su cariño, su ejemplo y por brindarme su apoyo y confianza a lo largo de mi vida. A mis abuelitos, por su amor, paciencia, consejos y constante motivación, que fueron un impulso para no rendirme. Finalmente, agradezco a mis docentes, compañeros y a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron con sus conocimientos, apoyo y ánimo para que hoy este logro sea una realidad.

Cando Jiménez Dayana Lizbeth

Mi más sincero agradecimiento a Dios por acompañarme en cada etapa de este proceso y darme la fortaleza necesaria para afrontar cada desafío. A mis padres, por brindarme las oportunidades, el respaldo y la confianza que hicieron posible alcanzar esta meta. A mi hermana, a mi abuelita y a mi pareja, por estar presentes con su apoyo, comprensión y palabras de ánimo en los momentos de mayor exigencia. De igual manera, agradezco a mis profesores por compartir generosamente sus conocimientos, orientar este trabajo con profesionalismo y despertar en mí el deseo de seguir aprendiendo. Finalmente, agradezco a mis compañeros de

titulación por el compañerismo, la colaboración y las experiencias compartidas, que hicieron de este camino una etapa de crecimiento tanto académico como personal.

Núñez Espinosa Odalys Simone

A Dios, por brindarme la vida, la fortaleza y la oportunidad de alcanzar esta meta, guiando cada paso de mi camino. A mis padres, por ser la esencia de quien soy, por inculcarme valores, principios y enseñarme con su ejemplo el significado del esfuerzo, la perseverancia y el compromiso. A mi esposo, por ser mi apoyo constante, por impulsarme cuando el miedo me invade. A mis hermanos, por ser mis compañeros de lucha, por su apoyo incondicional y por compartir conmigo cada desafío y logro a lo largo de este proceso. A mis compañeros del proceso de maestría y, en especial, a los del proyecto de titulación, agradezco sus conocimientos, enseñanzas, responsabilidad y compromiso para dar un buen resultado.

Sánchez Moscoso Jessica Paola

Agradezco, en primer lugar, a Dios por brindarme la oportunidad de culminar esta importante etapa de mi vida. Expreso mi más profundo agradecimiento a mi esposo, por ser mi apoyo incondicional durante todo este proceso. Gracias por motivarme cada día a ser una mejor persona y profesional, por acompañarme en los momentos de mayor desafío y por darme la fuerza que necesitaba cuando sentía que ya no podía continuar. Sus palabras: "Tú puedes, disfruta el proceso, ya falta muy poco", fueron el impulso que me permitió seguir adelante y

culminar este sueño. A mis colegas de proyecto gracias por su responsabilidad y compromiso frente a este desafío, ha sido un gusto trabajar y compartir con ustedes, gracias por el esfuerzo y el tiempo dedicado. A mis profesores, gracias por su retroalimentación y enseñanzas.

Sarzosa Quintanilla Stephany Mishell

Agradezco, en primer lugar, a Dios por acompañarme y darme la fortaleza necesaria para culminar esta importante etapa de mi vida. A mis padres, por ser el pilar fundamental de este logro. Gracias por cada sacrificio, por confiar siempre en mí y por brindarme el apoyo necesario para seguir adelante y alcanzar mis metas. A mis hermanos, porque, a pesar de nuestras diferencias, siempre hemos permanecido unidos y dispuestos a apoyarnos mutuamente. Finalmente, agradezco a las amistades que formaron parte de esta etapa de mi vida. En especial, a mis compañeras Odalys, Jessica, Stephany y Dayana, por compartir este proceso conmigo, por su compañerismo, apoyo y por cada experiencia vivida durante esta etapa. Gracias por hacer de este camino una experiencia mucho más enriquecedora e inolvidable.

Suárez Delgado Carlos Mateo

Resumen

El presente proyecto propone diseñar un modelo estratégico de retención del talento humano a partir del análisis de los factores internos y externos relacionados con la rotación laboral en las áreas comercial y académica de la empresa Total Education Program, ubicada en la ciudad de Quito. Para ello, se recopiló y analizó información a través de encuestas y entrevistas a los colaboradores y excolaboradores con la finalidad de identificar las principales causas que inciden en la permanencia o salida del personal.

Desde una perspectiva estratégica, se espera que la implementación del modelo contribuya a la sostenibilidad de TEP, al reducir potencialmente los costos asociados a la rotación, optimizar la inversión en capacitación y mejorar la eficiencia operativa. De esta manera, el proyecto, por una parte, pretende abordar las necesidades actuales de gestión del talento humano y, por otra, la competitividad y el crecimiento de Total Education Program en el contexto de la educación virtual.

Palabras clave: rotación laboral, factores internos, factores externos, modelo estratégico de retención, gestión del talento humano, área académica, área comercial.

Abstract

This project proposes designing a strategic human talent retention model based on an analysis of internal and external factors linked to employee turnover within the commercial and academic departments of Total Education Program, a company based in Quito. To this end, data was gathered and analyzed through surveys and interviews with current and former employees to identify the primary factors influencing staff retention or departure.

From a strategic perspective, the implementation of this model is expected to contribute to TEP's sustainability by potentially reducing turnover-related costs, optimizing training investments, and enhancing operational efficiency. Thus, the project aims to address current human talent management needs while simultaneously fostering the competitiveness and growth of Total Education Program within the virtual education sector.

Keywords: employee turnover, internal factors, external factors, strategic retention model, human talent management, academic department, commercial department.

Índice

Certificación de Autoría 2
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual 3
Acuerdo de Confidencialidad 4
Aprobación de Dirección y Coordinación del Programa 5
Dedicatoria 6
Agradecimientos 9
Resumen 12
Abstract 13
Capítulo 1: Planteamiento y Contexto 19
1.1. Definición del proyecto 19
1.2. Planteamiento del problema 19
1.3. Árbol de problemas 21
1.3.1. Problema Central - Tronco 23
1.3.2. Efectos del Problema - Ramas 23
1.3.3. Causas Directas – Base del árbol 24
1.3.4. Causas Raíz - Raíces 25
1.4. Objetivos 26
1.4.1. Objetivo general 26
1.4.2. Objetivos específicos 26
1.5. Justificación 27
1.6. Perfil de la organización 28
1.6.1. Nombre de la empresa 29
1.6.2. Misión, visión, valores 30
1.6.3. Actividades, marcas, productos y servicios 31
1.6.4. Ubicación de la sede 32
1.6.5. Ubicación de las operaciones 32
1.6.6. Propiedad y forma jurídica 33
1.6.7. Mercados servicios o ubicación de sus actividades de negocio 33

1.6.8. Tamaño de la organización....34
1.6.9. Información sobre empleados y otros trabajadores....34
1.6.10. Procesos clave relacionados con el objetivo propuesto....35
1.6.11. Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa....35
1.6.12. Modelo de negocio....35
Capítulo 2: Marco Conceptual y Diagnóstico....36
2.1. Antecedentes investigativos....36
2.2. Gestión de talento humano....36
2.3. Retención del talento humano....37
2.4. Rotación de personal....37
2.5. Clima organizacional....38
2.6. Gestión por competencias....39
2.7. Matriz de competencias por cargo....39
2.8. Diccionario de competencias....39
2.9. Selección de personal....40
Capítulo 3: Metodología....40
3.1. Diseño metodológico....40
3.2. Población y muestra....41
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos....41
3.4. Fuente y recolección de datos....44
3.5. Desarrollo....44
Capítulo 4: Resultados....46
4.1. Análisis de los resultados....46
Capítulo 5. Modelo Estratégico de Retención....59
5.1. Fundamentos del modelo estratégico de retención del talento humano....59
5.2. Modelo integral de retención de talento humano para el cargo de asesor comercial y tutor académico....60
5.3. Selección por competencias....63
5.3.1. Niveles de Dominio de las Competencias....64

5.3.2. Diccionario de competencias de Total Education Program 66
5.3.3. Matriz de Competencias por cargo 80
5.3.4. Técnicas efectivas de selección de personal 82
5.4. Onboarding y adaptación inicial 87
5.5. Condiciones laborales y carga de trabajo 89
5.6. Desarrollo, reconocimiento y plan de carrera 90
5.7. Liderazgo, clima organizacional y comunicación interna 93
5.8. Costos estimados 95
Capítulo 6. Viabilidad Financiera 97
6.1. Análisis financiero 97
6.2. Impacto financiero de la rotación de personal 99
6.3. Impacto económico de la rotación 102
6.4. Retención del talento en la eficiencia organizacional 103
6.5. Beneficios del modelo estratégico de gestión del talento humano 104
Capítulo 7: Conclusiones, Limitaciones y Recomendaciones 107
7.1. Conclusiones y aplicaciones 107
7.2. Matriz de cierre 107
7.3. Limitaciones 109
7.4. Recomendaciones 109
Referencias 111
Anexos 114

Lista de Tablas

Tabla 1 Ficha metodológica de los instrumentos 42
Tabla 2 Frecuencia y porcentajes de factores internos y externos 50
Tabla 3 Resumen de frecuencia de factores internos y externos 51
Tabla 4 Matriz de trazabilidad 52
Tabla 5 Relación cualitativa de las entrevistas y encuestas 57
Tabla 6 Plan de un modelo integral de retención de talento humano para el cargo de asesor comercial y tutor académico 61
Tabla 7 Niveles de dominio y comportamientos esperados de las competencias en Total Education Program 65
Tabla 8 Selección de competencias 66
Tabla 9 Matriz de competencias por cargo 81
Tabla 10 Descriptivo de cargo asesor comercial 83
Tabla 11 Descriptivo de cargo tutor académico 85
Tabla 12 Programa de onboarding para asesores comerciales y tutores académicos 87
Tabla 13 Planificación de evaluación de riesgos psicosociales 90
Tabla 14 Plan de sucesión para cargos críticos de Total Education Program 91
Tabla 15 Modalidades de reconocimiento 92
Tabla 16 Programa de formación 94
Tabla 17 Análisis de la situación financiera actual 97
Tabla 18 Estimación de costos por reemplazo de una persona 100
Tabla 19 Impacto económico de la rotación 103
Tabla 20 Costos para la implementación del modelo de gestión 105
Tabla 21 Matriz de cierre de conclusiones y aplicación 107
Tabla 22 Matriz de categorías cualitativas 128
Tabla 23 Criterio de clasificación de factores 131

Lista de Figuras

Figura 1 Árbol de problemas de la rotación laboral en Total Education Program 22
Figura 2 Puesto de trabajo del área comercial y académica.....47
Figura 3 Porcentajes de salida de los excolaboradores de Total Education Program 48
Figura 4 Factores de salida de los excolaboradores 49
Figura 5 Nivel de empleados que recomiendan trabajar en la empresa 54
Figura 6 Nivel de empleados insatisfechos con el proceso de selección al ingresar a la empresa 55

Capítulo 1: Planteamiento y Contexto

1.1. Definición del proyecto

En un entorno competitivo, el talento humano se ha afianzado como un recurso trascendental para alcanzar los objetivos organizacionales, la sostenibilidad financiera y la diferenciación del servicio como ventaja competitiva. Por ello, desde la gestión de talento humano se ha puesto énfasis en implementar estrategias que permitan atraer, desarrollar y retener colaboradores, ya que estos juegan un papel importante en la calidad del servicio, la productividad y el crecimiento de la organización.

Este sector se caracteriza por la presencia de academias tradicionales, institutos privados y plataformas digitales internacionales que ofrecen formación virtual a costos variables, incrementando los niveles de competencia. Desde esta perspectiva, los centros educativos se ven obligados a fortalecer la gestión del talento y prestar atención a factores como los procesos de selección, contratación, el liderazgo, el estilo de dirección, capacitación y una adecuada distribución de la carga laboral, debido a que impactan directamente en la permanencia de los colaboradores dentro de la empresa y, por ende, en la sostenibilidad y competitividad de las instituciones educativas.

1.2. Planteamiento del problema

En este contexto, Total Education Program, institución dedicada a la enseñanza de idiomas en la ciudad de Quito, ha identificado una serie de desafíos internos relacionados con la

permanencia del personal, uno de los signos más evidentes es la rotación de personal concentrada en áreas consideradas estratégicas como son la comercial y académica, la primera es responsable del cumplimiento de objetivos comerciales y financieros, mientras que la segunda desempeña un rol primordial dentro del proceso de aprendizaje y prestación del servicio educativo, en función de los datos obtenidos durante el periodo mayo 2025-abril 2026, el área comercial registró una rotación aproximada del 45,45 %, mientras que el área académica registró una rotación del 35,00 %, los mismos que se detallan a continuación:

$$Rotación = \frac{Número\ de\ salidas}{Promedio\ de\ empleados} \times 100$$

$$Rotación\ Área\ Comercial = \frac{10}{(25+19)/2} \times 100$$

$$Rotación\ Área\ Comercial = 45{,}45\ \%$$

$$Rotación\ Área\ Académica = \frac{7}{(20+20)/2} \times 100$$

$$Rotación\ Área\ Académica = 35{,}00\ \%$$

Estos factores, en consecuencia, obligan a invertir de manera recurrente en procesos de reclutamiento, selección, capacitación y cumplimiento de objetivos. Este fenómeno no solo incrementa los costos operativos, sino que también genera discontinuidad en el proceso formativo de los estudiantes, quienes pueden experimentar variaciones en los estilos de

enseñanza, cambios metodológicos inesperados y disminución en la satisfacción general con el programa.

Esta situación se complica en consecuencia de no tener identificados los factores internos y externos de esta incidencia, tal como menciona Chiavenato (2007), la rotación de personal no es una causa, más bien es un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización. Además, la organización no cuenta con un modelo estratégico de retención del talento que le permita disminuir los índices de rotación, por lo que, en consecuencia, la situación no puede ser identificada, controlada y solucionada.

Frente a este desafío, la dirección de Total Education Program ha manifestado interés por comprender las razones que motivan la permanencia o desvinculación de asesores comerciales y tutores académicos por razón de que estos cargos desempeñan funciones estratégicas relacionadas con la captación, acompañamiento y satisfacción de los estudiantes; ignorar los factores que impactan en la rotación obstaculiza la toma de decisiones orientadas a retener a los empleados.

1.3. Árbol de problemas

La falta de identificación de factores internos y externos que causan la permanencia de asesores comerciales y tutores académicos es la razón por la que abordar esta problemática es clave para empezar a diseñar un modelo de retención.

Figura 1

Árbol de problemas de la rotación laboral en Total Education Program



Nota. Elaboración propia.

Este gráfico permite visualizar las posibles causas y efectos asociados a la rotación laboral en Total Education Program, sirviendo como base para el análisis del problema.

El objetivo principal del árbol de problemas es la identificación de las posibles causas de una problemática con la intención de generar un modelo que explique las causas y consecuencias de estas (González-Muñoz, Sánchez-Padilla, & Hernández-Benítez, 2023).

Esta herramienta de investigación fue utilizada para el análisis de la problemática de la rotación y para identificar la relación causa-efecto existente entre los diferentes factores involucrados en el fenómeno estudiado.

1.3.1. Problema Central - Tronco

Se estima que el problema central es la rotación laboral en las áreas comercial y académica de Total Education Program y es representado por el tronco del árbol, este fenómeno representa una situación crítica para la organización, debido a que afecta la estabilidad de los equipos y dificulta la eficiencia en los resultados esperados, como fue mencionado previamente, el problema de la rotación laboral no es una causa como tal, más bien es el resultado de una serie de condiciones organizacionales.

1.3.2. Efectos del Problema - Ramas

Los efectos representan las consecuencias de la rotación laboral y su simbolismo son las ramas del árbol, que derivan en el incremento de los costos de la empresa, ya que hay que invertir continuamente en contratación, capacitación y tiempo en la inducción y formación de nuevo personal.

Asimismo, la rotación ocasiona una pérdida de conocimiento y experiencia organizacional, debido a que los colaboradores que abandonan la institución se llevan consigo aprendizajes, habilidades y conocimientos adquiridos durante su permanencia; el siguiente efecto está relacionado con la sobrecarga laboral y la dificultad para consolidar equipos estables,

generando mayores niveles de presión y dificultando la construcción de equipos cohesionados y comprometidos.

Finalmente, la rotación puede ocasionar una posible afectación a la calidad del servicio educativo, ya que la constante incorporación y adaptación de nuevo personal podría repercutir en la continuidad de la atención brindada a estudiantes y usuarios.

1.3.3. Causas Directas – Base del árbol

Por otro lado, las causas directas representadas por la base del árbol corresponden a aquellas situaciones organizacionales que tienen una incidencia inmediata sobre la permanencia de los colaboradores y que podrían estar contribuyendo al fenómeno de la rotación laboral.

La poca estructuración en los procesos de selección y reclutamiento, lo cual, en consecuencia, dificulta la adaptación de las personas que ingresen y resulta en el incumplimiento de objetivos estratégicos, de manera adicional, también se identificaron debilidades en los procesos de incorporación del personal, lo cual influye negativamente en la experiencia del colaborador por motivo de que estas actividades están orientadas a facilitar la adaptación e integración del colaborador a la organización.

Además, la ausencia de estrategias de retención y desarrollo del talento limita la capacidad de la empresa para promover el compromiso, crecimiento e identificación de acciones orientadas a fortalecer la permanencia del personal.

1.3.4. Causas Raíz - Raíces

El diagnóstico preliminar de la organización permite plantear la hipótesis de que la gestión del talento humano podría presentar oportunidades de mejora que van de la mano con la ejecución, planificación, seguimiento y evaluación de los procesos de incorporación, acompañamiento, desarrollo y retención de los colaboradores. Asimismo, se presume que las acciones implementadas para gestionar la rotación laboral podrían responder principalmente a situaciones específicas, sin estar sustentadas en un modelo estratégico formal. Estas hipótesis diagnósticas serán contrastadas mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y el análisis documental, con el propósito de determinar su incidencia en la permanencia del personal de Total Education Program.

La ausencia de estos subsistemas constituye una condición clave que favorece la aparición de las causas directas identificadas, la cual se verá correlacionada con la persistencia del problema central.

Este análisis permite comprender que la rotación laboral constituye el efecto visible de una problemática compleja, cuya comprensión resulta indispensable para diseñar estrategias de retención del talento humano basadas en evidencia y ajustadas a la realidad de Total Education Program.

Finalmente, el árbol de problemas demuestra ser un recurso esencial para la presente investigación, al poder identificar y relacionar de manera estructurada las posibles causas y

efectos de la rotación laboral; su aplicación facilita una comprensión mucho más sencilla del fenómeno y orienta el diseño de las estrategias de retención necesarias para la alineación de objetivos estratégicos.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Diseñar un modelo estratégico de retención del talento humano, basado en la identificación y análisis de los factores internos y externos asociados a la rotación laboral en las áreas comercial y académica de Total Education Program.

1.4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la problemática de la rotación laboral en las áreas comercial y académica de Total Education Program, mediante el análisis de los indicadores organizacionales y la información obtenida durante la investigación.
- Identificar los factores internos y externos asociados a la rotación laboral en las áreas comercial y académica de Total Education Program, mediante la aplicación de encuestas de satisfacción laboral, entrevistas semiestructuradas y el análisis de información organizacional durante el período de estudio.
- Elaborar el modelo de retención del talento humano, considerando fases, tiempos, recursos y responsables para su ejecución progresiva en la organización.

- Estimar el impacto económico y el retorno de la inversión en capital humano (ROICH) asociados a la reducción de la rotación laboral en las áreas analizadas.

- Diseñar herramientas de soporte que aporten al modelo de retención de talento.

1.5. Justificación

El presente proyecto se justifica por la necesidad de analizar una problemática que afecta a la empresa Total Education Program, la rotación laboral identificada mediante encuestas de satisfacción y de salida en las áreas comercial y académica registra una tasa aproximada de rotación del 45,45 % correspondiente al área comercial y un 35,00 % a la académica, sin embargo este factor no representa el problema central, sino es una consecuencia derivada de causas más profundas relacionadas con factores internos y externos que afectan en la permanencia o renuncia de los colaboradores.

Actualmente, Total Education Program ha experimentado dificultades para disminuir de forma sostenida la rotación laboral en las áreas comercial y académica; esta situación es evidencia de la necesidad de identificar los factores que influyen en esta problemática. Robbins & Judge (2017) indican que ciertas variables como la satisfacción laboral, las condiciones de trabajo, las oportunidades de desarrollo, el liderazgo y el ambiente organizacional repercuten notablemente en la permanencia y el compromiso de los colaboradores en una organización. Por ello, resulta indispensable analizar cuáles de estos factores tienen una mayor incidencia en el contexto organizacional de la empresa Total Education Program.

Esta investigación permitirá identificar los factores internos y externos asociados a la rotación laboral, generando información suficiente y objetiva para diseñar un modelo estratégico de retención de talento humano ajustado a los requerimientos de la organización. Además, esta propuesta permitirá establecer acciones orientadas a fortalecer la permanencia de los colaboradores, optimizar los procesos de gestión humana y reducir los costos derivados de la constante incorporación y capacitación de nuevo personal.

En el ámbito organizacional, el estudio es relevante debido a que la permanencia de asesores comerciales y tutores académicos resulta fundamental para garantizar la calidad del servicio educativo. De modo que comprender las causas que originan la rotación permitirá a la empresa implementar estrategias para atraer, desarrollar y retener talento; desde un enfoque académico, esta investigación explicará cómo los factores organizacionales y la permanencia laboral se correlacionan e influyen unos sobre otros en la gestión estratégica del talento humano y la retención de personal, en consecuencia, los resultados beneficiarán tanto a organizaciones con problemáticas similares, a sus trabajadores y estudiantes, promoviendo entornos laborales más estables y sostenibles.

1.6. Perfil de la organización

Total Education Program es una empresa del sector formativo enfocada en la enseñanza de idiomas, principalmente inglés y francés, dirigida a personas que buscan mejorar sus

oportunidades tanto académicas como laborales. Fue creada en el año 2021 en la ciudad de Guaranda y, debido a su crecimiento y proceso de expansión, posteriormente trasladó sus operaciones a la ciudad de Quito, donde actualmente consolida gran parte de sus actividades.

A través de una metodología práctica y accesible, la empresa busca que sus estudiantes desarrollen habilidades reales de comunicación en un segundo idioma. En un contexto donde el aprendizaje de idiomas se ha vuelto cada vez más importante, la empresa ha logrado posicionarse como una alternativa atractiva dentro del mercado educativo.

Además, su modalidad online le ha permitido ampliar su alcance, llegando no solo a estudiantes en Ecuador, sino también a otros países de Latinoamérica, facilitando el acceso a la educación sin importar la ubicación geográfica.

En este apartado se presenta un perfil general de la organización, en el que se describen aspectos clave como su misión, visión, actividades, modelo de negocio, entre otros puntos, con el fin de comprender mejor su funcionamiento y su impacto dentro del sector educativo.

1.6.1. Nombre de la empresa

La organización por analizar es Total Education Program, una institución educativa dedicada a la formación en idiomas, principalmente inglés y francés. Esta empresa ha logrado posicionarse dentro del sector educativo gracias a su enfoque práctico y accesible, orientado a

personas que buscan mejorar sus oportunidades académicas, laborales y personales mediante el aprendizaje de una segunda lengua, su propuesta se centra en brindar educación moderna, flexible y alineada con estándares internacionales.

1.6.2. Misión, visión, valores

La misión de Total Education Program se centra en garantizar el aprendizaje efectivo de idiomas mediante metodologías innovadoras y acompañamiento constante al estudiante, promoviendo el desarrollo de competencias comunicativas reales.

Su visión está orientada a consolidarse como una institución líder en la enseñanza de idiomas en Latinoamérica, destacándose por su crecimiento, impacto social y calidad educativa (Total Education Online, 2020).

En cuanto a sus valores, la organización promueve:

- La excelencia
- La transparencia
- La pasión
- La innovación.

1.6.3. Actividades, marcas, productos y servicios

Acerca de las actividades, Total Education Program desarrolla principalmente procesos relacionados con la formación académica en idiomas extranjeros, especialmente inglés y francés; entre sus actividades principales se encuentran la captación de estudiantes mediante estrategias de marketing digital, la asesoría comercial personalizada, la planificación académica por niveles, la impartición de clases en vivo, el seguimiento continuo del progreso del estudiante y la evaluación de resultados. Adicionalmente, la empresa realiza actividades de innovación educativa mediante el uso de plataformas virtuales y herramientas tecnológicas que optimizan el aprendizaje.

Respecto a las marcas, la organización opera bajo la identidad principal de Total Education Program, la cual constituye su marca comercial posicionada en el mercado educativo digital; esta marca se asocia con aprendizaje accesible, metodología práctica y resultados medibles, proyectando confianza y profesionalismo hacia sus usuarios. Asimismo, la empresa fortalece su presencia de marca a través de redes sociales y plataformas digitales, donde consolida su imagen institucional y reputación.

En relación con los productos, la empresa ofrece programas académicos estructurados en niveles de dominio del idioma (A1, A2, B1 y B2), los cuales incluyen contenido digital, acceso a plataformas educativas, material interactivo, guías de estudio y recursos complementarios

diseñados para facilitar el aprendizaje autónomo; estos productos están diseñados bajo estándares internacionales y buscan garantizar un proceso progresivo en el dominio del idioma.

Finalmente, en lo referente a los servicios, Total Education Program brinda clases en vivo con docentes especializados, acompañamiento académico continuo, tutorías personalizadas, refuerzos sin costo adicional y asesoría durante todo el proceso formativo. Además, ofrece preparación para certificaciones internacionales y atención al cliente permanente, lo que permite asegurar una experiencia educativa integral y de calidad (Total Education Online, 2020).

1.6.4. Ubicación de la sede

Total Education Program tiene su sede localizada en Quito, Ecuador, en el edificio Carolina Milenium, en el piso 14 de Regus, lo que la posiciona dentro de uno de los principales centros educativos y comerciales del país. Esta ubicación le permite tener acceso a talento humano calificado y a un mercado amplio de estudiantes interesados en formación académica continua en idiomas.

1.6.5. Ubicación de las operaciones

Si bien la empresa cuenta con una sede física en Quito, sus operaciones se desarrollan principalmente en entornos digitales, la modalidad online permite que sus servicios lleguen a estudiantes a nivel nacional e incluso internacional, logrando presencia en varios países de

Latinoamérica como: Panamá, Bolivia, Colombia, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, entre otros, esta característica le otorga una ventaja competitiva al eliminar barreras geográficas y facilitar el acceso a la educación (Total Education Online, 2020).

1.6.6. Propiedad y forma jurídica

Total Education Program, constituida legalmente en Ecuador bajo la denominación Total Education Program TEP S.A.S. registrada en el SRI y la Superintendencia de Compañías, lo que indica que opera como una sociedad por acciones simplificada, este tipo de estructura jurídica le permite mayor flexibilidad administrativa y operativa, facilitando su crecimiento dentro del ámbito educativo.

1.6.7. Mercados servicios o ubicación de sus actividades de negocio

Total Education Program tiene como mercado principal el territorio ecuatoriano, donde concentra gran parte de sus operaciones comerciales y académicas; sin embargo, gracias a su modelo de educación virtual, ha logrado expandir su alcance a nivel internacional, atendiendo a estudiantes en diferentes países de Latinoamérica.

Es importante destacar que la empresa no solo opera a nivel local, sino que ha desarrollado una estructura de internacionalización que incluye la constitución de una LLC en Estados Unidos, lo cual le permite proyectarse hacia mercados más amplios y fortalecer su posicionamiento global. Asimismo, cuenta con presencia en Colombia a través de un modelo de

broker comercial, lo que facilita la captación de nuevos estudiantes y la expansión de sus servicios en dicho país.

Este enfoque evidencia una estrategia de crecimiento orientada a la globalización, aprovechando las ventajas de la educación digital para eliminar barreras geográficas y diversificar su mercado objetivo (Total Education Online, 2020).

1.6.8. Tamaño de la organización

En términos organizacionales, Total Education Program puede considerarse una compañía de tamaño pequeño a mediano, puesto que está conformada por entre 11 y 50 colaboradores. No obstante, su impacto es significativo, dado que maneja miles de estudiantes activos, lo que evidencia un crecimiento sostenido dentro del sector educativo digital.

1.6.9. Información sobre empleados y otros trabajadores

El personal de TEP cuenta con un equipo multidisciplinario que incluye docentes especializados en idiomas, asesores comerciales, personal administrativo y soporte académico. Además, la organización trabaja con un modelo flexible que incluye colaboradores bajo la modalidad de relación de dependencia y honorarios, especialmente en el área comercial, lo que le permite ampliar su alcance y generar ingresos mediante esquemas de comisiones.

1.6.10. Procesos clave relacionados con el objetivo propuesto

Los procesos incluyen la captación de clientes a través de estrategias digitales, el proceso de asesoramiento comercial, la matrícula del estudiante, la planificación académica, la ejecución de clases en línea, el seguimiento continuo del aprendizaje y la gestión de pagos; estos procesos están diseñados para asegurar una experiencia completa, desde el inicio de sus actividades hasta la certificación final del estudiante.

1.6.11. Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa

Este análisis del Valor Añadido del Capital Humano (HCVA) en 2024 alcanzó $4731,41; este indicador permitió evaluar de manera precisa la contribución de los empleados al desempeño de una empresa; mientras que el retorno sobre la inversión en capital humano en 2024 (ROICH) se situó en 5,19, lo que indica que, por cada dólar invertido en personal, la empresa recupera 5,19 dólares.

1.6.12. Modelo de negocio

Total Education Program adoptó el modelo de negocio a través de la venta de programas educativos mediante el pago de matrícula inicial y mensualidades; además, incorpora un sistema de ventas a través de asesores o brokers educativos, quienes generan ingresos por comisiones y

recurrencia; este modelo combina educación digital con estrategias comerciales modernas, permitiendo a la empresa escalar su operación y mantener ingresos sostenibles en el tiempo.

Capítulo 2: Marco Conceptual y Diagnóstico

2.1. Antecedentes investigativos

La construcción de equipos de trabajo comprometidos e identificados con la organización está estrechamente relacionada con la percepción que tienen los colaboradores sobre las oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional que la empresa les brinda (Díaz & Quintana, 2021).

De acuerdo a lo establecido en el Código del Trabajo del Ecuador (2026), dentro del Art. 1. Las relaciones entre empleadores y trabajadores se encuentran reguladas por disposiciones orientadas a garantizar condiciones laborales justas, equitativas y estables. Dentro de los aspectos que contempla la normativa se encuentran la contratación, la jornada laboral, los derechos y obligaciones de las partes involucradas, la terminación laboral y la estabilidad en el empleo. Estos elementos constituyen factores que pueden ser influentes en la satisfacción, estabilidad y compromiso de los colaboradores dentro de una organización.

2.2. Gestión de talento humano

La gestión del talento humano representa una estrategia importante para el éxito de las empresas, ya que las personas equivalen a uno de los activos más valiosos que permiten que una empresa cumpla sus objetivos empresariales, tomando como referencia a Chiavenato (2007), el

cual sostiene que la adecuada administración del talento humano permite fortalecer la estabilidad laboral, mejorar el desempeño organizacional y contribuir al logro de resultados sostenibles. Por tanto, cuando las organizaciones desconocen las causas que generan rotación de personal, las acciones en consecuencia suelen ser insuficientes o producir únicamente efectos temporales.

2.3. Retención del talento humano

La retención del talento en las instituciones educativas depende de la aplicación de prácticas estratégicas de gestión del personal, entre las que destacan la selección adecuada de colaboradores, la capacitación continua, la evaluación del desempeño, las oportunidades de desarrollo profesional y la promoción de una adecuada conciliación entre la vida laboral y familiar y una sólida cultura organizacional, tal como lo mencionan Nwachukwu & Vu, (2020).

De acuerdo con Robbins & Judge (2017), la permanencia de los colaboradores está relacionada con la satisfacción laboral. Este concepto incluye factores como el ambiente de trabajo, la relación con los compañeros, la supervisión y las oportunidades de crecimiento. Cuando estos aspectos no son adecuados, los trabajadores tienden a buscar nuevas oportunidades laborales.

2.4. Rotación de personal

Según Chiavenato (2007), “La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la

actitud y el comportamiento del personal" (p. 7). Por su parte, Cáceres et al. (2022) señalan que el impacto no implica solamente el reemplazo de colaboradores, sino que además abarca distintas variables: la reducción en la productividad, deterioro del clima laboral y pérdida de conocimiento organizacional, por lo que de allí la importancia de abordarla desde una perspectiva multidimensional al tener implicaciones no solo financieras sino estratégicas y culturales.

La rotación de personal se define como el movimiento de entrada y salida de trabajadores en una empresa durante un periodo determinado (Chiavenato, 2007). Este indicador es primordial dentro de la gestión estratégica del talento humano porque evalúa el nivel de estabilidad laboral. La rotación puede incidir de forma negativa en la pérdida de conocimiento, el incremento de costos y la disminución de la productividad.

2.5. Clima organizacional

Otro elemento clave es el clima organizacional. La Organización Internacional del Trabajo (International Labour Organization, 2022) señala que un ambiente laboral inadecuado puede generar estrés, desmotivación y bajo compromiso. Esto influye directamente en la decisión de los colaboradores de continuar o no en la institución. En este sentido, es importante que las empresas promuevan un espacio de trabajo saludable y productivo, donde la comunicación y el trabajo en equipo son competencias valoradas en sus colaboradores.

2.6. Gestión por competencias

Según Alles (2008), la gestión por competencias es un modelo de administración de recursos humanos que ayuda a encajar los talentos de las personas con la estrategia organizacional por medio de la evaluación, identificación y desarrollo de las competencias que se requieren para cada puesto, por lo cual es un medio para tener éxito.

2.7. Matriz de competencias por cargo

La matriz de competencias por cargo según Alles (2009) es una herramienta que organiza las competencias y los niveles de dominio requeridos para cada puesto, los cuales están alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

2.8. Diccionario de competencias

Alles (2009) define el diccionario de competencias como una herramienta a través de la cual se gestionan las competencias requeridas por una organización, en la que se incluyen comportamientos observables y niveles de dominio esperados, la cual permite identificar, evaluar y desarrollar las competencias del talento humano a partir de criterios estandarizados, mismas que favorecen la alineación entre las capacidades de los colaboradores y los objetivos de la organización.

2.9. Selección de personal

Alles (2006) define la selección como el proceso de selección de una persona de acuerdo con criterios que sean establecidos previamente, iniciando con un perfil requerido, tomando en consideración las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

Por su parte, Chiavenato (2007) señala que la selección de personal consiste en elegir a la persona más adecuada para el puesto adecuado. En este sentido, la define como el proceso mediante el cual se identifica y selecciona al candidato que presenta el mayor nivel de ajuste al perfil requerido, con el propósito de favorecer un desempeño eficiente y eficaz en el cargo.

Capítulo 3: Metodología

3.1. Diseño metodológico

La presente investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto, que combina herramientas cuantitativas y cualitativas para lograr una visión y un entendimiento más profundos del fenómeno estudiado. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) sostienen que el enfoque mixto combina el análisis y la recolección de datos cualitativos y cuantitativos dentro de un mismo proceso investigativo. En el presente caso, se emplearon encuestas de satisfacción y de salida; adicionalmente, se manejaron entrevistas semiestructuradas para medir variables como satisfacción laboral, clima organizacional y motivo de salida.

El alcance de la investigación fue de nivel descriptivo porque permitió definir e identificar los principales factores externos e internos relacionados con la rotación laboral. En

cuanto al diseño, fue no experimental y transversal, puesto que las variables se observaron en su ambiente natural a lo largo de un lapso determinado, sin manipulación deliberada. Para la obtención de la información, las principales herramientas y técnicas implementadas fueron encuestas y entrevistas dirigidas a las áreas comercial y académica. A partir de la información obtenida, fue posible la identificación de diversos elementos que inciden de manera directa e indirecta en la rotación laboral y de cómo estos se relacionan con la permanencia de los colaboradores.

3.2. Población y muestra

Dentro del proyecto de investigación se realizó un censo intencional de la población disponible; sin embargo, la muestra efectiva estuvo conformada por 34 excolaboradores que respondieron la encuesta de salida y 49 colaboradores activos que respondieron la encuesta de satisfacción. De estos últimos, 29 se encuentran vinculados bajo la modalidad de relación de dependencia y 20 se encuentran bajo la modalidad de honorarios.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Como principal técnica, se empleó la encuesta, aplicada mediante cuestionarios estructurados dirigidos a los colaboradores activos e inactivos de la institución. Para la evaluación de las variables se utilizó una escala de Likert de cinco niveles, la cual permitió evaluar la percepción de los participantes respecto a aspectos como la satisfacción laboral, el clima organizacional, el liderazgo y las oportunidades de crecimiento.

Como herramienta para el análisis de la información se implementó un árbol de problemas, cuya finalidad fue facilitar la estructuración de una hipótesis preliminar para identificar el problema central y sus posibles efectos, consecuencias y causas. Facilitando comprender que la rotación laboral es el resultado de diversos factores más complejos dentro de la organización. Posteriormente, esta hipótesis será contrastada con la información obtenida mediante las encuestas de satisfacción, las encuestas de salida y el análisis de la información recopilada durante la investigación.

Tabla 1

Ficha metodológica de los instrumentos

Instrumento	Participantes	Fecha de aplicación	Objetivo	Variable analizada
Encuesta de satisfacción laboral	49 colaboradores activos de las áreas comercial y académica	Abril de 2026	Identificar la percepción de los colaboradores sobre las condiciones laborales y los factores que influyen en su permanencia en la organización.	Retención del talento humano (satisfacción laboral, liderazgo, clima organizacional, comunicación, reconocimiento y oportunidades de desarrollo).
Encuesta de salida	34 excolaboradores de las áreas comercial y académica	Marzo de 2026	Identificar las causas de desvinculación y los factores asociados a la rotación del talento humano.	Rotación del talento humano (motivos de desvinculación, liderazgo, compensación, ambiente laboral y oportunidades de crecimiento).

Entrevista semiestructurada	Supervisora de talento humano, líder comercial, asesora comercial	Abril de 2026	Profundizar en la percepción de los directivos sobre las causas de la rotación y las prácticas de gestión del talento humano implementadas en la organización.	Rotación y retención del talento humano, procesos de selección, inducción, desarrollo y gestión del desempeño.
Análisis documental	Información institucional de Total Education Program (indicadores, registros e informes internos)	Marzo–abril de 2026	Analizar la información organizacional para complementar el diagnóstico de la rotación del talento humano.	Indicadores de rotación, permanencia, desvinculación y gestión del talento humano.
Árbol de problemas	Elaboración de la investigadora con base en la información recopilada	Abril de 2026	Identificar el problema central, sus causas y efectos para orientar el diagnóstico y la propuesta de investigación.	Causas y efectos de la rotación del talento humano.

Nota. Elaboración propia.

La ficha metodológica presenta de forma organizada los instrumentos aplicados durante la investigación; su estructura evidencia la coherencia metodológica del estudio y demuestra que la información recopilada permitió sustentar el diagnóstico de la rotación del talento humano y el desarrollo de la propuesta de intervención.

3.4. Fuente y recolección de datos

Se revisó la información documentada interna disponible, como registros de permanencia del personal y antecedentes organizacionales relacionados con la gestión del talento humano. De manera adicional, también se aplicaron entrevistas al personal y a la supervisora de Talento Humano para alinear los procedimientos de gestión del talento humano con los requerimientos reales de la institución, con el objetivo de fortalecer la permanencia y satisfacción del personal.

La recolección de la información se efectuó durante los meses de marzo y abril de 2026, mediante la aplicación de dos instrumentos de investigación. En primer lugar, las encuestas de salida fueron enviadas a los excolaboradores y estuvieron disponibles para su respuesta entre el 23 y el 27 de marzo de 2026. Posteriormente, el 17 de abril de 2026 se aplicó la encuesta de satisfacción dirigida a los colaboradores activos de Total Education Program.

3.5. Desarrollo

El presente proyecto de investigación se basa en el análisis de la rotación de personal en la empresa Total Education Program. El propósito es identificar las causas principales de este problema y plantear acciones que contribuyan a la permanencia de los colaboradores dentro de la institución.

En el caso de Total Education Program, se identificó que la rotación de personal se presenta principalmente en las áreas comercial y académica. Esta situación afecta la continuidad

del servicio educativo y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, durante la entrevista realizada al área de Talento Humano se evidenció la preocupación por la rotación en estas áreas, debido a que son fundamentales para el funcionamiento y la sostenibilidad de la organización.

Una variable clave en la gestión estratégica del talento humano es el proceso de incorporación del personal. Según Alles (2008), este proceso incluye el reclutamiento, la selección y la inducción. Cada una de estas etapas debe estar bien estructurada para asegurar que el colaborador se adapte correctamente a su puesto de trabajo. Esta limitación puede dificultar la adaptación del colaborador e influir en su decisión de permanencia.

Asimismo, la motivación laboral está relacionada con la retención del talento; cuando los trabajadores sienten que su esfuerzo es valorado, su nivel de compromiso aumenta. Mientras que la falta de reconocimiento puede ocasionar desinterés y bajo rendimiento, este aspecto se relaciona con la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan la motivación dentro de la empresa.

Capítulo 4: Resultados

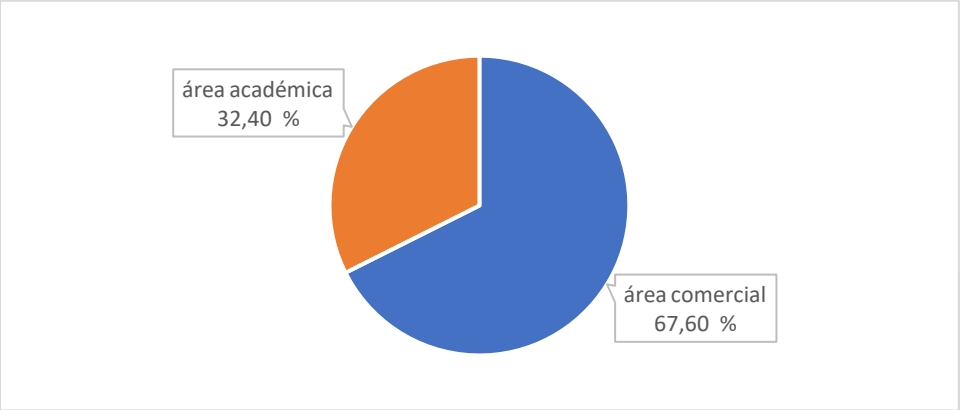
4.1. Análisis de los resultados

A partir del análisis realizado, se identifican posibles factores asociados a la rotación laboral, entre ellos procesos de selección poco estructurados, deficiencias en el proceso de ingreso de personal, ausencia de estrategias de retención y desarrollo, así como el nulo análisis de los motivos de salida. Estos elementos podrían influir en la experiencia de los colaboradores y en su intención de permanecer o desvincularse de la compañía.

Los resultados de la encuesta de salida demuestran que las principales causas de desvinculación están relacionadas con condiciones laborales, oportunidades de crecimiento profesional, liderazgo, comunicación interna y carga laboral. Estos componentes reflejan la necesidad de fortalecer las prácticas de la gestión del talento humano y potenciar la satisfacción y el bienestar de los colaboradores en la institución. Cabe señalar que las encuestas fueron aplicadas a un total de 34 excolaboradores, de los cuales el 32,40 % pertenecía al área académica y el 67,60 % al área comercial.

Figura 2

Puesto de trabajo del área comercial y académica



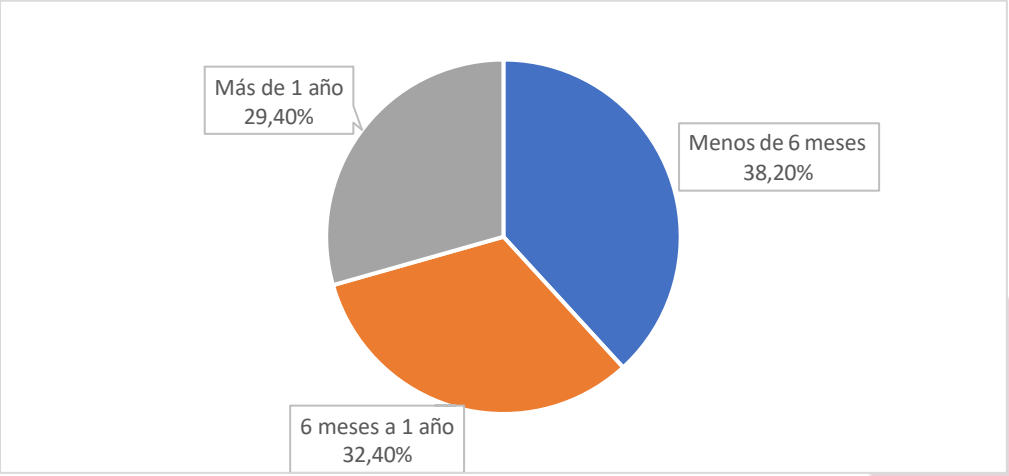
Nota. Elaboración propia con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a 34 excolaboradores de Total Education Program.

La mayor proporción de excolaboradores corresponde al área comercial, lo que justifica el análisis de los factores asociados a su permanencia.

Los resultados muestran que una parte significativa de las desvinculaciones se produce durante el primer año de permanencia en la empresa, como se detalla a continuación.

Figura 3

Porcentajes de salida de los excolaboradores de Total Education Program



Nota. Elaboración propia considerando la encuesta realizada a través de Google Forms a 34 excolaboradores.

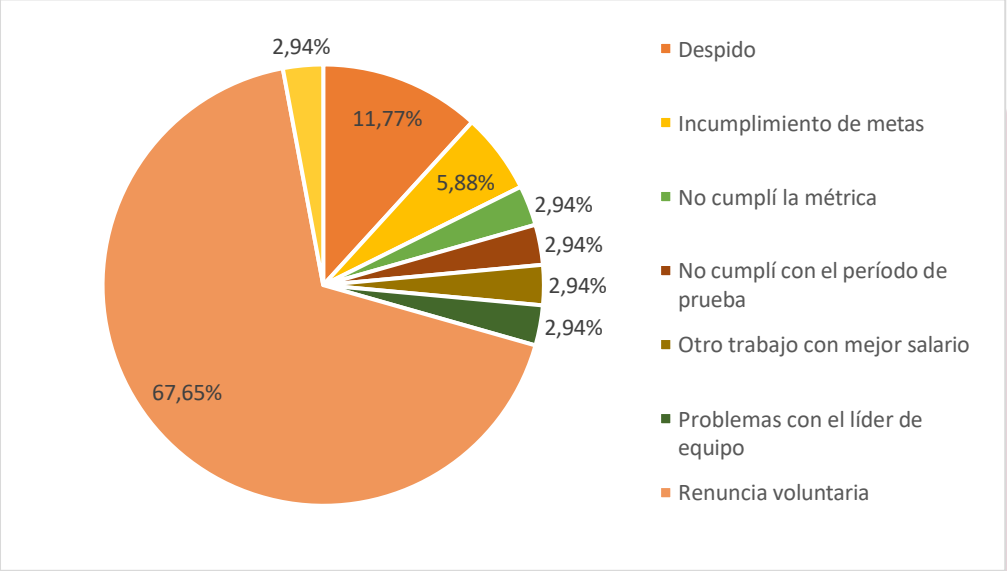
Los resultados muestran que la mayor parte de las desvinculaciones ocurre durante los primeros doce meses de permanencia. Esto indica la necesidad de fortalecer las estrategias de onboarding, acompañamiento y seguimiento durante los primeros meses de contratación.

La principal modalidad de desvinculación corresponde a renuncias voluntarias; su predominio es una oportunidad para estudiar e identificar factores internos que se relacionan con la necesidad de desvinculación que tienen los colaboradores de Total Education Program,

especialmente aquellos relacionados con condiciones laborales, bienestar y desarrollo profesional.

Figura 4

Factores de salida de los excolaboradores



Nota. Elaboración propia tomada de la encuesta realizada a través de Google Forms a 34 excolaboradores.

De acuerdo con los datos, la renuncia voluntaria se consolida como el principal motivo de salida con un 67,65 %, superando notablemente al despido, con un 11,77 %. Las causas restantes presentan una dispersión mínima, lo que demuestra que la pérdida de talento se debe

mayoritariamente a decisiones propias de los excolaboradores.

De igual manera pudimos obtener los factores que influyeron en la decisión con factores mencionados como:

Tabla 2

Frecuencia y porcentajes de factores internos y externos

Clasificación	Factor	Frecuencia	Porcentaje (%)
Interno	Condiciones laborales	17	50
Interno	Sobrecarga de trabajo o estrés	16	47,1
Interno	Remuneración o beneficios	13	38,2
Interno	Clima laboral desfavorable	10	29,4
Interno	Falta de oportunidades de crecimiento	10	29,4
Interno	Desalineación con la cultura organizacional	8	23,5
Interno	Comunicación interna	7	20,6
Interno	Problemas con el liderazgo	3	8,8
Interno	Falta de reconocimiento	2	5,9
Interno	Falta de capacitación o desarrollo	2	5,9
Interno	Asuntos internos	1	2,9
Interno	Incumplimiento de ventas	1	2,9
Externo	Motivos personales o familiares	8	23,5
Externo	Salario fijo	1	2,9
Externo	Cambio de país	1	2,9
Externo	No cumplí la meta por la situación económica del país	1	2,9

Nota. Obtenido de los resultados de la encuesta realizada a 34 excolaboradores.

Los resultados de las encuestas aplicadas a los excolaboradores permitieron identificar que la mayor parte de la rotación de personal está relacionada con aspectos internos de la empresa; los resultados evidencian que el 89,30 % de las menciones corresponde a factores

internos, mientras que el 10,70 % se relaciona con factores externos, esto demuestra que la mayoría de las razones de desvinculación están asociadas a aspectos propios de la organización, principalmente las condiciones laborales, la sobrecarga de trabajo, la remuneración, el clima laboral y las oportunidades de crecimiento. En consecuencia, estos hallazgos sugieren que la empresa puede reducir la rotación del personal al fortalecer sus prácticas de gestión del talento humano, enfocándose en mejorar las condiciones de trabajo, promover el desarrollo profesional y consolidar un ambiente laboral saludable.

Tabla 3

Resumen de frecuencia de factores internos y externos

Clasificación	Frecuencia	% sobre el total de menciones
Factores internos	92	89,30 %
Factores externos	11	10,70 %
Total	103	100 %

Nota. El total es de 103 menciones, ya que los 34 excolaboradores podían seleccionar hasta tres opciones y, además, algunos registraron respuestas abiertas. Elaboración propia.

Con el propósito de evidenciar la relación entre los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional y las estrategias planteadas en el modelo estratégico de retención del talento humano, se presenta la siguiente matriz de trazabilidad. En ella se relacionan los principales factores identificados durante la investigación, la evidencia que los sustenta y las acciones

propuestas para responder a las necesidades detectadas y contribuir a la disminución de la rotación laboral en Total Education Program

Tabla 4

Matriz de trazabilidad

Factor identificado	Evidencia del diagnóstico	Acción incorporada en el modelo estratégico
Proceso de selección	La encuesta de satisfacción evidenció oportunidades de mejora en el proceso de selección y en la correspondencia entre el perfil del cargo y las competencias requeridas.	Implementación de un modelo de selección por competencias, actualización de los perfiles y descriptivos de cargo y elaboración de una matriz de competencias para los cargos de asesor comercial y tutor académico.
Condiciones laborales y sobrecarga de trabajo	El 50 % de los excolaboradores identificó las condiciones laborales y el 47,1 % la sobrecarga laboral como factores que influyeron en su desvinculación.	Implementación de evaluaciones semestrales de riesgos psicosociales, revisión periódica de la carga laboral, redistribución de funciones y seguimiento continuo a los casos identificados.
Falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo	El 29,4 % manifestó que la ausencia de oportunidades de crecimiento influyó en su permanencia dentro de la organización.	Diseño de un plan de carrera, programa de sucesión para cargos críticos, capacitación continua y promoción interna como estrategia de desarrollo profesional.

Falta de reconocimiento al desempeño	Las encuestas de salida y las entrevistas evidenciaron la necesidad de fortalecer el reconocimiento y la motivación de los colaboradores.	Creación del programa "Reconociendo el Talento TEP", con reconocimientos periódicos al desempeño, cumplimiento de metas, compromiso institucional y trayectoria laboral.
Problemas de liderazgo, comunicación y clima organizacional	Las entrevistas identificaron oportunidades de mejora en el liderazgo, la comunicación interna, la integración entre áreas y el clima laboral.	Implementación de un programa de fortalecimiento del liderazgo, reuniones periódicas por área, canales formales de comunicación, espacios de retroalimentación y actividades de integración y bienestar.
Dificultades en la adaptación e integración de nuevos colaboradores	Durante el diagnóstico se identificó la necesidad de fortalecer el proceso de incorporación para facilitar la adaptación y permanencia del personal.	Implementación de un programa estructurado de onboarding, que contempla inducción institucional, capacitación inicial, acompañamiento, seguimiento durante los primeros 90 días y evaluación del proceso de adaptación.

Nota. Elaboración propia.

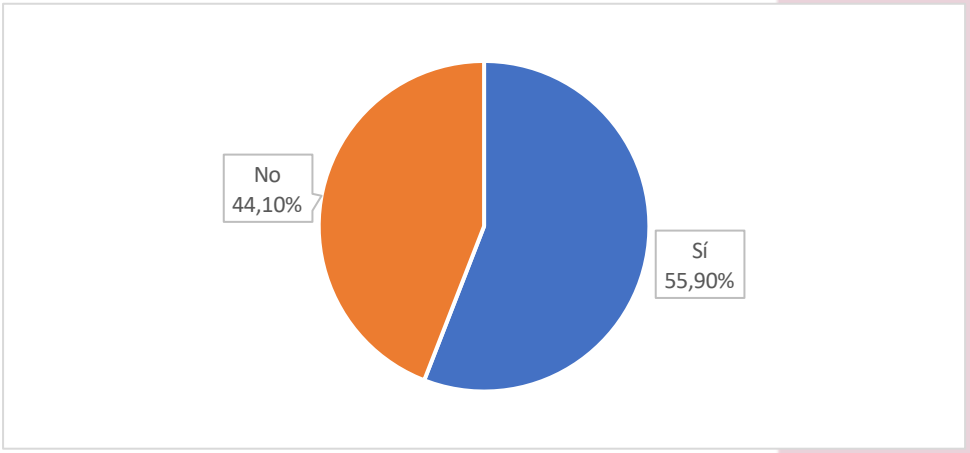
Estos hallazgos sugieren oportunidades de mejora en procesos como la selección de personal por competencias, la definición de funciones y la gestión de las condiciones de trabajo. Es importante señalar que de las 34 personas encuestadas únicamente el 23,5 % de los excolaboradores atribuyó su salida a razones personales, mientras que el 76,5 % restante mencionó causas vinculadas al entorno organizacional. Esto demuestra que una gran parte de la rotación puede ser gestionada mediante estrategias adecuadas, justificando la implementación de un modelo de retención enfocado en fortalecer los procesos de selección, optimizar las

condiciones laborales y promover un clima organizacional más favorable, complementando las acciones relacionadas con la compensación económica.

Logramos evidenciar que el 44,10 % no recomienda la empresa para trabajar y el 55,90 % sí lo recomienda, por lo que este indicador justifica la necesidad de desarrollar prácticas encaminadas al bienestar y satisfacción de los colaboradores, especialmente en aspectos relacionados con carga de trabajo, compensación, clima organizacional y oportunidades de crecimiento.

Figura 5

Nivel de empleados que recomiendan trabajar en la empresa



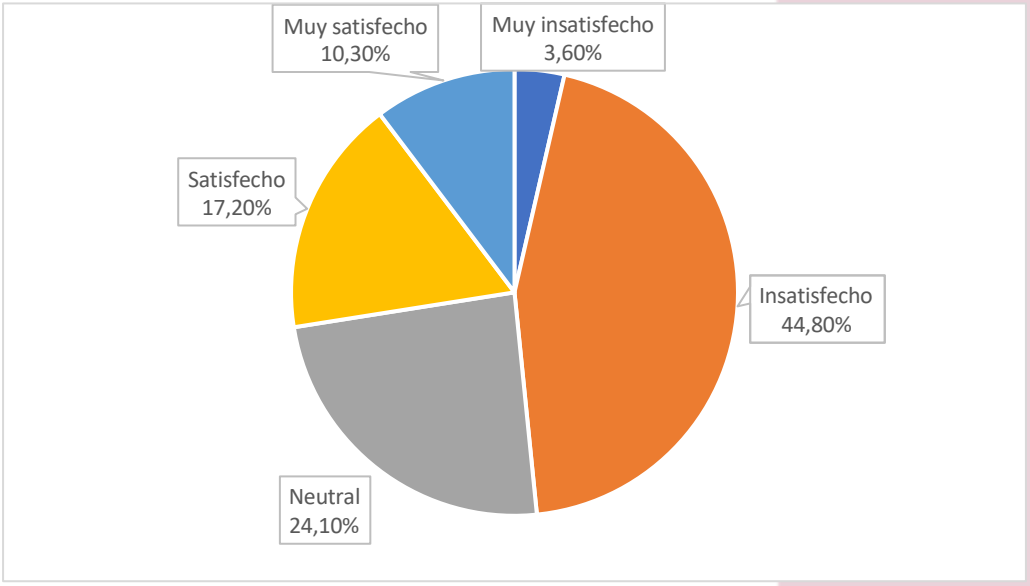
Nota. Elaboración propia tomada de la encuesta realizada a través de Google Forms a 34 excolaboradores.

Aunque predomina la cantidad de colaboradores que respaldan y recomiendan a la organización, la cifra de respuestas negativas es lo suficientemente alta como para señalar la necesidad de revisar y mejorar las condiciones laborales internas.

Por otra parte, en la encuesta de satisfacción aplicada a 29 colaboradores se evidencia que el 44,80 % de empleados están insatisfechos con el proceso de selección que pasaron al ingresar a la empresa, tal cual como se puede evidenciar en el gráfico a continuación:

Figura 6

Nivel de empleados insatisfechos con el proceso de selección al ingresar a la empresa



Nota. Elaboración propia tomada de la encuesta realizada a través de Google Forms a 29 colaboradores.

Cabe señalar que los resultados correspondientes al proceso de selección fueron analizados exclusivamente para los 29 colaboradores vinculados bajo la modalidad de honorarios, debido a que la gerencia general solicitó enfocar el análisis en este grupo de trabajadores. Esta decisión responde a que dicha modalidad concentra la mayor parte de las nuevas incorporaciones y presenta una mayor incidencia en los índices de rotación, por lo que constituye el segmento prioritario para la evaluación y el planteamiento de acciones de mejora. En consecuencia, los resultados expuestos en este apartado corresponden únicamente a esta población específica y no al total de colaboradores encuestados.

Los resultados plantean una valiosa oportunidad para reestructurar el proceso de selección inicial y optimizar la experiencia de reclutamiento, permitiendo alinear mejor las expectativas de los nuevos ingresos con la realidad de la organización desde el primer día.

Con el propósito de fortalecer la relación entre el diagnóstico realizado y la propuesta del modelo estratégico de retención del talento humano, se presenta la siguiente tabla, en la que se integran los principales hallazgos obtenidos a partir de las encuestas de satisfacción, las encuestas de salida y las entrevistas aplicadas durante la investigación. Esta triangulación permite evidenciar cómo los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo fundamentaron las estrategias planteadas para responder a las necesidades identificadas dentro de la organización.

Tabla 5

Relación cualitativa de las entrevistas y encuestas

Fuente de información	Hallazgo identificado	Implicación para el modelo estratégico
Encuesta de salida	Las condiciones laborales constituyen el principal motivo de desvinculación de los excolaboradores.	Se incorporan acciones orientadas a mejorar las condiciones laborales y fortalecer las estrategias de permanencia del talento humano.
Encuesta de salida	La sobrecarga laboral influye en la decisión de abandonar la organización.	Se proponen mecanismos de seguimiento de la carga laboral, distribución equilibrada de funciones y acciones de bienestar organizacional.
Encuesta de salida	La remuneración y los beneficios fueron identificados como factores que inciden en la rotación del personal.	El modelo contempla estrategias de reconocimiento, revisión de beneficios y fortalecimiento de la propuesta de valor para el colaborador.
Encuesta de satisfacción	Los colaboradores manifiestan interés en mayores oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.	Se incorpora un componente de capacitación continua y planes de desarrollo profesional como estrategia de retención.

Entrevistas	Se evidencia que el reconocimiento al desempeño no se aplica de manera sistemática.	El modelo incluye un programa formal de reconocimiento basado en criterios objetivos y resultados alcanzados.
Entrevistas	Los colaboradores expresan falta de claridad respecto a la evaluación del desempeño y la retroalimentación recibida.	Se propone fortalecer el proceso de evaluación del desempeño mediante indicadores definidos y espacios periódicos de retroalimentación.
Entrevistas	Se identifican oportunidades de mejora en la comunicación interna y en la integración entre las diferentes áreas de la organización.	El modelo incorpora estrategias para fortalecer la comunicación organizacional, el trabajo colaborativo y el sentido de pertenencia.
Entrevistas	Los participantes señalan que la carga laboral y la compensación influyen en su satisfacción y permanencia dentro de la empresa.	Se plantean acciones dirigidas a monitorear la carga de trabajo y revisar las políticas de compensación y beneficios.

Nota. Elaboración propia.

Finalmente, se plantean algunas acciones para mejorar la gestión del talento humano. Estas acciones se ven sustentadas con base en la evidencia recopilada. A partir de esta información se sugiere la elaboración de un modelo de gestión por competencias,

complementado con la implementación de encuestas y entrevistas de salida, la mejora del proceso de inducción para facilitar la adaptación del personal y el desarrollo de estrategias de motivación que fortalezcan el compromiso. En conjunto, estas acciones buscan atender los factores asociados a la rotación laboral identificados en la organización; de esta manera, se fortalece la gestión del talento humano y se contribuye a que el personal permanezca en la empresa Total Education Program.

Capítulo 5. Modelo Estratégico de Retención

5.1. Fundamentos del modelo estratégico de retención del talento humano

El modelo estratégico de retención del talento humano se fundamenta en los resultados del diagnóstico organizacional realizado en Total Education Program, el cual evidenció que la rotación laboral de asesores comerciales y tutores académicos responde a diversos factores relacionados con la gestión del talento humano. Entre ellos se identificaron aspectos asociados a los procesos de selección, la adaptación inicial, las condiciones laborales, la carga de trabajo, las oportunidades de desarrollo, el reconocimiento, el liderazgo, el clima organizacional y la comunicación interna.

Con base en estos hallazgos, el modelo adopta un enfoque integral que busca intervenir en las principales causas de rotación mediante estrategias articuladas que fortalezcan la permanencia, el compromiso y el desarrollo de los colaboradores. Para ello, se estructura en

cinco ejes estratégicos de intervención que orientan las acciones propuestas para mejorar la gestión del talento humano y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

5.2. Modelo integral de retención de talento humano para el cargo de asesor comercial y tutor académico

Los datos de la tabla 2 incluida en el capítulo 4 definen la estructura del modelo de retención, orientando los esfuerzos hacia el control de las variables internas. Los resultados señalan como pilares de mejora la transformación del entorno laboral, la gestión del estrés y la competitividad de los beneficios. Abordar estos puntos críticos de manera preventiva permitirá consolidar una cultura organizacional atractiva que debilite la intención de salida de los colaboradores.

La propuesta contempla operaciones encaminadas al acompañamiento de los empleados desde su ingreso a la empresa, mediante procesos de inducción, capacitación, reconocimiento, bienestar laboral, evaluación del desempeño y oportunidades de desarrollo. De esta manera, se busca no solo atraer talento con las competencias y aptitudes adecuadas, sino también crear las condiciones necesarias para que las personas deseen permanecer y crecer dentro de Total Education Program.

Tabla 6

Plan de un modelo integral de retención de talento humano para el cargo de asesor comercial y tutor académico

Factor diagnosticado	Acción prioritaria	Responsable	Indicador	Línea base	Meta	Plazo	Costo estimado	Riesgo de implementación
Capacitación asesores/tutores	Ejecutar plan anual de capacitación.	Talento Humano, Gerencia Comercial y Académica.	% de cumplimiento del plan anual.	50 % de excolaboradores lo vio como causa de salida.	Ejecutar 100 % del plan de capacitación.	12 meses	1,200	Límites presupuestarios, falta de tiempo y fuga de talento.
Sobrecarga o estrés	Redistribuir funciones y evaluar carga laboral.	Talento Humano.	Número de evaluaciones.	47.1 % de excolaboradores reportó este factor.	2 evaluaciones semestrales de Riesgos Psicosociales.	3 meses	100	Resistencia al cambio y dificultad para redistribuir funciones.
Remuneración y beneficios	Revisar sueldos y crear beneficios.	Talento Humano y Gerencias General.	% de cargos con remuneración alineada al perfil	38.2 % de excolaboradores lo citó como motivo de salida.	Diseñar una política salarial.	3 meses	1,500	Percepción de inequidad y falsas expectativas.
Clima laboral desfavorable	Implementar programa de bienestar.	Talento Humano.	Actividades ejecutadas vs resultados de	29.4 % señaló este factor.	Ejecutar 100 % de actividades y aplicar	2 meses	250	Baja participación de los colaboradores en actividades.

			encuesta de clima.		encuesta anual.			
Falta de crecimiento profesional	Diseñar plan de carrera.	Talento Humano y Gerencias.	Plan implementado y número de promociones internas.	29.4 % identificó este factor.	Implementar plan y priorizar la promoción interna ante vacantes.	6 meses	300	Limitadas oportunidades de ascenso en la organización.
Comunicación interna	Fijar reuniones y canales internos.	Líderes de área.	Número de reuniones de seguimiento realizadas.	20.6 % reportó este factor.	Realizar una reunión mensual de seguimiento por área.	12 meses	200	Falta de compromiso de líderes con la comunicación.
Problemas con el liderazgo	Capacitar líderes en gestión.	Talento Humano.	Porcentaje de líderes capacitados.	8.8 % señaló este factor.	Capacitar al 100 % de los líderes el primer año.	2 meses	1,500	Disponibilidad de tiempo de los líderes para capacitarse.
Falta de reconocimiento	Lanzar programa de reconocimientos.	Talento Humano.	Número de reconocimientos otorgados en el año.	5.9 % identificó este factor.	Realizar al menos un reconocimiento mensual por desempeño destacado.	12 meses	400	Baja continuidad del programa y poca participación de líderes.

Nota. Elaboración propia obtenida de las encuestas aplicadas y los costos referenciales.

De acuerdo con los contenidos desarrollados en la asignatura PBL Técnicas Efectivas de Selección de Personal, la selección debe fundamentarse en perfiles por competencias, entrevistas estructuradas, screening de candidatos y matrices de evaluación; los resultados conseguidos demuestran que estas herramientas no se aplican de manera formal en la empresa, por lo que causan un impacto en la permanencia y desvinculación de los colaboradores y en la efectividad del proceso de contratación.

5.3. Selección por competencias

El primer eje busca fortalecer los procesos de reclutamiento y selección mediante la incorporación de un enfoque basado en competencias, con el propósito de asegurar que los colaboradores posean los conocimientos, habilidades y comportamientos requeridos para desempeñar exitosamente sus funciones y adaptarse a la cultura organizacional.

Para ello, se propone la implementación de herramientas técnicas que permitan objetivar el proceso de selección, entre las que se incluyen el diccionario de competencias, los niveles de dominio, la matriz de competencias por cargo y la actualización de los descriptivos de puesto para asesores comerciales y tutores académicos. Estas herramientas facilitarán la identificación de candidatos cuyo perfil sea compatible con las exigencias del cargo y con los valores institucionales, reduciendo el riesgo de desvinculación temprana y fortaleciendo la calidad del proceso de incorporación.

La propuesta fue revisada y validada con la Gerencia General y la Supervisora de Talento Humano, quienes verificaron la pertinencia de las competencias, los niveles de dominio y los comportamientos esperados para cada una de ellas. Esta validación permitió ajustar el modelo a las necesidades reales de Total Education Program, convirtiéndolo en un instrumento adaptado al contexto organizacional de la empresa y útil para los procesos de inducción, selección, capacitación, evaluación del desempeño y retención del talento humano.

5.3.1. Niveles de Dominio de las Competencias

Con la finalidad de facilitar la evaluación, seguimiento y desarrollo de las competencias organizacionales, Total Education Program establece cinco niveles de dominio. Estos niveles permiten identificar el grado de desarrollo de cada competencia en los colaboradores y sirven como modelo en la evaluación del desempeño y en los procesos de selección, capacitación y planes de carrera. Cada nivel representa un conjunto de comportamientos observables que reflejan el dominio progresivo de la competencia dentro de la organización.

Tabla 7

Niveles de dominio y comportamientos esperados de las competencias en Total Education Program

Nivel de Dominio	Descripción	Comportamientos Esperados
Grado 1 Básico	Tiene conocimientos elementales de la competencia y necesita supervisión constante para ejecutar sus actividades.	Sigue instrucciones específicas, requiere acompañamiento frecuente y presenta dificultades para resolver situaciones nuevas de forma autónoma.
Grado 2 En Desarrollo	Aplica la competencia en situaciones habituales con apoyo ocasional y demuestra avances en su desempeño.	Ejecuta tareas rutinarias correctamente, solicita orientación cuando enfrenta situaciones complejas y comienza a desarrollar autonomía.
Grado 3 Competente	Demuestra autonomía y un desempeño adecuado en el ejercicio de la competencia, cumpliendo los estándares establecidos por la organización.	Resuelve situaciones habituales de manera independiente, toma decisiones acordes a su función y cumple los objetivos asignados.
Grado 4 Avanzado	Posee un dominio sólido de la competencia, sirve como referente para otros colaboradores y contribuye a la mejora continua de los procesos.	Comparte conocimientos, asesora a compañeros, propone mejoras y participa activamente en proyectos institucionales.
Grado 5 Experto	Es un modelo de referencia dentro de la organización, lidera el desarrollo de la competencia y genera impacto estratégico en la institución.	Diseña estrategias, lidera proyectos de alto impacto, impulsa procesos de innovación y promueve el desarrollo de otros colaboradores.

Nota. Fuente metodológica: Alles.

Estos niveles de dominio fueron definidos considerando el grado de responsabilidad, autonomía, complejidad de las funciones e impacto de cada cargo dentro de Total Education Program. Como referente metodológico se adoptó el modelo de gestión por competencias de Martha Alles, utilizando su clasificación de competencias y los comportamientos observables descritos en el diccionario de competencias.

5.3.2. Diccionario de competencias de Total Education Program

Las competencias incorporadas en el diccionario fueron seleccionadas con base en los resultados obtenidos durante el diagnóstico organizacional, considerando la información recopilada mediante las encuestas, las entrevistas y los perfiles de cargo. A continuación, se presenta la justificación de cada competencia, su fuente de identificación y su relación con los factores asociados a la rotación laboral identificados en la investigación.

Tabla 8

Selección de competencias

Competencia	Cargo	Fuente de identificación	Relación con la rotación laboral
Comunicación eficaz	Asesor comercial y Tutor académico	Entrevistas a colaboradores, resumen ejecutivo de entrevistas y marco teórico.	Las entrevistas evidenciaron oportunidades de mejora en la comunicación interna y la retroalimentación, aspectos que influyen en la integración, el clima laboral

			y la permanencia del personal.
Orientación al usuario	Asesor comercial y Tutor académico	Perfil de cargo, criterio de la gerencia general, supervisión de talento humano.	Una adecuada orientación al usuario fortalece la calidad del servicio, mejora el desempeño y favorece el compromiso con la organización.
Trabajo en equipo	Asesor comercial y Tutor académico	Entrevistas a colaboradores, encuesta de satisfacción y marco teórico.	Se identificaron oportunidades para fortalecer la integración entre áreas y la colaboración, elementos que impactan el clima organizacional y reducen factores asociados a la rotación.
Compromiso organizacional	Asesor comercial y Tutor académico	Encuestas de salida, entrevistas	Los factores internos identificados como causas de desvinculación evidenciaron la necesidad de fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización.
Responsabilidad	Asesor comercial y Tutor académico	Perfil de cargo y criterio de la gerencia general y supervisión de talento humano.	Favorece el cumplimiento de objetivos, la calidad del trabajo y la estabilidad del desempeño, aspectos que contribuyen a la permanencia del colaborador.

Liderazgo	Supervisores y cargos con personal a cargo	Encuestas de salida, entrevistas y criterio de la supervisión de talento humano.	Los resultados evidenciaron que el liderazgo influye en el reconocimiento, la motivación y el acompañamiento al colaborador, factores directamente relacionados con la permanencia del talento humano.
Flexibilidad y adaptación al cambio	Asesor comercial y Tutor académico	Perfil de cargo, entrevistas y literatura especializada.	La dinámica de una organización en crecimiento requiere colaboradores capaces de adaptarse a cambios en procesos, metodologías y necesidades institucionales, reduciendo la resistencia y la intención de desvinculación.
Adaptación tecnológica	Asesor comercial y Tutor académico	Perfil de cargo, requerimientos institucionales y criterio gerencial.	La modalidad de trabajo apoyada en plataformas digitales exige competencias tecnológicas que faciliten el desempeño y disminuyan dificultades que puedan afectar la satisfacción laboral.
Comunicación digital	Asesor comercial y Tutor académico	Perfil de cargo, criterio de la gerencia general y literatura sobre competencias digitales.	La interacción permanente mediante plataformas virtuales requiere habilidades de comunicación digital que favorezcan una atención eficiente, el trabajo colaborativo y la productividad.

Nota. Elaboración propia.

El diccionario de competencias de Total Education Program reúne el conjunto de competencias organizacionales necesarias para garantizar un desempeño exitoso dentro de la institución. Estas competencias han sido agrupadas en cinco categorías: competencias cardinales, competencias específicas por área, competencias específicas gerenciales, competencias transversales y competencias digitales.

Flexibilidad

Capacidad para ajustar comportamientos, prioridades, métodos de trabajo y enfoques de actuación ante nuevas situaciones, requerimientos institucionales o cambios organizacionales, manteniendo una actitud positiva, abierta y orientada a resultados.

Niveles de dominio

Nivel 1 – Básico: Admite cambios al momento de recibir instrucciones directas, aunque presenta contrastes o dificultades al modificar su forma habitual de trabajo.

Nivel 2 – En desarrollo: Se adapta a cambios operativos sencillos y ajusta algunas actividades cuando recibe orientación de sus superiores.

Nivel 3 – Competente: Modifica prioridades y métodos de trabajo de manera autónoma para responder eficazmente a nuevas necesidades institucionales.

Nivel 4 – Avanzado: Promueve actitudes positivas frente al cambio, ajusta estrategias de trabajo y ayuda a otros colaboradores durante los procesos de transición.

Nivel 5 – Experto: Lidera procesos de cambio organizacional, impulsa nuevas formas de trabajo y contribuye activamente a la mejora continua de la institución.

Comunicación eficaz

Facilidad para difundir, interpretar y obtener información de forma concisa, precisa, clara, asertiva y oportuna, promoviendo la interpretación mutua, la colaboración y el logro de objetivos institucionales.

Niveles de dominio

Nivel 1 – Básico: Comunica información simple y requiere apoyo para expresar ideas de forma clara y organizada.

Nivel 2 – En desarrollo: Transmite información rutinaria de manera comprensible y mantiene una comunicación respetuosa con estudiantes y compañeros.

Nivel 3 – Competente: Expresa las ideas de forma clara y precisa, escucha con firmeza y asegura la comprensión de los mensajes.

Nivel 4 – Avanzado: Adapta su comunicación según el interlocutor, maneja conversaciones complejas y facilita acuerdos entre las partes.

Nivel 5 – Experto: Representa institucionalmente a la organización, influye positivamente en otros y fortalece los procesos de comunicación interna y externa.

Orientación al usuario

Capacidad para detectar, satisfacer y comprender los requerimientos de estudiantes, clientes y usuarios, brindando una atención de calidad, soluciones oportunas y una experiencia positiva de servicio.

Niveles de dominio

Nivel 1 – Básico: Atiende solicitudes simples siguiendo procedimientos establecidos.

Nivel 2 – En desarrollo: Responde adecuadamente a consultas frecuentes y demuestra disposición para ayudar al usuario.

Nivel 3 – Competente: Identifica necesidades, brinda soluciones oportunas y mantiene una atención cordial y eficiente.

Nivel 4 – Avanzado: Anticipa necesidades, gestiona situaciones complejas y fortalece la satisfacción de los usuarios.

Nivel 5 – Experto: Diseña estrategias para mejorar la experiencia del usuario y promueve una cultura organizacional centrada en el servicio.

Liderazgo

Capacidad para influir positivamente en otras personas, guiando, motivando y desarrollando equipos de trabajo para alcanzar metas comunes y aportar para que se puedan cumplir los objetivos estratégicos de la organización.

Niveles de dominio

Nivel 1 – Básico: Asume responsabilidades individuales y demuestra disposición para colaborar con otros.

Nivel 2 – En desarrollo: Motiva a sus compañeros mediante el ejemplo y participa activamente en actividades grupales.

Nivel 3 – Competente: Coordina actividades, orienta a otros colaboradores y promueve el cumplimiento de objetivos comunes.

Nivel 4 – Avanzado: Dirige equipos de trabajo, desarrolla capacidades en otros colaboradores y gestiona conflictos de manera efectiva.

Nivel 5 – Experto: Inspira, transforma y moviliza a la organización hacia el logro de objetivos estratégicos de alto impacto.

Compromiso

Capacidad para identificarse con la misión, visión, valores y objetivos institucionales, demostrando dedicación, responsabilidad y disposición para contribuir al éxito organizacional.

Niveles de dominio

Nivel 1 – Básico: Cumple únicamente con las actividades asignadas y requiere supervisión frecuente.

Nivel 2 – En desarrollo: Muestra interés por realizar adecuadamente sus funciones y participa en actividades institucionales.

Nivel 3 – Competente: Cumple consistentemente sus responsabilidades y contribuye al logro de los objetivos establecidos.

Nivel 4 – Avanzado: Demuestra alto sentido de pertenencia y promueve los valores institucionales entre sus compañeros.

Nivel 5 – Experto: Actúa como embajador de la organización, impulsando iniciativas que fortalecen la cultura institucional.

Responsabilidad

Capacidad para asumir y cumplir obligaciones, tareas y compromisos con calidad, puntualidad, ética y confiabilidad, garantizando resultados consistentes y sostenibles.

Niveles de dominio

Nivel 1 – Básico: Realiza tareas asignadas bajo supervisión constante y requiere seguimiento frecuente.

Nivel 2 – En desarrollo: Cumple actividades rutinarias dentro de los plazos establecidos.

Nivel 3 – Competente: Asume responsabilidad por sus resultados y mantiene estándares adecuados de calidad.

Nivel 4 – Avanzado: Gestiona eficientemente múltiples responsabilidades y responde oportunamente ante situaciones imprevistas.

Nivel 5 – Experto: Es referente institucional por su confiabilidad, ética y capacidad para asumir responsabilidades estratégicas.

Trabajo en equipo

Habilidad para colaborar de forma efectiva con distintas personas, compartiendo conocimientos, experiencias y esfuerzos para alcanzar objetivos comunes y fortalecer el desempeño colectivo.

Niveles de dominio

Nivel 1 – Básico: Participa de forma activa en tareas grupales cuando se le solicita.

Nivel 2 – En desarrollo: Mantiene relaciones cordiales y coopera en tareas compartidas.

Nivel 3 – Competente: Colabora con información que aporta a alcanzar metas grupales.

Nivel 4 – Avanzado: Promueve a que se integre el equipo, ayuda en la cooperación y facilita la resolución de problemas.

Nivel 5 – Experto: Construye equipos de alto desempeño y fortalece la cultura colaborativa de la organización.

Adaptabilidad a los cambios del entorno

Habilidad para responder de manera eficiente a las variaciones provenientes del entorno externo de la organización, tales como nuevas tendencias del mercado, cambios normativos, exigencias de los usuarios o transformaciones del sector educativo, ajustando oportunamente su desempeño para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Niveles de dominio

Nivel 1 – Básico

Reconoce los cambios del entorno, aunque requiere orientación para comprender su impacto en el trabajo.

Nivel 2 – En desarrollo

Responde de manera positiva a los cambios del entorno externo cuando recibe orientación y adapta sus actividades según las nuevas necesidades.

Nivel 3 – Competente

Ajusta oportunamente su desempeño frente a cambios del mercado, del sector educativo o de las necesidades de los usuarios.

Nivel 4 – Avanzado

Anticipa cambios del entorno y propone acciones que permiten a la organización responder de manera efectiva.

Nivel 5 – Experto

Lidera iniciativas de adaptación organizacional frente a cambios del entorno y promueve estrategias que fortalecen la competitividad institucional.

Adaptación tecnológica

Capacidad para aprender e incorporar nuevas herramientas, plataformas y sistemas tecnológicos, demostrando disposición para actualizar sus conocimientos y adaptarse a los procesos de transformación digital.

Niveles de dominio

Nivel 1 – Básico: Se apoya en herramientas tecnológicas básicas de manera frecuente.

Nivel 2 – En desarrollo: Emplea plataformas digitales habituales y resuelve problemas sencillos relacionados con su uso.

Nivel 3 – Competente: Utiliza de forma autónoma las herramientas tecnológicas necesarias para desempeñar sus funciones.

Nivel 4 – Avanzado: Incorpora de manera eficiente nuevas herramientas tecnológicas y facilita su adopción entre los colaboradores.

Nivel 5 – Experto: Lidera procesos de incorporación tecnológica y promueve la actualización permanente frente a nuevas herramientas digitales.

Comunicación digital

Capacidad para transmitir, gestionar e intercambiar información mediante medios digitales de manera clara, profesional, ética y efectiva, favoreciendo la interacción virtual.

Niveles de dominio

Nivel 1 – Básico: Se apoya en medios digitales para obtener información simple.

Nivel 2 – En desarrollo: Mantiene comunicaciones virtuales adecuadas y utiliza correctamente los canales institucionales.

Nivel 3 – Competente: Gestiona comunicaciones digitales claras, oportunas y alineadas con los estándares institucionales.

Nivel 4 – Avanzado: Gestiona la comunicación mediante diferentes plataformas digitales garantizando una interacción efectiva con estudiantes, clientes y colaboradores.

Nivel 5 – Experto: Diseña estrategias de comunicación digital que fortalecen la imagen institucional y la experiencia del usuario.

Competencias digitales

Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas para el desarrollo de las funciones propias del cargo, garantizando un desempeño adecuado en los procesos institucionales.

Niveles de dominio

Nivel 1 – Básico: Utiliza aplicaciones digitales básicas para cumplir tareas simples.

Nivel 2 – En desarrollo: Emplea herramientas digitales de forma regular y aplica buenas prácticas de seguridad informática.

Nivel 3 – Competente: Utiliza eficientemente diversas herramientas digitales para optimizar su desempeño laboral.

Nivel 4 – Avanzado: Analiza, selecciona e implementa soluciones digitales que mejoran procesos institucionales.

Nivel 5 – Experto: Lidera iniciativas de innovación tecnológica y fomenta el desarrollo de competencias digitales en la organización.

5.3.3. Matriz de Competencias por cargo

La matriz de competencias permite identificar los niveles de dominio requeridos para los cargos de asesor comercial y tutor académico en Total Education Program; su finalidad es facilitar los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño, garantizando un adecuado ajuste entre las competencias de los colaboradores y las necesidades requeridas por la institución para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y a la calidad del servicio educativo.

La adopción de una escala de 5 niveles proporciona un marco metodológico preciso y equilibrado que facilita la medición objetiva del talento en Total Education Program, esta estructura facilita la evaluación al clasificar el comportamiento desde un estado inicial, niveles 1 y 2, pasando por el dominio operativo esperado, niveles 3 y 4, hasta el grado experto, nivel 5, evitando la complejidad de escalas más amplias. Asimismo, esta segmentación optimiza el diseño de los planes de carrera y capacitación al visibilizar con claridad un punto de equilibrio y detectar de forma inmediata brechas de aprendizaje o perfiles sobresalientes. Esto convierte a la matriz en una herramienta ágil y funcional para guiar el desarrollo continuo de los colaboradores en alineación con los objetivos de la organización.

Tabla 9

Matriz de competencias por cargo

Competencia	Tipo de Competencia	Asesor Comercial	Tutor Académico
Comunicación eficaz	Específica por área	Nivel 4	Nivel 5
Orientación al usuario	Específica por área	Nivel 5	Nivel 5
Liderazgo	Gerencial	Nivel 4	Nivel 3
Compromiso	Transversal	Nivel 5	Nivel 5
Responsabilidad	Transversal	Nivel 5	Nivel 5
Trabajo en equipo	Transversal	Nivel 4	Nivel 4
Flexibilidad	Cardinal	Nivel 4	Nivel 4
Adaptabilidad a los cambios del entorno	Cardinal	Nivel 5	Nivel 4
Adaptación tecnológica	Digital	Nivel 4	Nivel 5
Comunicación digital	Digital	Nivel 4	Nivel 5

Nota. Elaboración propia basada en el Modelo de Gestión por Competencias de Total Education Program.

Estos resultados muestran que ambos cargos requieren altos niveles de compromiso, responsabilidad y orientación al usuario por su influencia directa en la satisfacción de los estudiantes. No obstante, el asesor comercial demanda mayor dominio de la comunicación eficaz para la captación de clientes, mientras que el tutor académico requiere mayores competencias y comunicación digital para el desarrollo de actividades académicas en entornos virtuales.

La matriz de competencias permite identificar las competencias clave de cada cargo y constituye una base para la gestión de la capacitación, evaluación de desempeño y desarrollo de los colaboradores en Total Education Program.

5.3.4. Técnicas efectivas de selección de personal

El análisis ejecutado en Total Education Program nos permitió detectar oportunidades de mejora en la gestión de reclutamiento, selección y contratación. La entrevista con la supervisora de Talento Humano evidenció que la empresa no cuenta con perfiles de competencias formalmente definidos para los cargos de asesor comercial y tutor académico, lo que limita la aplicación de criterios objetivos durante la selección. Además, se menciona que recién a finales de este año 2026 se va a crear un dashboard para la misma área; es por esto que se observó la ausencia de una estructura formal del área de talento humano que integre adecuadamente los subsistemas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo organizacional; este escenario genera procesos reactivos y limita la toma de decisiones basada en competencias.

Dentro del proceso de selección de personal, los resultados del diagnóstico evidenciaron la necesidad de fortalecerlo mediante la actualización e incorporación de perfiles de cargo para los puestos de Asesor Comercial y Tutor Académico.

Contar con perfiles claramente definidos permitirá orientar el proceso de selección con criterios objetivos y alineados a las competencias requeridas por cada cargo, favoreciendo una

mejor correspondencia entre las características de los postulantes y las necesidades de la organización.

En este contexto, se propone la actualización de los descriptivos de cargo para los puestos de Asesor Comercial y Tutor Académico.

Tabla 10

Descriptivo de cargo asesor comercial

Elemento	Descripción
Cargo	Asesor Comercial
Área	Comercial
Reporta a	Coordinador Comercial
Objetivo del cargo	Promover y comercializar los programas académicos de la institución, brindando asesoría personalizada a los prospectos y contribuyendo al cumplimiento de las metas comerciales establecidas.
Formación Académica	Título de tercer nivel en administración de empresas, marketing, negocios, psicología organizacional, comunicación o carreras afines.
Formación Deseable	Certificaciones o cursos en ventas consultivas, negociación, servicio al cliente, marketing digital, CRM, técnicas de cierre de ventas o áreas relacionadas.
Experiencia	Mínimo 1 año en ventas, asesoría comercial, telemercadeo o atención al cliente.
Condiciones de trabajo	Trabajo presencial con apoyo de herramientas digitales y CRM institucional. Interacción permanente con clientes internos y externos, cumplimiento de políticas organizacionales y disponibilidad para atender requerimientos comerciales.
Modalidad contractual	El cargo podrá vincularse mediante contrato bajo relación de dependencia o bajo la modalidad de honorarios profesionales, de acuerdo con las necesidades operativas de Total Education Program y la normativa vigente.

Jornada laboral	Lunes a viernes, de 09:00 a 17:30, con una hora destinada al almuerzo, y los sábados de 09:00 a 12:00, de conformidad con las políticas internas y las necesidades operativas de Total Education Program.
Indicadores de desempeño	Cumplimiento de metas comerciales, número de matrículas, tasa de conversión de prospectos, nivel de seguimiento comercial, satisfacción del cliente, cumplimiento de los procedimientos institucionales y uso adecuado del CRM
Factores vinculados a la rotación	Condiciones laborales, sobrecarga de trabajo o estrés, remuneración y beneficios, clima laboral, oportunidades de crecimiento, alineación con la cultura organizacional, comunicación interna, liderazgo y reconocimiento. Estos factores deben considerarse en los procesos de selección, evaluación del desempeño y desarrollo del talento humano para favorecer la permanencia del colaborador.
Funciones Principales	• Contactar a prospectos interesados. • Brindar información sobre programas académicos. • Realizar seguimiento comercial. • Gestionar matrículas e inscripciones. • Cumplir metas comerciales. • Actualizar información en el CRM institucional.
Competencias Técnicas	Técnicas de ventas, negociación, CRM, servicio al cliente, Microsoft Office y herramientas digitales.
Competencias Conductuales	Comunicación eficaz, orientación al usuario, orientación a resultados, compromiso, responsabilidad, trabajo en equipo, flexibilidad y adaptación, adaptabilidad al cambio, adaptación tecnológica, comunicación digital y competencias digitales.
Indicadores de Gestión	Cumplimiento de metas, número de matrículas, tasa de conversión de prospectos y satisfacción del cliente.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 11

Descriptivo de cargo tutor académico

Elemento	Descripción
Cargo	Tutor Académico
Área	Académica
Reporta a	Coordinador Académico
Objetivo del cargo	Brindar acompañamiento y seguimiento académico a los estudiantes, garantizando una experiencia educativa satisfactoria y contribuyendo a su permanencia dentro de la institución.
Formación Académica	Título de tercer nivel en idiomas, psicopedagogía, lenguas extranjeras, traducción e interpretación o carreras afines.
Formación deseable	Certificaciones internacionales como Cambridge, Toefl, Oxford o Delf, con una base de B2-C1.
Experiencia	Mínimo 1 año en tutoría académica, docencia, acompañamiento estudiantil.
Condiciones de trabajo	Entorno de trabajo dinámico con uso constante de plataformas digitales, interacción directa con estudiantes, cumplimiento de metas de seguimiento académico y posible flexibilidad horaria según programación institucional.
Modalidad contractual	El cargo podrá vincularse mediante contrato bajo relación de dependencia o bajo la modalidad de prestación de servicios profesionales (honorarios), de acuerdo con las necesidades institucionales y las disposiciones legales vigentes.
Jornada laboral	La jornada laboral se desarrollará de acuerdo con la planificación académica y los horarios asignados por Total Education Program, considerando la carga horaria establecida para cada período y las necesidades institucionales.
Indicadores de desempeño	Cumplimiento de la planificación académica, calidad del acompañamiento al estudiante, satisfacción estudiantil, entrega oportuna de actividades académicas y demostración de las competencias requeridas para el cargo.
Factores vinculados a la rotación	Sobrecarga de estudiantes asignados, nivel de exigencia emocional del acompañamiento, estabilidad contractual, oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento del desempeño, condiciones salariales y equilibrio vida–trabajo.

Funciones Principales	• Realizar seguimiento académico de estudiantes. • Resolver inquietudes académicas y administrativas. • Monitorear asistencia y participación. • Detectar riesgos de deserción estudiantil. • Elaborar reportes de seguimiento. • Mantener comunicación constante con estudiantes.
Competencias Técnicas	Manejo de plataformas virtuales, Microsoft Office, herramientas digitales, seguimiento académico y servicio al estudiante.
Competencias Conductuales	Comunicación eficaz, orientación al usuario, compromiso, responsabilidad, trabajo en equipo, liderazgo, flexibilidad y adaptación, adaptabilidad al cambio, adaptación tecnológica, comunicación digital y competencias digitales.
Indicadores de Gestión	Retención estudiantil, satisfacción de estudiantes, cumplimiento de seguimiento académico y tiempo de respuesta.

Nota. Elaboración propia.

Por esta razón, además de la propuesta de selección por competencias para los cargos de asesor comercial y tutor académico, se considera oportuno implementar un modelo de retención del talento humano que favorezca a fortalecer el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, la finalidad de este modelo es generar un ambiente de trabajo que beneficie el progreso profesional, el reconocimiento de los logros alcanzados y la permanencia de los empleados que aporten al logro de los objetivos institucionales.

La propuesta contempla operaciones encaminadas al acompañamiento de los empleados desde su ingreso a la empresa, mediante procesos de inducción, capacitación, reconocimiento, bienestar laboral, evaluación del desempeño y oportunidades de desarrollo. De esta manera, se busca no solo atraer talento con las competencias y aptitudes adecuadas, sino también crear las

condiciones necesarias para que las personas deseen permanecer y crecer dentro de Total Education Program.

5.4. Onboarding y adaptación inicial

El segundo eje está orientado a facilitar la integración de los nuevos colaboradores durante sus primeros meses de permanencia en la organización, etapa considerada crítica para la consolidación del compromiso y la permanencia laboral.

Se propone implementar un programa estructurado de onboarding que contemple procesos de inducción institucional, capacitación inicial, acompañamiento por parte del jefe inmediato, seguimiento periódico durante los primeros noventa días y espacios de retroalimentación que permitan identificar oportunamente dificultades en el proceso de adaptación. Estas acciones contribuirán a disminuir la incertidumbre del colaborador, fortalecer su sentido de pertenencia y acelerar su integración al equipo de trabajo.

Tabla 12

Programa de onboarding para asesores comerciales y tutores académicos

Día	Objetivo	Actividades principales
1. Bienvenida	Facilitar la integración inicial del colaborador a la organización.	Recepción institucional, presentación del equipo y socialización de la misión,

		visión, valores y políticas de Total Education Program.
2. Conocimiento del cargo	Comprender las responsabilidades, funciones e indicadores de desempeño del cargo.	Explicación del perfil del puesto, metas, indicadores de gestión y expectativas para los primeros 30, 60 y 90 días.
3. Integración al equipo	Fortalecer la comunicación y el trabajo colaborativo.	Presentación de las áreas relacionadas y su equipo de trabajo y explicación de los canales de comunicación institucional.
4. Procesos y herramientas	Desarrollar las competencias necesarias para el desempeño del cargo.	Capacitación en procesos internos, plataformas institucionales, CRM y herramientas digitales según el cargo.
5. Seguimiento inicial	Evaluar el proceso de adaptación y brindar acompañamiento.	Asignación de actividades iniciales, retroalimentación del jefe inmediato y resolución de inquietudes.
6. Cultura organizacional	Fortalecer el compromiso y el sentido de pertenencia.	Socialización de la cultura organizacional, actividades de integración y promoción del bienestar laboral.
7. Evaluación y planificación	Verificar la adaptación del colaborador y definir acciones de seguimiento.	Reunión de evaluación con el jefe inmediato, establecimiento de metas y plan de seguimiento para los primeros 90 días.

Nota. Elaboración propia adaptada de las buenas prácticas de onboarding observadas en la infografía consultada en LinkedIn.

5.5. Condiciones laborales y carga de trabajo

Los resultados obtenidos durante el diagnóstico organizacional evidenciaron que las condiciones laborales y la carga de trabajo constituyen algunos de los factores que influyen en la permanencia de los colaboradores dentro de Total Education Program. De acuerdo con la información recopilada a través de las encuestas de salida, el 47,1 % de los excolaboradores manifestó que las condiciones laborales y la carga de trabajo influyeron en su decisión de desvincularse de la organización. Este hallazgo evidencia la necesidad de implementar acciones orientadas a monitorear el bienestar laboral, identificar posibles riesgos psicosociales y garantizar una distribución adecuada de responsabilidades.

Para abordar este factor, se propone la aplicación semestral de evaluaciones de riesgos psicosociales, complementadas con revisiones periódicas de la distribución de funciones y la carga laboral de cada cargo. Estas acciones permitirán identificar oportunamente situaciones de sobrecarga, realizar los ajustes necesarios mediante la redistribución de actividades y establecer mecanismos de seguimiento orientados a prevenir el estrés laboral y el agotamiento, contribuyendo así a mejorar el bienestar, la satisfacción y la permanencia de los colaboradores en la organización.

Tabla 13

Planificación de evaluación de riesgos psicosociales

Actividad	Frecuencia	Responsable
Aplicación de evaluación de riesgos psicosociales	Semestral	Talento Humano
Análisis de resultados de la evaluación	Semestral	Talento Humano y supervisores
Revisión de funciones y carga laboral por área	Semestral	Jefes inmediatos
Redistribución de actividades cuando corresponda	Según necesidad	Supervisores y Talento Humano
Seguimiento de casos identificados	Permanente	Talento Humano

Nota. Elaboración propia.

5.6. Desarrollo, reconocimiento y plan de carrera

Fortalecer las oportunidades de crecimiento profesional y reconocimiento de los colaboradores mediante la implementación de un plan de carrera y la promoción interna, con el fin de incrementar el compromiso organizacional y favorecer la retención del talento humano.

Para abordar este factor, se propone diseñar e implementar un plan de carrera que establezca rutas de crecimiento para los diferentes cargos de la organización. Adicionalmente, se priorizará la promoción interna en los procesos de cobertura de vacantes, con el propósito de reconocer el desempeño, fortalecer las competencias de los colaboradores y generar oportunidades reales de desarrollo profesional dentro de la empresa. Estas acciones contribuirán a incrementar la motivación, el sentido de pertenencia y la permanencia del talento humano.

Tabla 14

Plan de sucesión para cargos críticos de Total Education Program

Etapa	Actividad	Responsable
1. Identificación	Identificar los cargos críticos y definir el perfil del sucesor según las competencias requeridas.	Talento Humano y jefes de área
2. Evaluación	Identificar colaboradores con alto desempeño y potencial de desarrollo para asumir futuras responsabilidades.	Talento Humano
3. Desarrollo	Implementar planes de capacitación, mentoría y asignación de nuevos retos para preparar a los posibles sucesores.	Jefes de área y Talento Humano
4. Seguimiento	Evaluar periódicamente el avance de los colaboradores y actualizar los planes de desarrollo.	Talento Humano
5. Sucesión	Cubrir las vacantes prioritariamente con talento interno que cumpla el perfil del cargo.	Gerencia y Talento Humano

Nota. Elaboración propia.

Como estrategia para fortalecer el compromiso organizacional, se implementará el Programa de Reconocimiento "Reconociendo el Talento TEP", dirigido a asesores comerciales y

tutores académicos. El programa reconocerá mensualmente el desempeño destacado, el cumplimiento de objetivos y el compromiso institucional mediante diplomas, menciones en los canales internos e incentivos simbólicos. Esta iniciativa, liderada por el área de Talento Humano con el apoyo de los coordinadores de cada área, busca incrementar la motivación, el sentido de pertenencia y la permanencia de los colaboradores.

Tabla 15

Modalidades de reconocimiento

Tipo de reconocimiento	Descripción	Frecuencia
Colaborador destacado del mes	Reconocimiento al asesor comercial y tutor académico con mejor desempeño del mes.	Mensual
Reconocimiento por cumplimiento de metas	Distinción por el logro o superación de los indicadores establecidos para cada cargo.	Trimestral
Reconocimiento por compromiso institucional	Destinado a colaboradores que reflejen los valores organizacionales y contribuyan al clima laboral.	Semestral
Reconocimiento por trayectoria	Otorgado a colaboradores que cumplan aniversarios laborales y mantengan un desempeño satisfactorio.	Anual

Nota. Elaboración propia.

5.7. Liderazgo, clima organizacional y comunicación interna

Fortalecer las competencias de liderazgo, el clima laboral y la comunicación interna mediante el desarrollo de líderes, la implementación de espacios de diálogo y seguimiento, y la promoción de iniciativas de bienestar que contribuyan a una experiencia laboral positiva y a la retención del talento humano.

Para abordar este factor, se propone implementar un programa integral orientado al fortalecimiento del liderazgo y del clima organizacional. La propuesta contempla la capacitación de líderes en gestión de personas, comunicación efectiva y liderazgo participativo; la realización de reuniones mensuales de seguimiento por área para facilitar la retroalimentación y el acompañamiento de los equipos; la definición de canales internos de comunicación que permitan transmitir información relevante de manera oportuna; y la implementación de actividades de bienestar dirigidas a fortalecer la integración y satisfacción de los colaboradores. Estas acciones buscan mejorar la relación entre líderes y equipos de trabajo, incrementar la confianza organizacional y fomentar una cultura basada en la comunicación abierta y el trabajo colaborativo.

Tabla 16

Programa de formación

Objetivo específico	Estrategia	Actividad	Indicador	Meta
Fortalecer las habilidades de liderazgo	Capacitación a líderes	Ejecutar programas de formación en liderazgo y gestión de personas	Número de líderes capacitados	100 % de líderes capacitados
Mejorar la comunicación interna	Establecer mecanismos formales de comunicación	Realizar reuniones mensuales por área e implementar canales internos	Reuniones ejecutadas / canales implementados	12 reuniones por área al año
Favorecer el clima laboral y el bienestar	Implementar programa de bienestar	Desarrollar actividades de integración y bienestar	Actividades ejecutadas	Cumplimiento del 100 % del programa
Incrementar la participación de los colaboradores	Crear espacios de retroalimentación	Recopilar y gestionar sugerencias del personal	Acciones de mejora implementadas	Al menos 2 acciones de mejora por semestre

Nota. Elaboración propia.

5.8. Costos estimados

Los costos estimados para la implementación del modelo integral de retención del talento humano fueron establecidos con base en cotizaciones referenciales, costos de mercado y recursos internos de la institución, considerando la viabilidad de su ejecución.

El presupuesto de USD 1.200 destinado al plan anual de capacitación corresponde a la formación del 100 % de los colaboradores (40 participantes aproximadamente), tomando como referencia un costo de USD 30 por persona en programas de capacitación ofrecidos por la Escuela Politécnica Nacional. Esta inversión busca fortalecer las competencias técnicas y comerciales de los asesores comerciales y tutores académicos.

Para la estrategia de seguimiento de la carga laboral se estimó un costo de USD 100, correspondiente al tiempo de gestión del Departamento de Talento Humano, materiales de apoyo y un coffee break durante las reuniones de trabajo. Cabe señalar que el 47,1 % utilizado como línea base proviene del informe obtenido de la encuesta de salida aplicada a los excolaboradores.

La propuesta de revisión de la política en cuanto a compensación y beneficios contempla la contratación de una consultoría externa de 30 horas, con un costo aproximado de USD 50 por hora, lo que representa una inversión estimada de USD 1.500. Esta asesoría permitirá evaluar la

estructura actual de compensación y formular recomendaciones acordes con las necesidades institucionales.

Para el componente de clima laboral, se consideró una inversión de USD 250, correspondiente a la suscripción anual de SurveyMonkey Corporativo, herramienta que permitirá aplicar y analizar encuestas de clima organizacional y satisfacción laboral de manera periódica.

En relación con el plan de carrera y crecimiento profesional, se estimó un costo de USD 300, considerando 6 horas de capacitación especializada para el diseño e implementación de planes de carrera dirigidos al personal de la organización.

Las actividades orientadas a fortalecer la comunicación interna requieren una inversión aproximada de USD 200, destinada a la ejecución de talleres de integración y visitas entre áreas, con el propósito de que los colaboradores conozcan los procesos desarrollados por otros departamentos y fortalezcan el trabajo colaborativo.

Para el fortalecimiento del liderazgo, se estimó un presupuesto de USD 1.500**,** correspondiente a un programa de capacitación en liderazgo con inteligencia emocional dirigido a los seis líderes de la organización. Este valor se calculó tomando como referencia la contratación de un programa especializado ofrecido por la Escuela Politécnica Nacional**,** con el propósito de desarrollar competencias en liderazgo, comunicación efectiva, gestión de equipos e

inteligencia emocional, fortaleciendo las habilidades directivas y mejorando el clima organizacional.

Finalmente, el programa de reconocimiento contempla una inversión aproximada de USD 400, destinada a la adquisición de diplomas, tarjetas de regalo y materiales para la difusión del programa "Colaborador del Mes", con el objetivo de reconocer el desempeño sobresaliente y fortalecer la motivación del personal.

Capítulo 6. Viabilidad Financiera

6.1. Análisis financiero

Es importante entender el vínculo de las decisiones de gestión y los resultados económicos, en Total Education Program, el capital humano representa un activo estratégico al impactar en la calidad del servicio y en la creación de valor institucional.

Tabla 17

Análisis de la situación financiera actual

Descripción	2024	2025
Ingresos	$621.495,47	$499.456,14
Sueldos	$109.243,96	$114.045,74
Aportes IESS	$18.396,37	$23.205,71
Beneficios sociales en indemnizaciones	$14.599,24	$17.157,76

Beneficios adicionales a empleados	$115,28	$0,00
Comisiones y honorarios	$6.000,00	$85.197,80
Costo total del personal	$148.354,85	$239.607,01

Nota. Fuente: Elaboración propia.

A partir de los datos financieros analizados del año 2025, la empresa evidencia un desempeño económico positivo, registrando ingresos por $499.456,14 y un costo total de personal de $239.607,01.

No obstante, al comparar estos resultados con el período anterior de 2024, se observa una disminución en los ingresos, los cuales alcanzaban $621.495,47. Esta variación refleja una contracción en la capacidad de generación de ingresos, lo que sugiere la presencia de factores internos que afectan el rendimiento organizacional.

$$HCVA\ 2025 = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costo total de personal}}{\text{Número de empleados equivalentes (FTE)}}$$

$$HCVA\ 2025 = \frac{499.456,14 - 239.607,01}{56.25}$$

$$HCVA\ 2025 = 4.619.54$$

El análisis del Valor Añadido del Capital Humano 2025 (HCVA) alcanza $4619,54; este indicador permite evaluar de manera precisa la contribución de los empleados al desempeño de

una empresa; mientras que el retorno sobre la inversión en capital humano 2025 (ROICH) se sitúa en 3,08, lo que indica que, por cada dólar invertido en personal, la empresa recupera 3,08 dólares.

$$\text{ROICH } 2025 = \frac{\text{Ingresos} + \text{Costo total de personal}}{\text{Costo total de personal}}$$

$$\text{ROICH } 2025 = \frac{499.456{,}14 + 239.607{,}01}{239.607{,}01}$$

$$ROICH\ 2025 = 3{,}08$$

Si bien ambos indicadores reflejan una generación de valor positiva, se observa una reducción en comparación con el período anterior, 2024, donde el ROICH alcanzaba 5,19. Esta disminución evidencia una menor eficiencia en el aprovechamiento del capital humano, lo cual justifica la importancia de analizar los factores que inciden en la productividad organizacional, particularmente aquellos asociados a la rotación de personal. Esto sugiere que, aunque la empresa continúa generando ingresos, no está aprovechando plenamente el potencial de su talento humano, lo que limita su capacidad de sostener y optimizar sus resultados en el tiempo.

6.2. Impacto financiero de la rotación de personal

En Total Education Program, la rotación alcanza el 45,45 % en el área comercial y el 35,00 % en el área académica; esto dificulta consolidar equipos de trabajo estables. Por otro lado, la aparición de vacantes supone una carga laboral para el personal que permanece y genera

procesos constantes de capacitación. Asimismo, estas áreas prolongan su curva de aprendizaje, afectando la productividad y la eficiencia operativa de la organización.

Con la finalidad de valorar el efecto que genera el reemplazo de cada colaborador, se han considerado diversos aspectos mínimos asociados al proceso de incorporación, con el propósito de evidenciar cómo este proceso recurrente impacta en la organización. Entre estos se incluyen los recursos destinados a la capacitación, el tiempo invertido por los líderes y las implicaciones derivadas del periodo de adaptación, lo que permite dimensionar de manera más precisa el efecto de la rotación en la empresa.

Tabla 18

Estimación de costos por reemplazo de una persona

Concepto	Área Comercial	Área Académica
Publicación en LinkedIn	$76,49	$76,49
Chat GPT Plus	$20,00	$20,00
Costo capacitación líder	$316,67	$100,00
Publicidad (Leads)	$1.425,00	$570,00
Jelou Startup		$199,99
Sistema Q10		$81,67
Costo total del personal	$1.838,16	$1.048,15

Nota. Elaboración propia: la estimación incluye costos aproximados por el reemplazo de una persona por área.

La estimación del costo de reemplazo por persona presenta la estimación del costo de reemplazo de un colaborador en las áreas comercial y académica de Total Education Program. Para su cálculo se consideraron los costos asociados al proceso de reclutamiento, selección, capacitación e incorporación del nuevo personal. Entre los rubros incluidos se encuentran la publicación de vacantes en LinkedIn, la suscripción a ChatGPT Plus como herramienta de apoyo para la elaboración de perfiles y evaluaciones, el costo de capacitación del nuevo colaborador, la inversión en publicidad para la generación de leads y, en el caso del área académica, el uso de las plataformas Jelou Startup y Sistema Q10.

En relación con el costo de capacitación, se tomó como referencia el sueldo mensual de cada cargo para determinar el valor por hora de trabajo. Para el cargo de asesor comercial se consideró un sueldo mensual de USD 1.900,00, equivalente a un valor hora de USD 7,92. Al estimar una capacitación inicial de 40 horas, se obtuvo un costo de USD 316,67. Por su parte, para el cargo de tutor académico se tomó como base un sueldo mensual de USD 1.200,00, con un valor hora de USD 5,00 y una capacitación estimada de 20 horas, lo que representa un costo de USD 100,00**.**

Respecto al rubro de publicidad para la captación de prospectos (leads), se consideró que el área comercial está conformada por 19 asesores comerciales, quienes reciben en promedio 15 leads cada uno durante el período analizado. Con base en esta información, se estimó un total de

285 leads (19 asesores × 15 leads). Asimismo, se estableció un costo promedio de USD 5,00 por lead, lo que representa una inversión de USD 1.425,00. En cuanto al proceso de conversión, se tomó como referencia el indicador institucional que establece que, de cada 100 leads generados, aproximadamente 40 se convierten en estudiantes matriculados, mientras que el 60 % restante no concreta el proceso de inscripción, representando un costo para la organización. Por esta razón, la rotación del personal comercial incrementa el impacto económico, ya que el reemplazo de un asesor requiere una nueva inversión en la captación y gestión de prospectos hasta alcanzar los niveles esperados de desempeño.

Con base en los rubros analizados, se determinó que el costo estimado para reemplazar a un asesor comercial asciende a USD 1.838,16, mientras que el costo de reemplazo de un tutor académico corresponde a USD 1.048,15. Estos resultados evidencian que la rotación de personal representa un impacto económico significativo para Total Education Program, justificando la implementación de estrategias orientadas a la permanencia del talento y a minimizar los costos que representa el reemplazo de colaboradores.

6.3. Impacto económico de la rotación

Bajo la hipótesis de un costo de reemplazo estimado de $1838,16 en el área comercial y $1048,15 en el área académica, los costos anuales derivados de la rotación se reflejan en la tabla

19. Esta información se basa en documentación recopilada de la empresa en relación con los costos relacionados con el reemplazo de una persona.

Tabla 19

Impacto económico de la rotación

Área	N.º Colaboradores	Rotación	Salidas	Costo por reemplazo	Costo total anual
Comercial	19.00	45.45 %	10.00	$1838,16	$18381,60
Académico	20,00	35.00 %	7.00	$1048,15	$7337,05
Total	49,00		19.00		$25718,65

Nota. Fuente: Elaboración propia, valor estimado para efectos de análisis.

6.4. Retención del talento en la eficiencia organizacional

El estudio permite identificar que la retención de talento representa una variable clave para la mejora de la productividad del capital humano y la sostenibilidad organizacional. Los resultados obtenidos evidencian que la empresa incurre en costos significativos relacionados con el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de nuevos colaboradores.

Durante el período analizado, la organización registró costos estimados de rotación por $18.381,60 en el área comercial y $7.337,05 en el área académica, lo que representa un impacto económico total anual de $25.718,65. Bajo este contexto, la implementación de estrategias

orientadas a la permanencia del talento humano permitiría disminuir dichos resultados y optimizar la inversión realizada en la gestión de personas.

Desde una perspectiva financiera, la disminución de la rotación contribuiría a reducir los costos anuales actualmente asociados al reemplazo de colaboradores, estimados en $25.718,65, recursos que podrían ser reinvertidos en acciones de desarrollo, formación y fortalecimiento del talento humano.

6.5. Beneficios del modelo estratégico de gestión del talento humano

La implementación de un modelo estratégico basado en la mejora de los procesos de selección, capacitación, contratación y clima laboral, así como en herramientas como encuestas organizacionales y un diccionario de competencias, permite generar beneficios financieros y organizacionales.

La optimización del proceso de selección facilita la incorporación de perfiles alineados, reduciendo la rotación temprana. La capacitación estructurada acorta las curvas de aprendizaje y mejora el desempeño en menor tiempo, incrementando la productividad.

Asimismo, el uso de un diccionario de competencias y evaluaciones organizacionales permite una gestión más objetiva del desempeño, mientras que el fortalecimiento del clima laboral mejora el compromiso y la permanencia del personal.

En conjunto, estas medidas contribuyen a la disminución de dichos valores relacionados con la rotación, con el desempeño del talento humano y con la capacidad de generación de valor de la organización.

El modelo estratégico propuesto permite, por una parte, reducir los costos relacionados con la rotación y, por otra, optimizar el desempeño, fortalecer la estabilidad organizacional y mejorar la eficiencia en la gestión del talento humano.

Tabla 20

Costos para la implementación del modelo de gestión

Entregable	Recursos requeridos	Horas estimadas	Valor hora	Costo asociado
Diccionario de competencias	Diseño, levantamiento de información y validación de competencias organizacionales	12	$60	$720
Matriz de competencias	Elaboración de niveles, criterios de evaluación y alineación por cargos	24	$50	$1.200
Perfiles de cargo	Actualización de funciones, requisitos, competencias y responsabilidades	15	$60	$900
Encuestas organizacionales	Diseño de instrumentos, aplicación, tabulación y análisis de resultados	10	$50	$500
Modelo de Retención	Socialización del modelo, interpretación y seguimiento	13	$60	$780
Total, inversión estimada		74 horas		$4.100

Nota. Elaboración propia.

En consecuencia, se concluye que la gestión estratégica del talento humano se entiende como una inversión estratégica orientada a maximizar el valor organizacional y garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa.

El valor por hora se estimó considerando tarifas referenciales de consultoría en gestión del talento humano. Se asignó un valor de USD 60/hora a actividades que requieren mayor análisis y especialización, y USD 50/hora a tareas de levantamiento, procesamiento y organización de información. Esta estimación permite reflejar el costo real de implementar la propuesta.

La inversión de $4,100 estimada en la Tabla 20 corresponde al diseño de las herramientas del modelo y representa el 15.94% del costo anual que genera la rotación, mientras que la ejecución de las acciones correctivas derivadas del diagnóstico organizacional, detalladas en la Tabla 6 dentro del modelo integral de retención, representa una inversión adicional de $5,450, orientada a combatir las causas de la rotación.

Considerando ambos componentes de forma conjunta, la inversión total para la implementación integral del modelo asciende a $9,550, cifra que equivale al 37.13% del costo anual que actualmente genera la rotación de personal ($25,718.65). Bajo este escenario conjunto, la organización obtendría un retorno de $2.69 por cada dólar invertido, con un ahorro potencial neto estimado de $16,168.65 anuales.

Capítulo 7: Conclusiones, Limitaciones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones y aplicaciones

Se determinó que abordar la rotación laboral únicamente desde sus efectos limita la capacidad de generar soluciones sostenibles. Por ello, el estudio permitió establecer una base para el desarrollo de un modelo estratégico de retención del talento humano fundamentado en evidencia, que contribuya a fortalecer la gestión organizacional y favorecer la estabilidad de los equipos de trabajo.

7.2. Matriz de cierre

Tabla 21

Matriz de cierre de conclusiones y aplicación

Objetivo específico	Evidencia	Conclusión	Aplicación práctica
Diagnosticar la problemática de la rotación laboral en las áreas comercial y académica de Total Education Program.	• Rotación comercial: 45,45 %. • Rotación académica: 35,00 %. • Encuestas y entrevistas aplicadas.	La rotación laboral impacta la estabilidad organizacional y genera costos de reemplazo	Priorizar acciones de retención en las áreas con mayor incidencia de rotación.
Identificar los factores internos y externos asociados a la rotación laboral.	• Encuestas de salida. • Encuestas de satisfacción. • Entrevistas semiestructuradas.	Predominan factores internos relacionados con condiciones laborales, carga laboral, remuneración y	Orientar las estrategias de mejora hacia los factores que generan mayor impacto en la

Objetivo específico	Evidencia	Conclusión	Aplicación práctica
	• Matriz de trazabilidad.	oportunidades de crecimiento.	permanencia del personal.
Elaborar un modelo estratégico de retención del talento humano considerando fases, recursos y responsables.	• Modelo estratégico de retención. • Plan de implementación. • Indicadores, responsables y cronograma.	Se diseñó un modelo integral alineado a las necesidades detectadas en el diagnóstico organizacional.	Permite planificar, ejecutar y monitorear estrategias de retención, fortaleciendo el compromiso organizacional.
Estimar el impacto económico y el retorno de la inversión en capital humano asociado a la rotación laboral.	• HCVA y ROICH. • Costos de reemplazo por colaborador. • Impacto económico anual estimado de USD 25.718,65.	Se evidenció que la reducción de la rotación genera un impacto económico positivo para la empresa.	Justifica la inversión en estrategias de retención del talento humano.
Diseñar herramientas de soporte que aporten al modelo de retención del talento.	• Diccionario de competencias. • Matriz de competencias. • Perfiles de cargo. • Programa de onboarding. • Plan de sucesión.	Las herramientas desarrolladas fortalecen los procesos de selección, incorporación, desarrollo y permanencia del personal.	Constituye una base para mejorar los procesos de selección, evaluación y capacitación del personal. .

Nota. Elaboración propia.

7.3. Limitaciones

Como toda investigación aplicada, este estudio presentó algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar sus resultados. En primer lugar, la investigación se desarrolló con un diseño transversal, por lo que los datos obtenidos reflejan la realidad de Total Education Program durante el período de recolección de la información, sin permitir analizar la evolución de los factores asociados a la rotación laboral en diferentes momentos. Asimismo, el análisis se centró únicamente en los cargos de asesor comercial y tutor académico, ya que son los perfiles que registran los mayores índices de rotación dentro de la organización; por ello, los resultados y la propuesta fueron diseñados específicamente para estas áreas y no contemplan las particularidades de otros cargos.

Adicionalmente, al tratarse de una organización en constante crecimiento y transformación, es posible que sus procesos, estructura organizacional y estrategias de gestión del talento humano evolucionen con el tiempo. En consecuencia, el modelo estratégico de retención propuesto podrá requerir ajustes y actualizaciones que permitan mantener su pertinencia y alineación con las necesidades futuras de la empresa.

7.4. Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos durante la investigación, se recomienda implementar de manera gradual el modelo de retención propuesto, priorizando aquellas acciones

relacionadas con la gestión por competencias, el fortalecimiento del proceso de inducción, la evaluación del desempeño, los programas de reconocimiento y el seguimiento de los indicadores establecidos, con el propósito de fortalecer la permanencia del talento humano y contribuir a la disminución de la rotación laboral.

Asimismo, se recomienda mantener un proceso continuo de evaluación y actualización del modelo, considerando los cambios organizacionales y las necesidades del personal. Para ello, resulta conveniente aplicar periódicamente encuestas de satisfacción laboral y encuestas de salida, con el fin de identificar oportunamente nuevas oportunidades de mejora y generar información que facilite la toma de decisiones basada en evidencia.

Finalmente, se sugiere ampliar el alcance del estudio hacia otras áreas de la organización o empresas con características similares, con el propósito de contrastar los resultados obtenidos y fortalecer la aplicabilidad de la propuesta.

Referencias

Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Granica. https://books.google.com.gt/books?id=Vsmq568qZ7sC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3rd ed.). Granica. https://www.bqm.com.pe/libros/Martha%20Alles%20-%20Direccion%20estrategica%20de%20recursos%20humanos%20-%20Casos.pdf

Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias: La Trilogía. Las 60 competencias más utilizadas* (1st ed.). Granica. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24305w/RevisionDeCurso/Diccionario_de_competencias_la_trilogia.pdf

Código Del Trabajo, Pub. L. (Suplemento del Registro Oficial No. 286, 18 de mayo de 2026). Ediciones Legales (2026). https://www.mit.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO.pdf

Cáceres, M. , et al. (2022). *Propuesta para mejorar la selección de personal del área de ventas y servicio al cliente del Autogas S.A.S* [Diplomado de profundización para grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional UNAD. https://repository.unad.edu.co/handle/10596/53590

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8th ed.). McGraw-Hill Interamericana. https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2020/04/LIBRO-Idalberto-Chiavenato-Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-El-capital-humano.pdf

Diaz, G., & Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, *Vol. 22, Nº. 1*, 29–48. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984628

Hernández Sampieri, Roberto., & Mendoza Torres, C. Paulina. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education. https://doi.org/https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6

International Labour Organization. (2022). *Mental health at work:* https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40safework/documents/publication/wcms_856976.pdf

Nwachukwu, C., & Vu, H. M. (2020). Strategic flexibility, strategic leadership and business sustainability nexus. *International Journal of Business Environment*, *Vol. 11, No. 2*, 125–143. https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJBE.2020.107500

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17th ed.). Pearson Educación. https://eoc.espol.edu.ec/sites/default/files/repositorio/robbins_comportamiento_organizacional_17ed-2017_EXTRACTO.pdf

Total Education Program. (2020). *Total Education Online*. Sitio web institucional.https://www.totaleducationonline.com/

Anexos

Anexo 1: Consentimiento informado y de anonimato

D. M. Quito, 3 de julio de 2026.

AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN Y ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Conste por el presente documento la Autorización de Uso de Información y Acuerdo de Confidencialidad que celebran, por una parte, TOTAL EDUCATION PROGRAM, legalmente representada por Santiago Ruiz, en adelante denominada "La Empresa"; y, por otra parte, los investigadores y autores del proyecto de titulación que se detallan a continuación:

- CANDO JIMÉNEZ DAYANA LIZBETH
- NÚÑEZ ESPINOSA ODALYS SIMONE
- SÁNCHEZ MOSCOSO JESSICA PAOLA
- SARZOSA QUINTANILLA STEPHANY MISHELL
- SUÁREZ DELGADO CARLOS MATEO

Los comparecientes acuerdan obligarse al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: OBJETO
La Empresa otorga la presente autorización formal a los autores antes mencionados para el acceso, recopilación y uso de la información, datos institucionales, métricas de gestión y contenidos de su propiedad, con el fin exclusivo de desarrollar el trabajo de investigación, dirigido a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE).

SEGUNDA: CONDICIONES DE ESTRICTA CONFIDENCIALIDAD
El acceso a la información del personal y de la empresa está sujeto estrictamente a las siguientes condiciones:

1. Uso Exclusivo Académico: La información facilitada por La Empresa será utilizada única y exclusivamente para fines de análisis académico y desarrollo del proyecto de titulación referido.
2. Obligación de Reserva: Los autores se comprometen a mantener bajo estricta reserva y confidencialidad todos los datos académicos, comerciales, financieros, operativos, entre otros, evitando su divulgación a terceros ajenos a la investigación.
3. Seguridad y Custodia: Los investigadores adoptarán las medidas técnicas y organizativas necesarias para garantizar que los datos entregados no sean copiados, reproducidos ni distribuidos fuera de los alcances estrictos de la revisión del tribunal académico de la UIDE.
4. Anonimización de Datos Sensibles: En virtud del objeto de estudio (rotación laboral), toda información individual sensible sobre salarios, motivos de salida o evaluaciones de desempeño individuales se presentará de forma agregada, estadística o anónima para proteger la identidad del personal.

Odalys Núñez
Solicitante

Santiago Ruiz
CEO TEP

Anexo 2: Encuesta de salida

Encuesta de salida TEP

Agradecemos el tiempo que dedicas para completar esta encuesta de salida.

Tu opinión es muy valiosa para nosotros, ya que nos permitirá identificar oportunidades de mejora en nuestros procesos, cultura organizacional y ambiente laboral.

La información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y utilizada únicamente con fines de mejora interna.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Área / Departamento *

Marca solo un óvalo.

- Comercial
- Academica

2. Puesto *

Marca solo un óvalo.

- Asesor Comercial
- Tutor Académico

3. Tiempo en la empresa: *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 6 meses
- 6 meses a 1 año
- Más de un año

4. Tipo de salida *

Marca solo un óvalo.

- Renuncia voluntaria
- Terminación de contrato
- Despido
- Otro: ___

5. ¿Qué factores influyeron en tu decisión? (Seleccione hasta 3) *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Falta de reconocimiento
- [ ] Comunicación interna
- [ ] Desalineación con la cultura organizacional
- [ ] Condiciones laborales (horarios, modalidad, etc.)
- [ ] Falta de capacitación o desarrollo
- [ ] Problemas con el liderazgo o supervisión
- [ ] Sobrecarga de trabajo o estrés laboral
- [ ] Remuneración o beneficios
- [ ] Falta de oportunidades de crecimiento profesional
- [ ] Clima laboral desfavorable
- [ ] Motivos personales o familiares
- [ ] Otro: _____

6. ¿Recibiste retroalimentación clara sobre tu desempeño? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- A veces
- No

7. ¿Recomendarías la empresa como un buen lugar para trabajar? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo 3: Encuestas de satisfacción

Encuesta de satisfacción laboral TEP

Agradecemos el tiempo que dedicas para completar esta encuesta de salida.

Tu opinión es muy valiosa para nosotros, ya que nos permitirá identificar oportunidades de mejora en nuestros procesos, cultura organizacional y ambiente laboral.

La información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y utilizada únicamente con fines de mejora interna.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Área / Departamento *

Marca solo un óvalo.

- Comercial
- Academica
- Administrativa

2. Puesto *

Marca solo un óvalo.

- Asesor Comercial
- Tutor Académico
- Financiero
- Postventa

3. Tiempo en la empresa: *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 6 meses
- 6 meses a 1 año
- Más de un año

4. ¿Cómo evalúa su nivel de satisfacción con el salario actual? *

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

5. ¿Considera que los beneficios adicionales (seguro, bonos, vacaciones, etc.) son adecuados? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6. ¿Qué tan equilibrada considera la relación entre su vida laboral y personal? *

Marca solo un óvalo.

- Muy desequilibrada
- Algo desequilibrada
- Indiferente / Ni equilibrada ni desequilibrada
- Algo equilibrada
- Muy equilibrada

7. ¿Siente que sus aportes y esfuerzos son reconocidos por la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Nunca son reconocidos
- Rara vez son reconocidos
- Indiferente
- Frecuentemente son reconocidos
- Siempre son reconocidos

8. ¿Percibe oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- Parcialmente
- No

9. ¿Cómo evalúa la calidad del liderazgo de sus superiores directos? *

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Indiferente
- Satisfecho
- Muy satisfecho

10. ¿Considera que la comunicación interna es clara y efectiva? *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. ¿En los últimos 12 meses ha considerado dejar la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

Encuesta de satisfacción

El objetivo principal de esta encuesta es recopilar feedback con el fin de identificar áreas de mejora dentro de la organización, conocer las opiniones de los colaboradores y detectar oportunidades de crecimiento en los equipos de trabajo. Asimismo, se garantiza que toda la información proporcionada será tratada de manera anónima y confidencial, y será utilizada exclusivamente con fines de mejora continua y educativos dentro de la organización.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Área/Departamento: *

Marca solo un óvalo.

- Comercial
- Académico
- Administrativo
- Otros

2. Cargo ocupado *

3. Tiempo de trabajo en la empresa *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 6 meses
- 6 meses
- 1 año
- Mas de 2 años

4. ¿Esta satisfecho con sus honorarios? *

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Indiferente
- Satisfecho
- Muy Satisfecho

5. ¿Considera que sus honorarios son acordes a sus funciones y responsabilidades?

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente deacuerdo

6. ¿Considera que los montos de su facturación son adecuados? * Dropdown

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente deacuerdo

7. ¿Considera que estan bien definidos los parametros del contrato en cuento a sus honarios? * Dropdown

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente deacuerdo

8. ¿Considera que estan los criterios para la obtención de bonos es correcta? * Dropdown

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente deacuerdo

9. ¿Considera que los bonos, son importante para mejorar su rendimiento laboral? * Dropdown

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente deacuerdo

10. ¿En general se siente satisfecho con su compensación total (Honorarios y bonos)? * Dropdown

Marca solo un óvalo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Indiferente
- satisfecho
- Muy satisfecho

11. ¿Recomendaria trabajar bajo el esquema de honorarios? Si - No argumente su respuesta. *

12. ¿Qué factores influirían más en su decisión de permanecer o salir? (Seleccione hasta 3) *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Salario
- [ ] Beneficios
- [ ] Ambiente laboral
- [ ] Oportunidades de crecimiento
- [ ] Liderazgo
- [ ] Reconocimiento
- [ ] Balance vida-trabajo
- [ ] Otro: _____

13. ¿Cómo percibe su carga laboral actual? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Muy pesada
- ◯ Pesada
- ◯ Moderada
- ◯ Ligera
- ◯ Muy ligera

14. ¿Qué tan satisfecho(a) se encuentra con el proceso de selección que vivió al ingresar a la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Muy insatisfecho
- ◯ Insatisfecho
- ◯ Neutral
- ◯ Satisfecho
- ◯ Muy satisfecho

15. ¿Cómo evalúa la modalidad de contratación que se mantiene actualmente? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Muy insatisfecho
- ◯ Insatisfecho
- ◯ Neutral
- ◯ Satisfecho
- ◯ Muy satisfecho

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo 4: Resumen ejecutivo de entrevistas realizadas

A partir de la aplicación de las entrevistas realizadas, se evidencian aspectos positivos relacionados con la claridad en la comunicación a nivel inmediato, la confianza en el liderazgo directo y la disposición para el cumplimiento de objetivos institucionales; asimismo, se destaca un nivel adecuado de compromiso por parte de los colaboradores, quienes muestran alineación con la misión, visión y valores de la organización.

No obstante, se identifican diversas áreas de mejora que inciden en la experiencia laboral, entre ellas, se destacan limitaciones en la comunicación organizacional a nivel estratégico, falta de retroalimentación efectiva frente a las aportaciones de los colaboradores y percepciones de reconocimiento insuficiente, lo que puede afectar la motivación y el sentido de pertenencia.

En relación con la gestión del talento humano, se evidencian oportunidades para mejorar los procesos de evaluación del desempeño, dado que, aunque existen indicadores claros como el cumplimiento de metas, no se percibe una comprensión integral de los criterios utilizados para la valoración del trabajo. Asimismo, se observa la necesidad de fortalecer los programas de capacitación, planificación del desarrollo profesional y definición de rutas de crecimiento dentro de la organización.

En cuanto al ambiente laboral, se identifican desafíos en la integración y colaboración entre áreas, así como la presencia de grupos informales que pueden limitar el trabajo en equipo y

la cohesión organizacional, de igual manera, se evidencian percepciones relacionadas con una carga laboral elevada y el uso de recursos propios para el desempeño de funciones, lo cual incide en la satisfacción laboral.

Adicionalmente, se identifican oportunidades de mejora en aspectos relacionados con la compensación y beneficios, especialmente en lo referente a la competitividad salarial y la claridad de los beneficios no monetarios, elementos que pueden influir en la motivación y permanencia del personal.

Los hallazgos proporcionan valiosa información para sugerir la implementación de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, que permita fortalecer la comunicación organizacional, mejorar los procesos de evaluación y desarrollo, fomentar el reconocimiento y optimizar la experiencia laboral del colaborador.

Este enfoque contribuirá no solo al mejor desempeño organizacional, sino también a la reducción de la rotación del personal y a la sostenibilidad financiera de Total Education Program, al disminuir los costos asociados a la desvinculación y sustitución de colaboradores.

Anexo 5: Entrevista a la supervisora de Recursos Humanos

¿Existe un plan estratégico de gestión de talento humano, alineado con los objetivos de la empresa?

Estamos trabajando en eso porque lo hacemos de una forma desalineada, todas las áreas elaboraron un objetivo general, TEP tiene sus valores sus objetivos su misión y visión, lo que vamos a hacer, porque normalmente la visión tiene un tiempo de validez para que se llegue a cumplir, entonces tuvimos que plantear un objetivo común, por ejemplo, en este año es lograr ventas de un millón de dólares, pero para lograr este objetivo cada área tiene que aportar.

¿Cuáles consideras que son las causas de que el área académica rote mucho?

La mayoría se va por parte económica

Otra de las razones es cuando tienen dos trabajos, algunas personas consideran que van a poder abarcar muchas cosas al mismo tiempo, pero llega un momento en que se queman, algunos profesores tienen dos trabajos, o están realizando una maestría, llega un momento en donde tienen que decidir qué pesa más.

Por otro lado, es que los horarios fuertes no son en la mañana sino son en la noche hasta las once de la noche, la estrategia en este punto ha sido contratar profesores extranjeros en diferente zona horaria, por ejemplo, un profesor que tiene dos horas de diferencia se conecta a las 21:00 mientras en Ecuador son las once

Algunos profesores se van por falta de crecimiento profesional y económico ya que muchos profesores quieren liderar y al momento tenemos cubiertos los puestos de coordinadores.

¿Se revisa periódicamente el plan estratégico?

Se está implementando, pero al momento se han movido un poco las fechas, se espera analizar el cumplimiento y el avance de las actividades que se tienen que cumplir

¿Qué indicadores utilizan para medir la efectividad de las políticas de talento humano?

Eso al momento está en pausa, ya que no disponemos del dashboard para poder contar con cifras reales, con esto se podría tener cifras en tiempo real del porcentaje de rotación que existe en talento humano, al momento todo se maneja de acuerdo a la apreciación, en cuanto a lo que se puede palpar y ver, pero no contamos con cifras.

¿El proceso de selección está documentado y estandarizado?

Existe un manual de talento humano, pero se encuentra totalmente desactualizado, aunque el proceso lo tenemos clarísimo, como se hace la publicación, los alcances y demás, lo que sí dispongo son plantillas, por ejemplo, dispongo de una plantilla de contratación o para una publicación.

¿Se evalúa a los candidatos con respecto al proceso de selección?

No, realmente no se realiza, pero sí existe transparencia durante el proceso y en el cierre del proceso de selección.

¿Cómo se asegura la transparencia y la equidad en la contratación?

Se toma a todas las personas que postularon, las únicas hojas que no le tomo en cuenta es porque no está su hoja de vida, luego trabajamos con IA, en comercial muchas veces recibo 300 hojas de vida, no me puedo poner a leer de una en una, le solicito que filtre en función de su experiencia laboral, para que les dé prioridad, aunque a los demás no se les deja fuera, porque se maneja un semáforo, pido que les ponga en un rango y de esa manera se cumple la igualdad y la transparencia. En cuanto a los docentes, si se solicita que cumplan con más requisitos acordes al perfil, así como su presencia, dado que son la imagen de la empresa para garantizar el servicio.

¿Se revisa periódicamente la modalidad de contratación para dar cumplimiento legal y satisfacción del personal?

Lo que tiene que ver con relación de dependencia si se revisa periódicamente y se cumple con lo que establece la ley, pero la mayoría del personal trabaja por factura, y en ese caso la ley no exige que tenga que dar el mismo tratamiento.

¿Existe un plan anual de capacitación y desarrollo?

En el año anterior se realizó capacitaciones entre compañeros, si alguien dominaba un tema lo compartía a los demás, en este año una vez que se aprueben los presupuestos, se estable que curso se requiere y con ello se establecería un cronograma, esta será por parte de una empresa externa que capacite a todas las áreas, pero durante el año se capacita por áreas de acuerdo de los requerimientos de cada una, ya sea porque se ganaron un concurso o por parte del personal de la empresa.

¿Se mide el impacto de la capacitación en el desempeño laboral?

Claro, eso se nota, es como un impacto, es decir, se hará una evaluación, es decir, si mejoraron las ventas, ascendieron tres personas gracias a que tuvo liderazgo, es decir, se va a evaluar estas cosas.

¿La evaluación de desempeño está claramente definida y comunicada?

Si tenemos la evaluación, en este momento por la cantidad de personas que somos, se va a realizar una de 90 grados, actualmente contamos con un formato y será parecida a la que se realizó en el 2024, ya que el 2025 fue más uno a uno, en realidad fue más informal.

¿Se realizan encuestas de clima laboral de forma permanente?

No, al momento no se realizan, pero me gustaron las encuestas propuestas durante este proyecto y me gustaría implementar dos evaluaciones en el año, por ejemplo, en febrero y en agosto.

¿Existen programas de bienestar del balance de vida y trabajo?

Al momento no existe ningún programa; sin embargo, durante esta entrevista he visto la necesidad de considerar algunos aspectos en los que podría mejorar, de hecho, si pudiera tener una copia de esto, sería de gran ayuda.

¿Recursos humanos analizan las causas de rotación del personal?

Se analiza mediante reuniones para recibir retroalimentación de las áreas, las áreas con mayores problemas son comercial y académico, administrativo es casi nula la rotación, sin embargo al ser una empresa de ventas se espera que la rotación sea alta, siempre es el área que más se mueve, el área que si fue preocupante, debido a que hicimos un análisis fue el área académica, ahí fue cuando se realizaron las entrevistas de salida para conocer las razones de salida, actualmente se manejan algunas estrategias para tratar de retener este talento en el área académica.

¿Se asegura el cumplimiento de la normativa laboral vigente?

Sí, como ya lo manifesté en cuanto al personal en relación de dependencia sí se cumple

¿Se mantienen actualizados los registros y contratos del personal?

Sí

¿Se realizan auditorías internas periódicas en el área de talento humano?

Actualmente lo hace el área financiera.

Anexo 6: Matriz de categorías cualitativas

Tabla 22

Matriz de categorías cualitativas

Categoría	Subcategoría	Evidencia resumida	Clasificación
Liderazgo	Participación y escucha	Existen espacios para expresar opiniones, pero falta seguimiento a los aportes.	Aspecto a fortalecer
Liderazgo	Comunicación estratégica	Las metas son conocidas parcialmente y la comunicación estratégica puede mejorar.	Potencial de crecimiento
Reconocimiento	Valoración del desempeño	El reconocimiento es ocasional y poco consistente.	Área de desarrollo

Evaluación del desempeño	Claridad de criterios	No existe comprensión integral de los criterios de evaluación.	Potencial de desarrollo
Capacitación	Formación y desarrollo	Capacitaciones presentes, pero sin detección sistemática de necesidades.	Reto en equipo
Trabajo en equipo	Integración interáreas	Colaboración limitada y presencia de grupos informales.	Factor crítico
Comunicación	Relación con jefe inmediato	Existe confianza y comunicación fluida con los líderes directos.	Fortaleza
Ambiente laboral	Carga de trabajo	Se percibe sobrecarga laboral y jornadas extensas.	Factor crítico
Recursos de trabajo	Herramientas	Uso de recursos propios para trabajar.	Factor crítico
Compensación	Salario	Remuneración percibida como poco competitiva.	Factor crítico
Beneficios	Beneficios no monetarios	Escasa claridad y amplitud de beneficios.	Oportunidad de mejora
Desarrollo profesional	Plan de carrera	No se evidencian rutas formales de crecimiento.	Oportunidad de mejora
Cultura organizacional	Identificación con la empresa	Alineación con misión, visión y valores.	Fortaleza
Retención del talento	Causas de rotación	Salario, crecimiento limitado y horarios.	Factor crítico

Gestión de talento humano	Procesos y planificación	Procesos en implementación o actualización.	Oportunidad de mejora

Nota. Elaboración propia.

Anexo 7: Respuestas agregadas

Fortalezas identificadas

- Confianza en los jefes inmediatos y comunicación clara dentro de los equipos.
- Compromiso con los objetivos institucionales y alineación con la misión, visión y valores.
- Percepción de estabilidad laboral.

Oportunidades de mejora

- Fortalecer la comunicación estratégica.
- Mejorar la claridad del sistema de evaluación de desempeño.
- Impulsar planes de capacitación y desarrollo profesional.
- Implementar mecanismos de reconocimiento más consistentes.
- Desarrollar programas de bienestar y medición del clima laboral.

Factores críticos

- Compensación percibida como insuficiente.
- Problemas de integración entre áreas.
- Sobrecarga laboral.
- Uso de recursos propios para el trabajo.
- Factores asociados a la rotación del personal académico.

Anexo 8: criterio de clasificación de factores

Tabla 23

Criterio de clasificación de factores

Clasificación	Definición
Fortaleza	Aspectos percibidos positivamente que contribuyen al desempeño organizacional.
Oportunidad de mejora	Aspectos que funcionan parcialmente y requieren optimización.
Factor crítico	Aspectos que afectan la satisfacción, retención o desempeño y requieren atención prioritaria.

Nota. Elaboración propia.

Anexo 9: Resultados

Área / Departamento

34 respuestas

Copiar gráfico



Puesto

34 respuestas

Copiar gráfico



Tiempo en la empresa:

34 respuestas

Copiar gráfico



Tipo de salida

34 respuestas

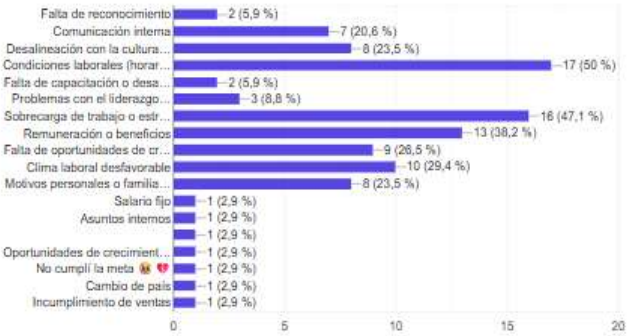
Copiar gráfico



¿Qué factores influyeron en tu decisión? (Seleccione hasta 3)

34 respuestas

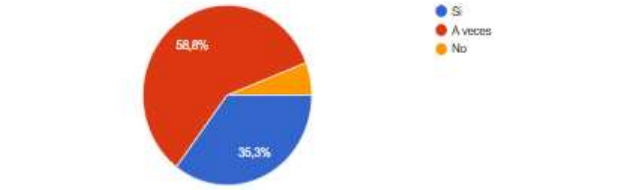
Copiar gráfico



¿Recibiste retroalimentación clara sobre tu desempeño?

34 respuestas

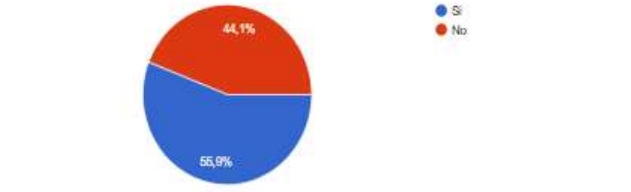
Copiar gráfico



¿Recomendarías la empresa como un buen lugar para trabajar?

34 respuestas

Copiar gráfico



Área/Departamento:

20 respuestas

Copiar gráfico



Cargo ocupado

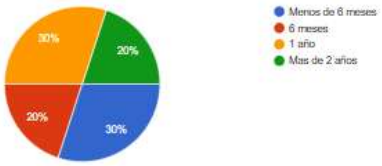
20 respuestas

Tutora
Asesor
Asesor
Tutor
Asesor comercial
Tutor de inglés
Marketing
Asesora

Tiempo de trabajo en la empresa

20 respuestas

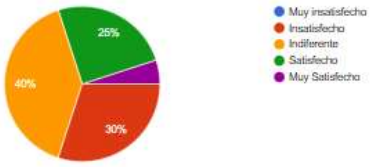
Copiar gráfico



¿Esta satisfecho con sus honorarios?

20 respuestas

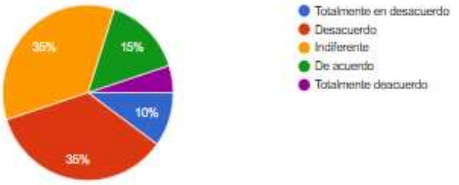
Copiar gráfico



¿Considera que sus honorarios son acordes a sus funciones y responsabilidades?

20 respuestas

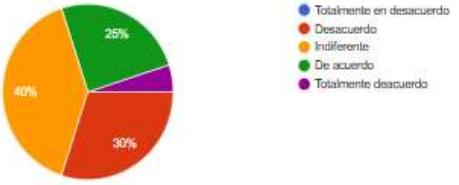
Copiar gráfico



¿Considera que los montos de su facturación son adecuados?

20 respuestas

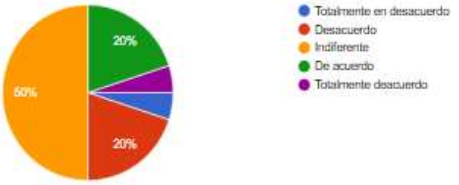
Copiar gráfico



¿Considera que estan bien definidos los parametros del contrato en cuento a sus honarios?

20 respuestas

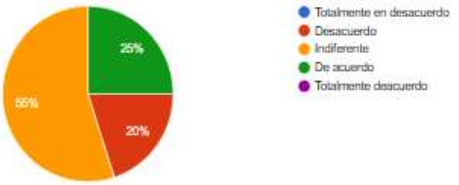
Copiar gráfico



¿Considera que estan los criterios para la obtención de bonos es correcta?

20 respuestas

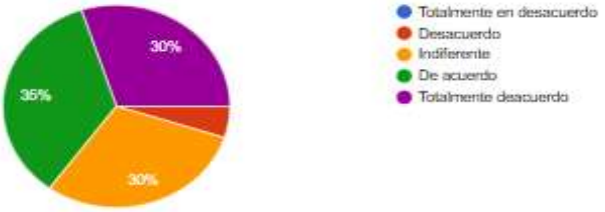
Copiar gráfico



¿Considera que los bonos, son importante para mejorar su rendimiento laboral?

Copiar gráfico

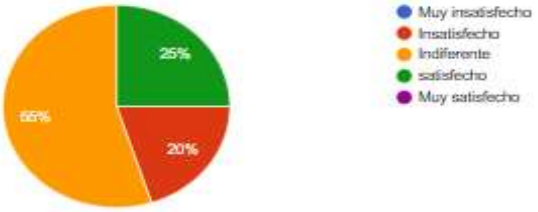
20 respuestas



¿En general se siente satisfecho con su compensación total (Honorarios y bonos)?

Copiar gráfico

20 respuestas



¿Recomendaria trabajar bajo el esquema de honoraios? Si - No argumente su respuesta.

20 respuestas

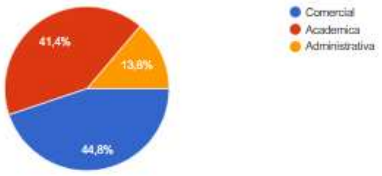
Si
No
No
No, siento que como trabajador salimos muy explotados
No, porque el porcentaje no es el adecuado.
La verdad no, creo que por tipo de otro contrato sería mejor
No, no compensan todo el trabajo
Es bueno trabajar así porque te acoplas a tu tiempo, pero se cumple más de 8 horas, sin embargo, se tienes bonos adicionales

No porque no hay beneficios de ley como el resto de empleados
Si porque se tiene tiempo para otras ocupaciones, pero a veces se cumple más de lo solicitado
No porque quisiera tener beneficios como decimos, fondos de reserva, utilidades entre más cosas, y así cumplir un horario incluso
No lo recomendaría, pero estoy cómodo
No porque no hay beneficios de ley, como aportes para el iess, etc

Área / Departamento

29 respuestas

Copiar gráfico



¿Considera que los beneficios adicionales (seguro, bonos, vacaciones, etc.) son adecuados?

29 respuestas

Copiar gráfico



Puesto

29 respuestas

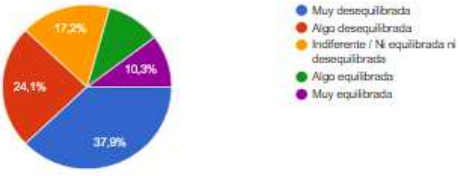
Copiar gráfico



¿Qué tan equilibrada considera la relación entre su vida laboral y personal?

29 respuestas

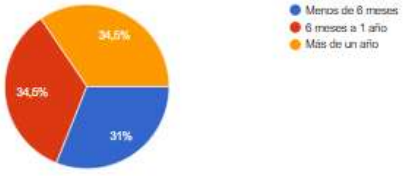
Copiar gráfico



Tiempo en la empresa:

29 respuestas

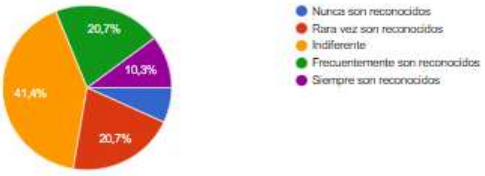
Copiar gráfico



¿Siente que sus aportes y esfuerzos son reconocidos por la empresa?

29 respuestas

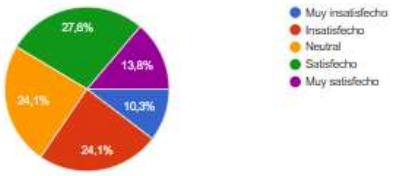
Copiar gráfico



¿Cómo evalúa su nivel de satisfacción con el salario actual?

29 respuestas

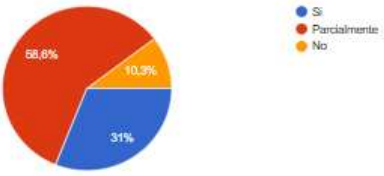
Copiar gráfico



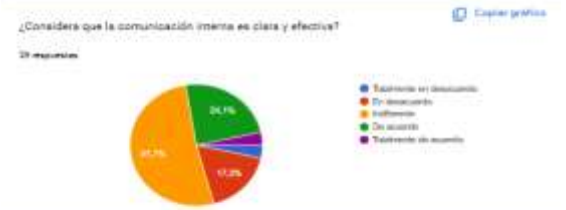
¿Percibe oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización?

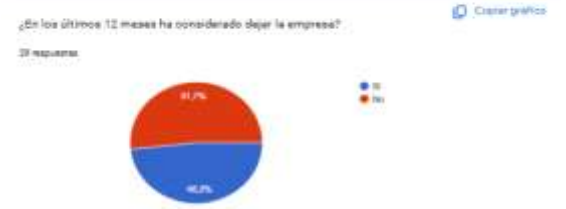
29 respuestas

Copiar gráfico

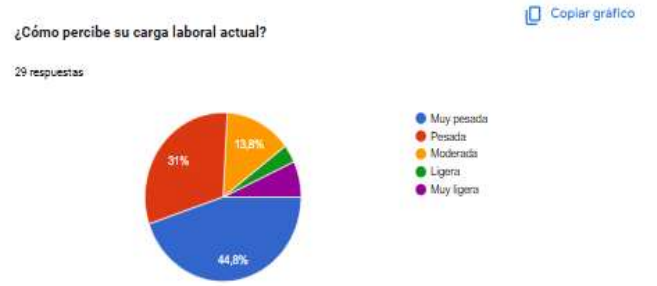



¿Cómo evalúa la calidad del liderazgo de sus superiores directos?
29 respuestas
Copiar gráfico


¿Considera que la comunicación interna es clara y efectiva?
Copiar gráfico


¿En los últimos 12 meses ha considerado dejar la empresa?
29 respuestas
Copiar gráfico


¿Qué factores influirían más en su decisión de permanecer o salir? (Seleccione hasta 2)
29 respuestas
Copiar gráfico


¿Cómo percibe su carga laboral actual?
29 respuestas
Copiar gráfico
31%
13,8%
44,8%
Muy pesada
Pesada
Moderada
Ligera
Muy ligera


¿Qué tan satisfecho(a) se encuentra con el proceso de selección que vivió al ingresar a la empresa?
29 respuestas
Copiar gráfico
24,1%
17,2%
10,3%
44,8%
Muy insatisfecho
Insatisfecho
Neutral
Satisfecho
Muy satisfecho


¿Cómo evalúa la modalidad de contratación que se mantiene actualmente?
29 respuestas
Copiar gráfico
37,9%
17,2%
37,9%
Muy insatisfecho
Insatisfecho
Neutral
Satisfecho
Muy satisfecho