



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

“DR. LUIS ALONSO APARICIO”

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Y SU INCIDENCIA EN LA RETENCIÓN DE LOS COLABORADORES

DE ÁGAPE TV, CANAL 8, DE SEPTIEMBRE 2020 A MAYO 2021

TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAestrÍA EN

GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

PRESENTADO POR

ÁNGEL ARSENIO CASTANEDA CALDERÓN

ASESORA

ANA CLAUDIA VELÁSQUEZ DE FIGUEROA

JULIO 2021

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA**

**DOCTOR JOSÉ HERIBERTO ERQUICIA CRUZ
DIRECTOR DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

SAN SALVADOR, JULIO DE 2021



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Mtra. Ana María de Lourdes Gamero Marín
Presidenta**

**Mtro. Jesús Antonio Peña Molina
Primer Vocal**

**Mtra. Karen María Duke Figueroa
Segundo Vocal**

**Mtra. Ana Claudia de Figueroa
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
"DR. LUIS ALONSO APARICIO"
Dirección de Posgrados y Extensión

Mes: JULIO

Año: DOS MIL VEINTIUNO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las dieciocho horas del día veintiocho de julio del año dos mil veintiuno, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA RETENCIÓN DE LOS COLABORADORES DE ÁGAPE TV, CANAL 8, DE SEPTIEMBRE 2020 A MAYO 2021", presentado por el: LIC. ÁNGEL ARSENIO CASTANEDA CALDERÓN, para optar al grado de MAESTRO EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRA. ANA MARÍA DE LOURDES GAMERO MARÍN

Presidente

MTRO. JESÚS ANTONIO PEÑA MOLINA

1er. Vocal

MTRA. KAREN MARÍA DUKE FIGUEROA

2do. Vocal

LIC. ÁNGEL ARSENIO CASTANEDA
CALDERÓN

Sustentante

DEDICATORIA

- **A Dios**, por haberme permitido llegar hasta este punto, brindándome salud y todo lo necesario para poder culminar este peldaño educativo, además de su infinita bondad y amor.
- **Mis padres:** Silvia Calderón de Castaneda y Ángel Castaneda, por su apoyo incondicional, siendo un ejemplo de perseverancia y constancia, por fomentarme el deseo de superación, valentía, siendo ellos mi pilar fundamental que me han motivado cada día para salir adelante, creyendo en mí y anhelando siempre lo mejor para mi vida, brindando el consejo necesario en el momento oportuno, sin el apoyo de ellos no sería el profesional que ahora soy, infinitamente gracias mamá y papá, los amo.
- **Mis hermanos:** Douglas, Zulema, Paulina, Silvia, César y en especial a mi hermana Sandra, por ser como mi segunda madre que me ha apoyado a lo largo de mi vida, brindándome el consejo necesario y amor incondicional, gracias por ayudarme en gran manera a concluir el desarrollo de mi tesis. Todos son una gran bendición en mi vida, los amo.
- **Personas especiales:** Nelson Escobar, por ser el ser humano que me ha apoyado en todo momento a lo largo de muchos años, estando en las buenas y malas, motivándome a salir a delante y darme las palabras necesarias en el momento indicado, mil gracias; también dedico mi tesis a Patricio Navas, el hermano que la vida me brindo y que ha estado apoyándome en todo momento, te lo agradezco muchísimo.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesora

Lcda. Ana Claudia de Figueroa, por el apoyo, orientación y tiempo brindado durante todo el proceso de mi tesis.

A mi jurado

Mtra. Ana María de Lourdes Gamero Marín

Mtro. Jesús Antonio Peña Molina

Mtra. Karen María Duke Figueroa

Les agradezco por el interés y tiempo dedicado en pro de mejoras de la construcción de esta presente tesis.

Mis amigos:

Por el cariño brindado hacia mi persona y por formar parte de este proceso donde me estuvieron apoyando y motivando a no desistir.

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de analizar las estrategias de gestión del Talento Humano en el área de motivación de ÁGAPE TV, Canal 8, y su incidencia en la retención de sus colaboradores, así como describir el tipo de estrategias en el área de motivación que dicha empresa ejecuta para contribuir a la retención de los trabajadores, identificando factores motivacionales que inciden para que los empleados continúen laborando en la organización. El estudio realizado fue cuantitativo y se encuestó a treinta y cuatro colaboradores que es el número total de trabajadores de ÁGAPE TV, Canal 8. Entre los hallazgos se tiene que, del total de los empleados de la institución investigada, más de la mitad manifestaron tener menos de 5 años de formar parte de la organización. Que se sienten motivados con el rol que desempeñan en la empresa. Que, a comparación del mercado laboral, el cincuenta por ciento de los trabajadores manifestaron estar en desacuerdo con el salario que devengan. Además, se identificó que están de acuerdo con la valoración y reconocimiento del trabajo que realizan. Dentro de las conclusiones, se considera que la gestión del talento humano es de vital importancia en las organizaciones ya que permite tener más claras las necesidades de los colaboradores para mantenerlos motivados y de esa forma poder retener ese capital humano valioso para la institución.

ABSTRAC

The present research was carried out with the objective of analyzing the Human Talent management strategies in the area of motivation at ÁGAPE TV, Channel 8, and its prevalence in the retention of its collaborators, as well as describing the type of strategies in the area of motivation that said company implements to contribute to the retention of workers, identifying motivational factors that affects the workforce so that they continue working at the organization. The study carried out was quantitative and thirty-four collaborators were surveyed, which is the total number of workers of ÁGAPE TV, Channel 8. Among the findings of the total number of employees surveyed more than half said they had less than 5 years of being part of the organization. That they feel motivated by the role they play in the company. Compared to the labor market, fifty percent of the workers stated that they disagreed with the salary they earn. In addition, it was identified that they agree with the appraisal and recognition of the work they do. Among the conclusions, it was deemed that the management of human talent is of vital importance in organizations since it allows us to have a better understanding of the needs of employees to keep them motivated and therefore be able to retain that valuable valuable talentat the institution.

Índice

Presentación	i
Introducción	ii
CAPÍTULO I	19
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.1. Descripción de la realidad problemática (Antecedentes)	19
Cuadro 1. Programación televisiva de Ágape TV, Canal 8, año 2021.	22
1.2. Planteamiento del problema	23
1.2.1 Formulación del problema	27
Pregunta principal de investigación:	29
Preguntas específicas de investigación:	29
1.3 Objetivo general:	30
Objetivos específicos	30
1.4 Formulación de Hipótesis	30
1.4.1 Hipótesis General	30
1.4.2 Hipótesis Específicas (Alternativa)	30
1.4.3 Hipótesis Nula	31
1.5 Justificación	31
1.5.1 Limitaciones del estudio	33
1.6 Identificación de las variables	33
1.6.1 Clasificación de las variables	33

Hipótesis Específica 1	34
1.6.2 Definición operacional de variables	35
CAPÍTULO II	38
2.1 Marco Histórico	38
2.2.1 Enfoque sociológico en la gestión del talento humano	43
2.2.2 Enfoque psicológico de la gestión del talento humano	45
2.2.2.1 Teoría de la Pirámide de las Jerarquías de Necesidades de Maslow	46
Figura 1. Pirámide de Jerarquía de las Necesidades Humanas, Abraham Maslow, 1943	48
2.2.2.2 Teoría de las tres necesidades de McClelland	50
Figura 2. Teoría de las tres necesidades de McClelland	51
2.2.3 Enfoque filosófico de la gestión del talento humano	52
Cuadro 2.	54
2.3 Marco conceptual	55
2.3.1 Marco teórico	55
2.3.1.2 Gestión del Talento Humano	55
2.3.1.3 Objetivos del Talento Humano	56
Atraer trabajadores	57
<input type="checkbox"/> Retener y motivar a los empleados	57
<input type="checkbox"/> Evaluar el desempeño de los empleados	57
<input type="checkbox"/> Lograr la mayor productividad de los trabajadores	58
Otras formas de motivar un clima laboral son:	58
Motivaciones laborales	58

Incentivos _____	58
Compensaciones _____	59
2.3.1.2 Diferencia entre retención de personal y retención de talento humano _____	59
2.3.1.1.13 La gestión del talento humano en la retención _____	60
Cuadro 3. 14 Principios básicos de organización de la empresa y las funciones básicas según Henry Fayol _____	69
Cuadro 4. Funciones básicas de la empresa según Henry Fayol. _____	72
2.4 Características de estas teorías _____	74
2.5 Escuela del comportamiento administrativo _____	75
2.6 Administración por objetivos _____	75
2.7 Re-ingeniería _____	75
2.8 Benchmarking: _____	76
2.9 Etapas históricas _____	77
2.10 Diferencia entre capital humano, recurso humano y talento humano _____	78
Cuadro 5. Talento Humano o Capital Intangible _____	79
CÁPITULO III _____	64
3.1 Metodología _____	81
3.3 Perspectiva metodológica _____	82
Tabla 1. Población objeto de estudio _____	84
3.6 Técnica aplicada _____	84
La encuesta. _____	84
La entrevista _____	85

3.7 Instrumentos	85
Entrevista diagnóstica	85
Guía de entrevista diagnóstica- semiestructurada	85
Parte 1. Acciones de gestión del talento humano	86
Parte 2. Factores de motivación	86
Parte 3. Recursos	87
Encuesta a colaboradores de Ágape TV, Canal 8	90
3.8 Encuesta para colaboradores de Ágape TV Canal 8	91
II. Sección clima laboral	93
III. Sección motivación	94
IV. Sección capacitación	95
V. Sección Comunicación	96
V. Sección preguntas abiertas	96
CAPÍTULO IV	97
Análisis y discusión de los resultados	97
Sección I. Generalidades	98
Tabla 2.	99
Clasificación de población por sexo	99
Tabla 3.	100
Clasificación de población por grupo etario.	100
Tabla 4.	101

Nivel Educativo de la población encuestada _____	101
Tabla 5. _____	102
Tiempo de laborar en la institución _____	102
Tabla 6. _____	103
Área laboral a la que pertenece _____	103
Sección II: Clima Laboral _____	103
Tabla 7. _____	104
Referencia sobre clima laboral en la institución _____	104
Tabla 8. _____	105
Ayuda y colaboración de compañeros en área de trabajo _____	105
Tabla 9. _____	106
Libertad para expresar ideas en área de trabajo. _____	106
Tabla 10. _____	107
Porcentajes de valoración de trabajo realizado. _____	107
Tabla 11. _____	108
Respeto entre los integrantes de trabajo. _____	108
Tabla 12. _____	109
Herramientas y recursos para realizar el trabajo. _____	109
Tabla 13. _____	110

Condiciones de las herramientas y recursos _____	110
Tabla 14. _____	111
Retroalimentación de nuevas estrategias o procedimientos en la institución. _____	111
Tabla 15. _____	112
Comparación de salario con el mercado laboral. _____	112
Tabla 16. _____	113
Motivación con el rol que desempeña en el área de trabajo. _____	113
Tabla 17. _____	114
Reconocimiento de trabajo realizado por jefe y autoridades. _____	114
Tabla 18. _____	115
Criterios de evaluación de desempeño _____	115
Tabla 19. _____	116
Actitud de jefe superior _____	116
Tabla 20. _____	117
Preocupación de superación personal, profesional y laboral. _____	117
Tabla 21. _____	118
Beneficios con ascensos laborales _____	118
Tabla 22. _____	119
Normativas o reglamentos para promoción o ascensos dentro de la empresa. _____	119

Tabla 23. _____	120
Casos de promoción o ascensos en el periodo de septiembre 2020 a mayo 2021. _____	120
Tabla 24. _____	121
Porcentaje de estrategias de motivación que desarrolla Ágape TV, Canal 8. _____	121
Tabla 25. _____	122
Inducción al momento de ingresar a la empresa. _____	122
Tabla 26. _____	123
Capacitaciones para actualización de conocimiento. _____	123
Tabla 27. _____	124
Capacitaciones recibidas en el periodo de septiembre de 2020 a mayo de 2021. _____	124
Tabla 28. _____	125
Políticas de capacitación de personal. _____	125
Tabla 29. _____	126
Temas de interés o necesidades en capacitación. _____	126
Tabla 30. _____	127
Adecuación de capacitaciones recibidas en el desarrollo personal y profesional. _____	127
Tabla 31. _____	128
Comunicación oportuna de estrategias, objetivos, metas y cronogramas de actividades en el área de trabajo. _____	128

Tabla 32.	129
Flujo de comunicación entre feje y colaborador.	129
Tabla 33.	130
Retroalimentación sobre trabajo realizado.	130
Tabla 34.	131
Información de comunicados internos.	131
Tabla 35.	132
Resultados de comunicación interna.	132
Tabla 36.	133
Satisfacción de canales de comunicación internos.	133
CAPÍTULO V	139
Conclusiones	139
Plan de acciones para Ágape TV, Canal 8	142
Cuadro 6. Acciones enfocadas en satisfacer las necesidades humanas.	143
Cuadro 7. Creación de Comité Interdisciplinario	152
Cuadro 8. Plan de desarrollo personal y profesional	154
Cuadro 9. Estrategia Team Building	156
Bibliografía	160
Anexos	168

Presentación

El presente trabajo de investigación está completamente a su disposición: La gestión del talento humano y su incidencia en la retención de los colaboradores de Ágape TV, Canal 8 de septiembre 2020 a mayo 2021, es el título que se le brindó a este trabajo para poder optar al título de Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”.

Este documento surge como resultado de la problemática ¿Cómo las estrategias de motivación desde la gestión del Talento Humano en ÁGAPE TV, Canal 8, han incidido en el nivel de retención del personal en el periodo de septiembre de 2020 a mayo de 2021? Ya que en la actualidad se vive en un entorno cada vez más dinámico y mercados laborales más competitivos, la gestión del departamento de talento humano en las organizaciones forma parte de un pilar fundamental en la administración de los colaboradores en las instituciones.

La investigación está dividida en cinco capítulos, en el capítulo uno se da a conocer el planteamiento del problema con su descripción de la realidad problemática, preguntas de investigación, objetivos, hipótesis y justificación, en el capítulo dos, se presenta el marco histórico donde se dan a conocer la teoría de Abraham Maslow y de McClelland, conceptos sobre talento humano, retención, evaluación de desempeño, motivación, incentivos, la diferencia entre retención de personal y retención de talento humano, entre otros conceptos, en el capítulo tres se da a conocer la metodología utilizada, la población de estudio, técnica aplicada, instrumento y procedimiento de recolección y análisis de datos, en el capítulo

cuatro el análisis y discusión de resultados y en el capítulo cinco se muestran las conclusiones obtenidas y recomendaciones brindadas a la organización.

Introducción

El éxito de las compañías depende en gran parte de sus colaboradores y la gestión del talento humano se convierte en un aspecto crucial, ya que comprender el comportamiento de las personas y tener conocimiento de los diversos sistemas y estrategias enfocadas en el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, es de beneficio para que se sientan y actúen como socios estratégicos de la organización, reteniendo ese talento humano valioso que estará participando activamente en los procesos de desarrollo de la empresa, enfocándose en el logro de los objetivos y metas establecidas por la organización.

La gestión del talento humano hace referencia al conjunto de procesos que una organización a través de su departamento de talento humano ejecuta para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la institución, una de las áreas de trabajo es la motivación, ya que se logra que los colaboradores se sientan a gusto con las funciones que desempeña en su puesto de trabajo, un trabajador motivado es una persona comprometida, productiva y leales con la organización, evitando la rotación.

En el capítulo 1 de esta investigación se presenta el planteamiento del problema, que trata de establecer la relación entre la descripción de la realidad problemática y el diagnóstico situacional de la organización de estudio, además se da a conocer la pregunta principal complementada por las secundarias que orientan este estudio, también los objetivos, hipótesis y justificación de la investigación.

En el capítulo 2 se presenta el marco histórico, se da a conocer desde el aporte de algunos autores el enfoque sociológico y psicológico de la gestión del talento humano, asimismo algunas teorías relacionadas al tema de investigación, los objetivos que persigue la gestión de talento humano, la diferencia entre retención de personal y retención de talento humano, etapas históricas entre otros elementos de soporte histórico.

En el capítulo 3 se muestra la metodología, se justifica el enfoque interpretativo cuya finalidad es la comprensión del objeto de investigación a través de la recolección de información por medio de la población de estudio, dando a conocer el enfoque utilizado que en este caso fue cuantitativo, la técnica aplicada e instrumento que se utilizó.

En el capítulo 4 se da a conocer el análisis y discusión de los resultados, se analizan los hallazgos obtenidos mediante la encuesta realizada a los colaboradores de la institución de estudio. El instrumento compartido con los trabajadores fue dividido en cuatro secciones, generalidades, sección clima laboral, motivación, capacitación, comunicación y preguntas abiertas, los cuales se organizaron en relación a los objetivos de esta investigación.

Y en el capítulo 5 se presentan las conclusiones como resultado del análisis de los datos recolectados, estas fueron elaboradas en relación a los objetivos de la investigación.

Asimismo, se dan a conocer las recomendaciones brindadas a la organización de estudios, así como una propuesta de mejora, enfocada en cuatro áreas: clima laboral, motivación, capacitación y comunicación. En este mismo capítulo se presentan las referencias bibliográficas y los anexos que amplían algunos aspectos del estudio realizado.

Capítulo I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática (Antecedentes)

Las empresas e instituciones públicas y privadas tienen planes de negocios, objetivos, misiones y visiones; para lograrlos necesitan contar con personal altamente comprometido que cumpla con deberes, obligaciones y responsabilidades con motivación y entusiasmo.

Los recursos humanos, o como actualmente se conoce bajo el término Gestión del talento humano, “es un área relativamente nueva de los recursos humanos, se identifica su nacimiento a mediados de la década de los años 1990” (Franco, 2018). Esta área considera a las y los colaboradores como el activo más valioso en las organizaciones, siendo estos su bien más importante, pues son precisamente ellos quienes posibilitan el logro de los objetivos y metas organizacionales.

La gestión del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal (Herrera, 2017).

Es por ello que las estrategias implementadas en la gestión del talento humano son un punto crucial para lograr el compromiso de los colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización, y esta “representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales de trabajo” (Herrera, 2017). Además, busca retener a aquellas personas con un alto potencial, dentro de su puesto de trabajo. Por lo que

generar en ellos motivación para el desarrollo de sus labores, y que éstas se realicen en un ambiente y clima laboral satisfactorio y que promueva la motivación de estos, es clave para conseguir este compromiso que determine su fidelidad y retención al interior de la organización, evitando la rotación de dicho talento humano.

ÁGAPE TV, Canal 8, objeto de la presente investigación, forma parte de Asociación Ágape de El Salvador, organización “fundada el 4 de marzo de 1978, por el Padre Flavián Mucci, sacerdote franciscano radicado en El Salvador” (Ágape, 2017), la cual se dedica a realizar iniciativas altruistas hacia la población considerada vulnerable, a través de programas de educación, salud, vivienda, alimentación, formación espiritual y vocacional.

Esta institución fue creada como un canal cultural por el Ministerio de Educación el 4 de noviembre de 1964, y junto con canal 10 se transmitieron de 1969 a 1989. Desde entonces fue el canal educativo de acuerdo a los niveles académicos y de producir programas culturales para los adultos. Fue hasta en 1987, cuando el Canal 8 fue repetitivo de Canal 10 por dos años, y en 1989, Canal 8 fue suspendido hasta el año 1994. (colaboradores Wikipedia, 2021).

Con la intención de llegar a más población, Ágape realizó esfuerzos por introducir los medios radio y televisión como herramientas de comunicación católico, para transmitir un mensaje evangelístico y de valores para la población salvadoreña desde la televisión, lo cual finalmente se logra, cuando, “en mayo de 1999, el Gobierno de la República de El Salvador, a través del Ministerio de Educación, entrega la administración de Canal 8 de

Televisión al Instituto Tecnológico de Sonsonate y a la Administración Ágape”. (Ágape, 2017).

Tras años de esfuerzos, la Asociación Ágape de El Salvador logra conseguir la asignación, por parte del Estado, de una frecuencia de televisión, y a partir de este momento, se da inicio a otra etapa de las comunicaciones en Ágape, con un nuevo proyecto para crear y desarrollar una programación con principios cristianos, educativos y culturales, “iniciando transmisiones el 6 de junio de 2001” (Ágape, 2017), con el nombre de “Ágape TV Canal 8”, como un canal de televisión abierta de carácter católico, y ofreciendo cobertura en todo el país con una programación dirigida a todos los públicos.

En la actualidad, Canal 8 cuenta con un número de treinta y cuatro colaboradores en su totalidad entre todas sus áreas, detallando veinte personas del sexo femenino y catorce del sexo masculino, entre edades de diecinueve y sesenta años, algunos colaboradores con más de quince años de formar parte de esta institución y otros solo con meses en la empresa, que por motivos de la pandemia SARS- CoV-2 o COVID-19, el personal administrativo ha realizado teletrabajo desde el mes de marzo de 2020, asistiendo de forma presencial solamente el personal del Departamento de Producción de TV.

Este medio tiene como misión crear, implementar y desarrollar una programación con perfil que genere correlación con los objetivos y principios religiosos, educativos y culturales, pretendiendo implementarse en el mundo pluralista de los medios de comunicación, desarrollando un proceso educativo, con la promoción de un respeto crítico que no permitiera la masificación del público televidente de El Salvador.

ÁGAPE TV, CANAL 8 se encuentra ubicado en calle Gerardo Barrios No. 1511, Col. Cucumacayán, San Salvador. De acuerdo a sus proyecciones su programación se encuentra categorizada de la siguiente manera:

Cuadro 1. *Programación televisiva de Ágape TV, Canal 8, año 2021.*

Categoría	Porcentaje	Descripción
Familiar	20%	Incluye documentales de sumo interés, noticias, entrevistas, series familiares.
Cultural	15%	Incluye folklore, arte, tradiciones locales, regionales y suprarregionales.
Educativa	15%	Incluye programas educativos que contribuyen a sensibilizar en los valores universales y predisponen hacia la auto búsqueda de la superación educativa
Formativa	20 %	Espacios que aportan información en todas las áreas del desarrollo laboral.

Evangelizadora	20 %	Permite trasladar el contenido de la fe de la manera más asequible al común de la gente.
Pastoral	10%	Incluye celebraciones comunitarias, cursos bíblicos y programas que aportan reflexiones en todas las personas que ya han hecho una opción fundamental de vida en la fe.

Fuente: (Ágape, 2017) *Elaboración propia.*

1.2. Planteamiento del problema

En un entorno cada vez más dinámico y mercados laborales más competitivos, la gestión del talento humano en las organizaciones está cobrando un papel fundamental para el crecimiento y desarrollo de las empresas en la administración de su talento humano, y dentro de ello en la motivación, fidelidad, compromiso y retención de sus colaboradores.

Sebastián Poveda plantea que un especialista en talento humano “está centrado en la respuesta de los problemas críticos que tiene la empresa, aumentar los clientes de esta,

aumentar la productividad de los empleados y mejorar la calidad en el trabajo de estos” (Poveda Sierra, 2018).

La retención de talento es el pilar fundamental de la estrategia de recursos humanos, las empresas valoran la necesidad de retener a sus colaboradores, pues ellos son el activo principal de una compañía, y por ello se busca cuidarlos y lograr la fidelización de sus empleados mediante estrategias para retener el talento humano, procurando estrategias de motivación, capacitación y beneficios que obedecen a procurar contar con trabajadores que les permitan poder lograr las metas que la organización tiene. En su disertación, Olga Franco expresa que “el éxito de las organizaciones está determinado en gran medida por la capacidad de la organización de emplear a personas con talento e implementar los procesos adecuados para su Gestión” (Franco, 2018).

En el caso de ÁGAPE TV, Canal 8, objeto de estudio de la presente investigación, se efectuó un diagnóstico situacional inicial mediante entrevistas diagnósticas semiestructuradas realizadas vía telefónica y a través de la plataforma digital Google Meet a algunos actores clave de la organización, tales como a la Gerente de operaciones de la institución, Licenciada Patricia Quintanilla, su Productor General Licenciada Ana Luisa Iraheta, y su Editor Principal Licenciado Ernesto Gil, quienes hicieron posible identificar algunos datos interesantes que reflejan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas organizacionales, que aportan información relevante que puede ser clave para ayudar a determinar el estado en que se encuentra el canal a nivel de retención del talento humano, de las estrategias implementadas para la gestión y retención de este talento, y qué factores

externos la afectan, tanto en un sentido de adversidad, como también en cuanto a posibles ventajas a aprovechar para fortalecer los aspectos deficitarios.

En entrevista realizada a la Licda. Patricia Quintanilla, Gerente de Operaciones de Ágape TV, Canal 8, ella detalla:

En la actualidad, tenemos veinte años de estar al aire, con un equipo de treinta y cuatro colaboradores entre todas sus áreas; veinte personas son del sexo femenino y catorce del sexo masculino, en edades que oscilan entre los diecinueve y sesenta años. Algunos de nuestros colaboradores, la minoría; se han mantenido laborando en el canal por más de quince años, y su gran mayoría tiene unos pocos meses o años de formar parte del talento humano en el canal, pero muchos vienen jóvenes, sin mayor experiencia, en el canal se les capacita, ganan experiencia y en su mayoría pronto se van a otros medios, son pocos los que se quedan (Quintanilla, 2021).

Producto de las entrevistas realizadas, fue posible identificar algunos datos relevantes, así como algunas situaciones experimentadas y vivenciadas por los colaboradores que reflejan inconvenientes o circunstancias desfavorecedoras que se pueden citar y podrían ser evidencia de fallas en las estrategias de gestión del talento humano en cuanto a motivación hacia su retención en la organización, entre ellas:

- Salarios bajos
- Abundante cantidad de trabajo
- Pocos días de descanso

- Colaboradores que no cuentan con un perfil adecuado al rol que desempeñan.
- Falta de un programa de crecimiento institucional
- Alta rotación de personal

Lo antes expuesto conlleva a visualizar una problemática compleja para el canal, dado que un alto porcentaje de este capital humano se incorpora al equipo de trabajo, pero luego de cierto período se retiran para continuar su labor profesional en otras organizaciones, generando un alto nivel de rotación de sus colaboradores. Prieto Bejarano plantea que “es indispensable que la empresa sepa retener su talento ya que la huida de ciertos empleados a la competencia podría acarrear significativos costos para ella” (Prieto Bejarano, 2013). Este fenómeno de rotación en Ágape TV, Canal 8 provoca una situación de desgaste en lo relativo a los esfuerzos emprendidos para la inducción, formación y capacitación técnica de estos colaboradores, los cuales ya contando con experiencia y conocimientos, abandonan su puesto en el canal, obligando a volver a organizar procesos de convocatorias, selecciones, contratación e inducción de nuevo personal, y ante estas circunstancias muchos colaboradores son contratados muy jóvenes y con muy poca experiencia, lo que obliga a volver a iniciar los procesos ya mencionados por cada nueva contratación, y sin embargo a pesar de estos esfuerzos no se consigue la retención del talento en el canal, afectando sus procesos, que deben reprogramarse cada vez que un colaborador deja sus funciones, como lo apunta Pedro Prieto, “si un talento clave se va, sin duda, la organización va a tambalear, pues no es fácil encontrar un reemplazo inmediato para aquel que es considerado talentoso” (Prieto Bejarano, 2013).

Esta situación de rotación frecuente es una importante problemática enfrentada por Ágape TV, Canal 8, pues representa la fuga de talento, y una recarga para la Gestión de Talento Humano como para los otros colaboradores, pues se deben iniciar nuevamente procesos para cubrir estos vacíos, lo cual afecta mucho el desarrollo del talento humano de esta organización, por lo cual es importante que se realice una revisión detenida de las estrategias empleadas por Talento Humano para motivar a sus colaboradores y conseguir su satisfacción laboral y retención en la organización. Para Prieto Bejarano “la organización deber ser capaz de motivar a que dicho talento se utilice en favor de los objetivos de la empresa” (Prieto Bejarano, 2013)”.

Para Don Grimme los empleados “son el alma de su negocio, y mantenerlos satisfechos ayudará a que su negocio florezca” (Grimme, 2014).

1.2.1 Formulación del problema

La existencia de una alta rotación de colaboradores, que lleva al planteamiento de profundizar en conocer en qué medida la gestión del Talento Humano de Ágape TV, Canal 8 inciden en la motivación de sus colaboradores para lograr su retención en la organización en el período de septiembre 2020 a mayo 2021.

Esta situación puede conllevar a diversidad de efectos para la organización, los cuales podrían ir desde las dificultades de los equipos de trabajo para mantener su unidad, y eficiencia por contar con colaboradores sin un nivel de manejo equilibrado de conocimientos y experiencia, y por tanto posible sobrecarga de trabajo, que podría acarrear la desmotivación de estos, una sobrecarga de esfuerzo en la inducción y capacitación de nuevos colaboradores, generando dificultades de integración y armonioso clima

organizacional, y que implica también costos económicos a la organización por los procesos inductivos y de capacitación. .

En la actualidad, uno de los mayores retos de las empresas es saber atraer y retener el talento. Se estima que la rotación es la mayor preocupación para las empresas, debido, en parte, a que las organizaciones no se esfuerzan en conocer mejor a sus colaboradores, tanto o más que a sus clientes, para comprender cuáles son sus expectativas y qué les motiva para estar más comprometidos con la organización. En particular, lo dicho anteriormente se conoce como “employee engagement” o en español “compromiso del empleado”. “De acuerdo a un estudio de International Business Machine (IBM), el Employee Engagement, es el grado en que los empleados se sienten motivados para contribuir al éxito de la organización y están dispuestos a aplicar un esfuerzo discrecional para llevar a cabo tareas importantes que permitan el logro de los objetivos de la organización” (Merchán Illescas, 2018).

Ernesto Gil, Editor principal de Ágape TV, Canal 8, expresa que “es preocupante a nivel de edición, pues cuando un colaborador ya maneja la línea editorial, conoce los temas, el estilo de redacción, línea gráfica, y cuando nosotros ya estamos satisfechos con su desempeño, en el momento menos esperado avisa su retiro, y no siempre nos da el tiempo para que éste colaborador pueda brindar inducción a su reemplazo, por lo que el trabajo se recarga entre tener que rendir con los requerimientos de edición que son diarios, y simultanear el esfuerzo brindando inducción al nuevo elemento” (Gil, 2021).

Lo antes expuesto plantea la problemática a investigar, siendo las estrategias de Talento Humano de Ágape TV, Canal 8, y cómo estas inciden en la motivación de sus colaboradores para su retención.

Ante esta problemática y en la búsqueda de datos que permitan conocer la gestión del talento humano para la retención de colaboradores, este estudio se plantea contestar varias interrogantes:

Pregunta principal de investigación:

¿Cómo las estrategias de motivación desde la gestión del Talento Humano en ÁGAPE TV, Canal 8, han incidido en el nivel de retención del personal en el periodo de septiembre de 2020 a mayo de 2021?

Preguntas específicas de investigación:

Dentro del período estudiado:

- La gestión del Talento Humano de ÁGAPE TV, Canal 8, ¿cuenta con estrategias motivacionales que incidan en la retención de colaboradores?
- ¿Las estrategias de gestión del Talento Humano en el área de motivación de ÁGAPE TV, Canal 8 contribuyen a la retención de colaboradores en la organización?
- ¿Qué aspectos motivacionales inciden en la retención de colaboradores en ÁGAPE TV, Canal 8?

1.3 Objetivo general:

- Analizar las estrategias de gestión del Talento Humano en el área de motivación de ÁGAPE TV, Canal 8, y su incidencia en la retención de sus colaboradores.

Objetivos específicos

- Describir las estrategias de gestión del Talento Humano en el área de motivación de ÁGAPE TV, Canal 8, que contribuyen a la retención de los colaboradores
- Identificar los factores motivacionales de los colaboradores de ÁGAPE TV, Canal 8, que inciden en su retención.
- Proponer una estrategia motivacional que favorezcan la incidencia de la gestión del Talento Humano para la retención de colaboradores en ÁGAPE TV, Canal 8.

1.4 Formulación de Hipótesis

1.4.1 Hipótesis General

La estrategia de gestión del Talento Humano orientada a la motivación incide en la retención de los colaboradores dentro de la organización.

1.4.2 Hipótesis Específicas (Alternativa)

- Las estrategias de gestión del Talento Humano en el área de motivación contribuyen a la retención de los colaboradores.
- Los factores motivacionales como el salario, clima laboral, reconocimiento y desarrollo profesional en los colaboradores de ÁGAPE TV, Canal 8, incide en su retención dentro de la organización.

- La gestión del talento humano cuenta con estrategias motivacionales que pueden incidir en la retención de colaboradores.

1.4.3 Hipótesis Nula

Las estrategias motivacionales en la gestión del Talento Humano de ÁGAPE TV, Canal 8, no tienen ninguna incidencia en la retención de los colaboradores.

1.5 Justificación

En la actualidad, las empresas e instituciones aspiran y trabajan arduamente por ser altamente competitivas y marchar con paso seguro hacia la consecución de sus metas, objetivos, misión y visión; para ello es vital el contar con colaboradores altamente confiables, comprometidos y motivados con la organización y con el cumplimiento de los principios y valores organizacionales.

Toda organización pública o privada necesita el recurso humano para operar, y retener este talento humano en áreas de mucha especificidad técnica y procedimental, frente a diversidad de factores de motivación que podrían ser una amenaza a la retención de este capital humano, tales como la falta de capacitación, incentivos no adecuados, reclutamiento y selección, que pueden desencadenar en la no consecución de objetivos previstos por la organización, lo cual la vuelve menos competitiva y muy vulnerable en la sociedad en la que presta sus servicios.

Ágape TV, Canal 8 es una organización que cuenta ya con veinte años de estar al aire, con un equipo de treinta y cuatro colaboradores en su totalidad entre todas sus áreas, la minoría han laborado en el canal por más de quince años. Sin embargo, la

gran mayoría de estos tiene pocos años o meses de formar parte del talento humano en el canal, y tienden en gran medida a causar rotación con poco tiempo de trabajo en la organización, lo cual genera un importante desgaste en cuanto a la pérdida de capital humano capacitado y con experiencia, teniendo que volver a iniciar sus procesos de captación de talento desde cero (Quintanilla, 2021).

Es por lo antes expuesto que, indagar a profundidad los factores que inciden en el talento humano y su motivación para permanecer dentro de la organización se vuelven importantes para profundizar en las causales de esta problemática y poder proponer alternativas viables de solución a la misma, lo que es de suma importancia para contribuir al fortalecimiento organizacional de Ágape TV, Canal 8 como un canal televisivo de visión alternativa al desarrollo y fortalecimiento de la fe y valores cristianos y sociales.

Particularmente, el presente estudio se centra en investigar de qué manera se gestiona el talento humano desde el factor motivación, y cómo estas acciones que se ejecutan influyen en la retención de los colaboradores, para que Ágape TV, Canal 8 pueda enfocarse en una ejecución de la gestión del talento humano con énfasis en la retención de sus colaboradores a través de estrategias motivacionales orientadas en objetivos de productividad, mejora de clima laboral y comunicación interna.

Entre los beneficiarios se encuentra el personal general que labora en el canal, desde camarógrafos, coordinadores de programas de televisión, productores, realizadores, directores de cámara, jefes de piso y personal administrativo del medio de comunicación.

Para Esther Melero, solo con una buena dirección y gestión de personas en la organización se conseguirán mejorar los procesos y llegar a los objetivos esperados. Es un hecho por todos conocidos que, si la persona está satisfecha, trabaja mejor, rinde más y se implicará más en la organización y en los objetivos a conseguir. Por tanto, a la hora de establecer objetivos de mejora en la empresa, es vital partir de las personas y del valor que pueden aportar estas (Melero, 2018).

1.5.1 Limitaciones del estudio

Entre las limitaciones que pueden presentarse en este trabajo de investigación están:

- Falta de interés o colaboración de parte de los trabajadores en completar el formulario de Google Forms que será enviado.
- Falta de acceso a estudios previos en retención del talento humano en medios de comunicación en El Salvador que sirvan como referencia a la investigación.
- Por estar en tiempos de pandemia, el tiempo de la empresa ha sido una limitante.

1.6 Identificación de las variables

1.6.1 Clasificación de las variables

Se retoman en este apartado, de nueva cuenta, las distintas hipótesis planteadas previamente para la respectiva presentación o planteamiento de las distintas variables.

Hipótesis General

- Las estrategias de gestión del Talento Humano orientadas a la motivación inciden en la retención de los colaboradores dentro de la organización.

Variable Independiente₁: Las estrategias de gestión del Talento Humano orientadas a la motivación

Variable Dependiente₁: La retención de los colaboradores dentro de la organización.

Hipótesis Específicas (Alternativa)

Hipótesis Específica 1

- Las estrategias en el área de motivación implementadas en la gestión del Talento Humano contribuyen positivamente a la retención de los colaboradores.

Variable Independiente₂: Las estrategias en el área de motivación implementadas en la gestión del Talento Humano

Variable Dependiente₂: La retención de los colaboradores.

Hipótesis Específica 2

- Los factores motivacionales como el salario, clima laboral, reconocimiento y desarrollo profesional en los colaboradores de ÁGAPE TV, Canal 8, incide en su retención dentro de la organización.

Variable Independiente³: Los factores motivacionales de los colaboradores.

Variable Dependiente³: La retención de los colaboradores.

Hipótesis Específica 3

- La gestión del Talento Humano cuenta con estrategias motivacionales que pueden incidir en la retención de colaboradores.

Variable Independiente⁴: Factores de motivación de los colaboradores.

Variable Dependiente⁴: Retención dentro de la organización

1.6.2 Definición operacional de variables

Estrategias de gestión de talento humano:

La importancia del compromiso y la lealtad de los colaboradores son muy importantes en este mundo laboral contemporáneo donde la “guerra por el talento” abunda, definitivamente los colaboradores capacitados tienen mayor oportunidad de empleo. Para María Merchán “Las organizaciones que desean retener empleados valiosos deben tratar de establecer condiciones de organización favorables y estrategias de retención que aborden las diferentes necesidades profesionales de una fuerza laboral diversa” (Merchán Illescas, 2018).

Prácticas de gestión humana: Son aquellas prácticas se ocupan tanto de la productividad de sus colaboradores, como de promover el desarrollo de las personas. Pedro

Prieto acota que “permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional” (Prieto Bejarano, 2013).

Retención: Son aquellas prácticas administrativas orientadas a no dejar ir a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa (Gonzalez, 2019).

Planes: Para Javier García, “plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana e cierta dirección anticipada” (García Santana, 2018).

Factores motivacionales: Según el psicólogo Frederick Irving Herzberg, “los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional y depende de las tareas que el individuo realiza en su trabajo” (Canul Moje, Fernández Bonilla, & González Coria, 2013).

Recursos: Según el especialista en el área de Administración de Empresas y Recursos Humanos Idalberto Chiavenato “Los recursos son los medios con que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr sus objetivos, es decir, los bienes o servicios que se consumen para la realización de las actividades organizacionales” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009).

Política salarial: Para Chiavenato las políticas salariales se definen como: “El conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2009).

Cultura organizacional. Es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa.

Clima laboral. Es el ambiente que se desarrolla entre los empleados dentro de una empresa u oficina. La calidad del clima laboral influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y con ello mejora notablemente la productividad.

Normas y valores por los que se rige una empresa. Unos principios relacionados con la estructura de la compañía, con los métodos de desempeño del trabajo, y hasta el modo en que se relaciona la plantilla.

Fuerza laboral. Habilidad tanto física como intelectual para poder desarrollar una actividad productiva.

Team Building. Conjunto de herramientas y dinámicas que tienen como objetivo fomentar una mayor relación entre los trabajadores, contribuyendo en el desarrollo emocional y complemental de los equipos de trabajo.

Estructura organizacional. Sistema jerárquico escogido para organizar a los trabajadores en un organigrama de una empresa.

Gestión del talento humano. Conjunto de procesos que una organización, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, captación e

incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa.

Motivación laboral. Capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización.

CAPÍTULO II

2.1 Marco Histórico

La Teoría Administrativa o Administración de Personal ha llegado ya a su primer centenario de existencia, y ha pasado por importantes hitos históricos de los cuales se hará un recuento de lo que ha sido todo lo referente a la gestión de lo humano en las organizaciones.

La gestión empresarial ha evolucionado ciertamente mucho en las últimas décadas, y mucho más si nos remontamos al comienzo del siglo XX. Detrás del ahora tan postulado aprendizaje permanente -individual y colectivo- está el avance tecnológico y los nuevos métodos y herramientas, pero sobre todo el creciente peso específico de las personas en las organizaciones. Ya en el siglo XXI, los cambios parecen apuntar a un modelo de organización que se nutre de la inteligente y comprometida contribución de sus personas, y se orienta a una democratización integradora (Enebral Fernández, 2002).

Luego de que la revolución industrial apareciera, se acentuó el modelo de desarrollo y se crearon mecanismos para administrar el talento humano; inicialmente los denominados Departamentos de Bienestar, pasando luego a ser la oficina de se llamaba Administración

de Personal, Recursos Humanos, y hoy en día Departamento de Gestión del Talento Humano.

Para Poveda Sierra, el concepto que hoy en día conocemos como Talento Humano “ha evolucionado de tal manera que actualmente genera un valor significativo en las organizaciones, creando su propia área y formando especialistas cuyo objetivo es lograr que el trabajador sea el elemento más importante de una organización” (Poveda Sierra, 2018). Para Endalia, el origen es posible ubicarlo a mediados del siglo XIX, durante la Revolución Industrial que aconteció principalmente en Estados Unidos y Europa. La mecanización y la producción en cadena generó insatisfacción entre los trabajadores de empresas y fábricas” (Endalia, 2020), orientado a la solución de situaciones de bienestar de los empleados.

La Consultora en Recursos Humanos Endalia, plantea que, en aquellos momentos históricos la medida más importante fue “la creación de los denominados «Departamentos de Bienestar» en algunas organizaciones. El economista John R. Commons fue el primero en utilizar el término de Recursos Humanos en su libro “Distribución de la riqueza”, publicado en 1894. (Endalia, 2020). Pero estas oficinas, creadas inicialmente con un enfoque en el bienestar de los empleados, poco a poco modificaron el enfoque a un mayor autoritarismo:

Entre los años 1910 y 1920 cuando el término de RRHH se popularizó y las empresas comenzaron a ver a sus trabajadores como activos del capital dentro del negocio. Aparecieron las primeras oficinas orientadas a la gestión de empleados. No obstante, estas únicamente se centraban en acciones disciplinarias y, en ocasiones, en sistemas de retribución. Con el paso del tiempo y progresivamente, estas oficinas

empezaron a hacer foco en otros ámbitos, como son las contrataciones y despidos, las fórmulas salariales y el análisis de la productividad y el rendimiento. Podríamos enmarcar el auge de los departamentos de Recursos Humanos entre el final de la Primera Guerra Mundial (1914 – 1918). (Endalia, 2020).

Durante esta época existían muchas condiciones de riesgo para los trabajadores que los llevó a organizarse a través de sindicatos que reclamaban mejores derechos, condiciones y garantías laborales para ellos continuar prestando su fuerza laboral, de manera que, hacia 1920, el centro de la administración de personal tenía que ver con entablar esa negociación con los sindicatos para llegar a mejoras salariales o, en términos más generales, a mejoras en condiciones de trabajo.

Un poco más adelante en el tiempo, hacia la década de 1970, se va dando un cambio de enfoque, y surgen los Recursos Humanos, ya fueran conocidos como Departamento o Área, pero teniendo en cuenta más aspectos enfocados a la persona, sus necesidades y problemas.

Comienzan a tenerse en cuenta factores psicológicos y sociológicos, además del rendimiento laboral. Los líderes del área de Recursos Humanos comienzan a dar prioridad a ayudar a la adaptación del empleado a la empresa y a tener más independencia dentro de la estructura organizativa. También empieza a concretarse y a ganar importancia el concepto de clima laboral (Endalia, 2020).

Ya en la década de los años ochenta, aparece nuevamente una tendencia de lo humano y el concepto es el de visualización del capital humano; de esta manera se cambia

del concepto de recursos al de capital; y es porque ciertamente desde el punto de vista contable es un recurso, pero también se empieza a ver como un activo que si no se cuida se puede perder; es un activo que se debe cuidar con tal de que se mantenga la organización y es por eso que la palabra de retener lo humano se va volviendo más común.

A finales de la década de los 80, aparece el término competencias laborales para designar una necesidad de los recursos humanos de las empresas y lo hace con varios enfoques: conductista, funcionalista y constructivista.

Las competencias laborales surgen en países industrializados para capacitar a la nueva mano de obra debido al constante cambio que se estaba produciendo en las estructuras productivas a nivel mundial, y el mundo abre sus puertas al surgimiento de la Revolución Digital, hacia la finalización de la década de 1990 e inicios de los años 2000, donde se da un nuevo concepto de la gestión del conocimiento, un nuevo desarrollo, y se empieza a pensar que la riqueza no está en una persona que ejecuta ocho horas de trabajo, sino que radica en lo que sabe y cómo se desempeña.

Esta transformación de la economía mundial sustentada en los cambios en el comportamiento del cliente, también afecta al empleado y a su forma de comportarse: el empleado cada vez se preocupa más por su situación, sus aspiraciones, su satisfacción y su felicidad laboral. Llegamos a un punto de inflexión en las empresas, donde estas cada vez son más conscientes de que el talento humano se ha convertido en una clara ventaja competitiva (Endalia, 2020).

Para estos momentos, el activo no está en la cantidad de trabajadores, sino en cuál es la calidad de esos conocimientos que tienen cada uno de los trabajadores y que a la vez le permiten a la empresa generar una ventaja competitiva en el mercado. Es aquí cuando se pasa del concepto del capital humano al concepto de gestión del talento humano.

Es hasta este momento en que las organizaciones se han dado cuenta que el conocimiento no solamente se entrega porque la organización lo pide, sino que ese conocimiento se entrega si la persona está motivada y si esta persona cree que la organización merece que le entregue ese conocimiento.

La nueva gestión humana pasa por diversificarse y extender sus funciones a la formación y desarrollo profesional de las personas de la compañía. Por mejorar y cuidar su motivación y bienestar, sin olvidarnos que será probablemente el área que lidere la transformación digital no solo de su propia función, sino de la empresa en su totalidad (Endalia, 2020).

Posteriormente y en años más recientes, de hecho, es como la tendencia que está marcando una nueva visión es el liderazgo centrado en la persona. Conceptos de recursos humanos, capital humano han quedado atrás y ahora el enfoque es en la gestión de las personas porque a diferencia de lo que pasaba en 1920 con plena revolución industrial ahora se ha logrado comprender que las personas trabajan mejor cuando su vida personal tiene una conciliación con su vida laboral o profesional; es decir cuando lo que hacen dentro de la organización cobra sentido. Todas estas transformaciones en la visión, según La Consultora en Recursos Humanos Endalia, “podemos verlos incluso en las cada vez más frecuentes modificaciones del nombre del propio Departamento de Recursos Humanos por

otras denominaciones como: Talento Humano, Capital Humano, Cultura y Talento, Personas y Valores, Personas y Talento, People o People First”. (Endalia, 2020).

Al conocer la evolución de la Gestión de Talento Humano hasta nuestros días, se puede valorar que es necesario que esta se transforme, para que no solamente busque cómo capturar conocimiento, competencias y talento de las personas, sino como convertir a cada uno de los empleados de la organización en el activo más importante de la misma, por el hecho de que existe un compromiso en cada uno de sus empleados o colaboradores debido a que cada uno de estos empleados cree que la organización para la cual trabaja es el mejor espacio para desarrollarse tanto personal como laboral y profesionalmente.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Enfoque sociológico en la gestión del talento humano

La sociología de las organizaciones es una rama de la sociología que estudia cómo los miembros de una organización construyen y coordinan actividades colectivas organizadas, se interesa por los procesos sociales que ocurren al interior del grupo para alcanzar una comprensión más completa de la vida organizativa. (Lucas M. A., 2013)

La sociología de las organizaciones estudia ciertas problemáticas recurrentes que, ligadas a las tensiones que afectan las organizaciones, han dado lugar a diferentes temas de estudios, por ejemplo: los estudios que se inscriben en esta temática se esfuerzan por comprender cómo las organizaciones llegan a mantener su estructura y su identidad, a pesar de las tensiones internas y externas que padecen.

Por analogía, las metáforas permiten mostrar las similitudes que pueden existir entre la organización y la imagen empleada. Además, Morgan observa que un mismo objeto puede ser representado por diferentes imágenes, estas, a modo de similitudes y diferencias inherentes a cada una, propondrán una visión complementaria pero incompleta de la empresa. Las metáforas propuestas por (Morgan, 2006) permiten ver la organización ya sea como: una máquina, un organismo, un cerebro, una cultura, un sistema político, una prisión del psiquismo, flujo y transformaciones y un instrumento de dominación. Es así como también la sociología organizacional puede hacer importantes aportes al estudio de la gestión del talento humano.

Entre los principales vínculos se encuentran:

1. La crítica a concebir al trabajador como “recurso” y la propuesta de enfoques humanizadores.
2. La identificación de aspectos individuales del trabajador que influyen en su desempeño (como la motivación y satisfacción) y su magnitud de influencia.
3. La importancia de aspectos vinculados a la configuración, dinámica y desarrollo de la organización como el liderazgo y la cultura.

Por tanto, la sociología organizacional contribuye a comprender la naturaleza humana del trabajador, mediante la explicación de su dimensión sociocultural, la acción de los trabajadores y los grupos, mediante la explicación de lógicas de acción social caracterizadas por aspectos de la cultura de trabajo como la importancia de relaciones cara a cara o la afectividad, la organización y su papel como actor social mediante la explicación

del liderazgo y la cultura organizacional como procesos sociales caracterizados por aspectos de la cultura de trabajo como formas paternalistas de autoridad y la explicación de la interdependencia entre la organización y la sociedad en contextos específicos.

2.2.2 Enfoque psicológico de la gestión del talento humano

La psicología aporta un valor agregado en las organizaciones y este radica en su conocimiento especializado de los procesos básicos en las personas, desde la perspectiva emocional, cognitiva y comportamental, fomentando un desarrollo del talento de la manera más humana posible, priorizando el bienestar del trabajador y su satisfacción laboral para lograr los objetivos organizacionales.

Una vez que una organización ha seleccionado y capacitado a sus empleados, es importante que se sientan motivados y satisfechos con su trabajo. La habilidad determina si un trabajador puede hacer el trabajo, pero la motivación determina si lo hará apropiadamente. Aunque en realidad es difícil evaluar la relación entre la motivación y el desempeño, por lo general los psicólogos están de acuerdo en que aumentar la motivación de los trabajadores da como resultado el mejoramiento del desempeño laboral. (Aamodt, 2010).

La psicología organizacional debe enfocarse en el estudio de la formación específica en emociones, aprendizaje en adultos, percepción, lenguaje y motivación, para poder desarrollar estrategias desde el funcionamiento del ser humano específico.

Esto es un valor agregado, pues desde la psicología se puede aprender a reconocer cómo funcionan esos sistemas en cada uno de los individuos para poder realizar acciones

estratégicas que optimicen el aprendizaje y puedan manejar las emociones y motivar e interpretar el lenguaje verbal y no verbal de la comunicación de quienes reciben las acciones o las dirigen, para optimizar los resultados a largo plazo.

El enfoque psicológico en las organizaciones es importante en todas áreas de la gestión del talento humano, como es el caso de la selección de personas, aunque no hay un procedimiento cuantitativo exacto para encontrar al empleado más idóneo, las técnicas psicológicas ayudan a reducir las posibilidades de error.

En lo referente a la motivación del personal, la psicología organizacional ayuda a identificar los talentos de cada miembro del equipo y cómo lograr su desarrollo y compromiso con las metas de la empresa más allá de la motivación básica por el salario.

También contribuye a facilitar la comunicación y al logro de los resultados, pues provee de recursos para favorecer primeramente el entendimiento de las diferentes y resultará un apoyo fundamental para el desarrollo continuo de una cultura organizacional enfocada en los resultados.

2.2.2.1 Teoría de la Pirámide de las Jerarquías de Necesidades de Maslow

Una de las teorías que más fundamentan la visión del Talento Humano, es la teoría de “La pirámide o jerarquía de las necesidades humanas” planteada por Abraham Maslow en 1943, la cual aún con el paso del tiempo mantiene su vigencia y respeto por su enfoque humanista en el cual plantea estas necesidades en una jerarquización en forma de pirámide, la cual en su base está el fundamento para la satisfacciones de esas necesidades, desde las más básicas, como lo son las necesidades fisiológicas, ubicadas a la base de dicha pirámide,

y avanzando por estadios que van de lo social hacia aspectos más humanos y personales del individuo. En su artículo ¿Qué es y para qué sirve la Pirámide de Maslow?, Ingrid Pastor plantea que “Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que, conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide)” (Pastor, 2020).

La teoría de Maslow propone en su pirámide cinco estadios o jerarquías en que el ser humano prioriza sus necesidades.

- La primera de estas jerarquías, que es la que ocupa su base fundamental radica en la importancia de satisfacer las necesidades fisiológicas del individuo, tales como la alimentación, el respirar, el descanso y contar con condiciones de salud para funcionar.
- Un segundo estadio estaría caracterizado por las necesidades relativas a su seguridad, dentro de esto se incluyen una base material para la vida como el empleo, contar con recursos para sufragar sus otras necesidades, y contar con condiciones de seguridad para su vida e integridad.
- El tercer estadio deja atrás las condiciones materiales y comienza a centrarse en aspectos personales dentro de su entorno social cercano, entre ellas las necesidades de filiación, amistad, afecto, establecimiento de una pareja y aspectos relacionados.
- El penúltimo estadio precisa necesidades mucho más personales tales como la confianza en sí mismo, el contar con el reconocimiento propio como de los demás

de sus alcances y logros, y contar con ello con el respeto y reconocimiento de las demás personas, e incluso el contar con un nivel de liderazgo en su entorno.

- El nivel más elevado de la pirámide corresponde al término denominado por Maslow como el de la autorrealización, que implica una visión más amplia de sí mismo del individuo, ya enfocado en su realización más personal, su capacidad de salir adelante, resolución de dificultades y liderazgo ante la vida, una visión de sí mismo en su entorno superando prejuicios y más enfocado a su crecimiento personal con creatividad y espontaneidad.

Figura 1. Pirámide de Jerarquía de las Necesidades Humanas, Abraham Maslow, 1943



Fuente: (Maslow , 2020)

Esta teoría grafica de manera lógica cómo el ser humano poco a poco y a medida que sus necesidades fundamentales de vida se van logrando satisfacer, puede entonces enfocarse en necesidades aún más orientadas a lo social y luego a lo personal desde lo más intrínseco de sus aspiraciones, lo cual es importante porque permite en la Gestión del Talento Humano

visualizar cuáles son las necesidades y situación de sus colaboradores, pudiendo proponer estrategias que faciliten condiciones para el alcance de estas jerarquías por parte de sus colaboradores. Juan Carlos Barceló, comenta que “La teoría de la pirámide de Maslow, tiene diversas aplicaciones prácticas en las empresas. Sobre todo en cuanto a la motivación de los trabajadores” (Barcelo, 2019).

A lo largo de la vida laboral se va ascendiendo por los distintos niveles de la jerarquía de las necesidades. En un primer lugar buscamos un empleo para recibir un salario y cubrir nuestras necesidades más básicas; posteriormente intentamos alcanzar el siguiente nivel buscando una estabilidad y una seguridad; una vez alcanzados estos niveles básicos, los empleados buscamos satisfacer nuestras necesidades de afiliación. Las relaciones interpersonales en el trabajo son necesarias y efectivas. Si la empresa potencia la cooperación entre trabajadores, aumentará el rendimiento y generará un buen clima laboral (Pastor, 2020).

Desde la visión organizacional esta teoría permite un punto de vista enfocado al desarrollo tanto a nivel profesional como personal de sus colaboradores, permitiendo precisar en qué nivel de satisfacción de sus necesidades se encuentra y cuánto como organización se puede contribuir al avance hacia los siguientes estadios de sus jerarquías de necesidades, desde las más básicas hasta las más elevadas, pudiendo comprender sus motivaciones y apalancar que éstas logren su propósito, lo cual se reflejará también en motivación del colaborador hacia un desempeño cada vez mejor y más identificado y comprometido con la organización.

2.2.2.2 Teoría de las tres necesidades de McClelland

Hacia 1961, David McClelland explicó que las personas funcionan con base en tres grandes motivaciones, las cuales son las necesidades de logro, afiliación y poder. Describas de la siguiente manera:

- Necesidades de logro: consisten aquellas que reflejan un esfuerzo de la persona por lograr y sobresalir en relación con un grupo de estándares en la búsqueda del éxito.
- Necesidades de filiación: están enfocadas en el deseo del individuo por establecer relaciones con otras personas de manera interpersonal y amistosa, y su integración a colectivos de personas.
- Necesidad de poder o influencia: Estaría consistiendo en la necesidad de la persona de lograr influir en las otras personas y sus comportamientos de manera distinta a como se comportan en su normalidad, consiguiendo un impacto en ellas a nivel de control sobre las mismas.

Figura 2. Teoría de las tres necesidades de McClelland



Fuente: (McClelland, 2018)

La teoría propuesta por McClelland plantea que todas las personas poseen estas necesidades en mayor o menor grado, independientemente del género, edad o cultura.

María Luisa Naranjo, explica que “estas motivaciones son importantes porque predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas” (Naranjo Pereira, , 2009).

Esta teoría podría orientar la labor de gestión de talento humano en el sentido que permitiría la motivación de los colaboradores desde cada uno de los grados de necesidades que cada uno tenga, proporcionándoles el tipo de apoyo que necesitan para su satisfacción

García (2008) aduce que las anteriores son motivaciones sociales que se aprenden de una manera no consciente, como producto de enfrentarse activamente al medio. Explica este autor que las recompensas que suceden a una conducta la refuerzan, lo que aumenta la probabilidad de que se repita. Cuando el comportamiento de las personas opera en un ambiente propicio para obtener resultados satisfactorios, se aprende algo más que la respuesta a un problema, puesto que la forma de comportamiento asociado con el éxito también se ve reforzada (García, 2008).

2.2.3 Enfoque filosófico de la gestión del talento humano

La Filosofía de Talento se debe entender como una estructura documental, manuales, instructivos o planes de su equipo ejecutivo para saber cómo debe ser administrado el talento. Proporciona orientación que puede ser fácilmente operativa en los procesos de selección, desarrollo, evaluación y compensación. Toma la forma de un conjunto de declaraciones muy breves que describen las creencias de su empresa sobre el rendimiento, los comportamientos, la diferenciación, la transparencia y la responsabilidad. Una vez creado, se comunica ampliamente a los empleados y todos los procesos de RR.HH. se alinean a un sistema de gestión. Todas las compañías necesitan una; pero muy pocas compañías la tienen (Mora, 2021).

Los colaboradores deben inferir en los planes de su empresa al observar cómo se toman las decisiones relacionadas con el talento. Si perciben que las promociones surgen de un proceso “opaco”, supondrán que surgen del favoritismo y el sesgo político, sino entienden por qué algunos empleados reciben recompensas grandes, asumirán que la compañía es fundamentalmente injusta en su enfoque de compensación. Las empresas que

no tienen una filosofía de talento clara enfrentan consecuencias mucho más serias que simplemente tener gerentes autónomos y empleados confusos. Sin un conjunto coherente de reglas sobre cómo se debe administrar el talento, las empresas se arriesgan a lo siguiente:

Mayor rotación de altos potenciales: los colaboradores de mayor potencial de su empresa serán especialmente sensibles a la falta de transparencia sobre su futuro o injusticias inexplicables en el tratamiento. Probablemente no se quejarán, simplemente se irán.

Disminución del compromiso: los elementos de una filosofía de gestión del talento influyen fuertemente en los factores que generan el compromiso de los empleados.

Si los gerentes no son responsables del desarrollo de sus equipos o los malos comportamientos no se controlan sin una explicación, es seguro que el compromiso disminuirá.

Crecientes brechas de competencia sin un sistema de gestión del talento, los gerentes dependerán de sus preferencias personales para gestionar y hacer crecer sus equipos, su empresa nunca construirá la calidad o la profundidad del talento que requiere con este enfoque de “caminar al azar” para gestionar el talento.

Los empleados pueden adaptarse a una amplia variedad de filosofías de talento, lo que quieren es claridad sobre qué reglas existen y ver que esas reglas se apliquen consistentemente.

Para la Socia y Directora de Consultoría de Recursos Humanos de la empresa Human Performance, un sistema de gestión del talento debe proporcionar los principios rectores para:

Cuadro 2.

Principios rectores de la Gestión del talento según Ángels Mora de la empresa Human Performance.

Desempeño	¿Cuáles son las consecuencias de un mayor o menor rendimiento del empleado?
Conductas	¿Cuánto importan los comportamientos? y ¿en qué umbral empiezan a importar?
Diferenciación	¿Cómo deberíamos asignar los recursos y las recompensas de nuestra compañía en diferentes niveles de rendimiento y potencial?
Transparencia	¿Qué tan abiertos deberíamos ser, y con quién, sobre nuestros procesos de talento y sus resultados?
Rendición de cuentas	¿En qué medida los gerentes deben ser responsables de desarrollar y gestionar sus equipos?

Fuente: (Mora Á. , 2018) *Elaboración propia.*

Desarrollar e implementar una filosofía de gestión del talento es un proceso sencillo: primero, obtener la opinión del equipo directivo y el consenso, a menudo los ejecutivos discrepan sin saberlo sobre los elementos clave de una filosofía de gestión del talento.

Los gerentes deben comprender las expectativas de su empresa sobre cómo deben gestionar el talento y las consecuencias de hacerlo bien o mal, los empleados necesitan saber cuáles son las reglas para tener éxito en su organización, crear la filosofía de gestión del talento de su organización puede ser más fácil de lo que cree.

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Marco teórico

La Real Academia Española de la Lengua (RAE), define el término talento para referirse a “persona inteligente o apta para determinada ocupación” (RAE, 2020), considerándola inteligente en el sentido de que tiene la capacidad de entender, comprender y resolver problemas, dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; se consideraría apta en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

El talento es la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización, es decir añadiendo valor.

2.3.1.2 Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano es un proceso que surgió en la década de los noventa del siglo XX y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta que lo que impulsa el éxito de su negocio es el talento y las habilidades de sus empleados, el término

fue acuñado por David Watkins de Softscape para describir el proceso que siguen las empresas para atraer y retener empleados productivos (Sodexo).

Actualmente, las personas han pasado a ser consideradas, por sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como nuevos socios de las organizaciones, constituyéndose en el capital intelectual de la organización y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración., 2012).

Es justo decir que, la gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los colaboradores que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones, siendo estos considerados como el activo más importante de las organizaciones, por tal motivo, la gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar a la institución de inteligencia, convirtiéndose como socios estratégicos para el logro de objetivos y metas de esta.

2.3.1.3 Objetivos del Talento Humano

La gestión del talento humano comprende una serie de procesos que tiene el objetivo de atraer, retener y fidelizar a quienes trabajan en una empresa, con el trabajo de esta área es posible obtener mejores resultados en el desempeño de cada uno de los empleados de una compañía, lo que favorece el alcance de las metas empresariales.

De hecho, es el equipo de gestión de talento humano quien es capaz de medir el desempeño de cada miembro de la compañía en pro del éxito personal de cada uno y el de la empresa.

Según el blog de la red (RSM) los objetivos que persigue la gestión del talento humano son:

Atraer trabajadores

Uno de los principales objetivos del equipo de gestión de talento humano es la atracción de empleados, esta permite captar a candidatos calificados o con la capacidad de adquirir las competencias necesarias para el puesto que desempeñará y los objetivos de la empresa.

- **Retener y motivar a los empleados**

Con ellos puede proporcionar a su empresa colaboradores calificados, satisfechos con su puesto de trabajo y fieles al negocio, esto se puede lograr mediante la motivación, que implica que cada empleado se identifique y comprometa con la empresa, así como también con la ayuda que se ofrezca a aquellos para crecer profesionalmente dentro de la compañía.

- **Evaluar el desempeño de los empleados**

De esa forma se puede medir el desempeño de los colaboradores para tomar medidas que ayuden a identificar su contribución e importancia para la compañía. Se pueden tomar medidas, además para mejorar el desempeño de los trabajadores, por ejemplo, mediante capacitaciones.

- **Lograr la mayor productividad de los trabajadores**

Esto se puede conseguir mediante el entrenamiento y la motivación de empleados, como consecuencia, al ver mejorada la competitividad, la empresa podrá alcanzar sus objetivos trazados.

- **Velar porque se mantenga un buen clima laboral**

Para ellos, pueden establecer políticas éticas que propicien un mejor comportamiento entre los empleados.

Otras formas de motivar un clima laboral son:

- Mostrar preocupación por cada colaborador.
- Manejar estrategias de flexibilidad respecto al lugar y horario de trabajo.
- Reconocer los logros de los miembros del equipo.
- Crear actividades recreativas fuera del trabajo, etc.

Motivaciones laborales

Se puede definir como aquel estímulo que generan las empresas u organizaciones a su capital de talento humano para así maximizar los logros y la calidad de trabajo al cumplimiento de los objetivos planteados y encaminándolos al éxito.

Incentivos

Programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participación en los resultados, etc. Para la organización, los incentivos representan inversiones que deben proporcionar retornos, en forma de contribuciones de las personas.

Compensaciones

Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.

2.3.1.2 Diferencia entre retención de personal y retención de talento humano

La retención del personal es una métrica para determinar si hay brecha entre la capacidad de equipos de liderazgo para atraer y retener gran talento, por lo contrario, retención de talento humano es detectar a los colaboradores que son particularmente valiosos por la suma de sus habilidades, conocimientos, experiencia, inteligencia, capacidad de juicio, actitud, carácter y habilidades para aprender, crecer y desarrollarse. (Los Recursos Humanos.com, 2017)

El presente proyecto de investigación se centra precisamente en determinar la incidencia de las estrategias de Talento Humano, en la motivación para la retención de los colaboradores de ÁGAPE TV, Canal 8 durante el periodo de septiembre de 2020 a mayo de 2021.

Dado que el talento humano demuestra capacidades específicas superiores a la media de los trabajadores, las empresas suelen desplegar numerosas estrategias para retenerlo. En la gestión estratégica de recursos humanos, no todas las personas que trabajan en una empresa son consideradas talentosas, puesto que dicho talento depende de factores tan diversos como la preparación académica, la experiencia, el tiempo y conocimiento de la labor realizada y el criterio desarrollado para la toma de decisiones pertinentes a las necesidades que se presenten en el área de trabajo.

Las instituciones con el giro de medios de comunicación son y seguirán siendo actores trascendentales en la sociedad; para ello, es necesario que las empresas de medios de comunicación se planteen ante sí un horizonte en el que puedan innovar cada día. En el caso de la televisión, es un medio con su propio atractivo por su oferta audiovisual.

Las empresas que se dedican a hacer televisión tienen grandes retos, uno de ellos está en la forma de realizar televisión; para esto el talento humano es vital, pues es el que representa el motor de la organización para emprender estos desafíos. Es por ello que “en este medio de negocio siempre cambiante, global y tecnológicamente exigente, encontrar y retener el talento humano se convierte en el campo de batalla competitivo” (Ulrich, 2004).

El Salvador no es la excepción en este rubro y como lo menciona la Licenciada Ana Luisa Iraheta, Productora General de Ágape TV, Canal 8 “a pesar de ser un país geográficamente pequeño, El Salvador cuenta con veintiocho canales de televisión; entre ellos se categorizan por el tipo de señal: Abierta (nacional y local), vía satelital y por suscripción. Otra categoría es por el tipo de contenidos: comercial, informativo, religioso, y además veintiséis canales son propiedad privada y dos de propiedad pública (Iraheta, 2021).

2.3.1.1.13 La gestión del talento humano en la retención

Las acciones de retención de talento humano son aquellas prácticas orientadas a mantener en la empresa a individuos ubicados en cargos claves dentro de la institución, el no implementar estrategias de retención de personal podrá generar consecuencias en la organización, poniendo en riesgo la permanencia de recurso humano encargado de realizar

una planificación, diseñar soluciones, tomar decisiones acertadas, controlar un resultado u operar una acción (González Gatica, 2015).

Diego González en su estudio plantea que “Toda la gestión de la empresa descansa en algún recurso humano encargado de realizar una planeación, diseñar una solución, tomar una decisión, coordinar una ejecución, controlar un resultado u operar una acción” (González Miranda, Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances., 2009), esto permite analizar que toda organización requiere de manera permanente de contar con personas talentosas que sepan planear, diseñar, proponer soluciones o tomar decisiones, para lo cual se requiere no solamente la preparación y el conocimiento, sino también la experiencia y el criterio que da su retención en la organización como garantía de eficiencia, y por lo tanto para una empresa el alto nivel de rotación tiene serias implicaciones en su desarrollo, como lo explica Diego González “Si son las personas quienes realizan los diversos procesos dentro en las empresas, la rotación repercute fuertemente en su gestión y en sus resultados” (González Miranda, Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances., 2009).

La retención de las personas requiere, por lo tanto, no solo de acciones en tal sentido; es necesario y pertinente ahondar en aquellos aspectos de carácter personal que intervienen en la decisión de los sujetos sobre los que se interviene, de tal manera que las acciones emprendidas deben ser sistemáticas, organizadas y enfocadas a una estrategia de motivación para lograr la retención y evitar la rotación del talento humano.

Algunos de los procesos o variables que se encuentran en estrecha relación con la retención del personal, son las diversas acciones que realiza la gestión del talento humano

en las organizaciones, evitar que los empleados que ocupan un lugar vital dentro de la empresa se retiren de ella, se vayan para la competencia o pongan su propio negocio es una prioridad (González Miranda, 2012).

(Prieto Bejarano, Especialización en Talento Humano, 2013) en su tesis, sostiene que la retención de personal es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados.

La retención de talento es el pilar fundamental de la estrategia de recursos humanos, ellos son el activo principal de una compañía y por ello se tiene la obligación de cuidarlos y lograr la fidelización de empleados mediante estrategias para retener el talento humano.

La razón por la cual las empresas sienten la necesidad de retener a sus colaboradores obedece a contar con trabajadores que les permita poder lograr las metas que la institución tiene. Idalberto Chiavenato afirma que una organización viable es aquella que logra atraer a su recurso humano y a su vez consigue mantenerlos satisfechos a largo plazo dentro de la organización (Chiavenato , Gestión del Talento Humano , 2009).

(Chiavenato , Gestión del Talento Humano , 2009) afirma que los equipos de gestión de talento humano se encargan de brindar asesoría interna para que las personas dejen de ser administrados y se conviertan en personas activas que ayuden a administrar el resto de los recursos de la organización. De tal manera que, cuando existe una adecuada gestión del talento humano, las personas son consideradas asociadas a la organización y con la capacidad de proveer ideas que serán tomadas en cuenta dentro

de la empresa, cumplen metas y alcanzan resultados esperados. Todos estos factores hacen que los trabajadores se sientan satisfechos e identificados con la organización, ya que no son vistos como un elemento generador de costos, sino que son observados como miembros que proveen ingresos a la empresa.

Los desafíos estratégicos de las organizaciones deben ocupar un lugar importante y fundamental en la administración de personal, de tal manera que cuando existe una gestión de talento humano en las empresas, los colaboradores son considerados socios aliados para generar, ideas, estrategias que alcancen resultados positivos, generando una identificación entre los colaboradores con la marca.

En la gestión del talento humano es importante mantener un nivel de motivación que propicie que los colaboradores contribuyan al logro de los objetivos de la organización, Gómez, Balkin y Cardy, consideran que “la productividad de los empleados depende de la capacidad, la motivación y la calidad de la vida laboral. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008) Esto tiene implicaciones en la importancia que conlleva para las empresas establecer estrategias de gestión del talento humano orientadas a ofrecer una mejor calidad de vida laboral, que motive a la fidelización y retención de sus colaboradores.

Un creciente número de empresas reconoce que la probabilidad de que los empleados escojan una empresa y se queden en ella será mayor si creen que ofrece una alta calidad de vida en el trabajo. Como lo expone Gómez y Balkin, “la alta calidad de vida en el trabajo está relacionada con la satisfacción en el mismo, lo que a su vez es un buen predictor del absentismo y la rotación en el trabajo (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

Las motivaciones que puede tener un colaborador para mantenerse de manera permanente en una organización pueden ser de lo más diversas; por lo que, si los índices de rotación descienden, tampoco es directamente proporcional a un mayor compromiso de los colaboradores, pues esta permanencia laboral, como podría deberse a un mayor nivel de compromiso, confortabilidad y bienestar en el trabajo y satisfacción, también podría deberse a la ausencia de otras oportunidades externas y a no arriesgarse a perder la remuneración garantizada de un empleo seguro. Pilar Jericó lo explica de la siguiente forma: “Aunque las personas estén en la empresa, no significa que sus cabezas les acompañen. El compromiso no es deber, nace de una decisión tomada en libertad y así ha de gestionarse” (Jericó, Entrepreneur-Recursos Humanos, 2009).

Sin embargo, el aspecto motivacional es crucial para el desarrollo de compromiso por parte de los colaboradores. Pilar Valderrama considera que “para que exista compromiso es necesario un equilibrio entre motivación (disposición y esfuerzo de los empleados) y la satisfacción (recompensas organizacionales). Es decir, conseguir que los trabajadores estén motivados y se sientan felices, o al menos satisfechos, en su trabajo” (Valderrama, 2017).

Para la gerencia de Talento Humano, hacerse de estrategias adecuadas para promover la motivación de los colaboradores es un imperativo.

Esta motivación, hace referencia al deseo de una persona de hacer su trabajo lo mejor posible, o ejercer el máximo esfuerzo para desempeñar las tareas asignadas. La motivación llena de energía, dirige y mantiene el comportamiento humano”.

Motivación que también incide en la retención del talento en la organización (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

Pilar Jericó (2008) lo apunta al referirse a que “La gente altamente comprometida se esfuerza un 57% más, consigue un 20% más de resultados y es un 87% menos propensa a dejar la compañía, en relación a empleados de menores niveles de compromiso” (Jericó, Gestión del Talento Humano , 2008).

2.3.1.2 Teoría de Henry Fayol (1841-1925) (Chávez J. & Vizcaíno, 2017)

Se enfoca en el bienestar de los trabajadores, equidad y trabajo en equipo. El enfoque general de la teoría se dirige a:

- La división del trabajo.
- La aplicación de un proceso administrativo
- La formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

La teoría clásica de la administración se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

Sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquizas, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.

Es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.

Chiavenato define la gestión del talento humano como: “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamientos, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño” (Chiavenato , Gestión del Talento Humano , 2009).

Los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por sí solos (Chiavenato , Gestión del Talento Humano , 2009).

Todas las teorías revisadas permiten hacer una valoración de la vital importancia de una gestión del talento humano enfocada en la persona, pero sobre todo en su motivación a desarrollarse dentro de una organización con compromiso y convicción de estar integrado a la misma manteniendo su retención en la organización, para la cual este talento es un capital humano valioso, puesto que comprende conocimiento, preparación, experiencia, criterio que les permite saber realizar su labor con eficacia, eficiencia y efectividad mediante acciones pertinentes y tomas de decisiones basadas en los criterios de conocimiento y experiencia, lo cual es de alto valor para las organizaciones, razón por la que establecer una serie de acciones en el tiempo encaminadas a atraer trabajadores, y generar acciones tácticas motivacionales laborales como brindar estímulos, incentivos, compensaciones, evaluar el desempeño de los empleados y velando porque se mantenga un buen clima laboral, lo que permita lograr la mayor productividad de los trabajadores puede

ser una buena estrategia que permita retener y motivar a los empleados y superar el riesgo de la alta rotación.

2.3.1.3 Teorías del desarrollo y gestión de talento humano

(Eslava Arnao & Mora, 2008) afirman que este enfoque tiene por objetivo “obtener la máxima creación a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro”.

La gestión de talento humano es una herramienta estratégica para enfrentar los desafíos con los aportes de las nuevas tecnologías. Plantea que hay que utilizar a personas capacitadas y especializadas que se desempeñen mejor en su puesto de trabajo y de esta forma darle grandes beneficios a la empresa como mayor producción y buena utilización de los recursos.

2.3.1.4 Teoría clásica de la administración

Se basa fundamentalmente en la importancia de la estructura en las organizaciones formales, sin darle consideración alguna al factor humano, es el polo contrario a la teoría del desarrollo humano, que como vimos anteriormente, se centra en el individuo y en las relaciones sociales dentro de la organización.

El fundador de la teoría clásica fue el Ingeniero, Henri Fayol quien “hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, sistematizó el comportamiento gerencial; estableció los catorce principios de la administración y dividió las operaciones industriales y

comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa (Cueva, 2013).

La teoría clásica surgió poco después de la Revolución Industrial, debido al crecimiento acelerado de las empresas y a la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones.

Pero ese crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas produjo una complejidad en su administración y exigió un enfoque científico purificado que sustituyese el empirismo (Jauregui, 2016). Con la empresa de dimensiones más amplias, surgen las condiciones iniciales de planeamiento a largo plazo de la producción, reduciendo la inestabilidad y la improvisación, frente a la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para poder obtener un mejor rendimiento de sus recursos y hacer frente a la competencia, que se incrementaba entre las empresas. Surge así la división del trabajo; que, aunque tiende a confundirse, es el origen de la especialización del trabajo.

La especialización del trabajo consiste en la fragmentación de las tareas necesarias para la producción de un bien o servicio, las cuales se reparten en una serie de individuos, habitualmente, en base a su fuerza, capacidad, especialidad o naturaleza. Con el tiempo, la división del trabajo permitió el incremento de la productividad en determinadas tareas mediante la especialización, así como el desarrollo de las sociedades (Coll Morales, 2020).

2.3.1.5 Principios de la teoría clásica

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios. Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto

nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios, por lo tanto, son flexibles, adaptándose a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Cuadro 3. *14 Principios básicos de organización de la empresa y las funciones básicas según Henry Fayol*

Principio	Función
División de Trabajo	Para un mejor desempeño en el trabajo, la especialización es fundamental, entre más se especialice al empleado, mejor será su eficiencia.
Autoridad	Los gerentes tienen que dar órdenes, no siempre conseguirán la obediencia, si no tienen autoridad personal (liderazgo).
Disciplina	Los integrantes de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que rigen en la empresa.

<p>Unidad de Dirección</p>	<p>Las operaciones tienen un mismo objetivo y deben seguir un plan, es obligación de los departamentos asistir a los demás para lograr las tareas y proyectos que son asignados a cada cual, en lugar de negar ayuda. Debe existir para esto un plan coordinado, aprobado y autorizado por los gerentes involucrados.</p>
<p>Unidad de Mando</p>	<p>Las instrucciones sobre una operación particular son recibidas solamente de una persona.</p>
<p>Subordinación de interés individual al bien común</p>	<p>En cualquier empresa, el empleado debe tener una preocupación primaria por la organización.</p>
<p>Remuneración</p>	<p>La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los empleadores, para trabajos iguales, salarios iguales.</p>

Centralización	Fayol creía que a los gerentes les corresponde la responsabilidad final pero los empleados deben tener autoridad suficiente para ejecutar adecuadamente su trabajo.
Cadena escalar	La línea de autoridad en una organización pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
Orden	Cada individuo debe ocupar el cargo más conveniente para él.
Equidad	Los administradores deben ser amistosos y equitativos con los empleados, firme pero justos
Estabilidad del personal	Para un eficiente funcionamiento en la organización, la baja rotación del personal es lo más conveniente.

Iniciativa	Bebe darse libertad a los empleados para expresar y llevar a cabo sus ideas, aun cuando a veces se cometan errores.
Espíritu de equipo	Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad, todos los departamentos dentro de la empresa deben trabajar unidos y apoyarse cuando sea necesario, para lograr una empresa conjunta.

Fuente: (Fayol , 2019) *Elaboración propia.*

2.3.1.6 Funciones básicas de la empresa

Fayol dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron como las funciones básicas de la empresa.

Cuadro 4. *Funciones básicas de la empresa según Henry Fayol.*

1. Funciones Técnicas	Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa
2. Funciones Comerciales	Relacionadas con la compra, venta e intercambio.

3. Funciones Financieras	Relacionadas con la búsqueda y la gerencia de capitales.
4. Funciones de Seguridad	Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. Funciones Contables	Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
6. Funciones Administrativas	Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa.

Fuente: (Fayol , 2019) *Elaboración propia.*

Ninguna de las primeras cinco funciones esenciales precedentes tiene la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos. Esas atribuciones constituyen a la última función, la sexta que es la administrativa (Jauregui, 2016).

2.3.1.7 Teorías contemporáneas de la administración de empresas

En la empresa, es más relevante la influencia de las acciones acotadas de todos sus componentes que los posibles afanes de los dueños.

Teorías Contemporáneas de la Administración

El enfoque contemporáneo, una forma muy resumida del conocimiento teórico que habla acerca de las teorías de la contingencia, teoría del desarrollo organizacional, de la administración de la calidad, la re-ingeniería, administración pro activa, enfoque virtual, herramientas del método Deming, teoría de William Ouchi, y la teoría de las decisiones, donde cada una hace su aporte estratégico para el funcionamiento de una organización o empresa, que permitirá en el futuro, asignar eficientemente los recursos para alcanzar sus objetivos.

William Ouchi propuso la Teoría Z, la cual sugiere que “los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados” (Guthiere, 2014). Esta técnica pretende lograr que la administración obtenga mejores resultados mediante sistemas menos complejos.

La teoría de las Decisiones, propuesta por el Dr. Herbert Simmons explica el comportamiento del ser humano en las organizaciones, partiendo de la base de que “todas las personas que trabajan en la empresa toman decisiones y esto es importante. Él indica las etapas de proceso decisorio” (Guthiere, 2014).

2.4 Características de estas teorías

Relaciones intergrupales, confianza, responsabilidad compartida, solución de problemas por medio de acciones grupales, principios generales, centralización, jerarquía. Orden, equidad, estabilidad personal, iniciativa, espíritu de grupo, división de trabajo,

autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del Interés individual al bien común, remuneración.

2.5 Escuela del comportamiento administrativo

Esta escuela se caracteriza por afirmar que en un grupo humano vinculado por relaciones laborales se puede identificar determinados comportamientos o conducta humana.

2.6 Administración por objetivos

En el desarrollo de la nueva gerencia, argumenta, que la administración por objetivos es un método mediante el cual el gerente, los Sub-gerentes y todos los jefes de una organización determinan qué objetivos desean alcanzar, cada uno en su campo y en un determinado tiempo en donde deben fijarse metas que sirvan como guía para sus acciones.

2.7 Re-ingeniería

Esta debe comenzar por la nada pre – concebida centrándose en la idea de lo que debe ser, rediseñar por medio de la re-ingeniería es inventar, no mejorando nada, sino modificando todo, yendo hacia la raíz de los procesos.

Los principios de la re-ingeniería son:

- Organizar por objetivos no por tareas.
- Los usuarios son los que ejecutan el proceso.
- Unificar las tareas de procesamiento de la información con el trabajo que realmente produce la información.

- Tratar los recursos de forma centralizada.
- Vincular actividades paralelas en lugar de integrarlas.
- Asignar recursos y poder de decisión donde se ejecuta el trabajo.
- Capturar información solo una vez y de fuentes originales.

2.8 Benchmarking:

Esta teoría consiste en “proponerse metas por medio de normas externas y objetivos aprendidos por lo más importante que otros, es decir, fijándose metas con base en lo mejor de otros, es decir, copiar lo más exitoso de cada organización” (Lara Banjuanelo & Franco Cataño, 2015).

Este sistema tiene diferentes procesos o etapas, uno de los más aceptados es en el que se llevan cabo las siguientes etapas:

- Determinar actividades cuya mejora supera la situación actual.
- Determinar los factores claves de las actividades.
- Medir cuáles son las prácticas más avanzadas.
- Medir mi empresa.
- Desarrollar planes para igualar o superar las demás empresas.
- Comprometer a todos a vender la idea para que acepten el sistema.
- Poner en práctica el plan.
- Supervisar el plan.
- Determinar cuáles empresas son más avanzadas (Lara Banjuanelo & Franco Cataño, 2015).

2.9 Etapas históricas

A lo largo de los años, la administración de los recursos humanos ha evolucionado, en primera instancia sólo establecía relaciones industriales, posteriormente implementó departamentos de recursos humanos hasta desarrollar la actual gestión del talento humano.

Los orígenes de la función de personal se ubican durante la segunda revolución industrial, representó una respuesta a los cambios que introdujo la industrialización en el mundo del trabajo.

Para Chiavenato la administración de Recursos Humanos, “surge con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas ocupacionales y lleva implícito concepciones de Psicología Industrial, Derecho de Trabajo, Ingeniería de Seguridad, Medicina del Trabajo, Ingeniería de Sistemas y Cibernética”. (AyN, 2017).

En la industrialización clásica, surgen los antiguos departamentos de personal y posteriormente los departamentos de relaciones industriales como unidades destinadas a hacer cumplir las exigencias legales relativas al empleo. Con el paso del tiempo surgen los departamentos de relaciones industriales y con ellos los sindicatos, estas unidades se limitaban a actividades operativas y burocráticas, a los empleados se les consideraba máquinas y proveedores de esfuerzo físico y muscular, predominó para ese tiempo el concepto de la mano de obra.

Posteriormente surgen los departamentos de recursos humanos que sustituyen a los de relaciones industriales, donde se comienza a tomar en cuenta la selección de personal, la formación, una continua evaluación, la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones

sindicales y laborales, esto con el objetivo de dotar a la organización con una fuerza de trabajo que presente las competencias necesarias y que garanticen un buen desempeño.

Actualmente, estos departamentos se enfocan en lo que ahora se denomina gestión del talento humano, donde el objetivo primordial es crear, mantener y contribuir al desarrollo del personal con habilidades y motivación para alcanzar los objetivos individuales y organizacionales, por esto los equipos de gestión del talento humano se ocupan de realizar asesoría interna.

2.10 Diferencia entre capital humano, recurso humano y talento humano

Se suelen utilizar muchas veces como sinónimos, pero hay grandes diferencias entre estos conceptos. El capital humano y en el caso del concepto de talento humano se acomoda más a la humanidad de los procesos, pues en él se despliegan las oportunidades y especificidades de la persona humana; pero este concepto no está reñido con la productividad y la competitividad de las organizaciones; más bien se constituye en un factor estratégico para el desarrollo de las mismas; sobre todo cuando se encuentra alineado con los procesos de formación del talento humano y de innovación.

El concepto de talento humano fue acuñado por Peter Drucker en diferentes épocas. En el decenio de 1990, lo utilizó para denotar una idea más o menos perfilada en el concepto de sociedad de la información, y realizó un planteamiento inverso respecto a la idea estandarizada según la cual el conocimiento no tiene valor de cambio, es decir, que el conocimiento estaba por fuera de los procesos económicos y productivos. Drucker propone una idea distinta a esta opinión generalizada y afirma que lo importante del conocimiento es

su capacidad para producir riqueza. Teniendo en cuenta esto, en su tesis Mejía, Bravos y Montoya definen “talento humano” como: “todos los programas de formación que buscan mejorar el rendimiento, levantar la moral y aumentar el potencial de los colaboradores que hacen parte de una organización” (Mejía Giraldo, Bravo Castillo , & Montoya Serrano , 2013).

La Gestión del Talento Humano es un medio relevante para la planeación de proyectos de vida y de trabajo del personal, pero al mismo tiempo es un aspecto clave para el logro de los objetivos y mejoramiento de posibilidades organizacionales futuras en términos de competitividad.

Según Briceño M. y Godoy F. El recurso humano representa “el universo de la organización, mientras que el talento humano está caracterizado por la individualidad y diversidad de profesiones u ocupaciones, a quienes se les determinan sus competencias (conocimientos, habilidades, destrezas) y por tanto identificar el potencial individual que poseen” (Godoy & Moreno Briceño, 2012).

Algunos autores van más allá y relacionan le talento humano con otros conceptos tales como se detalla en el siguiente recuadro de Briceño, M. y Godoy:

Cuadro 5. *Talento Humano o Capital Intangible*

Capital Intelectual	<p>Propiedad intelectual.</p> <p>Valor intelectual.</p> <p>Creatividad.</p>
----------------------------	---

	Aprendizaje.
Capital Humano	Experiencia. Salud. Salarios. Vivienda. Calidad del trabajo. Educación.
Capital Social	Negocios. Productividad. Emprendedor. Valores éticos.

Fuente: (Godoy & Moreno Briceño, 2012) *Elaboración propia.*

Al conocer el planteamiento de diferentes autores citados anteriormente, se identifica la importancia que tiene los colaboradores en las organizaciones, siendo este el activo más valioso que hacen posible el logro de los objetivos y metas de las instituciones. Conocer en que consiste la gestión del talento humano, la planeación, organización y

coordinación, así como la necesidad de ejecutar estrategias para motivar y retener a los trabajadores es fundamental para la institución de estudio, ya que le permitirá identificar la situación actual en la que se encuentra la empresa y como poder trabajar para solventar las posibles dificultades o necesidades que tienen.

La evolución de la Gestión del Talento Humano es necesaria para generar transformaciones que beneficien el desarrollo personal y profesional de los integrantes de las organizaciones, el conocer las diferentes teorías de las necesidades humanas, el trabajo que se debe de realizar desde el departamento de talento humano y como atraer y evaluar a los colaboradores, permitirá a ÁGAPE TV, CANAL 8 trabajar en acciones y estrategias que sean de beneficio tanto para los trabajadores como para la institución.

CAPÍTULO III

3.1 Metodología

Esta sección tiene por finalidad describir el proceso para la recolección de toda la información necesaria y pertinente para poder comprender la situación organizacional de ÁGAPE TV, CANAL 8, que se ha considerado como objeto de estudio.

La población de estudio fueron los treinta y cuatro empleados que están laborando en Ágape TV, Canal 8; al momento del desarrollo se aplicó la herramienta cuestionario de manera virtual, durante el mes de agosto de 2021, pues debido a la pandemia por COVID-19, gran parte de los colaboradores realizan teletrabajo desde sus domicilios, por lo que se envió un cuestionario de Google Forms para que los colaboradores de Ágape, TV Canal 8 respondan, respetando las disposiciones de distanciamiento social de la organización.

3.2 Eje epistemológico

Para todo proceso de investigación se utiliza un eje epistemológico que transversaliza todo el proceso de indagación y que permite diseñar una metodología y un cuerpo teórico más sustentable que genera hallazgos sostenibles para incidir en la realidad del objeto de estudio; para este caso, el eje que se ha considerado más pertinente ha sido la hipótesis.

Pueden definirse entonces, como explicaciones tentativas del fenómeno que se investiga formuladas a manera de proposiciones. Estas proposiciones se establecen como relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados que parten del análisis e interpretación de los datos recabados.

Por tanto, la comprobación del fenómeno de la Gestión del Talento Humano es sustancial para la explicación alternativa enfocada en la incidencia que tiene en la retención de los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. La aproximación a esta realidad favorecerá reconocer componentes del talento humano como la motivación, comunicación, clima laboral y capacitación; ya que es a través de la administración de un instrumento que facilitó, la respuesta de los colaboradores consultados, quienes han proporcionado la información, para que esta investigación sea fundamentalmente cuantitativa.

3.3 Perspectiva metodológica

La perspectiva de la metodología que orienta esta investigación fue de carácter hipotética deductiva, ya que el procedimiento metodológico que se utilizó consistió en tomar unas aseveraciones en calidad de hipótesis operatividades a través de preguntas

cerradas, plasmadas en el cuestionario con la finalidad de comprobar tales suposiciones deduciendo de ellas, junto con conocimientos adquiridos de un diagnóstico previo efectuado a través de entrevistas a actores clave, que se confrontaron con los hechos, y a partir de ellos se diseñó un plan de acción perfilada como una propuesta de estrategias motivacionales que favorezcan la incidencia de la gestión del Talento Humano para la retención de colaboradores en ÁGAPE TV, Canal 8, y que pretende incorporar actividades que van encaminadas a dar respuesta a las necesidades de ÁGAPE TV, CANAL 8 de retención de su personal y disminución de la rotación.

3.4 Enfoque de la investigación

La presente investigación se consideró el enfoque cuantitativo como el más pertinente para desarrollar los procesos metodológicos, con un diseño de investigación orientados a la cuantificación de hechos, con lo que el estudio consistió en la recolección, procesamiento y análisis de los datos cuantitativos encontrados a través de un diseño estadístico, que permitió identificar las problemáticas y que estas sean el insumo para refutar o verificar las hipótesis planteadas y dar solución a la pregunta de investigación.

3.5 Participantes

La población de estudio comprendió un total de treinta y cuatro personas, distribuidos por género tal como se presenta a continuación:

Tabla 1. *Población objeto de estudio*

Población	Mujeres	Hombres	Total
ÁGAPE TV, CANAL 8	20	14	34
	59 %	41%	100%

Fuente: Elaboración propia. Tabla realizada a través de información obtenida por medio de consultas realizada a Gerente de Operaciones de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

3.6 Técnica aplicada

La recolección de datos cuantitativos implica el uso de números para evaluar la información. Las técnicas cuantitativas operan con números que fueron analizados estadísticamente para probar hipótesis y realizar un seguimiento de la fuerza y dirección de los efectos (García Cabrero, Benilde; Cisneros Cohernour, Edith; Díaz Camacho, Enrique;, 2011).

La técnica de investigación que se utilizó en este estudio constituyó el conjunto de reglas, operaciones o procedimientos específicos que guiaron la construcción y el manejo de instrumentos de recolección y análisis de datos de las categorías correspondientes a las dimensiones del problema de investigación:

La encuesta. Es la obtención de datos de interés, mediante la interrogación a la población; para ello se han diseñado una serie de preguntas utilizando la escala de Likert, la cual se

considera más funcional para medir puntos de vista con un mayor grado de especificidad, reunir datos y para detectar la opinión sobre el objeto de estudio determinado y combinadas con preguntas abiertas para que los colaboradores puedan expresar lo que piensan.

La entrevista. Para esta investigación se realizó una entrevista diagnóstica, la cual consiste en la identificación de aspectos relevantes y característicos de una situación para poder tener una primera impresión y visualización de la misma. Tienen gran valor si se lleva a cabo en los primeros momentos, cuando se accede al escenario a estudiar. Y es semiestructurada, porque se cuenta con un guion de preguntas abiertas.

3.7 Instrumentos

Entrevista diagnóstica

Guion de preguntas para entrevista diagnóstica semiestructurada, la cual fue solicitada a la Gerente de Operaciones de Ágape TV Canal 8 y se concertó vía telefónica y se efectuó mediante la plataforma Google Meet con los Licenciados Patricia Quintanilla, Gerente de Operaciones, Ana Luisa Iraheta, Productora General, y su Editor Principal, Ernesto Gil, estas entrevistas fueron guardadas al momento de su desarrollo.

La entrevista tiene diez preguntas que están agrupadas en las temáticas relacionadas con: Prestaciones salariales, horarios laborales, características del medio de comunicación.

Guía de entrevista diagnóstica- semiestructurada

- **Saludo inicial**
- **Presentación de los objetivos:**

- Determinar en qué estado se encuentra el canal y qué factores internos y externos le afectan.
- Obtener información con fines meramente académicos, como trabajo de investigación de la Maestría en Gerencia del Talento Humano.

Parte 1. Acciones de gestión del talento humano

1. ¿Qué documentos usan para la selección y contratación de personal en Talento Humano de Ágape TV, Canal 8?

- a) Manuales
- b) Guías
- c) Procedimientos
- d) No existen
- e) Otros, explique: _____

Parte 2. Factores de motivación

2. ¿Cómo son los horarios laborales?

- a) 4 horas
- b) 8 horas
- c) 12 horas
- d) 24 horas

3. ¿En qué rango salarial están la mayoría de los colaboradores?

- a) \$300 a \$500
- b) \$500 a \$700

- c) \$700 a \$1000
- d) \$1000 a \$1500
- e) \$1500 o más

4. ¿Qué tipo de programas de crecimiento institucional poseen?

- a) Programas de becas de estudio.
- b) Programas de ascenso laboral.
- c) Programas de desarrollo personal y profesional (capacitaciones en su área de especialidad u otras áreas para su beneficio).
- d) Programas de afiliación (deporte, arte, reforestación, entre otros).
- e) Programas o actividades que incluyan la participación familiar de los colaboradores
- f) Otros (acciones para la motivación del personal, explicar).

5. ¿La empresa cuenta con programas de filiación para sus colaboradores?

Sí _____ No _____

6. En sus programas de filiación a sus colaboradores

- a) ¿Qué estrategias emplean para su convocatoria?
- b) ¿Cómo procuran motivar a sus colaboradores?
- c) ¿Cómo deciden el tipo de actividades a realizar?
- d) ¿Se efectúan actividades sugeridas por los colaboradores?

Parte 3. Recursos

7. ¿En qué condiciones considera que se encuentra la infraestructura de la institución?

Infraestructura	Excelente condición	Muy buena condición	Buena condición	Regular condición	Deficiente condición
Oficinas o zona de trabajo					
Set de TV de grabación					
Islas de Edición					
Zona de transmisión					
Zona de videoteca					

8. ¿Qué tipo de programación tiene el canal?

- a) Familiar
- b) Cultural
- c) Educacional y formativa
- d) Pastoral y evangelizadora
- e) Todas las anteriores

9. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de Ágape TV, Canal 8?

- a) Sus colaboradores (experiencia, fidelidad, criterio, conocimientos)
- b) Salario puntual
- c) Práctica de valores
- d) Herramientas digitales
- e) Amplia cobertura de su señal
- f) Otras fortalezas _____

10. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades de Ágape TV, Canal 8?

- a) Trabajo bajo presión.
- b) Alta rotación de su personal.
- c) Bajos salarios.
- d) Perfiles no adecuados para el desempeño.
- e) Otras debilidades_____

11. ¿Cuáles considera que son las principales oportunidades de Ágape TV, Canal 8?

- a) Posición establecida con un nicho de mercado bien definido.
- b) Tecnología de punta para mejorar la calidad de transmisión.
- c) Creación de nuevos programas.
- d) Contenido de clasificación para todo público
- e) Capacidad de reinversión en su programación

12. ¿Quiénes son su principal competencia?

- a) Televisión nacional (canales de señal abierta)
- b) Televisión por cable
- c) Servicio de transmisión por suscripción (Netflix, Amazon, Disney Plus, entre otros)
- d) Todas las anteriores
- e) Otros_____

13. ¿Cuál de las siguientes opciones considera que posee ÁGAPE TV, Canal 8?

- a) Políticas Salariales
- b) Aumentos
- c) Nivelación de salario

- d) Bonos
- e) Todas las anteriores
- f) Otros, explique: _____

14. ¿Cuáles considera que son los problemas centrales que tiene ÁGAPE TV, Canal 8?

- a) Falta de talento humano
- b) Retención de colaboradores
- c) Falta de compromiso y conciencia laboral
- d) Falta de ejecución de proceso de evaluación de desempeño
- e) Cultural empresarial
- f) Ninguna de las anteriores
- g) Otras, explique: _____

Encuesta a colaboradores de Ágape TV, Canal 8

Se estará remitiendo a las y los colaboradores un enlace digital que brinde acceso a un cuestionario en el formato Google Forms el cual será enviado por la vía de correo electrónico. Se debe referir e incluir en este apartado el tipo de instrumentos administrados, la forma de elaboración, cómo será su aplicación y vaciado (calificación o codificación) y el procedimiento utilizado para su validación.

El cuestionario será el instrumento que plantea un conjunto de preguntas que permite recolectar información y datos para su tabulación, clasificación, descripción y análisis en un estudio o investigación, se validará con las personas involucradas en el

proceso de investigación; de igual manera, con la institución objeto de estudio, detallado de la siguiente forma:

- Antes de aplicar la encuesta al personal de la televisora, se validará el instrumento con la asesora de la presente investigación, Mtra. Ana Claudia Velásquez de Figueroa; así como por el selecto jurado asignado para esta tesis de grado de Maestría, Mtra. Ana María de Lourdes Gamero de Marín, Mtro. Jesús Antonio Peña Molina y Mtra. Karen María Duke Figueroa.
- A partir de la validación con asesora y jurados, se superaron las observaciones y/o sugerencias para aplicar el instrumento.
- Posteriormente, se solicitó la autorización a la Gerente de Operaciones de Ágape TV, Canal 8, Licenciada Patricia Quintanilla, para realizar encuesta a treinta y cuatro colaboradores, que equivalen al cien por ciento de trabajadores de la institución, los cuales ostentan cargos administrativos, mercadeo y ventas, y producción.

3.8 Encuesta para colaboradores de Ágape TV Canal 8

El presente formulario tiene intereses meramente académicos, como trabajo de investigación de la Maestría en Gerencia del Talento Humano.

A continuación, se presenta una serie de interrogantes que buscan obtener una respuesta clara, se le pide marcar la que usted considere correcta, tomando en cuenta su valoración, se mostrará en escala del uno al cinco, teniendo como referencia al número uno como la

menor ponderación y al número cinco como la máxima. Se le solicita de favor honestidad en sus respuestas, la encuesta es anónima.

I. Generalidades

Sexo:

Hombre: _____ Mujer: _____

2. Edad:

- a) De 20 a 30 años
- b) De 30 a 40 años
- c) De 40 a 50 años
- d) De 50 a 60 años o más.

Nivel educativo:

- a) Primaria
- b) Media
- c) Bachillerato
- d) Técnico
- e) Superior Universitario

¿Cuánto tiempo tengo de laborar en la institución?

- a) 1 - 5 años
- b) 5-10 años
- c) 10-15 años
- d) 15 -20 o más

¿A qué área laboral pertenezco?

- a) Administrativa
- b) Mercadeo y ventas
- c) Producción

II. Sección clima laboral

Clima laboral se le conoce al ambiente que se desarrolla entre los empleados dentro de una empresa u oficina.

Indicación: A continuación, encontrará una lista de 8 preguntas, léalas detenidamente y conteste de acuerdo a la escala.

Pregunta	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Medianamente de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
P1. ¿Considero que existe un buen clima laboral en la institución?					
P2. ¿El espíritu de ayuda y colaboración de los compañeros del área a la que pertenezco es satisfactorio?					
P3. ¿Me siento en libertad para expresar mis ideas y opiniones con respecto a mi trabajo?					
P4. ¿La aportación de mi trabajo realizado es siempre valiosa?					
P5. ¿Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi grupo de trabajo?					
P6. ¿Cuento con herramientas y recursos necesarios para realizar mi trabajo?					

P7. ¿Las herramientas y recursos necesarios para realizar mi trabajo, están en óptimas condiciones?					
P8. ¿Recibo retroalimentación cuando se ha implementado una nueva estrategia o procedimiento en la institución?					

III. Sección motivación

Indicación: A continuación, encontrará una lista de 11 preguntas, léalas detenidamente y conteste de acuerdo a la escala.

Pregunta	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Medianamente de acuerdo 3	En desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
P9. ¿En comparación al mercado laboral, considero que mi salario está acorde con las labores que realizo en la empresa?					
P10. ¿Me siento motivado con el rol que desempeño desde mi área de trabajo?					
P11. ¿Mi trabajo es reconocido y valorado por mi jefe o por las autoridades de la institución?					
P12. ¿Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en Ágape TV, Canal 8?					
P13. ¿La actitud de mi superior me impulsa a brindar lo mejor de mi trabajo?					
P14. ¿La empresa se preocupa por mi superación personal, profesional y laboral?					
P15. ¿Me he visto beneficiado con asensos laborales?					
P16. ¿Conozco normativa o reglamentos para promoción o asensos dentro de la empresa?					
P17. ¿Conozco caso de promoción o asensos realizado en el periodo de septiembre 2020 a mayo					

2021?					
P18. ¿Conozco estrategias de motivación que desarrolla Ágape TV, Canal 8?					

IV. Sección capacitación

Indicación: A continuación, encontrará una lista de 6 preguntas, léalas detenidamente y conteste de acuerdo a la escala.

Pregunta	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Medianamente de acuerdo 3	En desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
P19. ¿He recibido inducción general al momento de ingresar a laborar a la empresa?					
P20. ¿Recibo capacitaciones para actualizar los conocimientos de mi trabajo?					
P21. ¿He recibido capacitaciones durante el periodo de setiembre de 2020 a mayo de 2021?					
P22. ¿Tengo conocimiento de que la empresa posee políticas de capacitación de personal?					
P23. ¿Se me consulta acerca de temas de mi interés o necesidades para capacitarme?					
P24. ¿Las capacitaciones que he recibido se adecuan a mis necesidades de desarrollo personal y profesional en la empresa?					

V. Sección Comunicación

Indicación: A continuación, encontrará una lista de 6 preguntas, léalas detenidamente y conteste de acuerdo a la escala.

Pregunta	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Medianamente de acuerdo 3	En desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
P25. ¿Se me comunica oportunamente estrategias, objetivos, metas y cronogramas de actividades de mi área de trabajo?					
P26. ¿El flujo de comunicación entre mi jefe y mi persona es clara?					
P27. ¿Recibo frecuentemente comentarios, orientación, felicitaciones o guía de cómo mejorar sobre la calidad de mi trabajo?					
P28. ¿Los comunicados internos me proporcionan información útil?					
P29. ¿La comunicación interna en la empresa es una actividad permanente y planificada?					
P30. ¿Me siento satisfecho con los canales de comunicación internos con los que cuenta la empresa?					

V. Sección preguntas abiertas

31. ¿Cuáles consideras que podrían ser las acciones que ejecute Ágape TV, Canal 8 para motivarte?

32. ¿Qué sugerirías para mejorar la comunicación dentro de la organización?

33. ¿Cuál consideras que podrían ser los factores que puedan alterar el clima laboral dentro de la organización?

34. ¿Por qué decidió usted trabajar en ÁGAPE TV, Canal 8?

35. ¿Cuáles factores motivacionales valora usted de ÁGAPE TV. Canal 8?

Link o enlace de Formulario de Google Forms (Dar clic en el enlace para ver el formulario que se les envió a los colaboradores de ÁGAPE, TV Canal 8)

<https://forms.gle/VUVjbJMJEnMPMmpR9>

Capítulo IV

Análisis y discusión de los resultados

Este capítulo comprende el análisis y la discusión de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento, a través de la encuesta realizada al personal de ÁGAPE TV, CANAL 8, durante el mes de agosto de 2021.

El análisis de los resultados obtenidos a través de la información recopilada con los colaboradores de la institución antes mencionada, fue de mucha importancia para determinar las consecuencias del diagnóstico situacional en la organización, con los cuales posteriormente se muestra la interpretación de los resultados obtenidos a través del instrumento de investigación, para determinar el grado de como las estrategias de motivación desde la gestión del Talento Humano en ÁGAPE TV, Canal 8, han incidido en el nivel de retención del personal.

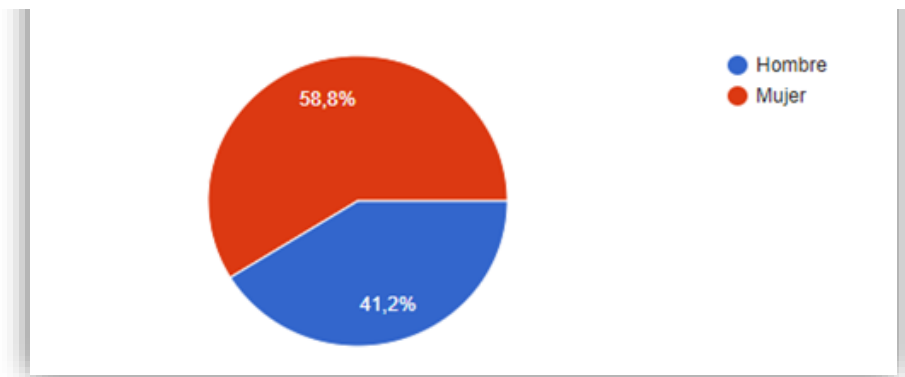
Para la interpretación de los resultados de la encuesta y su tabulación, se hizo necesaria la utilización de gráficos, permitiendo obtener resultados cuantitativos para cada una de las respuestas que contiene la encuesta respectiva con base en las preguntas y a la información que se presenta a continuación:

Sección I. Generalidades

a) Población clasificada por sexo

Grafico 1

Clasificación de población por sexo.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 2.

Clasificación de población por sexo

Mujeres	Hombres
20	14
59%	41%

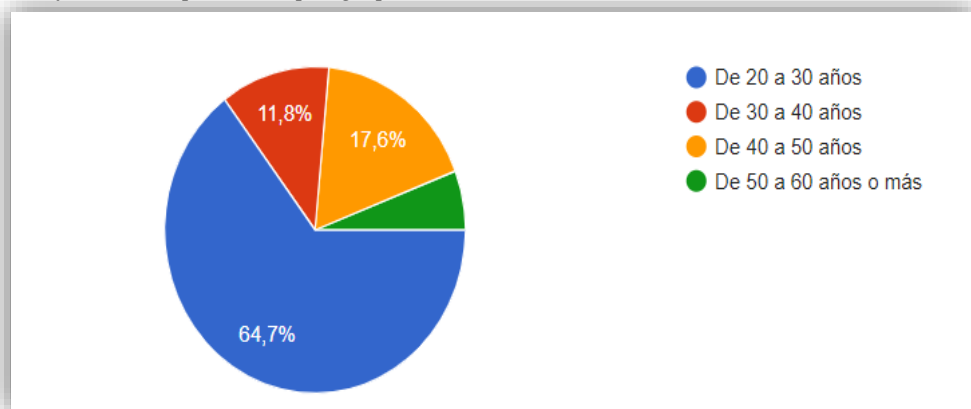
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección I Generalidades.

La población de estudio comprendió un total de 34 personas, equivalente al 100 % de los trabajadores de la institución investigada, de las cual 20 fueron mujeres que equivale al 59% y 14 fueron hombres con la representación del 41% de la población.

b) Población clasificada por grupo etario

Gráfico 2

Clasificación de población por grupo etario.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 3.

Clasificación de población por grupo etario.

Rango	20 a 30 años	30 a 40 años	40 a 50 años	50 a 60 años
Población	22	4	6	2
Porcentaje	64.7%	11.8%	17.6%	5.9%

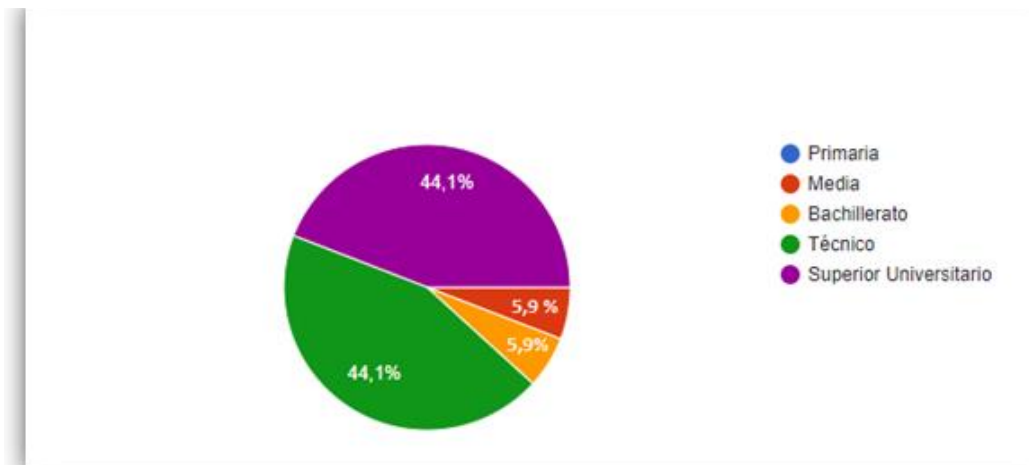
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección I Generalidades.

La población encuestada se identifica en el grupo etario el personal con el 64.7 % entre las edades de 20 a 30 años, se evidencia con el 11.8% las edades entre 30 a 40 años, seguido por un 17.6% en el rango entre 40 a 50 años y con el 5.9 % entre los 50 a 60 años de edad.

c) Nivel educativo

Gráfico 3

Nivel Educativo de la población encuestada



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 4.

Nivel Educativo de la población encuestada

Rango	Primaria	Media	Bachillerato	Técnico	Superior Universitario
Población	0	2	2	15	15
Porcentaje	0%	5.9%	5.9%	44.1%	44.1%

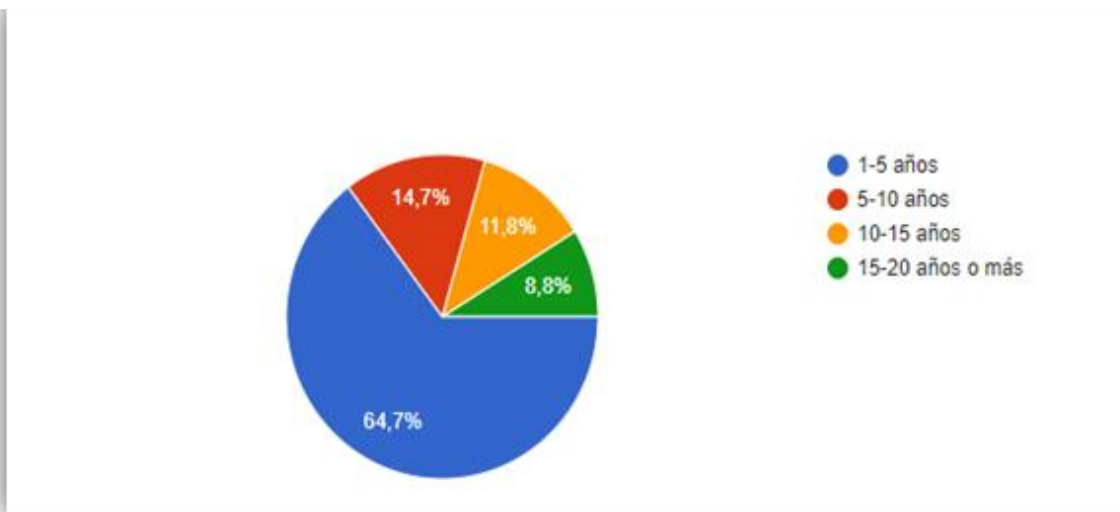
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección I Generalidades.

De la población encuestada el 44.1% el nivel educativo es técnico, seguidamente con un mismo porcentaje del 44.1 % con un nivel educativo superior universitario, en un porcentaje del 5.9% de la población se encuentra en un nivel de bachillerato y con un 5.9% en de nivel educativo nivel media.

d) Tiempo de laborar en la institución

Gráfico 4

Tiempo de laborar en la institución



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 5.

Tiempo de laborar en la institución

Rango	1 a 5 años	5 a 10 años	10 a 15 años	15 a 20 años
Población	22	5	4	3
Porcentaje	64.7%	14.7%	11.8%	8.8%

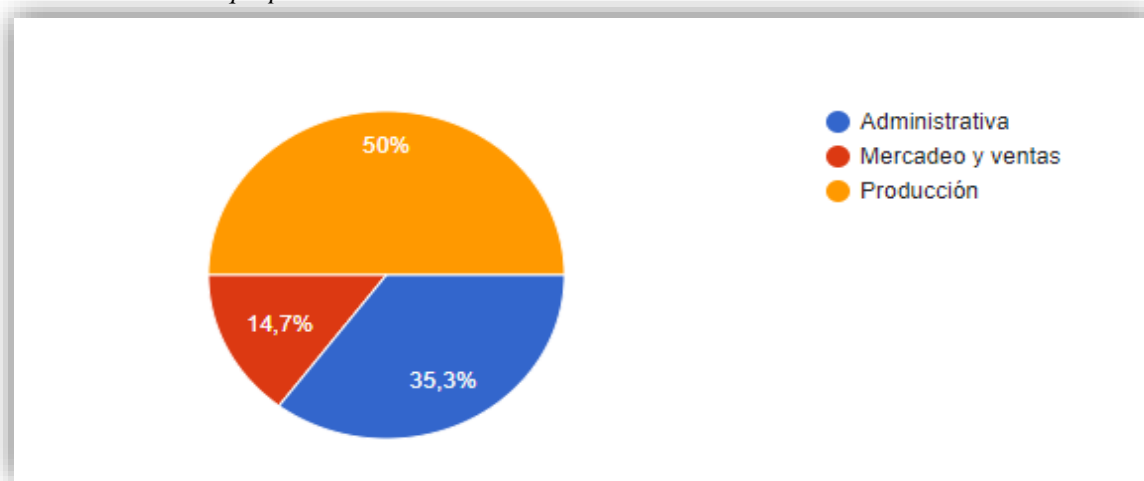
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección I Generalidades.

De la población encuestada el 64.7% han laborado en un periodo de 1 a 5 años, seguidamente en el rango de 5 a 10 años se encuentran el 14.7%, con un porcentaje del 11.8% de la población está en el rango entre los 10 a 15 años y un 8.8% se encuentra en el rango de los 15 a 20 años o más.

e) Área laboral a la que pertenece

Gráfico 5

Área laboral a la que pertenece



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 6.

Área laboral a la que pertenece

Área	Administrativa	Mercadeo y Ventas	Producción
Población	12	5	17
Porcentaje	35.3%	14.7%	50%

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección I Generalidades.

De la población encuestada el 50 % pertenece a el área de producción, seguidamente con el 35.3% pertenecen a el área administrativa y el 14.7% de la población forma parte del área de mercadeo y ventas.

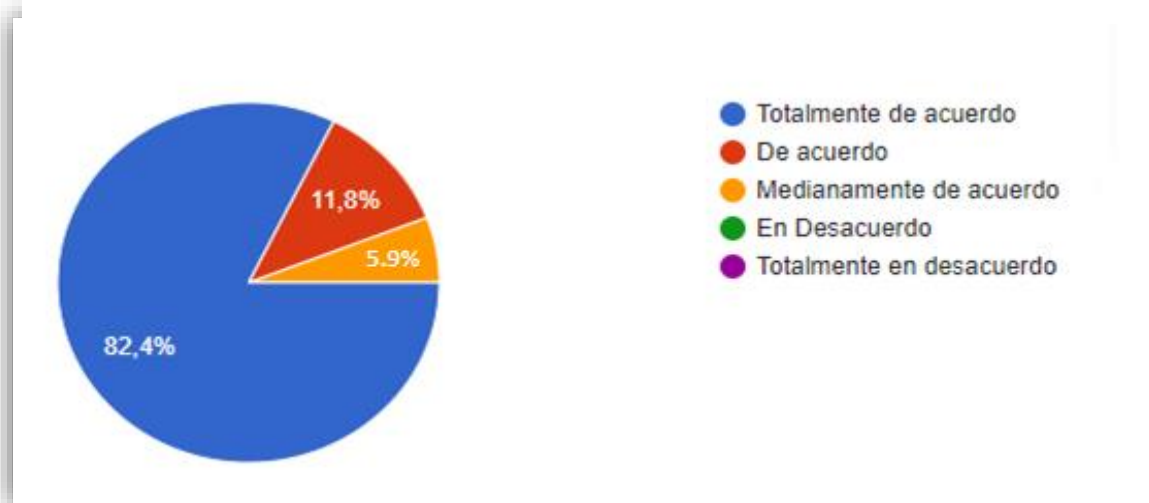
Sección II: Clima Laboral

Clima laboral se le conoce al ambiente que se desarrolla entre los empleados dentro de una empresa u oficina.

P1. ¿Considero que existe un buen clima laboral en la institución?

Gráfico 6

Referencia sobre clima laboral en la institución



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 7.

Referencia sobre clima laboral en la institución

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	28	4	2	0	0
Porcentaje	82.4%	11.8%	5.9%	0%	0%

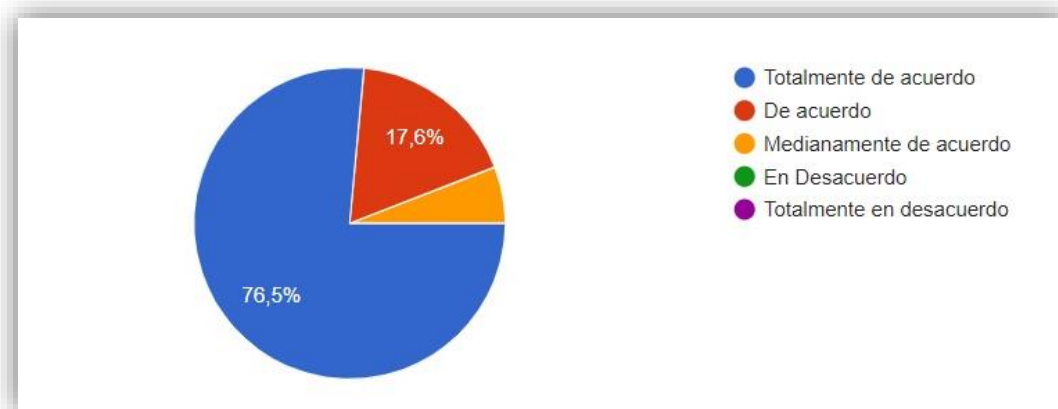
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección II Clima Laboral.

Los colaboradores encuestados muestran un alto porcentaje de aceptación con respecto al clima laboral en la institución, estando totalmente de acuerdo un 82.4% que equivale a 28 personas y un 11.8 % que equivale a 4 personas con la opinión que están de acuerdo con el clima laboral en la institución y un 5.9% que equivale a 2 personas manifestaron que están medianamente de acuerdo con el clima laboral que existe en la institución.

P.2 ¿El espíritu de ayuda y colaboración de los compañeros del área a la que pertenezco es satisfactorio?

Gráfico 7

Ayuda y colaboración de compañeros en área de trabajo



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 8.

Ayuda y colaboración de compañeros en área de trabajo

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	26	4	4	0	0
Porcentaje	76.5%	17.6%	5.9%	0%	0%

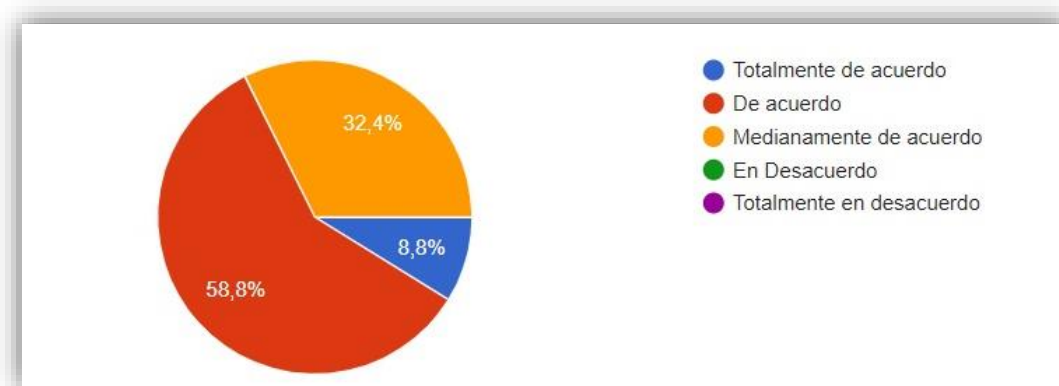
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección II Clima Laboral.

76.5% de buena percepción, un 17.6% de acuerdo y un 5.9% que dicen estar medianamente de acuerdo.

P.3 ¿Me siento en libertad para expresar mis ideas y opiniones con respecto a mi trabajo?

Gráfico 8

Libertad para expresar ideas en área de trabajo.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 9.

Libertad para expresar ideas en área de trabajo.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	4	19	11	0	0
Porcentaje	8.8%	58.8%	32.4%	0%	0%

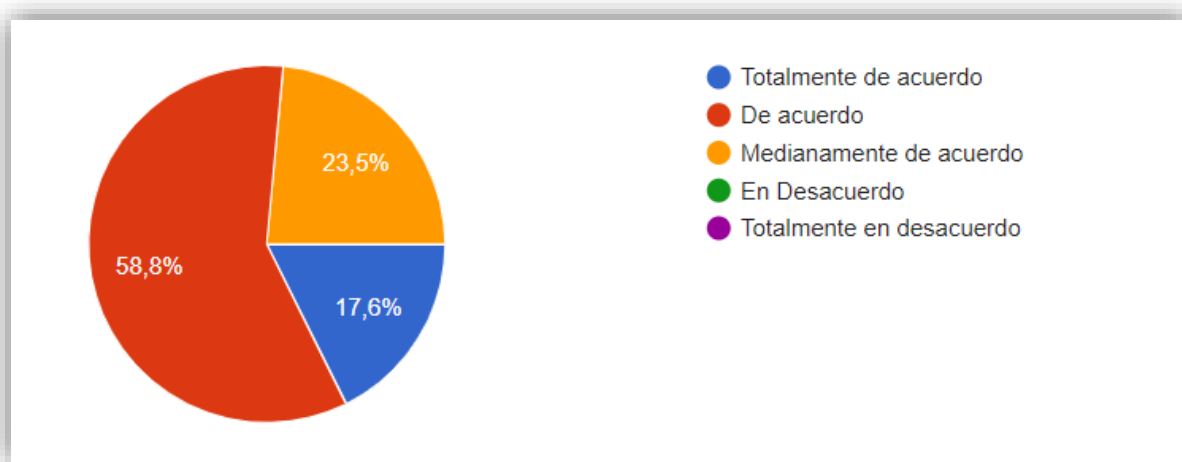
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección II Clima Laboral.

La mayoría de las personas colaboradoras que representa el 58.8% dicen estar de acuerdo en expresar con libertad sus ideas en su área de trabajo, frente a un 32.4% que expresan estar medianamente de acuerdo y un 8.8% que dice estar totalmente de acuerdo de sentirse en libertad de expresar sus ideas.

P.4 ¿La aportación de mi trabajo realizado es siempre valiosa?

Gráfico 9

Valoración de trabajo realizado.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 10.

Porcentajes de valoración de trabajo realizado.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	6	20	8	0	0
Porcentaje	17.6%	58.8%	23.5%	0%	0%

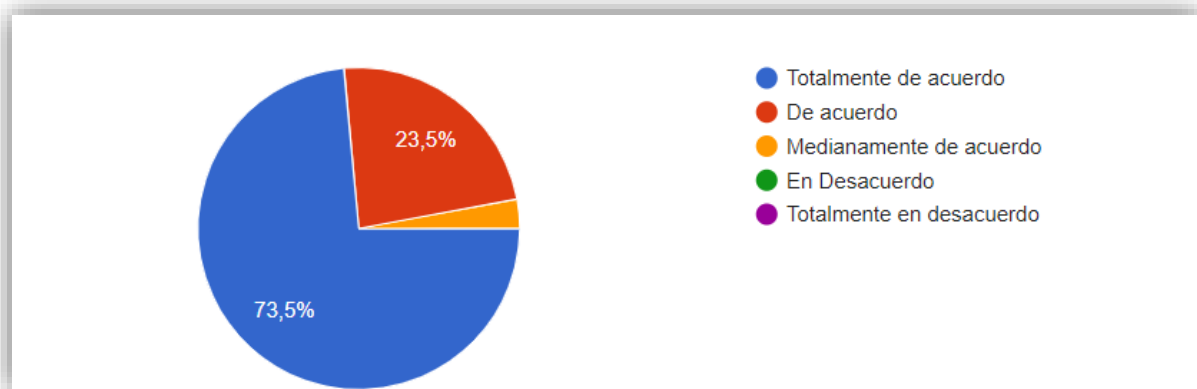
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección II Clima Laboral.

La percepción el valor del trabajo personal realizado tiene un 58.9% de acuerdo por los colaboradores, seguido de un medianamente de acuerdo de 23.5% y un 17.6% que están totalmente de acuerdo.

P.5 ¿Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi grupo de trabajo?

Gráfico 10

Respeto entre los integrantes de trabajo.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 11.

Respeto entre los integrantes de trabajo.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	25	7	2	0	0
Porcentaje	73.5 %	23.5 %	3.0%	0%	0%

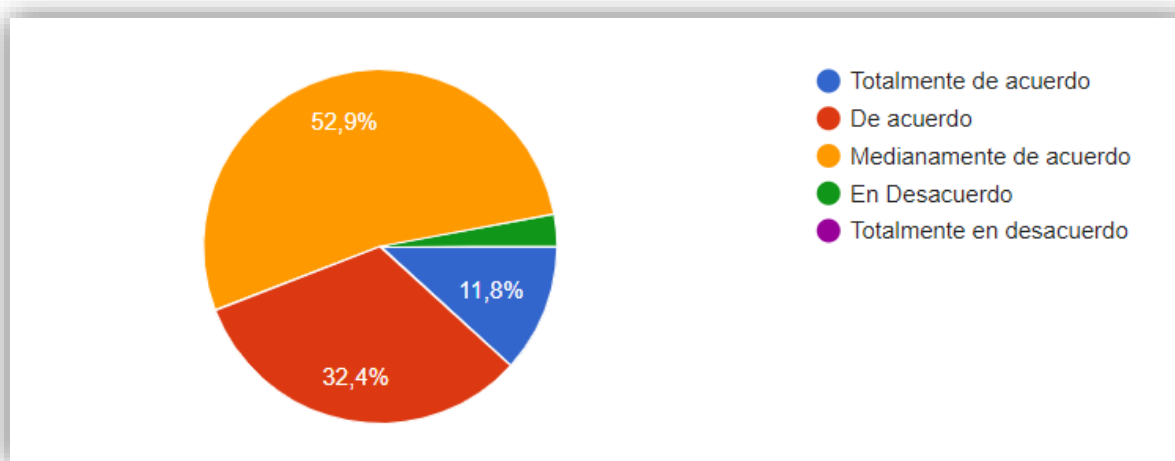
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección II Clima Laboral.

Sobre la experiencia del trato respetuoso un 73.5% dicen estar totalmente de acuerdo que sí reciben un trato respetuoso; un 23.5% dice estar de acuerdo frente a un 3% que expresa estar medianamente de acuerdo.

P.6 ¿Cuento con herramientas y recursos necesarios para realizar mi trabajo?

Gráfico 11

Herramientas y recursos para realizar el trabajo.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 12.

Herramientas y recursos para realizar el trabajo.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	4	11	18	1	0
Porcentaje	11.8 %	32.4%	52.9%	2.9%	0%

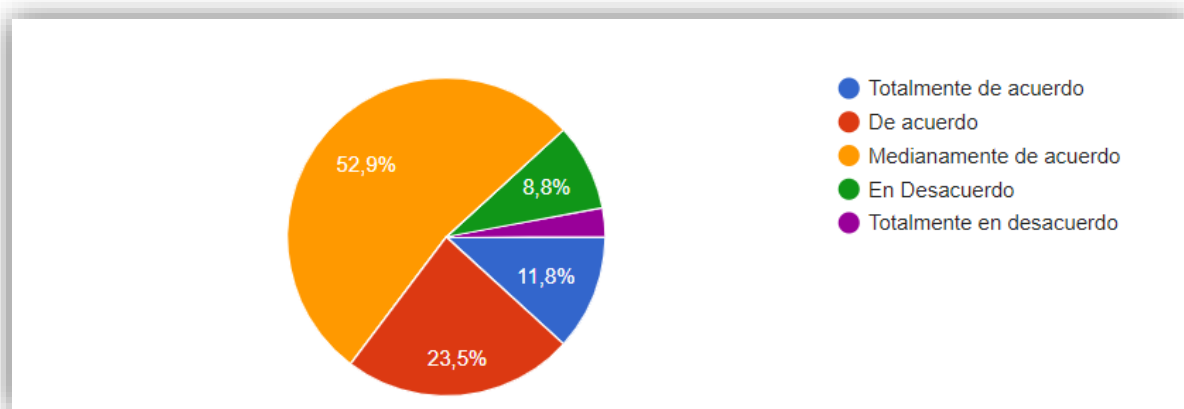
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección II Clima Laboral.

El mayor porcentaje, correspondiente a un 52.9% expresa estar medianamente de acuerdo en la disposición de herramientas y recursos necesarios para realizar su trabajo, un 32.4% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo, un 11.8% contestaron que están totalmente de acuerdo, mientras que un 2.9% está en desacuerdo.

P.7 ¿Las herramientas y recursos necesarios están en óptimas condiciones?

Gráfico 12

Condiciones de las herramientas y recursos



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 13.

Condiciones de las herramientas y recursos

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	4	8	17	0	2
Porcentaje	11.8 %	23.5%	52.9%	0%	6%

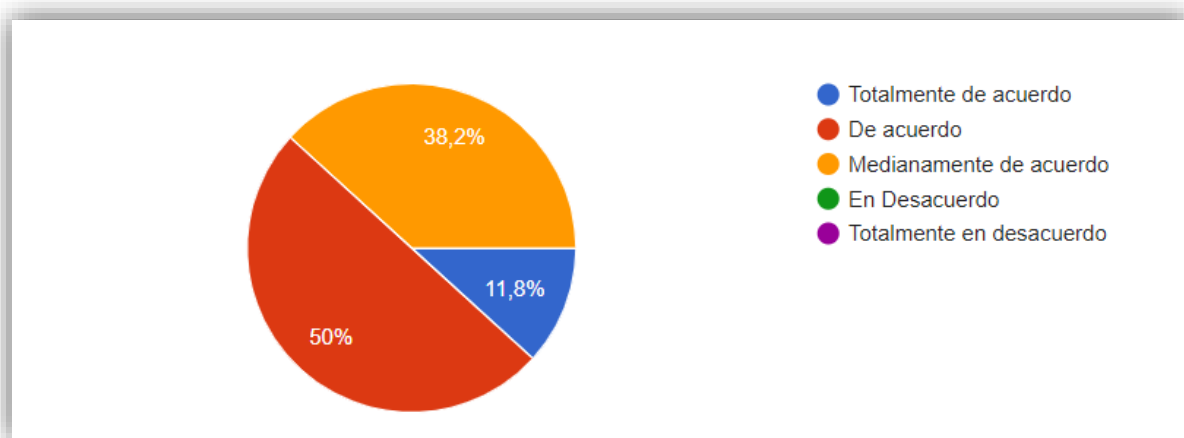
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección II Clima Laboral.

Las respuestas varían en el nivel de percepción, estas van desde el 52.9% que está medianamente de acuerdo: un 23.5% de acuerdo, un 11.8% totalmente de acuerdo y 6% que dice estar totalmente en desacuerdo en cuanto a contar con los recursos en óptimas condiciones.

P.8. ¿Recibo retroalimentación cuando se ha implementado una nueva estrategia o procedimiento en la institución?

Gráfico 13

Retroalimentación de nuevas estrategias o procedimientos en la institución.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 14.

Retroalimentación de nuevas estrategias o procedimientos en la institución.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	4	17	13	0	0
Porcentaje	11.8 %	50%	38.2%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección II Clima Laboral.

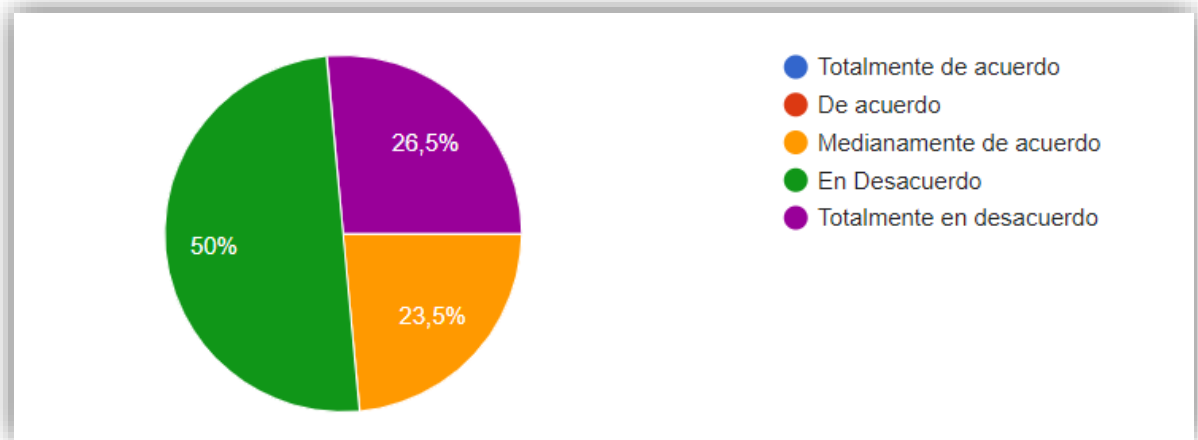
Los resultados están bastante divididos en este apartado, ya que un 50% dicen estar de acuerdo en recibir retroalimentación; mientras que un 38.2% está medianamente de acuerdo y un 11.8% está totalmente de acuerdo.

Sección III: Motivación

P.9 ¿En comparación al mercado laboral, considero que mi salario está acorde con las labores que realizo en la empresa?

Gráfico 14

Comparación de salario con el mercado laboral.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 15.

Comparación de salario con el mercado laboral.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	0	0	7	17	10
Porcentaje	0 %	0 %	23.5%	50%	26.5%

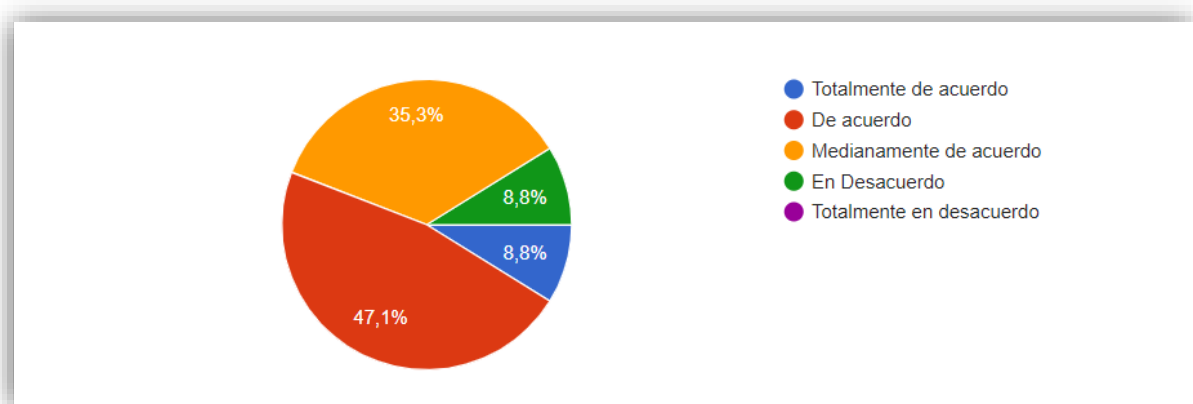
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección III Motivación.

Los resultados en este ítem son que un 50% manifiesta estar en desacuerdo con su salario; frente a un 23.5% que dice estar medianamente de acuerdo con su salario y un 26.5% estar totalmente en desacuerdo con su salario.

P.10 ¿Me siento motivado con el rol que desempeño en mi área de trabajo?

Gráfico 15

Motivación con el rol que desempeña en el área de trabajo



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 16.

Motivación con el rol que desempeña en el área de trabajo.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	2	16	12	2	0
Porcentaje	8.8 %	47.1%	35.3%	8.8%	0%

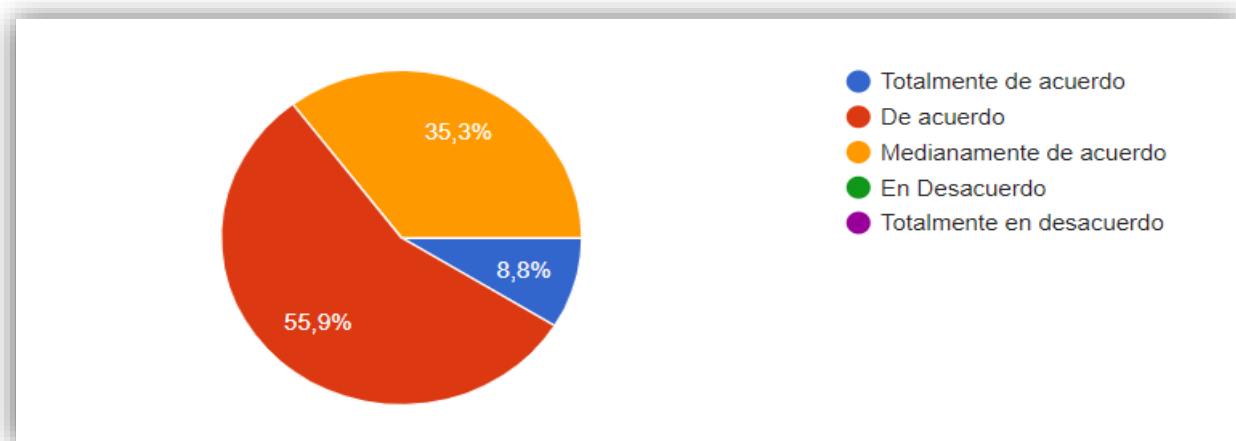
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección III Motivación.

Un significativo 47.1% dice estar de acuerdo en sentirse motivado en realizar su trabajo, un 35.3% está medianamente de acuerdo en sentirse motivado y aparecen dos porcentajes de 8.8% cada uno tanto en los niveles extremos de totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo en cuanto a motivación laboral.

P.11 ¿Mi trabajo es reconocido y valorado por mi jefe o por las autoridades de la institución?

Gráfico 16

Reconocimiento de trabajo realizado por jefe y autoridades.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 17.

Reconocimiento de trabajo realizado por jefe y autoridades.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	3	19	12	0	0
Porcentaje	8.8 %	55.9%	35.3%	0%	0%

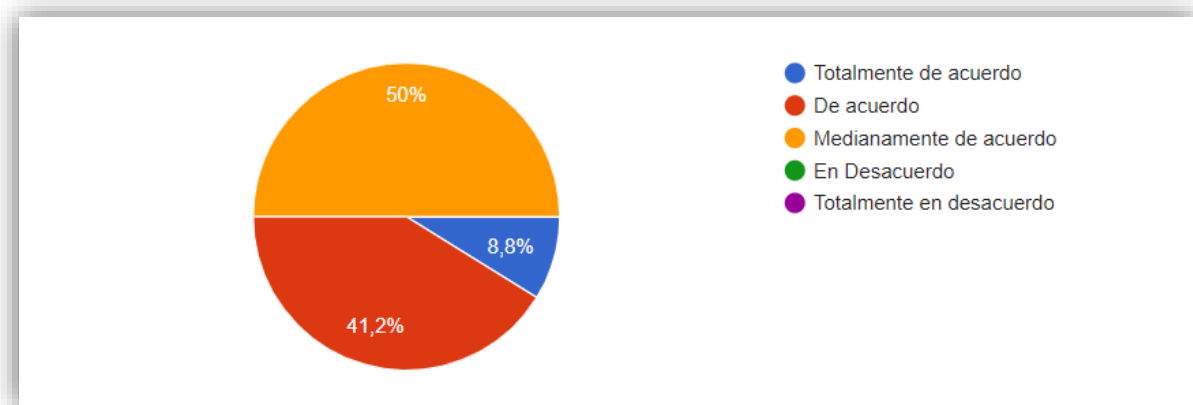
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección III Motivación.

su jefe 55.9% dice estar de acuerdo, medianamente de acuerdo un 35.3% y un 8.8% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

P.12 ¿Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en Ágape TV, canal 8?

Gráfico 17

Criterios de evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 18.

Criterios de evaluación de desempeño

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	3	14	17	0	0
Porcentaje	8.8 %	41.2%	50%	0%	0%

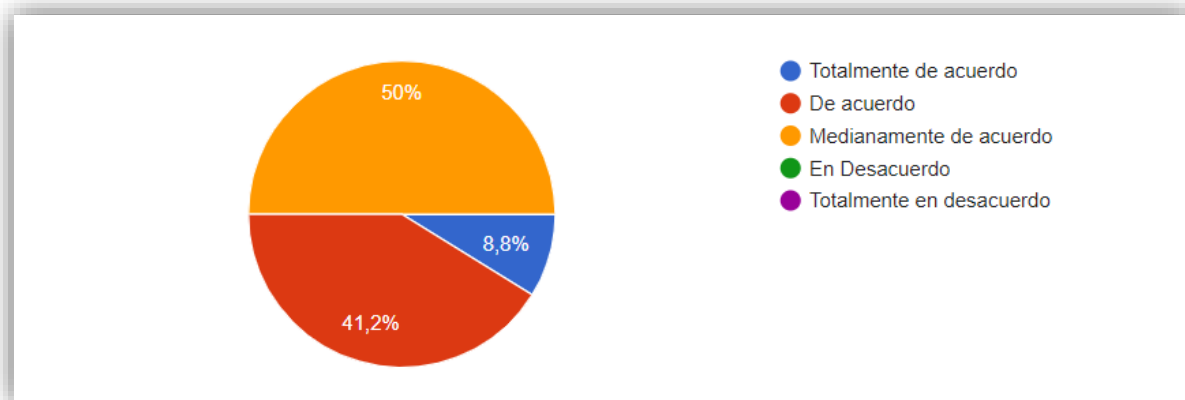
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección III Motivación.

acuerdo, un 41.2% manifiesta estar de acuerdo y un porcentaje mínimo del 8.8% está totalmente de acuerdo.

P.13 ¿La actitud de mi superior me impulsa a brindar lo mejor de mi trabajo?

Gráfico 18

Actitud de jefe superior.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 19.

Actitud de jefe superior

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	4	11	17	0	0
Porcentaje	8.8 %	41.2 %	50%	0%	0%

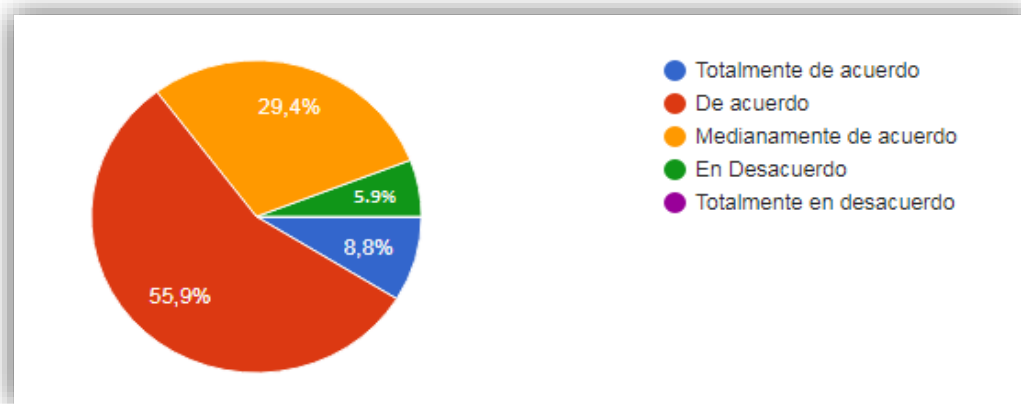
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección III Motivación.

Aquí se puede visualizar la importancia que tiene la actitud con el jefe, en la cual un 50% dijo sentirse medianamente de acuerdo; un 41.2% de acuerdo y un porcentaje pequeño del 8.8% totalmente de acuerdo.

P.14 ¿La empresa se preocupa por mi superación personal, profesional y laboral?

Gráfico 19

Preocupación de superación personal, profesional y laboral.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 20.

Preocupación de superación personal, profesional y laboral.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	3	19	10	2	0
Porcentaje	8.8 %	55.9 %	29.4 %	5.9%	0%

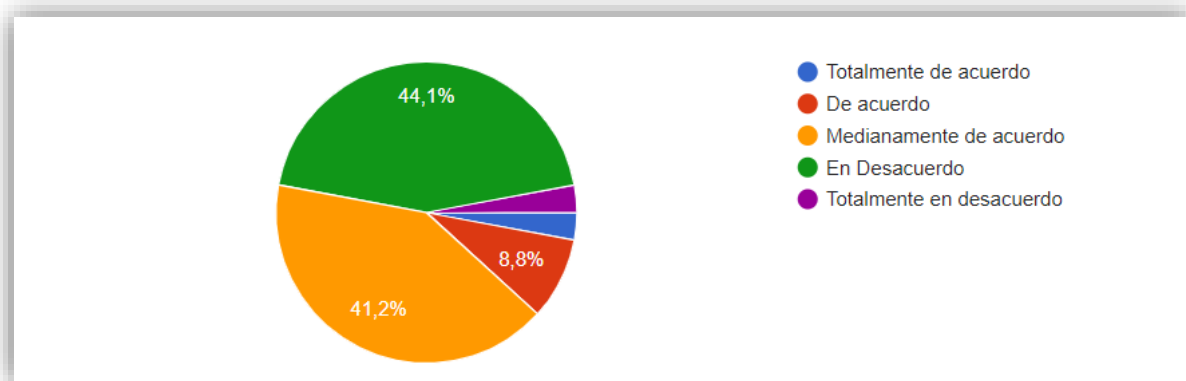
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección III Motivación.

Sobre la percepción que tienen los trabajadores si tienen sobre el interés que tiene la empresa en su superación personal, profesional y laboral el 55.9% dijo estar de acuerdo, un 29.4% dijo que está medianamente de acuerdo, el 8.8% dijo que estaba totalmente de acuerdo y el 5.9% dijo estar en desacuerdo.

P.15 ¿Me he visto beneficiado con ascensos laborales?

Gráfico 20

Beneficios con ascensos laborales.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 21.

Beneficios con ascensos laborales

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	1	3	14	15	1
Porcentaje	2.9 %	8.8 %	41.2 %	44.2%	2.9%

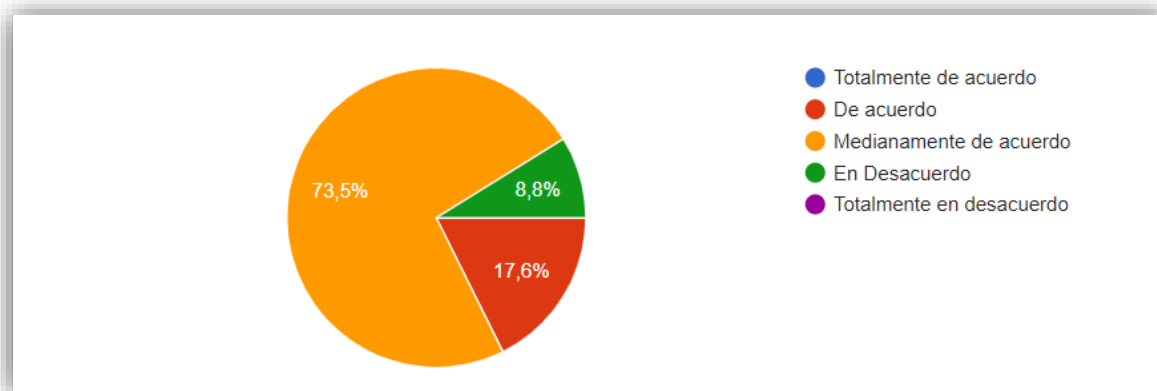
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección III Motivación.

Sobre los beneficios recibidos por ascensos laborales un 44.2% dijo estar en desacuerdo; un 41.2% dijo estar medianamente de acuerdo, un 8.8% están de acuerdo en haber recibido este beneficio y en porcentajes iguales al 2.9% quedan repartidas las respuestas tanto de los que están totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo.

P.16. ¿Conozco normativas o reglamentos para promoción o ascensos dentro de la empresa?

Gráfico 21

Normativas o reglamentos para promoción o ascensos dentro de la empresa.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 22.

Normativas o reglamentos para promoción o ascensos dentro de la empresa.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	2	6	25	0	0
Porcentaje	8.8 %	17.6%	73.5%	0%	0%

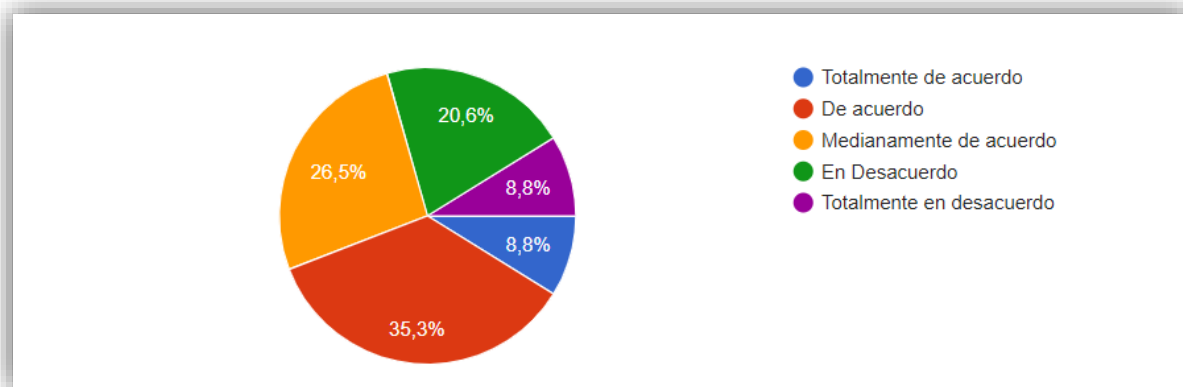
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección III Motivación.

Sobre el conocimiento que tienen los colaboradores sobre el conocimiento que tienen de normativas o reglamentos de promoción de la empresa un 73.5% dijo estar medianamente de acuerdo, un 17.6% de acuerdo y tan solo un 8.8% dijo estar totalmente de acuerdo.

P.17. ¿Conozco casos de promoción o ascenso realizados en el período de septiembre 2020 a mayo de 2021?

Gráfico 22

Casos de promoción o ascensos en el periodo de septiembre 2020 a mayo 2021.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 23.

Casos de promoción o ascensos en el periodo de septiembre 2020 a mayo 2021.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	3	12	9	7	3
Porcentaje	8.8 %	35.3 %	26.5%	20.6%	8.8%

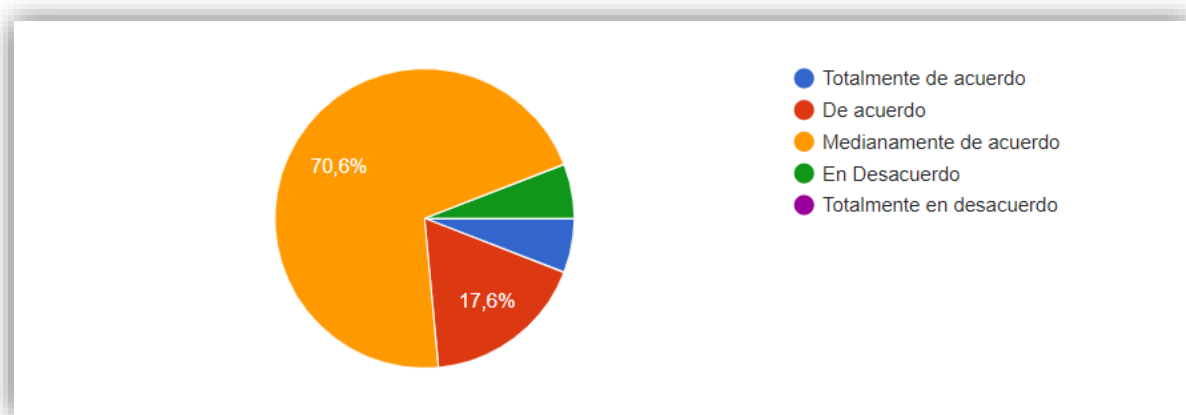
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección III Motivación.

Sobre el conocimiento que cada uno de los colaboradores tienen sobre casos de promoción entre septiembre de 2020 y mayo de 2021 está bastante diversificado y se demuestra de la siguiente manera: 35.3% dijo estar de acuerdo, un 26.5% dijo estar medianamente de acuerdo, un 20.6% dijo estar en desacuerdo y nuevamente iguales porcentajes quedan divididos en las percepciones opuestas en 8.8% dijo estar totalmente de acuerdo y un 8.8% dijo estar totalmente en desacuerdo.

P.18 ¿Conozco estrategias de motivación que desarrolla Ágape TV, Canal 8?

Gráfico 23

Porcentaje de estrategias de motivación que desarrolla Ágape TV, Canal 8.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 24.

Porcentaje de estrategias de motivación que desarrolla Ágape TV, Canal 8.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	3	6	24	1	0
Porcentaje	8.8 %	17.6 %	70.6%	3%	0%

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección III Motivación.

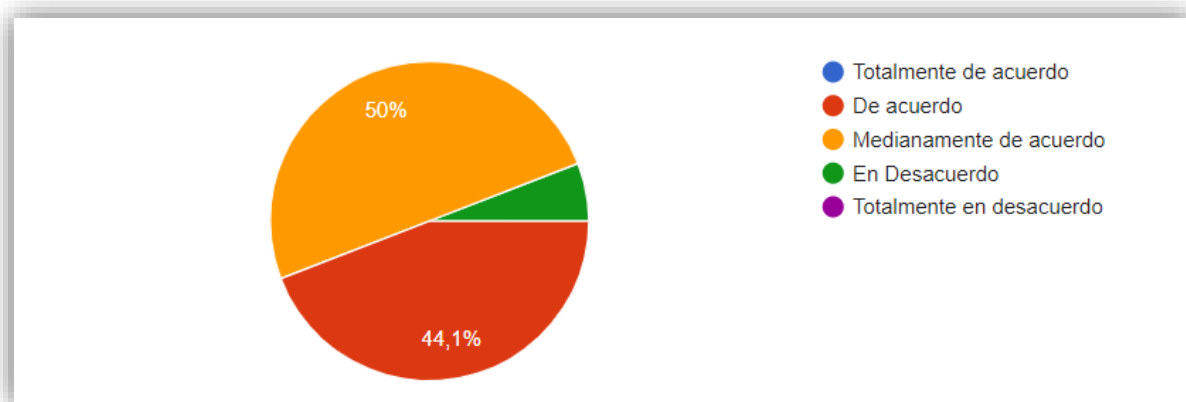
Sobre el conocimiento que los colaboradores tienen acerca de las estrategias de motivación están las opiniones repartidas entre un 70.6% correspondiente a estar medianamente de acuerdo, un 17.6% están de acuerdo en conocerlas, un 3% dijo estar totalmente de acuerdo y solamente un 3% dijo estar en desacuerdo.

Sección IV: Capacitación

P. 19 ¿He recibido inducción general al momento de ingresar a la empresa?

Gráfico 24

Inducción al momento de ingresar a la empresa.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 25.

Inducción al momento de ingresar a la empresa.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	2	15	17	0	0
Porcentaje	5.9 %	44.1 %	50%	0%	0%

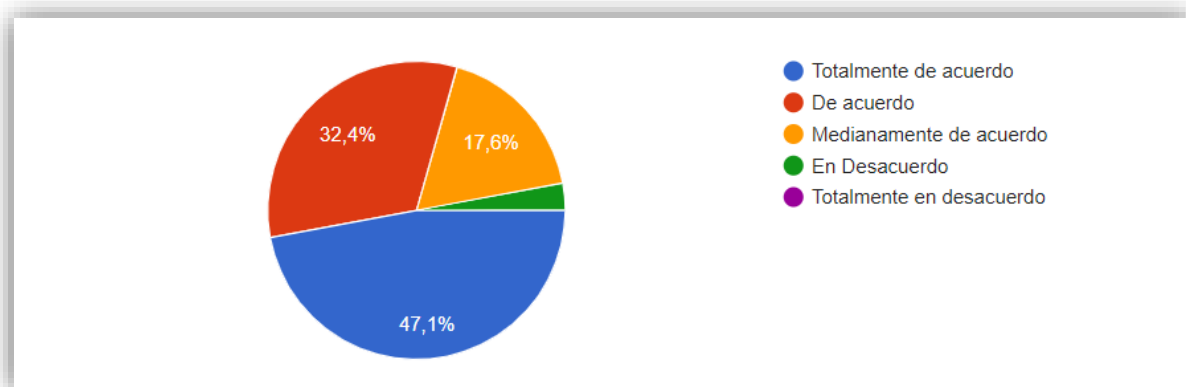
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección IV Capacitación.

En cuanto a los resultados sobre si cada uno de los colaboradores ha recibido inducción al momento de ingresar a la empresa los números son los siguientes: 50% dijo estar medianamente de acuerdo; un 44.1% dijo estar de acuerdo y un 5.9% estar totalmente de acuerdo.

P.20 ¿Recibo capacitaciones para actualizar los conocimientos de mi trabajo?

Gráfico 25

Capacitaciones para actualización de conocimientos.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 26.

Capacitaciones para actualización de conocimiento.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	16	11	6	1	0
Porcentaje	47.1 %	32.4 %	17.6%	2.9%	0%

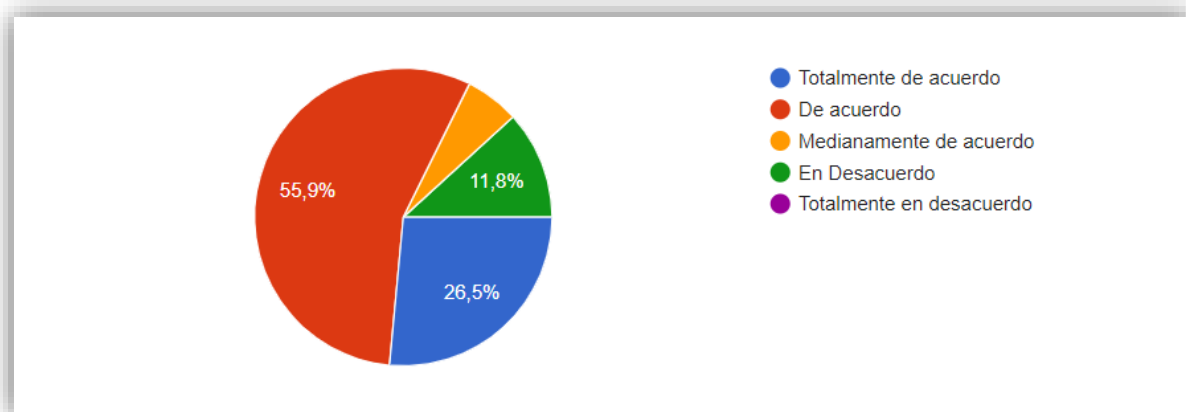
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección IV Capacitación.

dijo estar de acuerdo, un 17.6 medianamente de acuerdo y solamente un 2.9% en desacuerdo que haya recibido capacitaciones para actualizar sus conocimientos.

P.21 ¿He recibido capacitaciones durante el período de septiembre de 2020 a mayo de 2021?

Gráfico 26

Capacitaciones recibidas en el periodo de septiembre de 2020 a mayo de 2021.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 27.

Capacitaciones recibidas en el periodo de septiembre de 2020 a mayo de 2021.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	9	19	2	4	0
Porcentaje	26.5 %	55.9 %	5.8 %	11.8%	0%

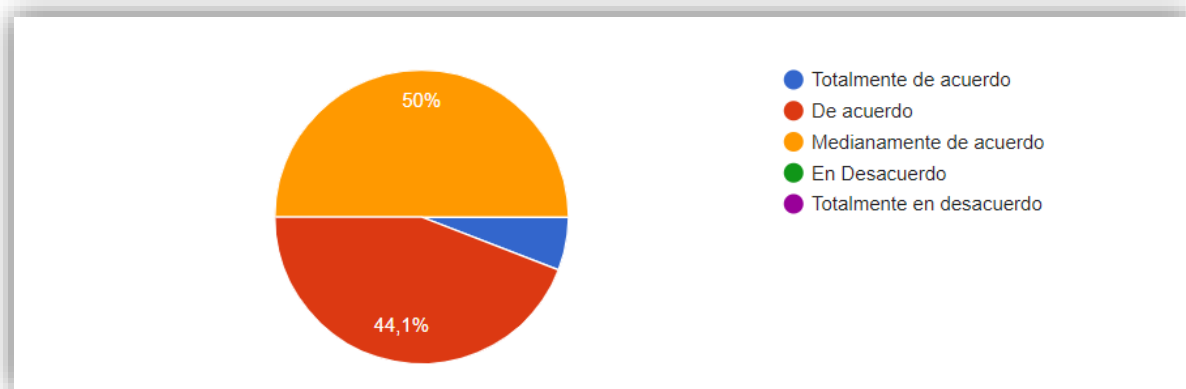
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección IV Capacitación.

Un porcentaje del 55.9% dijo estar de acuerdo en haber recibido capacitaciones entre los meses de septiembre de 2020 y mayo de 2021; un 26.5% dijo estar totalmente de acuerdo, un 11.8% estaba en desacuerdo y un 5.8% estaba medianamente de acuerdo.

P.22 ¿Tengo conocimiento de que la empresa posee políticas de capacitación de personal?

Gráfico 27

Políticas de capacitación de personal.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 28.

Políticas de capacitación de personal.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	2	15	17	0	0
Porcentaje	5.9 %	44.1 %	50%	0%	0%

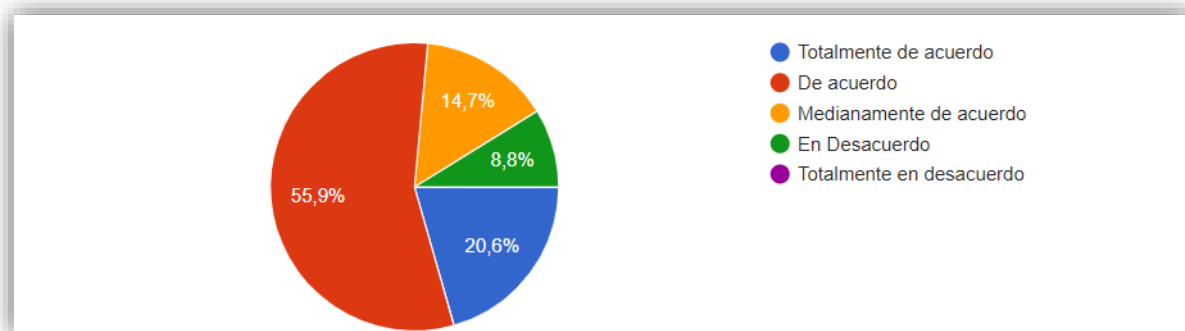
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección IV Capacitación.

Con respecto al conocimiento que tienen los colaboradores sobre las políticas de capacitación de personal resultó que un 50% está medianamente de acuerdo, un 44.1% estar de acuerdo y 5.9% estaban totalmente de acuerdo.

P.23 ¿Se me consulta acerca de temas de mi interés o necesidades para capacitarme?

Gráfico 28

Temas de interés o necesidades en capacitación.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 29.

Temas de interés o necesidades en capacitación.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	7	19	5	3	0
Porcentaje	20.6 %	55.9 %	14.7%	8.8%	0%

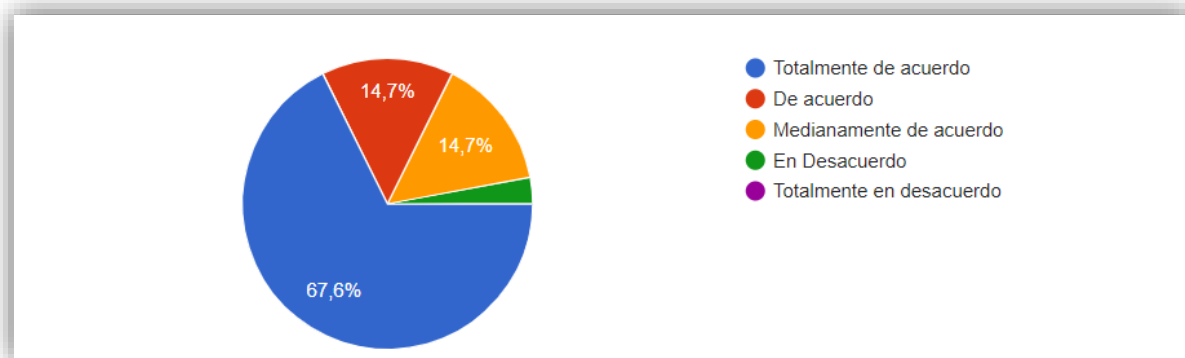
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección IV Capacitación.

Concerniente a si los colaboradores son consultados sobre temas de interés en las capacitaciones un 55.9% dijeron estar de acuerdo, un 20.6% están en totalmente de acuerdo, un 14.7% están medianamente de acuerdo y solamente el 8.8% en desacuerdo.

P.24 ¿Las capacitaciones que he recibido se adecuan a mis necesidades de desarrollo personal y profesional de la empresa?

Gráfico 29

Adecuación de capacitaciones recibidas en el desarrollo personal y profesional.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 30.

Adecuación de capacitaciones recibidas en el desarrollo personal y profesional.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	22	5	5	2	0
Porcentaje	67.6 %	14.7 %	14.7%	3%	0%

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección IV Capacitación.

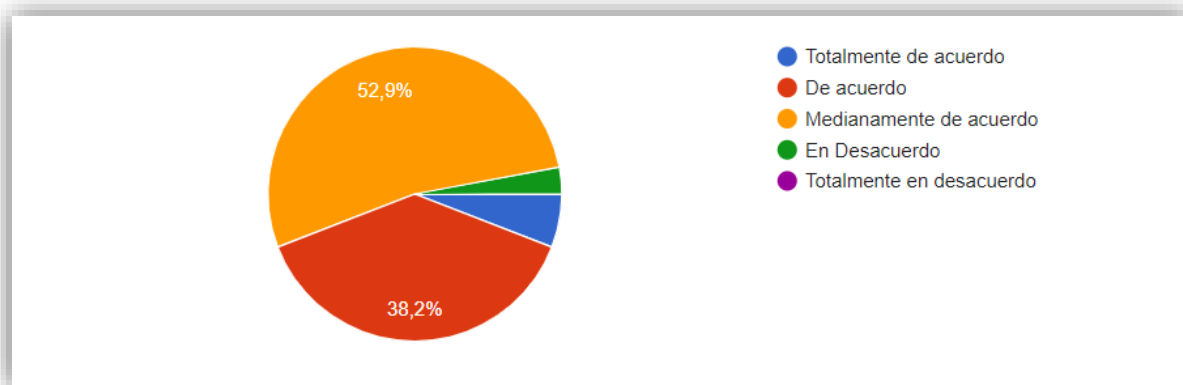
Un 67.6% de colaboradores expresaron estar de acuerdo en que las capacitaciones que han recibido sí se adecúan a sus necesidades de desarrollo personal y profesional, un 14.7% dijeron estar de acuerdo y un 14.7% medianamente de acuerdo.

Sección V: Comunicación

P.25 ¿Se me comunica oportunamente estrategias, objetivos, metas y cronogramas de actividades de mi área de trabajo?

Gráfico 30

Comunicación oportuna de estrategias, objetivos, metas y cronogramas de actividades en el área de trabajo.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 31.

Comunicación oportuna de estrategias, objetivos, metas y cronogramas de actividades en el área de trabajo.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	3	13	17	1	0
Porcentaje	5.9 %	38.2 %	52.9 %	3.0 %	0 %

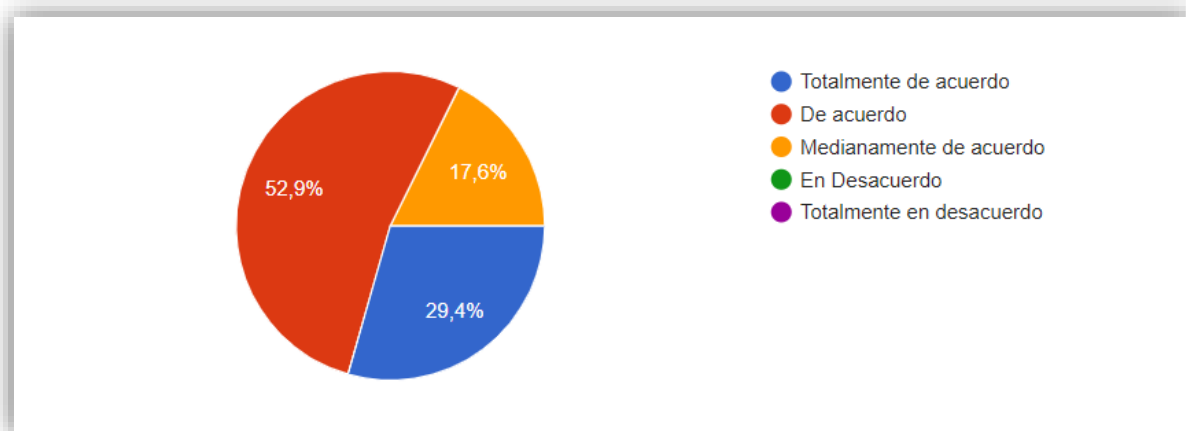
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección V Comunicación.

Sobre el tema de si se le comunican oportunamente al colaborador los objetivos, estrategias, actividades, cronogramas del área laboral un 52.9% dijo estar medianamente de acuerdo, un 38.2% de acuerdo, totalmente de acuerdo un 5.9% y un 3% en desacuerdo.

P.26 ¿El flujo de comunicación entre mi jefe y mi persona es claro?

Gráfico 31

Flujo de comunicación entre jefe y colaborador.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 32.

Flujo de comunicación entre jefe y colaborador.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	10	18	6	0	0
Porcentaje	29.4 %	52.9 %	17.6%	0%	0%

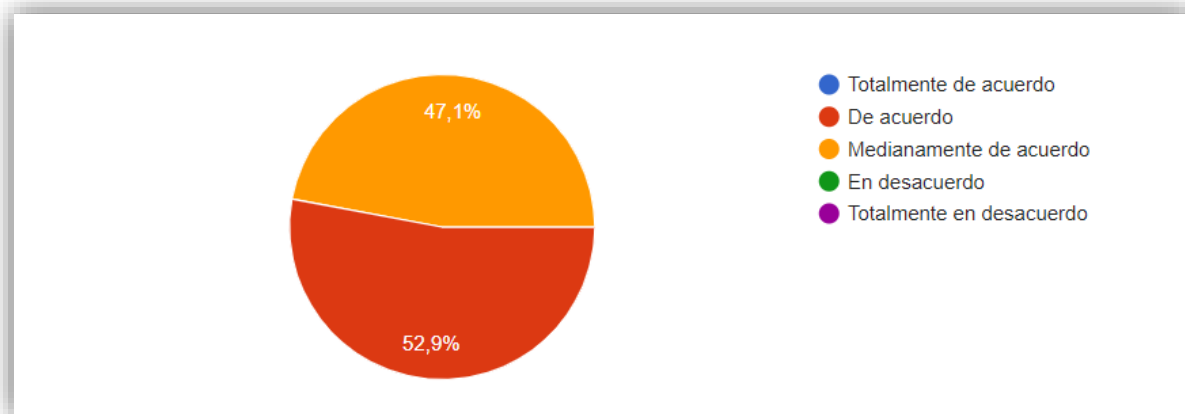
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección V Comunicación.

El grado de percepción que los colaboradores tienen del nivel de comunicación con su jefe se presenta de la siguiente manera: 52.9% que están de acuerdo, un 29.4% están totalmente de acuerdo y un 17.6% es de los que están medianamente de acuerdo.

P.27 ¿Recibo frecuentemente comentarios, orientación, felicitaciones o guía de cómo mejorar sobre la calidad de mi trabajo?

Gráfico 32

Retroalimentación sobre trabajo realizado.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 33.

Retroalimentación sobre trabajo realizado.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	0	18	16	0	0
Porcentaje	0 %	52.9 %	47.1%	0%	0%

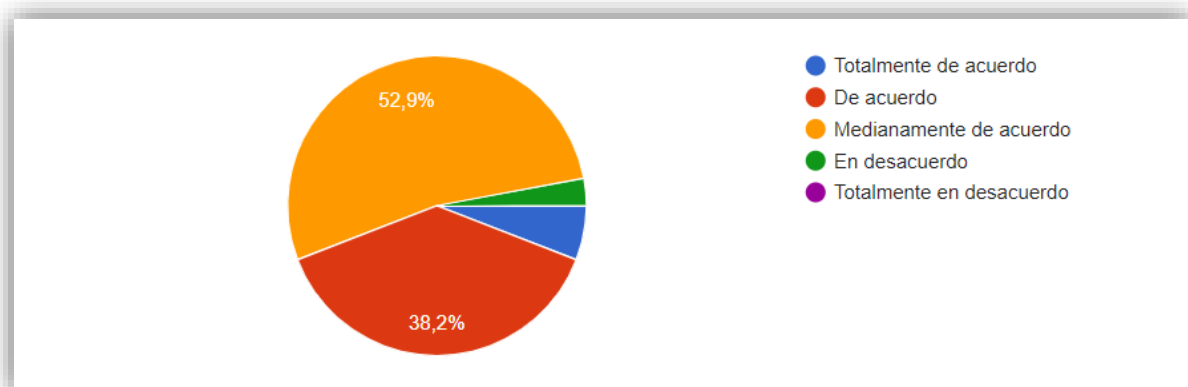
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección V Comunicación.

Sobre recibir frecuentemente comentarios, orientación, felicitaciones o guía de cómo mejorar sobre la calidad del trabajo las respuestas quedaron divididas de la siguiente manera: 52.9% que están de acuerdo y un 47.1% medianamente de acuerdo.

P.28 ¿Los comunicados internos me proporcionan información útil?

Gráfico 33

Información de comunicados internos.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 34.

Información de comunicados internos.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	2	13	18	1	0
Porcentaje	5.9 %	38.2 %	52.9%	3.0%	0%

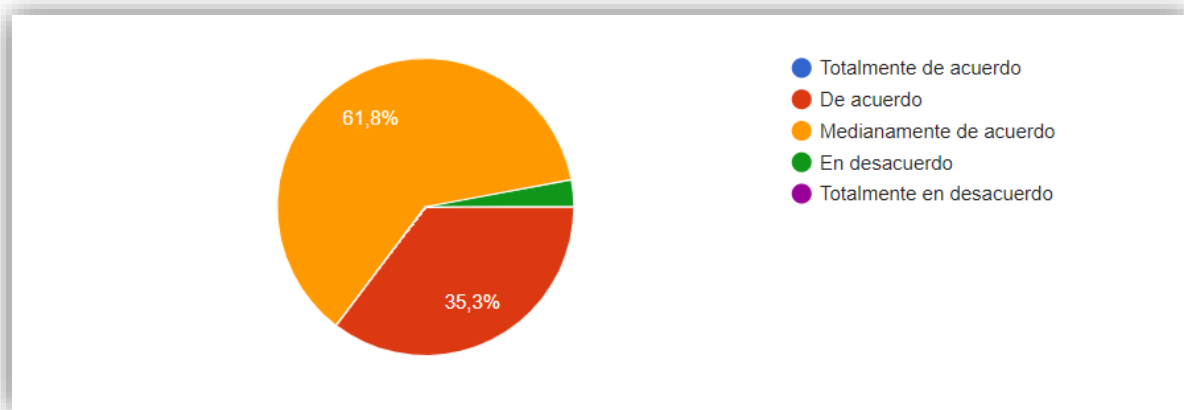
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección V Comunicación.

Sobre la utilidad de la información de los comunicados internos el 52.9% dice estar medianamente de acuerdo, un 38.2% de acuerdo, un 5.9% totalmente de acuerdo y un 3% en desacuerdo.

P. 29. ¿La comunicación interna en la empresa es una actividad permanente y planificada?

Gráfico 3

Resultados de comunicación interna.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 35.

Resultados de comunicación interna.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	0	12	21	1	0
Porcentaje	0 %	35.3 %	61.8%	2.9%	0%

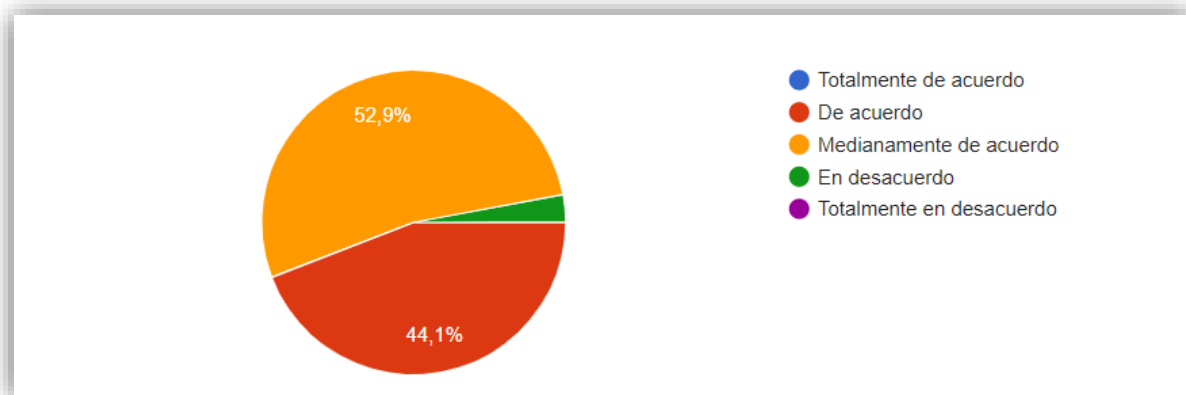
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección V Comunicación.

Sobre la forma en cómo se percibe la comunicación interna en la empresa como una actividad permanente un 61.8% dijo estar medianamente de acuerdo, un 35.3% de acuerdo y tan solo un 2.9% en desacuerdo.

P.30. ¿Me siento satisfecho con los canales de comunicación internos con los que cuenta la empresa?

Gráfico 35

Satisfacción de canales de comunicación internos.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Julio 2021.

Tabla 36.

Satisfacción de canales de comunicación internos.

Niveles de satisfacción	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Medianamente de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Población	0	18	16	1	0
Porcentaje	0 %	44.1 %	52.9%	3%	0%

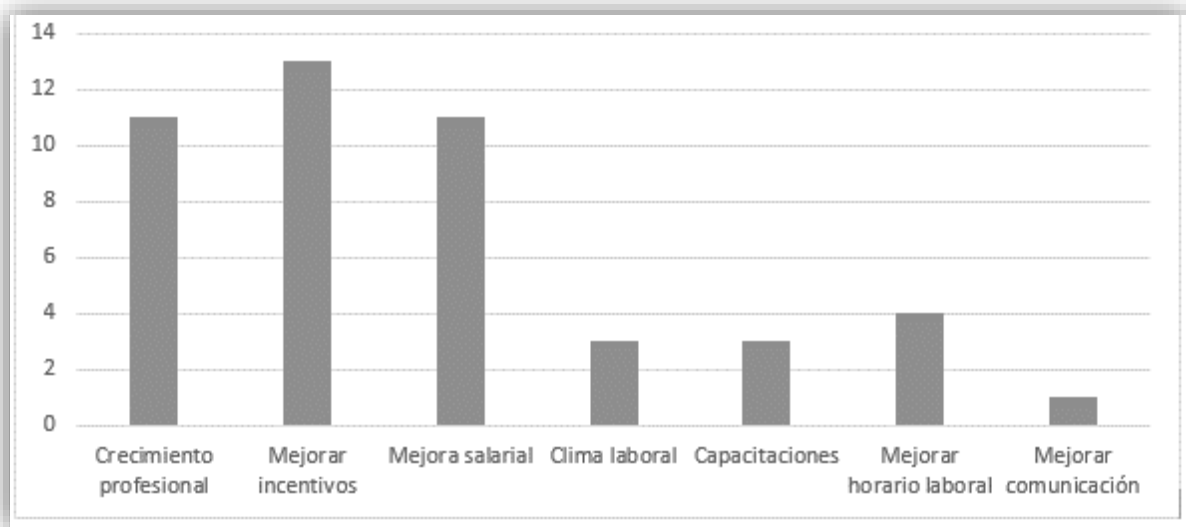
Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos de los resultados de la Sección V Comunicación.

El grado de satisfacción que tienen los colaboradores sobre los canales de comunicación interna con los que cuenta la empresa un 52.9% dijo estar medianamente de acuerdo, un 44.1% está de acuerdo y solamente un 3% está en desacuerdo.

P.31 ¿Cuáles consideras que podrían ser las acciones que ejecuta Ágape TV, Canal 8 para motivarte?

Gráfico 36

Acciones motivacionales que ejecuta Ágape TV, Canal 8.



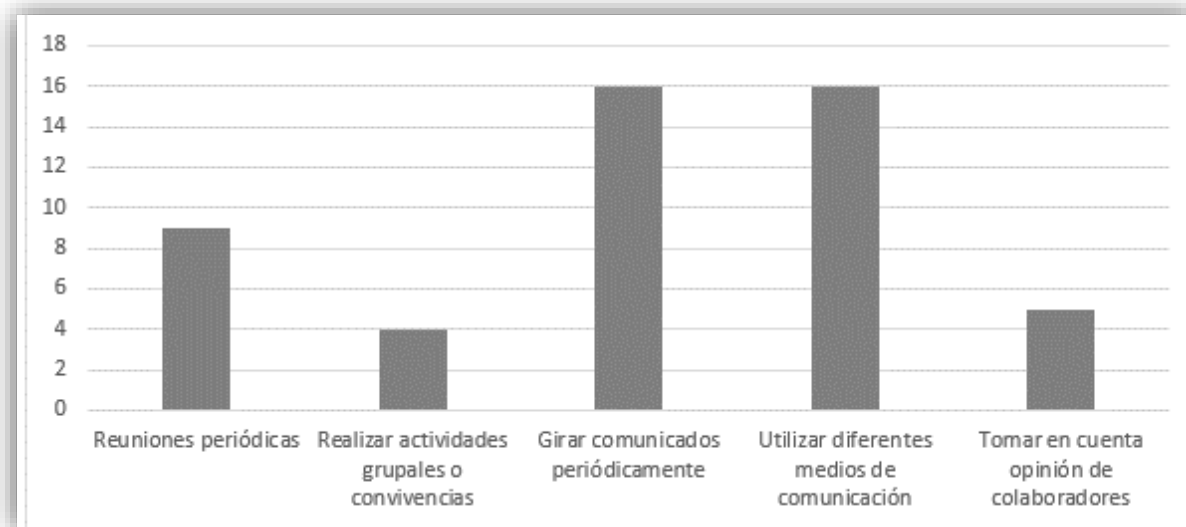
Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Sección de preguntas abiertas. Julio 2021.

Los colaboradores identificaron una serie de acciones que la empresa ejecuta para mantenerlos motivados, sin embargo no se dan en la proporción que ellos esperan como es el caso de las capacitaciones y el flujo de comunicación interna.

P.32 ¿Qué sugerirías para mejorar la comunicación dentro de la organización?

Gráfico 37

Sugerencias para mejorar la comunicación en la organización.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Sección de preguntas abiertas. Julio 2021.

Entre las sugerencias que los colaboradores aportaron están que la empresa debería mejorar o ampliar los canales de comunicación y tomar en cuenta boletines, correos electrónicos, carteleras, grupos de Whatsapp). También consideran oportuno que la empresa debe realizar reuniones periódicas sean estas semanales, en grupos pequeños o trimestrales o semestrales con grupos más grandes. Expresaron la necesidad de realizar más actividades y convivios; así como que se les tome más en cuenta la opinión a los distintos colaboradores.

P.33 ¿Cuál consideras que podrían ser los factores que puedan alterar el clima laboral dentro de la organización?

Gráfico 38

Factores que afectan el clima laboral en Ágape TV, Canal 8.



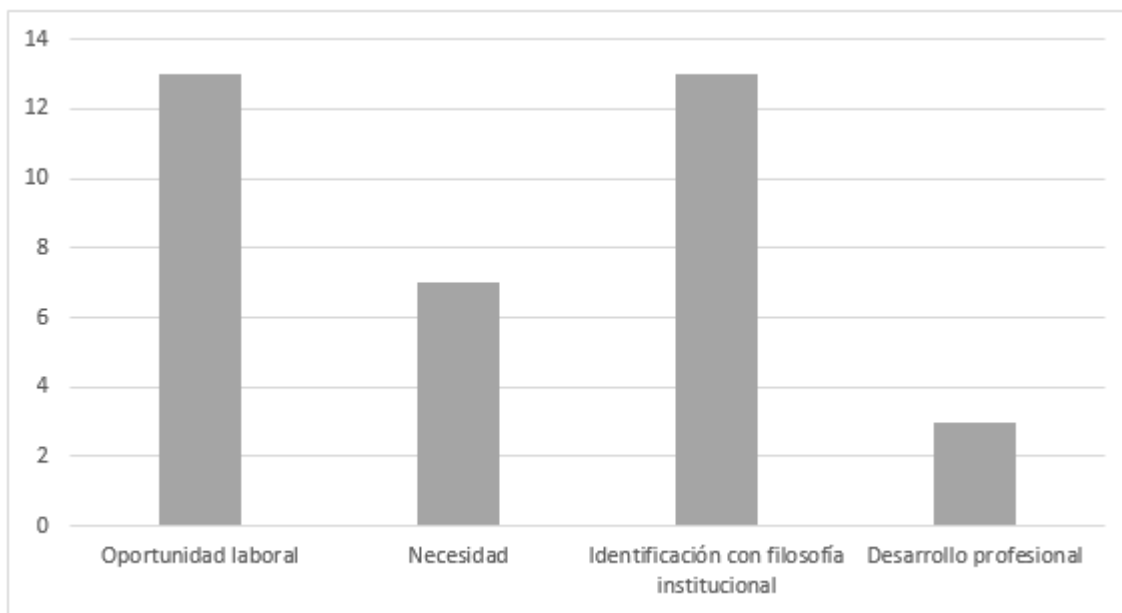
Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Sección de preguntas abiertas. Julio 2021.

Los factores que afectan el clima laboral son muchos y variados; entre los más mencionados son: Falta de oportunidad de crecimiento, pues no todos perciben esta posibilidad. Otros factores son: Sobrecarga laboral, pues los horarios de trabajo para muchos son muy extenuantes; y depende del área laboral las metas de ventas son muy altas, también expresaron que hay una clara falta de incentivos y abundante cultura del “chambre” lo cual debilita grandemente el clima laboral.

P. 34 ¿Por qué decidió usted trabajar en Ágape TV, Canal 8?

Gráfico 39

Razones para trabajar en Ágape TV, Canal 8.



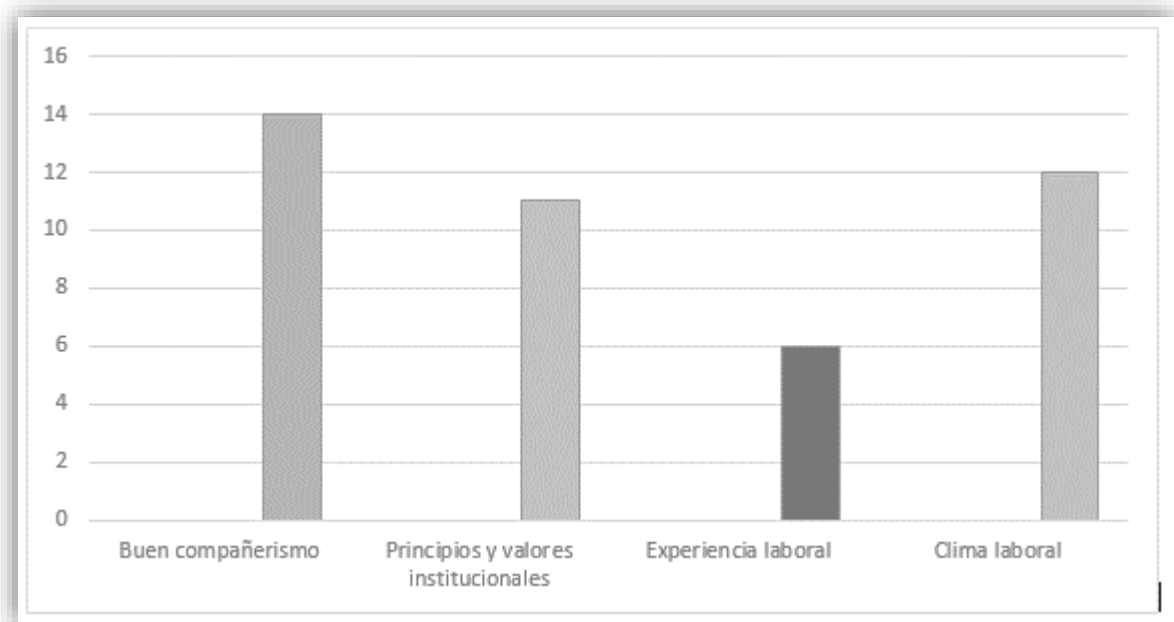
Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Sección de preguntas abiertas. Julio 2021.

Entre las causas más sobresalientes, por las cuales los colaboradores trabajan en el canal son porque la empresa les ofrece la posibilidad de desarrollarse profesionalmente y se han identificado sobremanera con los principios y valores institucionales (filosofía institucional); sin omitir el hecho que un cierto número de ellos aceptaron permanecer ahí por necesidad de tener una fuente de ingresos.

P.35 ¿Cuáles factores motivacionales valora usted de Ágape TV, Canal 8?

Gráfico 40

Factores valorados para trabajar en Ágape TV, Canal 8.



Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Sección de preguntas abiertas. Julio 2021.

Los factores más altamente valorados por los colaboradores se encuentran principalmente el buen ambiente de compañerismo que experimentan; así como la práctica de principios y valores como la creatividad, el respeto, la responsabilidad; la oportunidad de ampliar más sus aprendizajes en el área profesional y en suma el clima laboral.

Capítulo V

Conclusiones

La gestión del talento humano es un conjunto integrado de procesos que se ejecutan en una institución, diseñados para gestionar, motivar, atraer y retener a los trabajadores, creando diferentes acciones y tareas que en cierto nivel produzcan satisfacción en los colaboradores y propicien su motivación, por tanto, en esta investigación se ha logrado un acercamiento asertivo a la realidad organizacional de Ágape TV, Canal 8; y con base en ello se destacan conclusiones que se alinean a los resultados arrojados y el desarrollo integral que busca la institución. .

- Con base en el objetivo general de esta investigación, el cual es analizar las estrategias de gestión del talento humano en el área de motivación de los colaboradores y su incidencia en la retención, se concluye que el 64.7% son trabajadores que tienen entre 1 a 5 años de laborar en la empresa, lo cual puede ser una evidencia de alta rotación y esto no es favorable para ninguna organización porque implica el inicio nuevamente de procesos desde capacitación y adaptación del nuevo personal.

Por tanto, se recomienda realizar acciones enfocadas en satisfacer las necesidades humanas de los colaboradores para retenerlos en la organización, sustentado en la pirámide de las necesidades, planteada por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow, que sostiene como teoría psicológica de la motivación humana, cinco niveles jerárquicos de necesidades que atraviesa el ser humano para lograr como eslabón superior, la autorrealización.

- Sobre el primer objetivo específico, que busca analizar las estrategias de gestión del Talento Humano en el área de motivación de ÁGAPE TV, Canal 8, que contribuyen a la retención de los colaboradores, se puede concluir que no existe un área que gestione el talento humano propiamente estructurada y creada para ese fin; sin embargo según datos de resultados de las preguntas de la 9 a la 18 del cuestionario realizado a los trabajadores que indagan directamente sobre el tema de la motivación, hay un 47.1% de colaboradores que dicen estar de acuerdo en estar motivados; un 35.3% manifiesta estar medianamente motivado para la realización de su trabajo, y un 8.8% indicaron estar en desacuerdo.

Adicional, se puede agregar que el aspecto motivacional se encuentra relacionado con la percepción que tienen los colaboradores de las oportunidades que la empresa les ofrezca de poder verse beneficiados con ascensos laborales; pues según la pregunta 15 hay un 44.1% que dice estar en desacuerdo de no percibir o verse beneficiado con este tipo de motivación.

Por ello, se recomienda crear un comité interdisciplinario que promueva la identificación permanente y la verificación de necesidades de capacitación y tecnificación del talento humano para el desarrollo integral de los trabajadores, propiciando una gestión productiva y eficaz en Ágape TV, Canal 8. Esta colectividad permitirá incrementar las habilidades de los participantes en la formación, entrenamiento y crecimiento personal y profesional a través de estudios en áreas afines a la empresa de comunicación televisiva, por ejemplo: comunicación social, periodismo, mercadeo y administración de empresas.

- De acuerdo al objetivo específico número dos, el cual busca identificar los factores motivacionales de los colaboradores de ÁGAPE TV, Canal 8, que inciden en su retención; la pregunta que responde a este ítem era la número 18, la cual busca conocer estrategias de motivación que desarrolla la empresa y un 70.6 % dijo estar medianamente de acuerdo en conocer este tipo de estrategias motivacionales; lo cual es un indicativo de que no se conocen plenamente.

Por otro lado, en la pregunta abierta número 36, los colaboradores identificaron una serie de acciones que la empresa debería ejecutar para mantenerlos motivados. Por tanto, se concluye que estas no se dan en la proporción que ellos esperan como son: formaciones, crecimiento profesional, incentivos, mejora salarial, mejor horario laboral, mayores esfuerzos en mejorar el clima laboral y comunicación interna fluida.

Con base en ello, se recomienda implementar un plan de desarrollo personal y profesional, enfocado en consolidar acciones que generen incentivos: oportunidades de crecimiento laboral y facilidades para continuar sus estudios académicos formales.

- Con respecto al objetivo específico tres, y con los resultados obtenidos en las secciones de estudios de esta investigación, concluye que es importante proponer una estrategia motivacional que favorezcan la incidencia de la gestión del Talento Humano para la retención de colaboradores en ÁGAPE TV, Canal 8.

Sustentado en ello, se recomienda realizar una estrategia motivacional a través de Team Building que favorezca la incidencia de la gestión del Talento Humano para la retención de colaboradores en ÁGAPE TV, Canal 8, enfocada en las cuatro áreas de estudio de esta investigación: Clima laboral, motivación, formación y comunicación interna.

- Finalmente, también se puede resaltar que, con la realización de esta investigación, se verán beneficiados en este caso la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”, para poder presentarlo en futuras clases y aprendizajes de otros estudiantes.

Propuesta de Mejora para Ágape TV, Canal 8

Objetivo de Propuesta de Mejora: generar acciones motivacionales desde la gestión del talento humano para incidir en la retención de los colaboradores de Ágape TV, Canal 8.

La gestión del talento humano es un conjunto integrado de procesos de una empresa, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores. Ha llegado a ser reconocida como una parte inherente de la administración. Su principal finalidad es el mantenimiento y mejora de las relaciones personales entre los colaboradores de la empresa en todas las áreas.

Alcance: esta propuesta de mejora solo tomará en cuenta el estudio y análisis de la información referente a la retención de los colaboradores de Ágape TV, Canal 8, tomando en consideración aquellos elementos que aporten criterio con los cuales se pueden realizar

juicios valorativos respecto al papel e incidencia que tiene la gestión del talento humano antes este tipo de hechos.

Esta propuesta de mejora se centra especialmente en una institución de comunicación como es Ágape TV, Canal 8; y surge de un estudio detallado de su situación, y a partir de este conocimiento particular, se brindan un con un conjunto de acciones para la gestión del talento humano en dicha organización.

La forma cómo se gestiona el talento humano en Ágape TV, Canal 8 se ha estudiado y se resume en cuatro áreas esenciales: Clima laboral, motivación, capacitación y comunicación interna, con base en estas, se presenta una estrategia con acciones a ejecutar.

Cuadro 6. *Acciones enfocadas en satisfacer las necesidades humanas.*

RECOMENDACIÓN 1: Realizar acciones enfocadas en satisfacer las necesidades humanas de los colaboradores para retenerlos en la organización.	
OBJETIVO DE LA RECOMENDACIÓN: Retener a los colaboradores a través de acciones que satisfagan sus necesidades humanas al sentirse valorados por la organización.	
Acción 1 (Necesidad fisiológica) Gimnasia o recreo cerebral	
Tiempo de ejecución	15 minutos, 2 días a la semana.
Indicadores	Cantidad de colaboradores participantes.
Responsable	Jefaturas de diferentes áreas.
Meta	Obtener el 100% de participación de los colaboradores.
Costo	N/A
Desarrollo de la actividad:	

- Cada jefatura de área debe programar una pausa a las actividades y gestión laboral que tengan los integrantes de su equipo de trabajo, cambiándola por una actividad previamente planificada, entre las cuales se proponen: Estación de socialización o como se ha implementado en muchas organizaciones, como el Coffe Break, que consiste en disponer de un tiempo para compartir sobre un tema fuera de la rutina laboral, acompañado de una bebida que podría ser un café; pausa, gimnasia o recreo cerebral, también conocido con variables en su ejecución, desde la salud ocupacional como gimnasia laboral, que implica establecer períodos cortos de tiempo destinados para cambiar la rutina del trabajo y así dinamizar el funcionamiento del cerebro, así como activar físicamente al equipo a través de ejercicios de baja intensidad (estiramientos, meditación o relajación corporal), esto tiene una conexión con el desarrollo neuronal, la atención y el mejoramiento en el cumplimiento de tareas de trabajo; Lectura colectiva para generar un espacio que propicie un desarrollo y acompañamiento sinérgico por compañeros que se interesen por la lectura y una tertulia a partir de ella, esto favorecerá la interacción de colaboradores de distintas unidades y el mejoramiento de la producción a través del trabajo en equipo.

Estas actividades que se proponen, tienen la intención de establecer un espacio confortable de socialización y confianza que sirva de estímulo a su motivación al sentirse parte de un equipo.

Acción 2 (Necesidad fisiológica)

Establecer carné de beneficios

Tiempo de ejecución	Permanente durante el año 2022
Indicadores	Número de promociones y descuentos obtenidos como beneficios aprovechados por los colaboradores de forma individual.

Responsable	Gerente de operaciones.
Meta	Generar carné de beneficios, dispuesto para el uso de los colaboradores.
Costo	\$1.50 por carné / \$51 en total por los 34 colaboradores.
Desarrollo de la actividad:	
<p>A partir de alianzas estratégicas establecidas por parte de la gerencia de operaciones con diferentes marcas de consumo, se verán beneficiados los colaboradores, obteniendo descuentos y promociones al presentar su carné de identificación como trabajadores de la institución.</p> <p>Estos beneficios se dan a partir de un convenio bilateral, que le brinda a cada marca espacios de entrevistas y notas reportaje de las que pueden hacer uso en el momento que desean a lo largo del año. (La cantidad de entrevistas y notas dependerá de los acuerdos entre ambas empresas).</p>	
Acción 3 (Necesidad de seguridad)	
Alianzas estratégicas con empresas generando canje publicitario a cambio de beneficios para el bienestar de salud de los colaboradores.	
Tiempo de ejecución	Permanente durante el año 2022
Indicadores	Número de marcas de establecimientos vinculados al área de bienestar (odontología, nutrición, médica, psicológica, entre otras) con las que se realicen alianzas.
Responsable	Gerente de Operaciones y Encargada de Recursos Humanos.
Meta	Número de alianzas con instituciones que provean servicios de salud odontológica,

	nutrición, médica, psicológica, entre otras, para los colaboradores.
Costo	No aplica, ya que es costo operativo que establecerá la organización.
<p>Desarrollo de la actividad:</p> <p>La Gerente de Operaciones junto con la Encargada de Recursos Humanos, establecerán comunicación con marcas de servicios en el rubro del bienestar enfocadas en salud mental, médica, biológica, odontológica, nutrición, spa, gimnasios y otros, para la ejecución de plan vida sana para mantener a los colaboradores en control con clínicas médicas que propicien el bienestar integral de los trabajadores.</p> <p>Esta acción se desarrollará a través de canje publicitario, proporcionando a las marcas paquetes preferenciales (entrevistas, menciones de marca por parte de los presentadores, cortinas publicitarias, vestidos de pantalla, promos, spot y reportajes).</p>	
<p>Acción 4 (Necesidad de seguridad)</p> <p>Plan de carrera promoción interna</p>	
Tiempo de ejecución	Permanente durante el año 2022.
Indicadores	Cantidad de promociones laborales durante el año 2022.
Responsable	Gerente de Operaciones/ Productor General / Encargada de Recursos Humanos.
Meta	Generar ascensos internos en las diferentes áreas laborales.
Costo	N/A
<p>Desarrollo de la actividad:</p>	

Se establecerá un mecanismo de oportunidades a través del ascenso laboral interno, promoviendo la aspiración y crecimiento organizacional desde el talento humano calificado para optar por una promoción.

Esta posibilidad se dará a partir de las capacidades demostradas por los colaboradores aspirantes y se someterá a un proceso de evaluación que involucra a jefaturas como la gerente de operaciones, productor general y encargada de Recursos Humanos.

El cambio a través del ascenso representara una mejora salarial para el colaborador promovido.

Esto brindará un estímulo de motivación para la retención de los colaboradores.

Acción 5 (Necesidad social)

Actividades recreativas

Tiempo de ejecución	2 veces por año.
Indicadores	Cantidad de colaboradores que participen.
Responsable	Encargada de Recursos Humanos
Meta	Generar espacios de esparcimiento y convivencia entre colaboradores de diferentes áreas.
Costo	\$1000.00 (\$500 por actividad)

Desarrollo de la actividad:

Se establece una fecha accesible y pertinente para la totalidad de los colaboradores, excepto casos particulares, ya sé que por motivos personal o la exigencia de su puesto de trabajo no le permita asistir.

Estas actividades recreativas se programarán 2 veces al año para establecer una sana convivencia y esparcimiento de las actividades laborales. Aprovechando la administración que tiene la Asociación Ágape de El Salvador, ente del cual depende Canal 8 TV, y que posee otras iniciativas, entre ellas el Centro de Recreación de Ágape, ubicado en el departamento de

Sonsonate; que cuenta con piscinas, zonas verdes, cafeterías, canchas deportivas y salones de usos múltiples.

La Encargada de Recursos Humanos planificará las fechas y logística de traslado, alimentación y dinámicas de socialización en el lugar, que pretenderá generar un salario emocional a través de la motivación, el reconocimiento de competencias, desarrollo a través de la capacitación y logro de oportunidades dentro de la organización, todo esto formará parte de la agenda del día.

Para el desarrollo de la actividad, se dividirán los colaboradores en cuatro equipos de diez personas, separados por colores: rojo, amarillo, azul y verde; y tales grupos estarán integrados por colaboradores de las distintas dependencias: producción, mercadeo y administrativa. Se hará una búsqueda del tesoro y se establecerán pistas para que sean la ruta que les guíe a descubrir la recompensa. Esto tiene como propósito desarrollar el trabajo en equipo y las habilidades blandas de los trabajadores, con un alcance pleno de todo el talento humano que conforma la institución, generando alto impacto en su funcionamiento. La actividad se programará de forma semestral, para que se ejecute dos veces en el año.

Acción 6 (Necesidad de reconocimiento)

Programa de incentivos y reconocimiento de la calidad de trabajo

Tiempo de ejecución	6 meses
Indicadores	Cantidad de audiovisuales realizados y colaboradores participantes
Responsable	Productor General, Recursos Humanos y Gerente de Operaciones
	Lograr que el 80% de los colaboradores participen como protagonistas contando su historia laboral en Ágape TV, Canal 8, a través

Meta	de materiales audiovisuales en los que se proyecten y compartan su experiencia como trabajadores en la institución, mostrándoles como pilares del quehacer organizacional.
Costo	N/A
<p>Desarrollo de la actividad:</p> <p>Ágape TV, Canal 8, es un medio de comunicación televisivo que depende de la Asociación Ágape de El Salvador, teniendo un componente social intrínseco en su quehacer, y poseyendo a colaboradores identificados con la labor de la institución, lo cual les hace tener un importante sentido de pertenencia organizacional. La iniciativa que se describe a continuación, pretende mostrar las historias de muchos de sus colaboradores que se sienten orgullosos de formar parte de la televisora y asociación, disponiendo su vida y gestión con pasión por el valor que les representa ser parte de la marca.</p> <p>Actualmente la organización cuenta con treinta y cuatro colaboradores, divididos en la gestión de las tres áreas de trabajo: mercadeo, producción y administración; por ello, se ha propuesto la realización de una serie de videos que empoderen a los colaboradores, al hacerles sentir valiosos de forma pública como institución. Esto hace importante la iniciativa.</p> <p>Como mecanismo de reconocimiento y apropiación del sentido de pertenencia, se crearán una serie de videos con los colaboradores como protagonistas, que se publicarán, principalmente en redes sociales del Canal y en algunas emisiones desde la señal televisiva, con el objetivo de proyectar quiénes son las y los responsables del quehacer organizacional, es decir, quienes hacen posible que la señal llegue a todos los hogares salvadoreños. En los videos de un aproximado de 1'00" o 1'30" minutos, saldrán los colaboradores con mayor trayectoria, para iniciar, compartiendo algunas de sus experiencias y sentir al formar parte de la institución.</p>	

Este material audiovisual expuesto públicamente es salario emocional para los trabajadores, el cual se aborda como tendencia y nuevos conceptos desde la innovación de la Gerencia del Talento Humano y la Inteligencia Emocional, visibilizando las características humanas e individuales para potenciar a los colaboradores y generarles un beneficio redituable no tangible, pero sí valioso en su cognición, a partir de la experiencia vivida al trabajar en una empresa en la que se siente valorado, querido e importante. Esta acción generará un reconocimiento público a estos trabajadores por su gestión y provocará un sentido de motivación, entusiasmo y pertenencia.

Los materiales audiovisuales se irán publicando y transmitiendo periódicamente (puede ser un video por semana) al tenerlos elaborados con el apoyo del equipo de producción, camarógrafos, editores y jefe de producción, con la coordinación de la Gerente de Operaciones y el acompañamiento permanente de la persona encargada de Recurso Humanos, para no olvidar que es un esfuerzo que se capitaliza en la comunicación interna, con impacto en la comunicación externa de los talentos humanos.

Acción 7 (Necesidad de autorrealización)

Formación académica, preparación, entrenamiento, crecimiento laboral y profesional

Tiempo de ejecución	Durante todo el año, de forma permanente.
Indicadores	Cantidades de colaboradores graduados de bachillerato, técnicos, licenciaturas, ingenierías, entre otros; así como el listado de las carreras más demandadas por los trabajadores, por ejemplo: comunicaciones, mercadeo, periodismo, administración de empresas, ingeniería en sonido y luces.

Responsable	Gerenta de Operaciones, Jefe de Producción y Recursos Humanos.
Meta	Motivar a la formación continua y logros académicos de los colaboradores.
Costo	N/A
<p>Desarrollo de la actividad:</p> <p>Para el logro de esto, la encargada de recursos humanos de Canal 8, entablará comunicación con las dependencias de talento humano y recursos humanos de distintas instituciones de educación para que se negocie un convenio o alianzas estratégicas que provean condiciones favorables, cuotas más accesibles y horarios flexibles, así como adaptables a la realidad laboral de los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Esto se desarrollará semestralmente generando una oportunidad abierta a todos los colaboradores interesados.</p> <p>Se aprovecharán las garantías que supone El Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) para proveer los mecanismos idóneos que faciliten los contenidos a través de plataformas digitales, ya que esto facilita el acceso a los procesos de actualización frente a las circunstancias actuales de pandemia, por las que se debe incorporar mecanismos alternos que provean seguridad a los colaboradores que apliquen a estos mismo.</p> <p>De igual manera, se establecerán programas en diferentes áreas de formación y especialidad; aparte de ello, se generarán alianzas estratégicas con otras instituciones de formación continua y otros centros de capacitación que no implican costos extras para la empresa.</p> <p>Se proveerá como intercambio con las instituciones, una serie de apoyos de divulgación mediática sobre su oferta académica y proyectos, para que represente un canje significativo por las partes.</p>	

Habiendo establecido los convenios y alianzas de forma oficial, se presentará el proyecto de respaldo formativo a los colaboradores, animándolos a capacitarse y a incorporarse a formaciones continuas en distintos temas, como inglés, computación, habilidades blandas, entre otros.

El desarrollo integral de los colaboradores no solo permite la inyección de entusiasmo y motivación que estos necesitan para la realización de su trabajo, sino que también representa un crecimiento significativo para la eficacia de cada puesto a partir de las tecnificaciones y el tipo de preparación orientada que se les facilite con base en los resultados arrojados en sus evaluaciones, demostrando cuales son las áreas de oportunidad en las que se debe de invertir para su mejor funcionamiento.

Fuente: Elaboración propia. Cuadro realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Octubre 2021.

Cuadro 7. *Creación de Comité Interdisciplinario*

RECOMENDACIÓN 2: Creación de un comité interdisciplinario que promueva la identificación permanente y la verificación de necesidades de capacitación y tecnificación del talento humano para el desarrollo integral de los trabajadores, propiciando una gestión productiva y eficaz en Ágape TV, Canal 8. Esta colectividad permitirá incrementar las habilidades de los participantes en la formación, entrenamiento y crecimiento personal y profesional a través de estudios en áreas afines a la empresa de comunicación televisiva, por ejemplo: comunicación social, periodismo, mercadeo y administración de empresas.

OBJETIVO DE LA RECOMENDACIÓN: Potenciar el desarrollo integral de los colaboradores a través de la formación que capacite y tecnifique al talento humano como resultado de la gestión de un comité multidisciplinario.	
Creación de Comité Interdisciplinario	
Tiempo de ejecución	Durante todo el año, de forma permanente.
Indicadores	Cantidad de participaciones en cursos y formaciones continuas, así como cantidad de colaboradores continuando sus estudios superiores en especialidades técnicas y licenciaturas en: comunicación social, periodismo, comunicación digital y multimedia, administración de empresas, mercadeo, relaciones internacionales, electrónica y sistemas informáticos.
Responsable	Recursos Humanos, Gerente de Operaciones y jefaturas de los distintos niveles.
Meta	Promover la tecnificación y cualificación de los colaboradores en sus distintas dependencias y evidenciando su eficacia en sus gestiones diversas.
Costo	N/A
Desarrollo de la actividad: Se formará un equipo integrado por jefaturas de las distintas dependencias para el cumplimiento de la gestión colectiva, además de la encargada de Recursos Humanos y la Gerente de	

Operaciones, para conformar un equipo plural que promueva la formación multidisciplinaria y especializada de los colaboradores a cargo en sus distintas áreas de gestión y con base en sus necesidades de tecnificación, capacitación en habilidades blandas y operativas.

Es decir, que los actores que conformen este comité se encargaran de establecer categorías y parámetros a partir de procesos de evaluación y acompañamiento en la gestión de los colaboradores desde las jefaturas que conocen el desempeño de los colaboradores de primera mano sus habilidades y necesidades, manifestadas con sus resultados en áreas de oportunidad.

Con estos insumos la encargada de talento humano de Canal 8, presentará una oferta de estudios y procesos continuos de formación para que sean estimados y asignados para el beneficio de los colaboradores, provocando un estímulo al invertir en su crecimiento cognitivo, procedimental y actitudinal; esto apoyará el incentivo colectivo e individual de los trabajadores para darles un valor agregado como talento humano y en su relación reciproca en pro del desarrollo y la retención.

Fuente: Elaboración propia. Cuadro realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Octubre 2021.

Cuadro 8. *Plan de desarrollo personal y profesional*

<p>RECOMENDACIÓN 3: Implementar un plan de desarrollo personal y profesional, enfocado en consolidar acciones que generen incentivos: oportunidades de crecimiento laboral y facilidades para continuar sus estudios académicos formales.</p>
<p>OBJETIVO DE LA RECOMENDACIÓN: Incentivar a los colaboradores por medio de la implementación de un plan de desarrollo personal y profesional, enfocado en la continuación de estudios.</p>

Plan de desarrollo personal y profesional	
Tiempo de ejecución	Junio a octubre de 2022
Indicadores	Cantidad de colaboradores que decidan continuar con sus estudios en diferentes grados académicos. (esta necesidad de formación se ha establecido dado a la necesidad de educación formal en los colaboradores, demostrando que la empresa tiene trabajadores que aún no han terminado su bachillerato, así como otros aspiran a estudios de pregrado y postgrados en carreras como: mercadeo, comunicaciones, administración de empresas y periodismo.
Responsable	Encargada de Recursos Humanos y Gerente de Operaciones.
Meta	Promover la continuación académica de colaboradores de Ágape TV, Canal 8.
Costo	N/A
<p>Desarrollo de la actividad:</p> <p>La encargada de recursos humanos establecerá comunicación estratégica, por medio de la identificación de instituciones educativas, generando un banco de datos, haciendo el primer contacto por medio de correo electrónico y telefónicamente con encargados de talento humano de las otras instituciones, acordará una reunión presencial o virtual a través de aplicaciones digitales y acordará gestiones de mutuo beneficio. La relación se procurará establecer con otras instituciones de educación media y universidades próximas a la zona geográfica de las</p>	

instalaciones de Ágape TV, Canal 8, con el objetivo de propiciar alianzas estratégicas que faciliten condiciones de horarios, costos accesibles, oferta académica que vaya a la necesidad de los colaboradores, para que estos puedan proseguir sus estudios, que ya sea, hayan quedado pausados o aspiren a nuevos conocimientos, lo cual les represente ser tomados en cuenta para futuras promociones y ascensos en la estructura organizacional de Ágape TV, Canal 8.

Las instituciones educativas obtendrán el beneficio de ser publicitadas como parte de un canje que les proyecte a través de notas periodísticas, cortinas, promos, anuncios publicitarios, menciones en vivo por parte de los presentadores de distintos programas, entre otros; para así hacer recíproco los beneficios organizacionales de estas alianzas.

Esta acción promoverá la afiliación, identificación y aumento del sentido de pertenencia de los colaboradores al sentirse valorados, promovidos y motivados por la institución.

Fuente: Elaboración propia. Cuadro realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Octubre 2021.

Cuadro 9. *Estrategia Team Building*

RECOMENDACIÓN 4: Realizar una estrategia motivacional a través de Team Building que favorezca la incidencia de la gestión del Talento Humano para la retención de colaboradores en ÁGAPE TV, Canal 8, enfocada en las cuatro áreas de estudio de esta investigación: Clima laboral, motivación, formación y comunicación interna.

OBJETIVO DE LA RECOMENDACIÓN: Propiciar la retención de los colaboradores de ÁGAPE TV, Canal 8, con la gestión del talento humano mediante una estrategia de team building, enfocada en las cuatro áreas de estudio de esta investigación: Clima laboral, motivación, capacitación y comunicación interna.

Estrategia Team Building: Formación de equipo de alto rendimiento	
Tiempo de ejecución	Nov- Dic 2022
Indicadores	Cantidad de colaboradores participantes
Responsable	Encargada de Recursos Humanos y Gerente de Operaciones.
Meta	Generar integración entre los colaboradores y los distintos equipos de trabajo para una mayor identificación, induciendo a un trabajo más sinérgico y productivo.
Costo	\$1200
<p>Desarrollo de la actividad:</p> <p>El Team Building, es una herramienta para el desarrollo de equipos de alto rendimiento, generando un espacio de confianza y entretenimiento fuera de las responsabilidades y funciones a cargo de los colaboradores de la institución, por tanto, propicia una atmosfera incierta para los participantes ya que no es una actividad únicamente recreativa, ni tampoco de trabajo, pero incluye rasgo de ambas bajo una dinámica amistosa de competencia, competitividad, práctica de valores, ejercicios vinculantes y esparcimiento.</p> <p>Esta estrategia es disruptiva ya que fragmenta las distintas unidades y equipos ya conformados, obligándoles a interactuar con compañeros con los que usualmente se reconoce cumpliendo funciones jerárquicas con ciertas desigualdades, y en esta experiencia todos están al mismo nivel e igualdad de condiciones, compartiendo de si y disponiéndose a retos.</p>	

Para lograr el desarrollo integral y el fortalecimiento de equipos de alto rendimiento, se trabajará en cuatro áreas: Clima laboral, motivación, capacitación y comunicación interna. Para cada una de estas se generarán actividades que logren su abordaje, rompan paradigmas y propicien la integración.

Con base en la cantidad de colaboradores, se programarán dos jornadas con el objetivo de que ningún colaborador se quede fuera de la ejecución, además, se necesitan que sean cuatro grupos, dos de nueve personas y otros dos de ocho, integrados de las distintas áreas, que son mercadeo, producción y administración, para generar una ruta de aprendizaje personalizado. Toda la logística y planificación para efectuar esta estrategia será responsabilidad principal de la encargada de recursos humanos, ya que es quien tiene la tarea de provocar la estimulación favorable del talento humano de la organización. Por su parte, la gerente de operaciones apoyará la programación de fechas, la creación de trabajos pregrabados que permita sustituir momentáneamente el contenido en vivo a transmitir en las fechas de la ejecución del Team Building.

Fuente: Elaboración propia. Cuadro realizado a través de los resultados de la encuesta ejecutada a los colaboradores de Ágape TV, Canal 8. Octubre 2021.

Cuadro 10. Hoja de ruta de acciones a implementar en Ágape TV, Canal 8, año 2022.

Acciones	Ene	Febr	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Realizar acciones enfocadas en satisfacer las necesidades humanas de los colaboradores para retenerlos en la organización.												
Creación de un comité interdisciplinario que promueva la identificación permanente y la verificación de necesidades de capacitación y tecnificación del talento humano para el desarrollo integral de los trabajadores, propiciando una gestión productiva y eficaz en Ágape TV, Canal 8.												
Implementar un plan de desarrollo personal y profesional, enfocado en consolidar acciones que generen incentivos: oportunidades de crecimiento laboral y facilidades para continuar sus estudios académicos formales.												
Realizar una estrategia motivacional a través de Team Building que favorezca la incidencia de la gestión del Talento Humano para la retención de colaboradores en ÁGAPE TV, Canal 8, enfocada en las cuatro áreas de estudio de esta investigación: Clima laboral, motivación, formación y comunicación interna.												

Fuente: Elaboración propia. Cuadro realizado a través de las recomendaciones realizadas para Ágape TV, Canal 8. Octubre 2021.

Bibliografía

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial Organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Ágape, A. (2017). *Historia*. Obtenido de Asociación Ágape de El Salvador: <https://www.agape.com.sv/historia.php?info=26>
- AyN. (23 de noviembre de 2017). *Human Draft*. Obtenido de <https://humandraft.com/2017/11/breve-historia-la-administracion-recursos-humanos/>
- Barcelo, J. (27 de febrero de 2019). *IMF Formación, Blog de Recursos Humanos*. Recuperado el 23 de mayo de 2021, de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/para-que-sirve-piramide-de-maslow/>
- Canul Moje, M. M., Fernández Bonilla, B. E., & González Coria, M. (30 de mayo de 2013). *Gestiópolis*. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/>
- Chávez J., E. A., & Vizcaíno, A. d. (Abril de 2017). Talento Humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios*, 1(36). doi:10.32870/myn.v0i36.5646
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2009). México D.F., Distrito Federal, México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Colaboradores de Wikipedia. (14 de junio de 2021). *Agape TV (Canal 8)*. Recuperado el 18 de junio de 2021, de Agape TV (Canal 8):
[https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Agape_TV_\(Canal_8\)&oldid=136323434](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Agape_TV_(Canal_8)&oldid=136323434)
- Colaboradores Wikipedia. (14 de junio de 2021). *Agape TV (Canal 8)*. Recuperado el 17 de junio de 2021, de
[https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Agape_TV_\(Canal_8\)&oldid=136323434](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Agape_TV_(Canal_8)&oldid=136323434)
- Coll Morales, F. (3 de Marzo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de
<https://economipedia.com/definiciones/division-del-trabajo.html>
- Cueva, L. M. (29 de Noviembre de 2013). *Issuu*. Recuperado el 25 de mayo de 2021, de https://issuu.com/hendrychulde/docs/teoria_clasica_de_la_administracion
- Endalia. (15 de mayo de 2020). *Endalia, Consultores*. Recuperado el 20 de mayo de 2021, de <https://www.endalia.com/news/2020/05/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>
- Enebral Fernández, J. (11 de noviembre de 2002). *Cien años de Management y sus teorías administrativas*. Recuperado el 20 de mayo de 2021, de Gestiópolis:
<https://www.gestiopolis.com/cien-anos-management-teorias-administrativas/>

- Eslava Arneo, , E., & Mora , C. (2008). *Teoría del desarrollo y gestión de talento humano*.
- Franco, O. (2018). Revisión Conceptual: Gestión del Talento Humano. *Gestión del Talento Humano: Una revisión Conceptual* (pág. 4). San Nicolás Hidalgo, Michoacán; México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- García Cabrero, Benilde; Cisneros Cohernour, Edith; Díaz Camacho, Enrique;. (2011). *Técnicas cuantitativas*. Obtenido de Entorno virtual para el Desarrollo de Competencias en Evaluación:
<http://entornovirtualparaeldesarrollode.weebly.com/41tecnicas-cuantitativas.html>
- García Santana, J. (2018). Licenciatura en Administración. *Estrategias Propuestas para el Plan de Ventas de Aguamax*. Universidad Autónoma del Estado de México, Texcoco, Estado de México, México, México. Recuperado el 7 de abril de 2021, de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/99256/TESIS ESTRATEGIAS%20PROPUESTAS%20PARA%20EL%20PLAN%20DE%20VENTAS%20DE%20AGUAMAX.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, A. E. (7 de junio de 2008). *E Magister*. Recuperado el 2021 de 24 de mayo , de http://grupos.emagister.com/documento/administracion_motivacion_y_organizacion_/1048-38669
- Gil, E. (23 de mayo de 2021). Entrevista efectuada vía la plataforma Meet a Editor Principal de Ágape TV, Canal 8. (Á. Castaneda, Entrevistador)

- Godoy, E., & Moreno Briceño, F. (Abril de 2012). *Daena: International Journal of Good Conscience*. Recuperado el 26 de mayo de 2021, de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/\[PD\]%20Documentos%20-%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/[PD]%20Documentos%20-%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf)
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (Quinta ed., Vol. 5a Edición). (P. P. Hall, Ed.) Madrid, España: Pearson Educación.
- González Gatica, R. (2015). *Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva*. México: Norma.
- González Miranda, D. R. (octubre-diciembre de 2009). Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. (U. EAFIT, Ed.) *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- González Miranda, D. R. (2012). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*.
- Gonzalez, D. (2019). Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad Eafit*, 45-72.
- Grimme, D. (20 de febrero de 2014). *Business Know-how*. Obtenido de <https://www.businessknowhow.com/manage/crisisside.htm>
- Guthiere, C. (17 de septiembre de 2014). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/qmmra61fdmwo/teorias-contemporaneas-de-la-administracion/>

- Herrera, G. M. (2017). Plan de gestión del talento humano como herramienta administrativa para la optimización del desempeño laboral y el desarrollo organizacional en la pequeña empresa industrial en el municipio de Soyapango. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador. Recuperado el 7 de junio de 2021, de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/14935/1/PLAN%20DE%20GESTI%C3%93N%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20COMO%20HERRAMIENTA%20ADMINISTRATIVA.pdf>
- Iraheta, A. L. (28 de mayo de 2021). Aspectos sobre Ágape TV, Canal 8, historia y desarrollo. (Á. A. Castaneda, Entrevistador) Ágape Tv, Canal 8.
- Jauregui, M. (19 de junio de 2016). *Aprendiendo Administración*. Recuperado el 25 de mayo de 2021, de <https://aprendiendoadministracion.com/la-teoria-clasica-la-administracion/>
- Jericó, P. (2008). *Gestión del Talento Humano* .
- Jericó, P. (31 de marzo de 2009). *Entrepreneur-Recursos Humanos*. Recuperado el 25 de mayo de 2021, de <https://www.entrepreneur.com/article/261724>
- Lara Banjuanelo, K., & Franco Cataño, D. (2 de enero de 2015). *Issuu*. Recuperado el 25 de mayo de 2021, de https://issuu.com/kevin091/docs/teor__a_del_enfoque_contempor__neo_

- *Los Recursos Humanos.com.* (2017). Obtenido de Retención del talento humano en las organizaciones.: <https://www.losrecursoshumanos.com/retencion-del-talento-humano-en-las-organizaciones/>
- Lucas, M. A. (2013). *Sociología de las Organizaciones* . Madrid .
- Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo , M., & Montoya Serrano , A. (Enero-Abril de 2013). El factor del talento humano en las organizaciones. (C. C. Universidad de San Buenaventura, Ed.) *Ingeniería Industrial*. Recuperado el 25 de mayo de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002
- Melero, E. (24 de mayo de 2018). *El Capital humano como motor de las organizaciones.* (J. A. García, Editor) Recuperado el 15 de abril de 2021, de <http://www.waribo.es/blog/el-capital-humano-como-motor-de-las-organizaciones/>
- Merchán Illescas, M. P. (2018). Proyecto de titulación para optar al grado de Magister en Gestión de Personas y dinámica organizacional. *Plan de Retención de Talentos en Gestión Global*. Universidad de Chile, Santiago, Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/173690/Tesis%20-%20Mar%C3%ADa%20Merchan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mora, A. (24 de mayo de 2021). *Human Performance*. Obtenido de <https://www.hpsconsultores.com/>
- Morgan, G. (2006). *Imagens of organization* Sage. Recuperado el 16 de mayo de 2021

- Naranjo Pereira, M. L. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. (U. d. Rica, Ed.) *Revista Educación*, 33(2), 153-170. Recuperado el 24 de mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44012058010>
- Pastor, I. (4 de septiembre de 2020). *Lean Construction México, Certificación Empresarial*. Recuperado el 23 de mayo de 2021, de <https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-la-pir%C3%A1mide-de-maslow>
- Poveda Sierra, S. (2018). Tesis de maestría. *La evolución del concepto de talento humano*. Fundación Universidad de América, Bogotá, Colombia, Colombia. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6879/1/5131586-2018-II-GTH.pdf>
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano para la retención de talento*. Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). Tesis de Maestría. *Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal*. Universidad de Medellín, Medellín, Colombia, Colombia. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

- Quintanilla, P. (23 de marzo de 2021). Entrevista personal. (Á. A. Castaneda, Entrevistador)
- RAE. (2020). *Real Academia Española*.
- RSM, M. d. (s.f.). Obtenido de 5 objetivos de la gestión de talento humano:
<https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/5-objetivos-de-la-gestion-de-talento-humano-0>
- Sodexo. (s.f.). *Sodexo.es*. Obtenido de <https://www.sodexo.es/blog/historia-gestion-talento-empresarial/>
- Ulrich, D. (2004). *Recursos Humanos Champs*. Buenos Aires Argentina : Granica.

Anexos
ANEXO 1



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Y SU INCIDENCIA EN LA RETENCIÓN DE LOS COLABORADORES
DE ÁGAPE TV CANAL 8, DE SEPTIEMBRE 2020 A DICIEMBRE 2021

ACTIVIDAD/TIEMPO	sep/2020				oct/2020				nov/2020				Dic/2020				Ene/2021				feb/2021				mar/2021				Abr/2021				may/2021				jun/2021				jul/2021				Ago/2021				sep/2021				oct/2021				nov/2021				Dic/2021			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
ETAPA 1 (CÁP. 1)	[Green bar]																																																															
Descripción de la Realidad Problemática	[Blue bar]																																																															
Planteamiento del Problema	[Blue bar]																																																															
Objetivos de la investigación (General y Específicos)	[Blue bar]																																																															
Formulación de Hipótesis	[Blue bar]																																																															
Justificación	[Blue bar]																																																															
Identificación de Variables	[Blue bar]																																																															
ETAPA 2 (CÁP. 2)	[Green bar]																																																															
Marco teórico	[Blue bar]																																																															
Bases teóricas	[Blue bar]																																																															
Marco conceptual	[Blue bar]																																																															
ETAPA 3 (CÁP. 3,4 y 5)	[Green bar]																																																															
Metodología de la investigación	[Blue bar]																																																															
Recolección de la información	[Blue bar]																																																															
Estudio de campo	[Blue bar]																																																															
Tratamiento de la recolección de los datos	[Blue bar]																																																															
Análisis de datos	[Blue bar]																																																															
Redacción de conclusiones y recomendaciones	[Blue bar]																																																															
Presentación del trabajo	[Blue bar]																																																															

ANEXO 2

ENTREVISTA DIAGNÓSTICA

Nombre: _____

Cargo: _____

Objetivo:

Identificar aspectos relevantes y característicos de la institución para determinar el estado en el que se encuentra ÁGAPE TV, Canal 8, para la elaboración de un diagnóstico situacional.

Indicaciones:

Se le solicita de favor contestar las siguientes preguntas lo más sinceramente posible.

La información recopilada es con fines académicos como trabajo de investigación de la Maestría en Gerencia del Talento Humano.

Parte 1. Acciones de gestión del talento humano

2. ¿Qué documentos usan para la selección y contratación de personal en Talento Humano de Ágape TV, Canal 8?

- a) Manuales
- b) Guías
- c) Procedimientos
- d) No existen
- e) Otros, explique: _____

Parte 2. Factores de motivación

5. ¿Cómo son los horarios laborales?

- a) horas
- b) 8 horas
- c) 12 horas
- d) 24 horas

6. ¿En qué rango salarial están la mayoría de los colaboradores?

- a) \$300 a \$500
- b) \$500 a \$700
- c) \$700 a \$1000
- d) \$1000 a \$1500
- e) \$1500 o más

7. ¿Qué tipo de programas de crecimiento institucional poseen?

- a) Programas de becas de estudio.
- b) Programas de ascenso laboral.
- c) Programas de desarrollo personal y profesional (capacitaciones en su área de especialidad u otras áreas para su beneficio).
- d) Programas de afiliación (deporte, arte, reforestación, entre otros).
- e) Programas o actividades que incluyan la participación familiar de los colaboradores
- f) Otros (acciones para la motivación del personal, explicar.

5. ¿La empresa cuenta con programas de filiación para sus colaboradores?

Sí _____ No _____

6. En sus programas de filiación a sus colaboradores

- a) ¿Qué estrategias emplean para su convocatoria?
- b) ¿Cómo procuran motivar a sus colaboradores?
- c) ¿Cómo deciden el tipo de actividades a realizar?
- d) ¿Se efectúan actividades sugeridas por los colaboradores?

Parte 3. Recursos

7. ¿En qué condiciones considera que se encuentra la infraestructura de la institución? Marque con una "X" la casilla que considere correcta.

Infraestructura	Excelente condición	Muy buena condición	Buena condición	Regular condición	Deficiente condición
Oficinas o zona de trabajo					
Set de TV de grabación					
Islas de Edición					
Zona de transmisión					
Zona de videoteca					

8. ¿Qué tipo de programación tiene el canal?

- a) Familiar
- b) Cultural
- c) Educacional y formativa
- d) Pastoral y evangelizadora
- e) Todas las anteriores

9. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de Ágape TV, Canal 8?

- a) Sus colaboradores (experiencia, fidelidad, criterio, conocimientos)
- b) Salario puntual
- c) Práctica de valores
- d) Herramientas digitales
- e) Amplia cobertura de su señal
- f) Otras fortalezas _____

10. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades de Ágape TV, Canal 8?

- a) Trabajo bajo presión.

- b) Alta rotación de su personal.
- c) Bajos salarios.
- d) Perfiles no adecuados para el desempeño.
- e) Otras debilidades _____

11. ¿Cuáles considera que son las principales oportunidades de Ágape TV, Canal 8?

- a) Posición establecida con un nicho de mercado bien definido.
- b) Tecnología de punta para mejorar la calidad de transmisión.
- c) Creación de nuevos programas.
- d) Contenido de clasificación para todo público
- e) Capacidad de reinversión en su programación

12. ¿Quiénes son su principal competencia?

- a) Televisión nacional (canales de señal abierta)
- b) Televisión por cable
- c) Servicio de transmisión por suscripción (Netflix, Amazon, Disney Plus, entre otros)
- d) Todas las anteriores
- e) Otros _____

13. ¿Cuál de las siguientes opciones considera que posee ÁGAPE TV, Canal 8?

- a) Políticas Salariales
- b) Aumentos
- c) Nivelación de salario
- d) Bonos
- e) Todas las anteriores
- f) Otros, explique: _____

14. ¿Cuáles considera que son los problemas centrales que tiene ÁGAPE TV, Canal 8?

- a) Falta de talento humano
- b) Retención de colaboradores
- c) Falta de compromiso y conciencia laboral
- d) Falta de ejecución de proceso de evaluación de desempeño
- e) Cultural empresarial
- f) Ninguna de las anteriores
- g) Otras, explique: _____

ANEXO 3

ENCUESTA PARA PERSONAS EMPLEADAS

El presente formulario tiene intereses meramente académicos, como trabajo de investigación de la Maestría en Gerencia del Talento Humano.

A continuación, se presenta una serie de interrogantes que buscan obtener una respuesta clara, se le pide marcar la que usted considere correcta, tomando en cuenta su valoración, se mostrará en escala del uno al cinco, teniendo como referencia al número uno como la menor ponderación y al número cinco como la máxima. Se le solicita de favor honestidad en sus respuestas, la encuesta es anónima.

Sexo: H M Edad: _____

Nivel educativo

Primaria

Media

Bachillerato

Técnico

Superior Universitario

¿Cuánto tiempo tengo de laborar en la institución?

1-5 años

5-10 años

10-15 años

15-20 años

¿A qué área laboral pertenezco?

Administrativa

Mercadeo y ventas

II. Sección clima laboral

Clima laboral se le conoce al ambiente que se desarrolla entre los empleados dentro de una empresa u oficina.

Indicación: A continuación, encontrará una lista de 8 preguntas, léalas detenidamente y conteste de acuerdo a la escala.

Pregunta	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Medianamente de acuerdo 3	En Desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
P1. ¿Considero que existe un buen clima laboral en la institución?					
P2. ¿El espíritu de ayuda y colaboración de los compañeros del área a la que pertenezco es satisfactorio?					
P3. ¿Me siento en libertad para expresar mis ideas y opiniones con respecto a mi trabajo?					
P4. ¿La aportación de mi trabajo realizado es siempre valiosa?					
P5. ¿Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi grupo de trabajo?					
P6. ¿Cuento con herramientas y recursos necesarios para realizar mi trabajo?					
P7. ¿Las herramientas y recursos necesarios para realizar mi trabajo, están en óptimas condiciones?					
P8. ¿Recibo retroalimentación cuando se ha implementado una nueva estrategia o procedimiento en la institución?					

III. Sección motivación

Indicación: A continuación, encontrará una lista de 11 preguntas, léalas detenidamente y conteste de acuerdo a la escala.

Pregunta	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Medianamente de acuerdo 3	En desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
P9. ¿En comparación al mercado laboral, considero que					

mi salario está acorde con las labores que realizo en la empresa?					
P10. ¿Me siento motivado con el rol que desempeño desde mi área de trabajo?					
P11. ¿Mi trabajo es reconocido y valorado por mi jefe o por las autoridades de la institución?					
P12. ¿Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en Ágape TV, Canal 8?					
P13. ¿La actitud de mi superior me impulsa a brindar lo mejor de mi trabajo?					
P14. ¿La empresa se preocupa por mi superación personal, profesional y laboral?					
P15. ¿Me he visto beneficiado con asensos laborales?					
P16. ¿Conozco normativa o reglamentos para promoción o asensos dentro de la empresa?					
P17. ¿Conozco caso de promoción o asensos realizado en el periodo de septiembre 2020 a mayo 2021?					
P18. ¿Conozco estrategias de motivación que desarrolla Ágape TV, Canal 8?					

IV. Sección capacitación

Indicación: A continuación, encontrará un alista de 6 preguntas, léalas detenidamente y conteste de acuerdo a la escala.

Pregunta	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Medianamente de acuerdo 3	En desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
P19. ¿He recibido inducción general al momento de ingresar a laborar a la empresa?					
P20. ¿Recibo capacitaciones para actualizar los conocimientos de mi trabajo?					
P21. ¿He recibido capacitaciones durante el periodo de setiembre de 2020 a mayo de 2021?					
P22. ¿Tengo conocimiento de que la empresa posee políticas de capacitación de personal?					
P23. ¿Se me consulta acerca de temas de mi interés o necesidades para capacitarme?					

P24. ¿Las capacitaciones que he recibido se adecuan a mis necesidades de desarrollo personal y profesional en la empresa?					
---	--	--	--	--	--

V. Sección Comunicación

Indicación: A continuación, encontrará una lista de 6 preguntas, léalas detenidamente y conteste de acuerdo a la escala.

Pregunta	Totalmente de acuerdo 5	De acuerdo 4	Medianamente de acuerdo 3	En desacuerdo 2	Totalmente en desacuerdo 1
P25. ¿Se me comunica oportunamente estrategias, objetivos, metas y cronogramas de actividades de mi área de trabajo?					
P26. ¿El flujo de comunicación entre mi jefe y mi persona es clara?					
P27. ¿Recibo frecuentemente comentarios, orientación, felicitaciones o guía de cómo mejorar sobre la calidad de mi trabajo?					
P28. ¿Los comunicados internos me proporcionan información útil?					
P29. ¿La comunicación interna en la empresa es una actividad permanente y planificada?					
P30. ¿Me siento satisfecho con los canales de comunicación internos con los que cuenta la empresa?					

V. Sección preguntas abiertas

Indicación: A continuación, se le presentan 5 preguntas abiertas, conteste según su punto de vista.

31. ¿Cuáles consideras que podrían ser las acciones que ejecute Ágape TV, Canal 8 para motivarte?

32. ¿Qué sugerirías para mejorar la comunicación dentro de la organización?

33. ¿Cuál consideras que podrían ser los factores que puedan alterar el clima laboral dentro de la organización?

34. ¿Por qué decidió usted trabajar en ÁGAPE TV, Canal 8?

35. ¿Cuáles factores motivacionales valora usted de ÁGAPE TV. Canal 8?
