



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

Propuesta de actualización de la escala salarial para mejorar el bienestar laboral y la retención de talento humano en una empresa de firma legal de la ciudad de Guayaquil.

AUTORAS:

**Banegas Torres, Daniela Teresa
Mejía Montero, Evelyn Gabriela**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIATURA EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

Chiquito Lazo, Efrén Eduardo

**Guayaquil, Ecuador
20 de febrero del 2025**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Banegas Torres, Daniela Teresa ; Mejía Montero, Evelyn Gabriela**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciatura en Psicología Organizacional**.

TUTOR

f.



Firmado electrónicamente por:
**EFREN EDUARDO
CHIQUITO LAZO**

Chiquito Lazo, Efrén Eduardo

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes

Guayaquil, a los 20 días del mes de febrero del año 2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Banegas Torres, Daniela Teresa**
Mejía Montero, Evelyn Gabriela

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **Propuesta de actualización de la escala salarial para mejorar el bienestar laboral y la retención de talento humano en una empresa de firma legal de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciatura en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 20 días del mes de febrero del año 2025

LOS AUTORES

f. 

Banegas Torres, Daniela Teresa

f. 

Mejía Montero, Evelyn Gabriela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Banegas Torres, Daniela Teresa**
Mejía Montero, Evelyn Gabriela

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de actualización de la escala salarial para mejorar el bienestar laboral y la retención de talento humano en una empresa de firma legal de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 días del mes de febrero del año 2025

LOS AUTORES:

f. 

Banegas Torres, Daniela Teresa

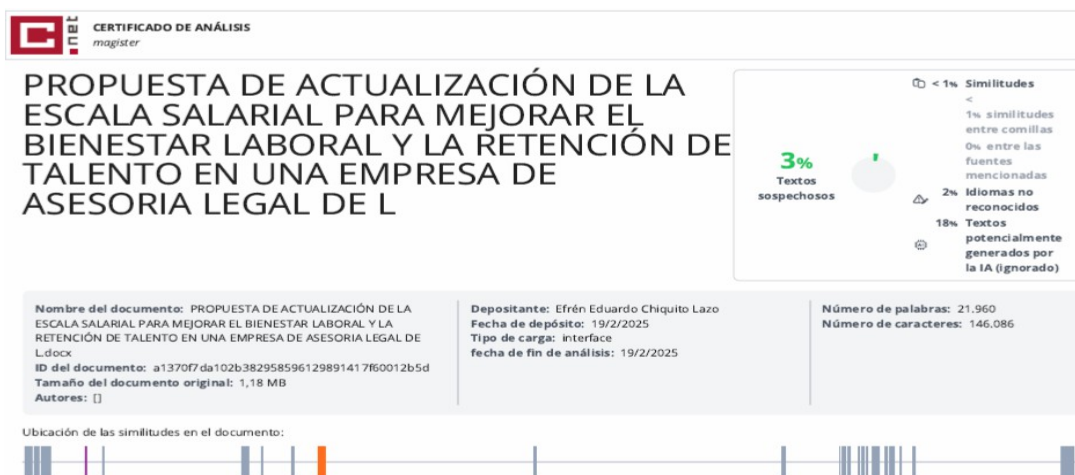
f. 

Mejía Montero, Evelyn Gabriela



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

REPORTE COMPILATIO



TEMA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR: Propuesta de actualización de la escala salarial para mejorar el bienestar laboral y la retención de talento humano en una empresa de firma legal de la ciudad de Guayaquil.

AUTORES:

- Banegas Torres, Daniela Teresa
- Mejía Montero, Evelyn Gabriela

INFORME ELABORADO POR:

f.  EFREN EDUARDO
CHIQUITO LAZO

Psic. Org. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestros agradecimientos a:

Nuestro tutor Efrén Chiquito, quien nos brindó su paciencia, motivación, comprensión, apoyo y guía para el desarrollo y término del presente trabajo.

Nuestra estimada docente Alexandra Galarza, quien estuvo presente durante nuestro proceso alentándonos, escuchándonos y motivándonos a seguir adelante para el cumplimiento de esta meta.

A nuestros padres y familia por su apoyo incondicional en toda esta experiencia universitaria.

A la empresa y sus colaboradores por su apertura y participación en el presente trabajo de integración curricular.

Todos ellos fueron parte fundamental para nosotras, estamos muy agradecidas por tenerlos presentes.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi abuelo Heithel Banegas, quien siempre fue pilar y motivación para el cumplimiento de mis estudios, e hizo todo lo posible para que hoy en día pueda presentar este trabajo como culminación de la carrera que deseaba estudiar.

De la misma manera, dedicamos este trabajo a Dios, por permitirnos llegar tan lejos y culminar esta hermosa etapa de nuestras vidas; y, a nosotras las autoras, por la perseverancia, dedicación y resiliencia que fue parte de este trabajo de integración curricular.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Barba Pezo, Carlos Eduardo
OPONENTE

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN	2
Planteamiento del Problema	5
Pregunta General:	5
Preguntas Específicas:	5
OBJETIVOS	6
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	6
JUSTIFICACION	6
ANTECEDENTES	8
CAPÍTULO 1	12
CAPÍTULO 2	16
CAPÍTULO 3	18
CAPÍTULO 4	24
CAPÍTULO 5	45
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	61
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	70
ANEXOS	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	30
Tabla 2.....	31
Tabla 3.....	32
Tabla 4.....	41
Tabla 5.....	49
Tabla 6.....	55
Tabla 7.....	57
Tabla 8.....	59
Tabla 9.....	64
Tabla 10.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	54
Figura 2.....	54
Figura 3.....	56
Figura 4.....	60

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el objetivo de proponer una actualización de la escala salarial en una Empresa De Asesoría Legal ubicada en la ciudad Guayaquil, para mejorar el bienestar y la retención de talento humano. Se utilizó un enfoque mixto con el cual se analizaron datos cualitativos y cuantitativos a través de encuestas, entrevistas de salida y análisis documental. En cuanto a la muestra, ésta estuvo conformada por un grupo de 18 personas de las cuales la mayoría presentan entre cuatro y más de cuatro años de experiencia laboral. Posterior a la aplicación de las herramientas de investigación previamente mencionadas, los resultados reflejaron que la falta de ajuste en la compensación salarial ha ocasionado insatisfacción laboral, aumento de rotación de personal y ha afectado a la percepción de bienestar laboral de quienes conforman la empresa. Como hallazgo adicional se identificó que la decisión de los empleados en buscar nuevas oportunidades laborales resulta ser influenciada por la carga laboral y la ausencia de beneficios adicionales; por ello, se propone una actualización de escala salarial con la finalidad de aumentar la motivación laboral, disminuir la rotación de personal y mejorar el bienestar laboral. Así también, se sugiere ofrecer beneficios adicionales y desarrollar estrategias para equilibrar la carga laboral acorde a las expectativas de los empleados.

Palabras Claves: Bienestar laboral, retención de talento humano, escala salarial, compensación laboral, rotación de personal, clima organizacional

ABSTRACT

This research was conducted with the aim of proposing an update to the salary scale in a Legal Advisory Firm located in Guayaquil, to enhance employee well-being and retention. A mixed-methods approach was employed, analyzing both qualitative and quantitative data through surveys, exit interviews, and document analysis. The sample comprised 18 individuals, most of whom have four or more years of work experience. The results, following the application of the aforementioned research tools, indicated that the lack of adjustment in salary compensation has led to job dissatisfaction, increased staff turnover, and negatively impacted employees' perception of workplace well-being. Additionally, it was found that employees' decisions to seek new job opportunities are influenced by workload and the absence of additional benefits. Therefore, it is proposed to update the salary scale to boost job motivation, reduce staff turnover, and improve workplace well-being. It is also recommended to offer additional benefits and develop strategies to balance the workload in line with employees' expectations.

Key words: Employee wellbeing, human talent retention, salary scale, employee compensation, staff turnover, organizational climate

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se articula con la línea de investigación de la facultad sobre desarrollo profesional y laboral, así como con las líneas de investigación de la carrera en comportamiento organizacional, cambio organizacional e interacción hombre-trabajo. De manera específica, se vincula con las sublíneas de calidad de vida laboral, motivación y productividad, y clima laboral.

En la problemática del presente estudio existe el enfoque en los empleados, en donde la actualización de escalas salariales es una forma de reconocer y valorar el esfuerzo de cada uno de ellos, mientras que para la empresa tiene su impacto que más allá es una práctica necesaria para mantener la competitividad frente a la competencia y a las demandas del mercado laboral.

En base a lo mencionado anteriormente, cuando las personas reciben una remuneración justa, estas se sienten más motivadas y comprometidas con su lugar de trabajo. Lo cual impulsa a desarrollar sus habilidades y les permite visualizar su carrera profesional dentro de la empresa. Además, las personas al percibir que su esfuerzo es valorado, se logra fortalecer su sentido de pertenencia y bienestar, haciendo que estos sean más propensos a crecer y mantenerse en su lugar de trabajo. Es importante señalar que contar con un cuadro salarial actualizado y competitivo no solo atrae talento calificado, sino que también crea un ambiente en el que los empleados se sienten parte de un equipo que realmente los valora. En definitiva, ofrecer un salario acorde a lo estipulado por el mercado no solo beneficia a la empresa con productividad y rendimiento por parte de sus empleados al sentirse motivados, sino que también impulsa el desarrollo y bienestar de quienes la conforman.

En un entorno en constante transformación por los contextos políticos, socioeconómicos de cada país, las empresas deben adaptarse a los cambios del mercado para mantenerse competitivas. Realizar la revisión y ajuste de las remuneraciones no solo permite responder de manera satisfactoria a cualquier tipo de exigencia o demanda externa, sino que también ayuda a tener un enfoque en la creación de un ambiente más equitativo y alineado con las expectativas de los colaboradores.

En base a un enfoque en la calidad de vida, contar con un salario competitivo puede mejorar la percepción de estabilidad financiera de los colaboradores, aliviando cualquier tipo de estrés en donde la raíz sea la incertidumbre económica que impida satisfacer necesidades básicas de cada persona. Es por ello, conocer cuál es el alcance de la práctica de actualización de escalas salariales para mantener a un equipo motivado y estable, logrando que la empresa se vuelva más productiva y competitiva en el mercado.

En conclusión, el desarrollo del presente proyecto tiene como objetivo de actualizar las escalas salariales en la Empresa de Firma Legal para mejorar la remuneración salarial y con ello tener un impacto significativo en el desarrollo profesional, motivación, calidad de vida y el clima laboral. Considerando que alinear las escalas salariales con las condiciones del mercado laboral es posible posicionarse como una empresa competitiva, que asegura un ambiente de trabajo de crecimiento, productividad y satisfacción general de los equipos de las áreas de la empresa. Esta estrategia integral es clave para el éxito y la sostenibilidad de la empresa en un entorno competitivo.

Esto se relaciona con el plan de creación de oportunidades, de acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador (Secretaría Nacional de Planificación, 2021), es un instrumento que se hace énfasis en la corresponsabilidad entre el Estado, el sector privado y la ciudadanía. Se organiza en cinco ejes programáticos: Económico, Social, Seguridad integral, transición Ecológica e institucional. En ese marco: se busca implementar soluciones reales a los problemas de los ciudadanos, enmarcados en estos principios, como un paso para transformar al Ecuador en una nación próspera y con oportunidades para todos.

El presente trabajo de integración curricular se vincula directamente con el objetivo del eje económico, tal como se define en la política u objetivo del plan de desarrollo vigente:

Objetivo 1 del plan de creación de oportunidades de la Secretaría Nacional de Planificación (2021), busca "Incrementar y fomentar de manera inclusiva las

oportunidades y las condiciones laborales". La propuesta del presente estudio se relaciona perfectamente con este objetivo en distintos aspectos.

En primer lugar, con la actualización de las escalas salariales respondemos al aumento de oportunidades laborales en una empresa. Una compensación acorde a las condiciones del mercado laboral hace que a la empresa sea atractivas para nuevos talentos como también es una gran oportunidad para el personal activo quienes buscan crecer profesionalmente en su lugar de trabajo. De esta manera se consigue crear un entorno apto para profesionales talentosos en donde todos tengan igualdad de oportunidades para progresar, en base a su desempeño y capacidad.

En segundo lugar, aseguramos un salario equitativo que refleje el valor del trabajo que realizan los empleados, porque una compensación justa es crucial para mantener un ambiente laboral inclusivo. Esto a su vez promueve dentro de los equipos de trabajo un sentido de justicia y una buena relación laboral entre compañeros de trabajo.

La mejora en la calidad de vida laboral también está relacionada con el ajuste de las escalas salariales ya que está asociado con el estrés financiero que presentan todas las personas ya que cuentan con necesidades básicas y en los peores casos asociado con la inseguridad económica. Una compensación adecuada acorde a las necesidades de los empleados mejora el bienestar laboral que están bajo dependencia de una empresa, siendo este un punto importante a analizar sobre las condiciones justas, que sería lo ideal, vs a la realidad de viven en su día a día.

Finalmente, la revisión y actualización continua de las escalas salariales permite como empresa mantenerse competitivas asegurando mejores condiciones en comparación a misma competencia, promoviendo la equidad de oportunidades laborales en el mercado.

En resumen, la propuesta de actualizar las escalas salariales en la empresa objeto de estudio no solo responde a las necesidades que existentes en la empresa, sino que también promueve el objetivo 1. Del Plan de creación de oportunidades (Secretaría Nacional de Planificación, 2021). Ya que al mejorar

la compensación y con esto mejorar las condiciones laborales, estamos contribuyendo a un entorno más inclusivo, justo y equitativo para quienes conforman la empresa objeto de estudio.

Planteamiento del Problema

El problema que se aborda en este trabajo de investigación curricular es la desactualización de la escala salarial de una Empresa de firma legal, y su impacto en el bienestar y retención de personal.

Esto ha derivado en un entorno de insatisfacción entre los colaboradores. Además, con las herramientas que se aplicaron se demuestra que la compensación ofrecida en este tiempo no satisface las necesidades de los colaboradores. Esto se evidencia por la renuncia voluntaria de varios empleados, quienes indican que, al no encontrar una remuneración acorde con sus expectativas y necesidades, han optado por buscar nuevas oportunidades laborales. Es importante además mencionar que la rotación de personal ha aumentado, afectando la estabilidad de los equipos frente a la competencia. Al no realizar y mantener una revisión adecuada de las escalas salariales representa un desafío crítico con consecuencias a largo plazo, como la pérdida de talento clave y una percepción negativa por parte de los empleados sobre el bienestar laboral en la empresa objeto de estudio.

Pregunta General:

¿Cómo es que la actualización de la escala salarial tiene un impacto positivo en el bienestar laboral y la retención de talento humano en la empresa de asesoría legal de Guayaquil?

Preguntas Específicas:

1. ¿Cuáles son las definiciones de las variables de estudio escala salarial, bienestar laboral y retención de talento humano?
2. ¿Cómo está relacionada la expectativa salarial de los empleados con la escala salarial del mercado laboral vigente en Guayaquil?
3. ¿Cuál es el nivel evidenciado actualmente del bienestar laboral y retención de personal en la empresa de asesoría legal de Guayaquil?

4. ¿Cuál es la relación entre escala salarial, bienestar laboral y retención de talento humano?
5. ¿Qué políticas de compensación y beneficios se podrían implementar junto con la actualización de la escala salarial para mejorar el bienestar laboral y retención de talento humano?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer la actualización de la escala salarial vigente en una empresa de asesoría legal de Guayaquil, para de mejorar el bienestar laboral y la retención de talento humano.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

6. Definir los conceptos teóricos de las variables escala salarial, bienestar laboral y retención de talento humano.
7. Comparar las expectativas salariales con las escalas salariales que maneja el mercado laboral en Guayaquil.
1. Medir el nivel actual de bienestar laboral y retención de talento humano en la empresa objeto de asesoría legal de Guayaquil.
2. Determinar la relación y el impacto de la escala salarial en el bienestar laboral y la retención del talento humano.
3. Actualizar la escala salarial para contribuir en la mejora del bienestar laboral y aumentar la retención de personal.

JUSTIFICACION

En la actualidad las organizaciones tienen una constante exigencia en adaptarse rápidamente a un entorno laboral que evoluciona con el paso de los años debido a la globalización, la competencia, los avances en tecnología y nuevo conocimiento. Es por ello que las empresas deben actualizar sus estrategias enfocadas en las áreas claves para la empresa como en la gestión del talento humano. Vera, Johnson y Muñoz (2022) afirma lo siguiente:

Para mantener la competitividad y el compromiso de los empleados, las organizaciones deben revisar sus políticas salariales y como también las políticas enfocadas en promover y mantener el bienestar laboral, asegurándose de que los empleados se sientan valorados y encuentren en la empresa un lugar adecuado para su desarrollo profesional.

Analizando entonces el contexto presentado, Kuzior, Kettler, & Rąb (2022) resalta que “los fenómenos como la Gran Renuncia ha impactado en la creciente importancia de las condiciones salariales y laborales para los empleados, especialmente entre las generaciones más jóvenes” (p. 7). En este sentido actuar frente a esta problemática con la actualización de la escala salarial es crucial para retener y atraer talento, ya que es una estrategia clave para responder a las necesidades básicas del cliente interno, garantizar un entorno estable y satisfactorio, logrando a la vez que la empresa sea competitiva en la atracción de nuevos talentos.

DESARROLLO

ANTECEDENTES

En un mundo laboral constantemente cambiante y demandante, las empresas deben adaptarse a las demandas del cliente interno acorde a la creación e implementación de estrategias para atraer y retener talento humano. Es así como la escala salarial se convierte en un desafío para que los empleados tomen la decisión en cuanto a su permanencia en su trabajo. Castro (2021) afirma lo mencionado con lo siguiente:

En el mercado laboral la escala salarial no solo refleja la competitividad de una empresa en el mercado laboral, sino también la capacidad de esta para cumplir con las expectativas de sus trabajadores, lo que tiene un impacto directo en la satisfacción laboral y la retención de talento humano. Las empresas que no ajustan regularmente sus políticas salariales acorde a las expectativas del mercado tienden a perder a sus empleados más valiosos, quienes a partir de esta experiencia de salida pueden buscar oportunidades más atractivas en términos de compensación.

Comúnmente la escala salarial se la conoce o es vista como un conjunto de números y no es considerada como un factor fundamental en la estrategia organizacional que promueve el bienestar laboral de los empleados.

Otro autor afirma lo siguiente:

La Teoría de la Equidad explica cómo los empleados constantemente comparan lo que aportan al trabajo —en términos de esfuerzo, habilidades y tiempo— con lo que reciben a cambio, especialmente en términos salariales. Si esta comparación resulta en una percepción de equidad, los empleados experimentan mayor bienestar laboral, lo que se traduce en un mayor y menor intención de abandonar la organización. En contraste, cuando perciben inequidad, es decir, cuando sienten que su compensación es desproporcionada respecto a sus aportes, la satisfacción se ve comprometida, lo que puede generar frustración, desmotivación y, eventualmente, rotación. Es por ello que

la escala salarial debe alinearse no solo con las capacidades financieras de la empresa, sino también con las expectativas de los empleados y las normativas del mercado laboral. (Alburquerque B., & Francis H., 2024, p.14)

Los empleados constantemente realizan comparaciones entre lo que aportan al trabajo —en términos de esfuerzo, habilidades y tiempo— y lo que reciben a cambio, especialmente en términos salariales. Esto significa que, si los empleados perciben una disparidad entre lo que aportan y lo que reciben, se genera una sensación de inequidad que puede afectar negativamente su compromiso, bienestar laboral y, en última instancia, su decisión de permanecer o abandonar la empresa. (Alburquerque B., & Francis H., 2024, p.15)

La escala salarial también tiene su impacto en clima organizacional ya que fomenta ambiente de justicia entre empleados en base a estructura equitativa de remuneración, contribuyendo a un ambiente laboral sin conflictos por comparaciones salariales. Sánchez et al. (2022) afirma lo siguiente:

Cuando los empleados consideran que reciben una compensación equitativa por su trabajo, se fortalece el clima laboral en la empresa, pues genera un sentimiento de justicia y transparencia que favorece las relaciones interpersonales. Un clima laboral positivo está asociado a menores niveles de conflicto y mayor cohesión en los equipos de trabajo, lo que resulta en un entorno más propenso a la colaboración y al compromiso organizacional. En este sentido, la escala salarial no solo cumple la función de remunerar el trabajo, sino que también juega un papel clave en la creación de un ambiente de confianza y bienestar laboral.

La importancia de la variable en cuestión tendría mayor peso para las empresas sin conocieran lo cuan relevante es su relación e impacto en el bienestar laboral en la actualidad.

Desde otras fuentes se resalta lo siguiente:

Las empresas que miden y promueven el bienestar laboral de sus empleados alcanzan mejores resultados en términos de compromiso, productividad y retención de talento. Este informe destaca que las organizaciones que implementan escalas salariales justas y competitivas tienen un 20% más de probabilidad de mejorar el bienestar de sus empleados, lo que contribuye a un clima laboral positivo y disminuye la rotación de personal. Cabe destacar que, a pesar de la evidencia de su impacto positivo en el bienestar laboral, aún las empresas no implementan estrategias enfocadas en evaluar las condiciones laborales, como la escala salarial, y como estas afectan a los empleados. (Great Place to Work, 2024)

La empresa de firma legal, objeto de estudio del presente trabajo de investigación, fundada hace 17 años con una especialización en asesoría legal y tributaria, cuenta en la actualidad con más de 100 empleados. La empresa dentro de su estructura organizacional se divide en dos áreas principales: áreas de negocio y áreas estratégicas de soporte. El área B, que conforma al grupo de las áreas de negocio, tiene la mayor cantidad de empleados. Ésta presenta una alta rotación de personal en los últimos meses, de acuerdo con las entrevistas se conoce que el factor común destacable es la inconformidad con la compensación salarial percibida dentro de la empresa.

Dato importante por mencionar es que en la empresa se ha mantenido las mismas escalas salariales desde el año 2018, lo que ha afectado directamente en su capacidad para atraer y retener talento, ya que los potenciales empleados optan por abandonar el proceso de contratación al enterarse de que el salario no es negociable. Asimismo, los empleados que toman la decisión de abandonar la empresa mencionan en sus entrevistas de salida que las diferencias entre sus salarios y lo que podrían recibir en otras organizaciones ha sido un factor determinante en su decisión de presentar su renuncia. En algunos casos, mencionan haber aceptado asumir cargos de menor responsabilidad en empresas competidoras a cambio de una remuneración superior.

Uno de los factores clave que influye en la retención de talento dentro de las organizaciones es la relación entre la remuneración y el costo de vida de los trabajadores. En Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) informó que “en enero de 2024 el ingreso laboral promedio fue de \$382,60, mientras que el costo de la Canasta Familiar Básica (CFB) alcanzó los \$789,57” (p. 44), si se analiza desde la perspectiva de un trabajador individual se evidencia que su salario solo cubre el 48.45% del costo de vida esencial con una brecha significativa de \$406,97. En cambio, considerando que en hogar conformado por dos personas, mamá y papá, ambos aportando con salarios promedios aumenta a \$765,20 y de esta manera logra cubrir el 96.91% de la CFB con una brecha mínima de \$24,37. Sin embargo, es preocupante que un solo salario no sea suficiente ante cualquier tipo de imprevisto en el hogar llegando a perjudicar la economía familiar.

En este sentido, se propone la actualización de la escala salarial como vía para mejorar el bienestar laboral y fortalecer la retención de talento en la empresa objeto de estudio. A través del análisis entre la compensación salarial actual vs a lo que ofrece el mercado laboral y su impacto en la permanencia del personal y su bienestar. Con ello, sirva de base para futuras decisiones organizacionales orientadas a fortalecer la gestión del talento y al desarrollo sostenible de la empresa desde un enfoque integral.

CAPÍTULO 1

Bienestar laboral

Este trabajo de integración curricular se fundamenta en tres variables principales: escala salarial, bienestar y retención de talento humano. Se realizará una revisión de la literatura relevante para cada una de estas variables, apoyada en fuentes académicas y reportes de consultoras especializadas.

1. Competitividad en el Mercado Laboral

En un mercado global cada vez más competitivo, el recurso más valioso que toda organización posee es el humano. Porter (1987, como se citó en Romero et al., 2020) define la competitividad organizacional como la capacidad de generar servicios o bienes que sean rentables y generen valor para el cliente. Una fuerza laboral motivada, alineada con los valores y objetivos empresariales es capaz de ofertar un servicio o producto de calidad, logrando así que la organización sea competitiva en el mercado (Tito, 2003).

Según Porter (1985), la competitividad se ve afectada por factores como la remuneración, el ambiente laboral y las oportunidades de desarrollo. Nuevos talentos se ven atraídos cuando las empresas prometen salarios acordes al mercado laboral o, incluso, superiores (Campbell et al., 2012). En Ecuador, la aspiración salarial promedio es de USD 823 según el portal Multitrabajos (Primicias, 2024); un aumento del 75% del salario básico actual.

Para conocimiento general se destaca que “La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el salario como la remuneración o ganancia debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo por servicios que haya prestado o deba prestar” (Espinoza, 2019). En Ecuador, el Código de Trabajo define salario como “el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo” y la figura de salario básico como “la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador” (CES, 2020).

Existen informes donde se afirma que “en el país, aproximadamente 4 millones de personas perciben el salario básico unificado (SBU), según datos del INEC” (Mamian, 2024). Esta política tiene como finalidad proteger a los empleados de percibir una remuneración injusta que no les permitan cubrir necesidades básicas. ¿Qué ocurre, sin embargo, cuando las responsabilidades laborales no se alinean con la remuneración recibida?

Se ha estudiado la relación entre la compensación salarial y la satisfacción laboral (Castillo et al., 2020), evidenciando las actitudes de resistencia al trabajo que llegan a expresar los empleados cuando consideran que sus esfuerzos no son debidamente reconocidos. El sistema de remuneración que una organización maneje va a influir en la cultura, comportamientos y valores del equipo de trabajo que lo conforma (Hsieh y Chen, 2011, como se citó en Castillo et al., 2020), por lo que es oportuno que la escala salarial refleje las capacidades y responsabilidades de cada trabajador y así brindar remuneraciones que motiven y retenga al capital humano de la organización.

El estudio realizado por Kamau & Omodi (2020) presenta lo siguiente:

En un banco en Kenya buscó determinar la influencia que tiene la remuneración en la retención de personal. A través de cuestionarios aplicados a los 184 empleados del banco, y utilizando una muestra de 41 participantes, los autores del artículo concluyeron que los programas de remuneración son importantes al momento de retener a los trabajadores. El 74,3% de los participantes respondieron que la remuneración afecta en gran medida la decisión de permanecer en el trabajo, posicionándola como una motivación importante de los trabajadores. (p.104)

Un estudio similar realizada por Brian & Abuga (2024) se realizó lo siguiente:

En una cooperativa de créditos en Kenya investigó como los paquetes de compensación, las revisiones salarias y el reconocimiento de los empleados repercute en el rendimiento. Los cuestionarios fueron aplicados a 94 trabajadores y los resultados obtenidos determinaron

que el 58,51% de los participantes están satisfechos y muy satisfechos con incrementos en sus salarios. Estos resultados refuerzan, entonces, la importancia de contar con sistema de remuneración que satisfaga las expectativas de los empleados. (p. 504)

2. Bienestar laboral

2.1. Definición

Blanch et al. (2010) explican que el bienestar laboral se refiere a “la experiencia de estar bien en la vida”, siendo mediado por una variedad de factores situacionales y personales.

"El bienestar laboral se considera como un proceso orientado a mejorar las condiciones de los empleados en las empresas, que favorecen a un desarrollo integral desde el ser, es decir, que impacta positivamente la dimensión interna y externa del trabajador. Desde la dimensión interna, los estímulos otorgados por los programas de bienestar laboral crean una satisfacción en el trabajo, haciendo cada vez más que se cree un sentido de pertenencia por parte del empleado, lo que conlleva a sentirse identificado con la organización, sobre todo en metas y objetivos organizacionales. Por otra parte, desde la dimensión externa, el bienestar laboral facilita la interacción del empleado con su entorno de trabajo, así mismo, con su núcleo familiar, permitiéndole un desarrollo social integro que se manifiesta en beneficios para la organización puesto que se aumenta la eficiencia, y eficiencia de los trabajadores mejorando el desempeño organizativo de cada uno" (Arriera-Valderrama, et al., 2019, p. 73).

2.2. Caracterización

En el entorno actual, las organizaciones deben asegurarse de que sus empleados no solo reciban una compensación adecuada, sino también lograr en estos un sentido de compromiso y se sientan inspirados con sus labores. Según Cucaita, Álvarez, Medina, González y Parra (2013), el bienestar laboral no se limita a responder a las necesidades básicas de los empleados, como salud y educación, sino que debe incluir estrategias que fomenten satisfacer

diferentes ámbitos de la vida cotidiana. Además, los programas de bienestar deben centrarse en mejorar la calidad de vida laboral, asegurando que los empleados se sientan valorados, lo que favorece su permanencia en la organización. De esta forma, las empresas pueden reducir la rotación de personal y potenciar la retención de talento (p. 22).

CAPÍTULO 2

Marco Teórico General

3. Escala Salarial

López (2023) define la escala salarial como “una estructura jerárquica que establece los niveles de salario para los empleados de una empresa”. El sistema de remuneración es en sí un componente importante para garantizar un entorno en condiciones favorables para poder trabajar y porque tiene un impacto indiscutible en la vida de quienes conforman las empresas. Según autores “una estructura salarial competitiva no solo atrae talento, sino que también retiene a los empleados actuales” (Milkovich & Newman, 2020)

Cabe destacar que “históricamente la fijación de salarios ha sido tema de conflictos y negociaciones” (OIT, 2002), por lo que en la actualidad han aparecido modelos económicos alternativos que establecen la creación de escalas salariales justas y equitativas como una cuestión relevante, puesto que es a través de su salario que los trabajadores pueden cubrir sus necesidades básicas y mejorar su calidad de vida (Sastre & Inglada, 2021).

Las escalas salariales se estructuran considerando factores internos y externos. Los internos toman en cuenta la capacidad monetaria de la empresa, el cargo y responsabilidades del trabajador, las políticas salariales y la competitividad en el mercado, mientras que los factores externos se determinan principalmente por las leyes laborales del contexto en donde se ubique la organización, así como la inflación y costo de vida (Chiavenato, 2009).

“El cálculo adecuado de una escala salarial debe basarse en factores internos como la capacidad financiera de la empresa, el cargo y las responsabilidades, así como en factores externos como la inflación y las normativas del mercado laboral. Una escala salarial justa no solo garantiza una compensación adecuada para los empleados, sino que también impacta positivamente en su bienestar laboral, al reducir el estrés financiero, y en la retención de personal, aumenta la motivación

y el compromiso organizacional” (Milkovich & Newman, 2020, como se citó en Sastre & Inglada, 2021)

Esta herramienta es importante en la gestión del talento humano por diversos motivos. Permite que los empleados reciban una remuneración justa y congruente con la formación, competencias y experiencia, además de proporcionar remuneraciones competitivas dentro del mercado laboral. Del mismo modo, un sistema estructurado correctamente facilita la atracción y retención de buenos talentos, así como aumentar la motivación y compromiso del equipo de trabajo (Well Human Resources, 2023).

CAPÍTULO 3

Retención de personal

4. Retención de personal

4.1. Definición

Rodríguez Mora (2023) cita a Cook y Jagers (2005), quienes afirman que "la retención del personal se trata de monitorear y mantener la moral y la motivación en las personas que son clave para la organización. Las personas talentosas a menudo corren riesgo cuando su curva de aprendizaje comienza a estancarse" (p. 21).

Otro autor afirma lo siguiente:

La gestión de talento humano está estrechamente vinculada con la estabilidad organizacional. Si los empleados deciden abandonar la empresa, pueden llevarse consigo un valioso conocimiento, lo que afecta a la organización. Por esta razón, se debe implementar una cultura organizacional que fomente la permanencia de los empleados mediante planes de bienestar social, revisión salarial y otras medidas orientadas a garantizar su estabilidad laboral (Pocohuanca & Montalvo, 2023, p. 33).

Según Nolasco & Rodríguez (2020), en su estudio proponen "Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales", los autores llevaron a cabo una investigación cuyo objetivo era reducir la rotación del personal. Para ello, utilizaron análisis estadísticos que mostraban las tasas de rotación en un periodo específico. A partir de estos análisis, establecieron tres pilares fundamentales para la retención del talento humano, los cuales se describen a continuación:

El diseño de una escala salarial justa considera tanto factores internos como el nivel de responsabilidad y la capacidad económica de la empresa, como factores externos relacionados con las normativas del mercado. Esto impacta directamente en el bienestar laboral, al reducir la insatisfacción financiera, y en la retención del talento, ya que los empleados tienden a comprometerse

más con organizaciones que ofrecen remuneraciones competitivas. (Milkovich & Newman, 2020, como se citó en Sastre & Inglada, 2021)

En resumen, la realización del estudio en mención permite dar una versión de las diferentes estrategias abordadas en lo que se refiere a la retención de personal que podría ser tomado en consideración en futuros proyectos relacionados con dicho tema. Al fin y al cabo, se ve que el capital humano se maneja de manera similar a nivel mundial; sin embargo, existen matices culturales que brindan la posibilidad de aplicar aquellas estrategias y adaptarlas de acuerdo con la propia organización para poder disminuir la rotación de personal, la insatisfacción en el trabajo y lograr que se tenga una mayor fidelidad a la empresa.

4.2. Métrica de retención de personal

Sotomayor (2019) cita a McGew (2018) e indica que “la retención del personal es un índice de estabilidad comúnmente utilizado por departamentos de recursos humanos para mostrar el porcentaje de empleados que conservaron sus trabajos durante un periodo determinado de tiempo” (p. 45). Para conocer el dato en cuestión se plantea la siguiente fórmula:

$$T.R.P = \frac{N^{\circ} \text{ actual de empleados}}{N^{\circ} \text{ de T. al comienzo del periodo de estimación}} * 100$$

En base a este índice podemos interpretar que una tasa alta de retención indica que la organización está gestionando de manera efectiva su escala salarial y sus programas de bienestar laboral, factores esenciales para conservar el talento y evitar la rotación de personal.

La retención del talento debe priorizarse especialmente durante las etapas críticas del ciclo de vida del empleado, como el primer año de integración y los periodos en los que se espera mayor productividad y contribución estratégica. Durante estos momentos, las organizaciones deben asegurarse de proporcionar un entorno de trabajo salisfactorio, politicas salariales justas

y oportunidades de desarrollo, ya que son determinantes para fomentar el compromiso y evitar la rotación voluntaria. (Rodríguez, 2023, como se citó en Pocohuanca & Montalvo, 2023)

5. Índice de Rotación

5.1. Definición

Barron Paredes (2020) explica la rotación de personal de la siguiente manera:

La rotación de personas es el cambio de fuerza laboral entre una asociación y su condición; esto implica que el intercambio de individuos entre la asociación y la tierra se caracteriza por el volumen de individuos que ingresan a la asociación y los individuos que la abandonan. Cuando todo está dicho, la rotación del personal se comunica a través de una conexión de tarifas entre confirmaciones y retiros en relación con el número normal de trabajadores en la asociación, durante un período específico. El turno a menudo se comunica en registros mensuales o anuales para permitir exámenes, crear análisis, avanzar en arreglos, incluso con carácter profético. (p. 21)

La rotación de personal es un problema real que enfrentan las empresas y que puede llegar a generar pérdidas significativas (Bravo et al., 2022). En cuanto a su definición, la rotación de personal se entiende como “todo tipo de rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador o sanción laboral expresada como la relación entre el número de trabajadores que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización en determinado periodo de tiempo” (García Sehweret, 1987, como se citó en Zaballa Gomarís et al., 2021).

Bernal (2022) señala que, según el Center for American Progress, la alta rotación de empleados puede causar una pérdida económica de hasta un 20% del salario anual de los trabajadores que abandonan la empresa. De manera similar, un informe de la consultora Lee Hecht Harrison sobre Colombia revela que despedir a un empleado que ya ha recibido inducción y ha permanecido en la organización por más de seis meses puede implicar un costo de hasta

12 veces su salario, ya que se pierden los cuatro a cinco meses que un nuevo empleado necesita para alcanzar el rendimiento adecuado en su puesto.

5.2. Tipos de rotación

Además, la fluctuación de personal puede ser involuntaria y voluntaria. El primer caso ocurre cuando la organización decide desvincular al empleado, mientras que, en el segundo escenario, el trabajador toma la iniciativa de desligarse de la empresa (Hollenbech, 2000, como se citó en Cabrera Piantini, 2011).

5.3. Causas de la rotación

Sotomayor (2019) cita a Cusacani (2017) e indica que las posibles causas de rotación que pueden acontecer son las siguientes:

Causas de rotación involuntaria:

- I. Por Muerte: Al morir un trabajador, normalmente hay que sustituirlo por otro.
- II. Por Jubilación: Las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten o en otros casos obligan a los trabajadores
- III. Por incapacidad permanente: El trabajador que se incapacite para poder seguir trabajando, debe ser sustituido por otro.
- IV. Por enfermedad: hay ocasiones en las que, en términos de ley, ciertas enfermedades crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto.

Causas de rotación voluntaria:

- I. Búsqueda de mejores salarios.
- II. Trato inadecuado por parte de algún jefe.
- III. Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable.
- IV. Tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado.
- V. Condiciones de trabajo inadecuadas, entre ellos: la lejanía de su hogar

1. Métrica de índice de rotación

Sotomayor (2019) cita a McGew (2018) e indica que “el Índice de Rotación de Personal es el porcentaje total de empleados que abandonan una organización dentro de un marco de tiempo específico” (p. 33). Para conocer el dato en cuestión se plantea la siguiente fórmula:

$$I.R.P. = \frac{\text{Número de empleados que renunciaron}}{\text{Número prom. de empleados durante el mismo periodo específico}} * 100$$

5.4. Impacto de la rotación

Este fenómeno puede tener múltiples causas, como la insatisfacción laboral y desmotivación dentro del equipo de trabajo, y que estos a la vez, sean producto de cuestiones como el ambiente laboral, salario y condiciones del trabajo (Flores et al., 2008). Un estudio realizado en una empresa de alimentos en Colombia (Hernández y Durán, 2022) propuso investigar los motivos que incidieron en la rotación de personal, concluyendo que el tipo de contratación y la remuneración salarial fueron las dos razones principales para que el trabajador se desvinculara de la organización. Además, más de la mitad del personal desvinculado considerado en la muestra percibía el salario mínimo legal, factor importante que influenció la búsqueda de nuevas oportunidades laborales con mejor remuneración.

En Ecuador, la consultora Andeanecuador de la firma Deloitte realizó el año pasado una encuesta a 167 empresas de diversos sectores del mercado ecuatoriano y asegura que el índice de rotación promedio alcanzó el 14,5% (Coba, 2024). Las razones para que un empleado se retire de una empresa son variadas, pero en el país, las cinco principales son: el retiro voluntario, reestructuraciones de la empresa, bajo desempeño, cuestiones personales y mejores oportunidades salariales (Coba, 2024).

Un estudio realizado en una empresa farmacéutica ecuatoriana (Bravo et al., 2022) investigó las causas de la rotación de su personal durante el primer semestre del año 2022. Se observó que dentro de las principales razones por

la cual los trabajadores renunciaron fue por sobrecarga laboral y mejores ofertas laborales por parte de otras empresas, ofertas que aceptaron dada la falta de reconocimiento y baja remuneración dentro de la organización.

Dado que la baja remuneración es un factor que influye significativamente en la rotación de empresas en Latinoamérica (Romero y Toscano, 2024), se hace evidente la necesidad de estructurar escalas salariales que se alineen a las responsabilidades reales y carga laboral de los trabajadores.

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA

Tipos de investigación:

Los dos enfoques investigativos son el cuantitativo y el cualitativo. El enfoque cuantitativo explica fenómenos a través de la interacción de variables, mientras que el cualitativo lo que hace es comprender a fondo los hechos investigados. Estos enfoques son complementarios, pues ninguno puede abarcar por sí solo toda la complejidad de la realidad. La elección del paradigma de investigación depende del objeto de estudio, lo cual determina si se optará por un enfoque cuantitativo o cualitativo para desarrollar la investigación. Asimismo, la investigación se clasifica en dos tipos según su propósito: la investigación pura, que busca el desarrollo teórico y el descubrimiento de principios generales, y la investigación aplicada, que tiene como fin resolver problemas prácticos mediante el uso de los conocimientos generados en la investigación pura, aplicando diversas técnicas y métodos (Barbosa et al., 2020, p. 21).

La investigación cualitativa "se basa en técnicas que buscan obtener respuestas acerca de lo que las personas piensan o sienten como individuo o grupo social. Es una investigación de carácter interpretativo. Sus objetos de estudio son hechos en su ambiente y dinámica social. La acción del investigador es participativa o etnográfica. Se basa en registros narrativos de fenómenos y emplea técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas" (Barbosa et al., 2020, p. 21).

En cuanto a la investigación explicativa, los autores señalan que "permite establecer las causas de los hechos, las circunstancias en que se produce un fenómeno y su objetivo es justificar por qué acontece algo. Estudia las condiciones en que se manifiesta un fenómeno y la relación que puede existir entre variables. Su finalidad es la exploración, descripción, correlación o asociación" (Barbosa et al., 2020, p. 22).

La investigación descriptiva se afirma que "aplica para investigaciones de tipo cuantitativo y cualitativo. Como su nombre indica, busca describir los elementos y la interrelación que caracterizan al objeto de estudio a partir de realizar registros, análisis estadísticos e interpretaciones de textos. Emplea estudios por encuestas, estudios de caso, entrevistas, entre otros" (Barbosa et al., 2020, p. 22).

Finalmente, la investigación exploratoria "se realiza cuando un problema no se encuentra claramente identificado. Determina cuál es la mejor manera de recolectar la información. Consiste en una primera aproximación al problema, sin profundizar, de ahí que la metodología que se emplea es más flexible y podría considerarse como la etapa de inicio de la investigación" (Barbosa et al., 2020, p. 23).

Este trabajo de integración curricular realizó una investigación de tipo diagnóstica porque busca identificar y analizar la situación actual de las escalas salariales la empresa de estudio, comparándolas con las condiciones del mercado laboral, para entender cómo estas influyen en la rotación de personal y en la competitividad de la empresa.

Según Barbosa et al. (2020), los tipos de investigación se pueden clasificar de diversas maneras, dependiendo de cómo se manipulan las variables involucradas. A continuación, se presentan los principales tipos de investigación, basados en su manipulación de variables, que se describen a continuación:

Tipos de investigación según la manipulación de variables (p. 23-24):

Investigación experimental: Es un proceso sistemático y controlado que permite inducir relaciones empíricas entre dos o más variables. Su propósito es comprobar la veracidad de una hipótesis, ley o modelo teórico, y predecir y controlar hechos. Los sujetos participantes en los experimentos son elegidos al azar. La investigación utiliza dos variables: una dependiente y otra independiente.

Investigación cuasi-experimental: Estudia las relaciones causa-efecto observadas en un fenómeno determinado. Tiene el mismo propósito que la investigación experimental, pero la selección de los participantes no es al azar, lo que dificulta identificar con claridad los efectos de la variable independiente sobre la dependiente.

Investigación no experimental: Consiste en observar los fenómenos sin intervenir en su desarrollo ni manipular variables. El investigador observa un hecho tal como es en su ambiente natural y recolecta los datos para su análisis.

Investigación correlacional: Su propósito es establecer la relación entre diversos sucesos, categorías o variables. Busca identificar el tipo de correlación entre ellos, ya sea positiva o negativa.

Investigación observacional: Se centra en la observación y registro de un evento o situación sin intervenir en su desarrollo. Puede ser prospectiva o retrospectiva.

Investigación de campo: Consiste en recolectar información de manera directa de las personas involucradas en la situación estudiada, utilizando métodos como encuestas, entrevistas, cuestionarios y observaciones.

En base a la teoría revisada, la investigación propuesta se enmarca dentro de un enfoque aplicado, ya que tiene como objetivo resolver un problema específico dentro de la organización: la desactualización de la escala salarial y su posible impacto en el bienestar laboral y la retención de talento. Dado que el problema se refiere a una situación real dentro de la empresa de asesoría legal, la investigación busca aportar soluciones prácticas basadas en datos concretos. Este enfoque es pertinente, ya que, a través de la actualización de la escala salarial, se pretende mejorar bienestar laboral y reducir la rotación de personal. La investigación también se justifica como descriptiva, ya que busca caracterizar el nivel actual de bienestar y retención de los empleados, así como las percepciones que estos tienen respecto a la escala salarial, sin intervenir directamente en su comportamiento.

Por otro lado, el enfoque correlacional de la investigación es apropiado porque se busca analizar la relación entre la escala salarial y las variables de bienestar y retención de personal, sin manipular estas variables. A través de un diseño cuantitativo, se emplearán herramientas estadísticas para recolectar datos sobre cómo los empleados perciben sus salarios en relación con el bienestar y su decisión de permanecer en la organización. Este enfoque es adecuado, ya que permitirá medir objetivamente las percepciones y correlacionarlas con los indicadores de bienestar y retención, contribuyendo a esclarecer si existe una relación significativa entre estas variables. De este modo, el estudio no solo proporciona una visión precisa de la situación actual, sino que también aporta elementos clave para la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

METODOS

"El enfoque cualitativo se basa en técnicas que buscan obtener respuestas acerca de lo que las personas piensan o sienten como individuos o grupos sociales. Es una investigación de carácter interpretativo que utiliza registros narrativos de fenómenos y emplea técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas" (Barbosa Moreno et al., 2020, p.21).

Este enfoque es relevante para la investigación ya que busca comprender las percepciones y experiencias de los colaboradores de la empresa respecto a las escalas salariales y su impacto en el bienestar y la retención.

Para el presente trabajo de integración curricular, se consideraron los métodos siguientes:

- **Cuantitativo:** Se emplean datos objetivos y cuantificables, como lo es la comparación de escalas salariales y el índice de rotación de personal (IRP).
- **Cualitativo:** Por medio de las entrevistas de salida para levantar las percepciones y razones de los empleados sobre la actual remuneración.
- **Mixto:** Combina tanto análisis cuantitativos como cualitativos para un mejor entendimiento.
- **Deductiva:** Parte de las teorías existentes sobre la relación entre escala salarial, bienestar laboral y retención de talento humano para aplicarlas a la realidad específica de la empresa en Guayaquil. Se buscará verificar si lo planteado se ajusta a la situación de la empresa, basándose en datos recolectados de los colaboradores.
- **Transversal:** Ya que se centrará en analizar la situación actual de la empresa, sin seguir un proceso a largo plazo. En este caso, se recopilarán datos sobre el bienestar laboral, la escala salarial y la retención de personal en un solo punto en el tiempo, para identificar las relaciones existentes entre estas variables en el contexto presente de la empresa.

POBLACION

Dentro de la población que conforma la empresa de firma legal se puede encontrar en total 123 personas, de las cuales 67 son del género femenino y 56 de género masculino, las cuales rondan en edades desde los 18 años hasta los 40 años.

MUESTRA

Las personas que se tomaron en referencia como muestra dentro de este trabajo fue un grupo de 18 personas de las cuales la mayoría presentan entre cuatro y más de cuatro años de experiencia en la empresa, permitiendo contrastar la diferencia o cambio inexistente en relación con las escalas salariales hasta la actualidad.

En este estudio, se seleccionó la antigüedad laboral como criterio de estratificación debido a su influencia en las percepciones de los empleados sobre las escalas salariales, el bienestar laboral y la retención de talento humano. Los colaboradores con más antigüedad tienen una perspectiva única sobre las escalas salariales, ya que han durante su tiempo en la empresa, han podido observar la estabilidad o la falta de ajustes salariales a lo largo del tiempo.

La retención de talento humano se ve influenciada por la antigüedad, ya que los colaboradores con más tiempo en la empresa podrían tener diferentes motivaciones para mantenerse o salir de la organización.

La población se dividió en tres estratos según la antigüedad laboral: menos de 2 años, entre 2 y 4 años, y más de 4 años. También se contabilizó el género de los participantes, donde se ubicaron en hombres y mujeres. En la población de menos de 2 años, se registraron 3 hombres y 1 mujer; en la población de entre 2 y 4 años: 1 hombres y 4 mujeres y, finalmente, en la población de más de 4 años 4 hombre y 5 mujeres.

Tabla 1*Tabla de antigüedad*

Estratos de Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
menos de 2 años	4	22,22%	22,22%	22,22%
entre 2 y 4 años	5	27,78	27,78	50%
más de 4 años	9	50%	50%	100%
Total	18	100%		

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la antigüedad en la empresa objeto de estudio, es posible conocer cuál es el conocimiento de los empleados con respecto a las variables objeto de estudio. En base a ello, al tener más años laborando en la empresa, su conocimiento, familiaridad y experiencia con la retención y rotación será de gran aporte al desarrollo de la investigación. En la tabla, se evidencia que el porcentaje más alto de los encuestados es de 50% y cuenta con una antigüedad de más de 4 años. Esto indica que han tenido la oportunidad de observar los fenómenos de estudio a lo largo del tiempo e identificar su percepción sobre estos. Por otra parte, el 27,78% de los encuestados cuenta con una antigüedad de entre 2 y 4 años, lo que sugiere que tienen un conocimiento intermedio del problema. Finalmente, el 22,22% de los encuestados corresponde a aquellos cuya antigüedad es menor a dos años. Dado su menor tiempo en la empresa, su conocimiento sobre el problema podría ser más limitado en comparación con los otros grupos.

HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS

Análisis de documentos

Siguiendo los apuntes de Sánchez et al. (2018, citado en Gonzáles, 2020), esta técnica se describe como el análisis de contenido que se presenta en las fuentes documentales, por medio del cual se extrae de un documento los

aspectos de información de mayor relevancia, para ser ordenados, clasificados y analizados desde la visión de lo que persigue el investigador.

En este marco, la presente sección tiene como objetivo comparar los salarios de una empresa de firma legal con los salarios mínimos sectoriales establecidos por el Ministerio de Trabajo para el año 2025, a fin de evaluar las diferencias entre las remuneraciones internas de la empresa y las condiciones salariales del mercado laboral actual. Para ello, se revisarán los salarios dentro de la empresa y los salarios mínimos sectoriales representados en tablas; y finalmente, se procederá a la comparación y análisis de las diferencias salariales por cargo.

Tabla 2

Salarios de la empresa de firma legal

Cargo/Categoría	Sueldo	Bono alimentación	Total Remuneración
Asistente Mensajero	475,17	40,00	515,17
Asistente Recepcionista	479,11	50,00	529,11
Asistente C	479,11	40,00	519,11
Asistente B	520,00	90,00	610,00
Asistente A	630,00	120,00	750,00
Encargado Semi Senior	800,00	100,00	900,00
Encargado Senior C	1,300		1,300
Encargado Senior B	1,650		1,650
Encargado Senior A	2,200		2,200
Pasante	153,33		153,33

Nota. Elaboración propia.

Tabla 3*Escala Salarial del sector de servicios financieros 2025***COMISIÓN SECTORIAL No. 18 "SERVICIOS FINANCIEROS"**

Cargo/Actividad	Estructura Ocupacional	Código IESS	Salario Mínimo Sectorial 2025
AUDITOR GENERAL	A1	1811749900001	478,74
GERENTE DE RIESGOS	A1	1811749900002	478,74
GERENTE DE SUCURSALES	A1	1811749900003	478,74
GERENTE DEL ÁREA LEGAL	A1	1811749900027	478,74
GERENTE DE CONTABILIDAD	A1	1811749900006	478,74
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	A1	1810000000001	478,74
AGENTE O GERENTE DE AGENCIA	B1	1811749900004	478,27
GERENTE / JEFE DE SEGURIDAD FINANCIERA	B1	1810000000002	478,27
ANALISTA DE RIESGOS	B2	1811749900005	477,61
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA CORPORATIVA	B2	1811749900007	477,61
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA DE PERSONAS	B2	1811749900008	477,61
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA EMPRESARIAL	B2	1811749900009	477,61
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA PYMES	B2	1811749900010	477,61
JEFE ADMINISTRATIVO	B2	1811749900011	477,61
JEFE DE CAJEROS / CANALES	B2	1811749900013	477,61
JEFE DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN	B2	1811749900014	477,61
JEFE DE CAMBIOS	B2	1811749900015	477,61
JEFE DE CARTERA	B2	1811749900016	477,61
JEFE DE COBRANZAS DEL EXTERIOR	B2	1811749900017	477,61
JEFE DE COBRANZAS DEL INTERIOR	B2	1811749900018	477,61
JEFE DE COMERCIO EXTERIOR / SWIFT	B2	1811749900019	477,61

JEFE DE ARCHIVO	B2	1811749900012	477,61
JEFE DE CRÉDITO	B2	1811749900020	477,61
JEFE DE CUENTAS CORRIENTES	B2	1811749900021	477,61
JEFE DE DEPARTAMENTO INTERNACIONAL	B2	1811749900022	477,61
JEFE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	B2	1811749900023	477,61
JEFE DE REVISORÍA Y CONTROL	B2	1811749900025	477,61
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	B2	1811749900026	477,61
ANALISTA DE TECNOLOGÍAS	C1	1811749900028	476,3
CAJERO FINANCIERO	C2	1811749900031	475,64
OPERADOR DE TECNOLOGÍAS	C2	1811749900033	475,64
ASISTENTE DE CARTERA	C3	1811749900034	474,99
ASISTENTE DE CRÉDITO	C3	1811749900035	474,99
ASISTENTE DE AUDITORÍA	D2	1811749900039	473,67
ASISTENTE DE CAJA	D2	1811749900040	473,67
ASISTENTE DE CÁMARA DE COMPENSACIÓN	D2	1811749900041	473,67
ASISTENTE DE CAMBIOS	D2	1811749900042	473,67
ASISTENTE DE COBRANZAS DEL EXTERIOR	D2	1811749900043	473,67
ASISTENTE DE COBRANZAS DEL INTERIOR	D2	1811749900044	473,67
ASISTENTE DE DEPARTAMENTO INTERNACIONAL	D2	1811749900046	473,67
ASISTENTE DE DEPARTAMENTO JURÍDICO	D2	1811749900047	473,67
ASISTENTE DE OPERACIONES	D2	1811749900049	473,67
ASISTENTE DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	D2	1811749900050	473,67
ASISTENTE DE PROCESAMIENTO DE DATOS	D2	1811749900051	473,67

ASISTENTE DE REVISORÍA Y CONTROL	D2	1811749900052	473,67
ASISTENTE DE RIESGOS	D2	1811749900053	473,67
EJECUTIVO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	D2	1811749900056	473,67
RECAUDADOR COBRADOR	D2	1811749900057	473,67
ASISTENTE DE CONTABILIDAD FINANCIERO	D2	1811749900045	473,67
ASISTENTE DE ARCHIVO	E1	1811749900058	473,01
DIGITADOR DE COMPENSACIÓN	E1	1811749900060	473,01

Nota. Los datos fueron recuperados de Ministerio del Trabajo del Ecuador (2025).

Otro de los datos que se analizó es la fórmula para obtener el salario promedio. Se realizó el cálculo del salario promedio de Andersen, que se obtuvo sumando todos los salarios y dividiéndolos entre el número total de puestos presentados en la tabla 1. La fórmula utilizada fue la siguiente:

Además, otro de los datos que se analizó fue la entrevista de salida que se realiza en la empresa, la cual se realiza generalmente el último día de labores del colaborador, en un espacio confidencial, consta de 10 preguntas abiertas que permiten ajustar la entrevista según las respuestas del colaborador para recopilar la mayor información pertinente.

Herramienta:

Formato de entrevista de salida

1. ¿Cómo describirías tu experiencia en la empresa?
2. ¿Qué puntos positivos podrías mencionar que experimentaste durante tu tiempo en la empresa?
3. ¿Qué fue lo que más destacarías que aprendiste durante tu tiempo en la empresa?
4. ¿Cómo describirías las oportunidades de desarrollo profesional que se brindaron dentro de la empresa?

5. Desde tu perspectiva, ¿cuáles son los puntos de mejora dentro de tu área o equipo?
6. ¿Qué cambios recomendarías para mejorar tu área?
7. Coméntame, ¿sales a otro lugar de trabajo? ¿Cuál sería la razón?
8. ¿Me comentas tu nueva oferta salarial? En caso de que no te sientas cómodo con un rango o aproximado está bien.
9. ¿Qué hace falta para que en un futuro regreses a la empresa?
10. ¿Algún otro comentario o algo adicional que quisieras comentar?

En los últimos 3 meses, 9 colaboradores salieron de la empresa por renuncia voluntaria, de los cuales 7 de ellos indicaron dentro de la entrevista de salida que la principal razón por la que aceptaron otra oferta laboral fue debido a la remuneración que superaba por lo general una diferencia de aproximadamente más de \$150; sin embargo, también indicaron que en un mediano plazo estarían interesados en volver a la empresa si las condiciones relacionadas a los beneficios cambiaran, respecto tanto a remuneración como a carga laboral.

Por último, se consideró el índice de rotación del año 2024 en la empresa, el cual fue calculado de la siguiente manera:

Un índice de rotación mayor al 20% es una señal alarmante que representa la fuga de talento en la empresa. Del 29.73% de rotación, un 2.70% corresponde a despidos, mientras que el 27.03% corresponden a renunciaciones voluntarias de los colaboradores, de los cuales el 18.02% son por causa de mejores oportunidades laborales por una mayor remuneración, cifra obtenida a partir de las entrevistas de salidas.

Ficha de observación

Para el desarrollo de la herramienta guía de entrevista, se tomó en cuenta las variables de bienestar laboral y retención de talento humano.

Herrera, (2011, pág. 1) las define como “los instrumentos de la investigación de campo que se usan cuando el investigador debe registrar datos que

aportan otras fuentes como son personas, grupos sociales o lugares donde se presenta la problemática”. En esa línea, se desarrolló la ficha adjunta con el objetivo de registrar y evidenciar los comentarios de los colaboradores referentes al bienestar laboral y la retención del talento humano como variables de estudio.

Herramienta:

Objetivo: Observar y determinar comportamientos en relación con el bienestar laboral y la intención de permanencia en la organización.

Datos:

Fecha de observación: Jueves, 30 de enero de 2025

Observadora: Daniela Banegas

Lugar: Espacio de oficina

Cargo de observación: Senior de Impuestos

Tiempo en la empresa: Cuatro (4) años

1. Indicadores de bienestar laboral observados:

- 1.1. Lenguaje corporal y facial:
- 1.2. Participación en actividades de la empresa:
- 1.3. Referente al balance vida-trabajo:

2. Indicadores de Retención de Talento Humano:

- 2.1. Planes a futuro:
- 2.2. Socialización con compañeros:
- 2.3. Impresión sobre temas salariales:
- 2.4. Sobre desarrollo profesional:

Notas de la observación:

Guía de entrevista

Para el desarrollo de la herramienta guía de entrevista, se tomó en cuenta las variables de bienestar laboral y retención de talento humano.

Según Sineace (2020) la entrevista se realiza para obtener información del entrevistado mediante preguntas en una conversación abierta, en la que se otorga libertad al entrevistado para que profundice y elabore sus respuestas en relación con uno o más temas de interés previamente definidos. Al usar una guía de entrevista, permite tener una entrevista estructurada donde el entrevistador se rige a las preguntas previamente definidas, esto para que las respuestas sean alineadas al tema de interés.

Herramienta:

Objetivo:

Conocer el punto de vista de los colaboradores referente al bienestar laboral y la intención de permanencia en la organización.

Datos:

Fecha de observación:

Entrevistadora:

Cargo de observación:

Tiempo en la empresa:

1. Bienestar laboral:

- 1.1. ¿Cómo describiría la experiencia hasta la actualidad trabajando en la empresa?
- 1.2. ¿Considera que las condiciones laborales (horarios, clima, beneficios) contribuyen a su bienestar?
- 1.3. ¿Qué tan satisfecho se siente con el equilibrio entre su vida personal y laboral?
- 1.4. ¿Qué aspectos del ambiente de trabajo considera que podrían mejorar para incrementar su bienestar?

2. Retención de talento:

- 2.1. ¿Qué lo motiva a seguir trabajando en esta empresa?

- 2.2. ¿Qué factores en general considera más importante para mantenerse en una empresa?
- 2.3. ¿Ha considerado buscar nuevas oportunidades laborales? ¿Por cuáles razones?
- 2.4. ¿Qué podría hacer la empresa para fomentar su retención a largo plazo?

3. Sugerencias y comentarios en general:

- 3.1. ¿Qué estrategias recomendaría implementar para la mejora del bienestar de los colaboradores?
- 3.2. ¿Cree que la empresa valora lo suficiente a sus colaboradores? ¿Por qué?

Cuestionario

El cuestionario diseñado tiene como finalidad evaluar cómo la escala salarial influye en el bienestar laboral y la retención de talento. Según Gonzáles (2020), la encuesta es una herramienta que permite obtener información sobre las percepciones y comportamientos de los empleados, lo que facilitará la medición de su percepción sobre las condiciones salariales y su impacto en su bienestar laboral. Además, se analizará la relación entre el bienestar laboral y la intención de los empleados de permanecer en la empresa, con el fin de identificar los factores clave que afectan la retención de talento.

Una de las características más relevantes del cuestionario es que "las preguntas se realizan de forma sucinta y para su aplicación no se necesita de la presencia del investigador o la persona que lo aplica. Es importante que el cuestionario no sea tan extenso, de lo contrario las personas encuestadas pueden llegar a tener resultados diferentes a la realidad. Además, las preguntas se deben formular de manera sencilla, que le permita al encuestado responderla en el menor tiempo posible" (Hurtado, 2000, citado en Gonzáles, 2020, p. 21).

El cuestionario de bienestar elaborado por What works wellbeing (2020) mide y monitorea cómo se siente el empleado dentro su trabajo, relacionado a sus actividades, para poder mejorar y potenciar el bienestar.

Se hizo una adaptación del cuestionario y se seleccionaron a las 10 preguntas en relación a bienestar laboral y 10 en relación a retención del talento humano que contribuían a los objetivos de investigación. Las alternativas de respuesta están en una escala de Likert, del 1 al 5, siendo “5. Muy de acuerdo”, “4. De acuerdo”, “3. Neutro”, “2. En desacuerdo” y “1. Muy en desacuerdo”.

La validez del instrumento está respaldada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), entidad que hace énfasis en la importancia de contar con herramientas estandarizadas para evaluar el bienestar en el ámbito organizacional. Asimismo, el instrumento se fundamenta en los principios del bienestar subjetivo establecidos por Seligman (2011) en su modelo PERMA, el cual considera cinco dimensiones esenciales: emociones positivas, compromiso, relaciones, significado y logro. En cuanto a su confiabilidad, estudios previos han demostrado que el cuestionario presenta altos niveles de consistencia interna, reflejados en coeficientes de confiabilidad adecuados para su aplicación en contextos organizacionales. Esto garantiza que el instrumento proporciona mediciones estables y reproducibles, fortaleciendo la fiabilidad de los datos obtenidos en esta investigación.

A continuación, se describen las 20 preguntas que se aplicaron a la muestra:

Retención de Talento:

1. Me siento conforme con mi trabajo actual en general.
2. Tengo una comprensión clara de los objetivos de mi organización.
3. Tengo oportunidades de aplicar mis ideas y acceder a recursos para mi desarrollo profesional.
4. Mi trabajo me desafía lo suficiente.
5. Tengo suficiente tiempo para realizar mi trabajo.
6. Mi jefe fomenta y apoya mi desarrollo.
7. Considerando todos mis esfuerzos y logros en mi trabajo, siento que recibo una remuneración justa y adecuada.

8. Percibo que mi organización valora mi contribución y esfuerzo laboral.
9. Considero que mi remuneración actual es competitiva en comparación con otras oportunidades en el mercado laboral.
10. Siento que mi organización ofrece suficientes beneficios y condiciones laborales para que continúe trabajando aquí a largo plazo.

Bienestar laboral:

11. Me siento tranquilo/a y cómodo/a al llegar al trabajo.
12. Me siento plenamente concentrado/a en lo que hago en mi trabajo.
13. Mi organización proporciona recursos y apoyo para mi salud mental y bienestar emocional.
14. Recomendaría esta organización como un excelente lugar para desarrollar una carrera a largo plazo.
15. Mi jefe me da elogios y reconocimiento cuando hago un buen trabajo.
16. Mi organización me motiva a dar mi mejor desempeño laboral.
17. Mi trabajo me brinda una sensación de logro personal y plenitud.
18. Tomo suficientes descansos durante la jornada laboral (almuerzo, baño, pausas de pantalla, etc.).
19. Después de terminar mi trabajo, me siento relajado/a y sin preocupaciones por problemas laborales.
20. Me siento equilibrado/a entre mi trabajo y mi vida personal.

De manera principal se usó la observación y la entrevista de salida para el levantamiento de información; en la implementación se usó benchmark dada la comparación con el mercado realizada.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 4

Operacionalización de variables de estudio: Escala Salarial, Bienestar laboral y Retención de talento.

VARIABLES	TIPO DE VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Escala salarial	Independiente	Estructura jerárquica que establece los niveles de salario para los empleados de una empresa	No tiene	• Percepción de equidad salarial. • Ajuste salarial con respecto al mercado. • Satisfacción con la política salarial.	Cuestionario P7, P9.
Bienestar laboral	Dependiente	Proceso orientado a mejorar las condiciones de los empleados en las empresas, que favorecen a un desarrollo integral desde el ser, es decir, que impacta positivamente la dimensión interna y externa del trabajador. (Arriera-Valderrama,	• Autonomía y uso de mis habilidades 2. • Relaciones y entorno social 3. 4. • Propósito y compromiso 5. 6. 7. • Percepción de bienestar • Retención de personal 8. 9. • Resultados y comportamientos relacionados con la salud 10.	• Percepción de calidad de vida en el trabajo. • Grado de satisfacción con los beneficios. • Balance entre responsabilidades laborales y personales	Cuestionario P3, P4 Guía de entrevista P1, P3 Cuestionario P6, P15 Guía de entrevista P1, P3 Cuestionario P2, P14, P16, P17

		et al., 2019, p. 73).	• Bienestar financiero 11. • Demandas laborales 12. • Calidad del tiempo del trabajo		Guía de entrevista P1, P3 Cuestionario P1, P11, P12 Cuestionario P8, P10 Cuestionario P13 Cuestionario P7, P9 Cuestionario P5 Cuestionario P18, P19, P20
--	--	-----------------------	--	--	---

					Ficha de observación P1
Retención de talento humano	Dependiente	La retención del personal se trata de monitorear y mantener la moral y la motivación en las personas que son clave para la organización		- Nivel de compromiso con la empresa. - Intención de permanecer en la organización. - Percepción de oportunidades de crecimiento	Cuestionario P8, P10 Guía de entrevista P2 Ficha de observación P2

Nota. Elaboración propia.

Se puede observar en la tabla de operacionalización de variables las variables, dimensiones, indicadores e instrumentos que se emplearán para medir las variables clave en el estudio. La escala salarial(variable independiente) se define como la estructura jerárquica que establece los niveles salariales en la empresa. Se mide a través de los indicadores relacionados con la percepción de equidad salarial, el ajuste salarial con respecto al mercado y la satisfacción con la política salarial, utilizando un cuestionario (P7, P9) y entrevistas.

El bienestar laboral (variable dependiente) es el conjunto de condiciones que favorecen el desarrollo integral del empleado, impactando tanto su dimensión interna como externa. Evaluado mediante indicadores relacionados con la percepción de calidad de vida en el trabajo, el grado de satisfacción con los beneficios, y el balance entre responsabilidades laborales y personales, entre

otros, utilizando un cuestionario (P3, P4, P6, P15), entrevistas y ficha de observación.

La retención de talento humano (variable dependiente) es la gestión de la organización por retener a empleados, medido a través de los indicadores de nivel de compromiso con la empresa, intención de permanecer en la organización y percepción de oportunidades de crecimiento, mediante un cuestionario (P8, P10), entrevistas y ficha de observación.

CAPÍTULO 5

Presentación y Análisis de resultados

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA REVISIÓN DOCUMENTAL

El salario promedio de la empresa objeto de estudio es de \$868.67. Siendo este un valor general que, aunque no sea baja puede verse influida por algunos salarios elevados en los cargos más altos, según lo presentado en la tabla. Este promedio es un buen indicador del nivel global de los sueldos para la empresa.

$$\text{Mediana} = \frac{520.00 + 630.00}{2} = 575.00$$

Se calculó la mediana salarial, que es el valor que divide a los salarios en dos grupos, uno por debajo y otro por encima de él. Para realizar el cálculo de la mediana se ordenaron los salarios de menor a mayor y, en este caso, como el número de valores es par (diez), se toma el promedio de los dos valores centrales:

La mediana de los salarios es \$575.00, lo que indica que la mayoría de los empleados reciben salarios por debajo de este valor. En esto se desataca que existe una posible concentración de salarios más bajos en los puestos de menor jerarquía y un aumento significativo en los salarios de los puestos de mayor jerarquía.

Finalmente, se calculó la desviación estándar para medir la dispersión de los salarios en base al promedio. Con esta fórmula aplicada nos permite conocer cómo varían los salarios dentro de la empresa:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{N}}$$

Donde:

- X_i representa cada valor individual del conjunto de datos, es decir, cada salario de los empleados. En este caso, $X_1 = \$475.17$, $X_2 = \$479.11$...

hasta $X_{10} = \$153.33$. Es esencial tener en cuenta que X_i es un valor puntual del conjunto de datos.

- $\bar{X}$ es el salario promedio de todos los empleados, que en este análisis el promedio es de \$868.67. Valor que se obtiene sumando todos los salarios de los empleados y dividiendo entre el número total de empleados. La media es un valor de referencia central para determinar la dispersión de los datos.
- N es el número total de elementos en el conjunto de datos, que en este caso es igual a 10, ya que se tienen 10 salarios diferentes. Este valor representa la cantidad total de empleados o puestos de trabajo considerados en el análisis.
- $(X_i - \bar{X})^2$ es el cálculo de la diferencia cuadrática entre cada salario X_i y el salario promedio $\bar{X}$. Esta diferencia se eleva al cuadrado para eliminar cualquier signo negativo, y con ello conocer si el salario es mayor o menor que la media.
- La suma de todas esas diferencias cuadráticas es representada por $\sum (X_i - \bar{X})^2$. Este paso es crucial, ya que permite ver la acumulación de la variabilidad a lo largo de todos los datos.
- $\sum (X_i - \bar{X})^2 / N$ la varianza mide el promedio de las diferencias cuadráticas de cada salario en base al promedio. En este caso, nos indica cuánto varían, en promedio, los salarios respecto a la media de \$868.67.
- Finalmente, al tomar la raíz cuadrada de la varianza, obtenemos la desviación estándar (σ), que se expresa en las mismas unidades que los datos originales, en este caso en dólares. En este análisis, la desviación estándar es de \$610.10. Valor que indica que existe una alta dispersión salarial, en donde algunos empleados ganan salarios significativamente más bajos o más altos en comparación con el promedio de la empresa. Es decir que en base a la desviación estándar alta existe desigualdad salarial entre los distintos niveles jerárquicos dentro de la organización.

En resumen, los salarios en la empresa de firma legal presentan una variabilidad considerable, en donde con una mediana relativamente baja en comparación con el promedio es notorio la diferencia de valores. Esto podría sugerir que una parte importante de los empleados están recibiendo salarios bajos, mientras que los salarios más altos de los cargos superiores sobrepasan el promedio.

Haciendo una comparación entre los salarios de los cargos internos con los establecidos en el mercado laboral, vigente en el presente año, es posible identificar posibles brechas salariales que puedan afectar la competitividad de la empresa. Para ello, se seleccionaron los cargos de la empresa y se correlacionaron con los cargos de la "Escala Salarial Sectorial de Servicios Financieros" correspondiente al año 2025.

Los cargos seleccionados fueron aquellos con estructura jerárquica similar a la del sector financiero de la escala salarial. A continuación, se presentan la correlación de los cargos de la empresa objeto de estudio con los cargos presentados en la escala salarial vigente:

- Asistente Mensajero con Cajero Financiero.
- Asistente Recepcionista con Asistente de Contabilidad Financiera.
- Asistente C con Asistente de Crédito y Asistente de Cobranza.
- Asistente B con Asistente de Revisoría y Control y Asistente de Operaciones.
- Asistente A con Analista de Tecnologías y Jefe Administrativo.
- Encargado Semi Senior con Jefe Administrativo y Jefe de Departamento Internacional.
- Encargado Senior C con Gerente de Sucursales.
- Encargado Senior B con Gerente de Riesgos.
- Encargado Senior A con Gerente del Área Legal.

- Pasante con Asistente de Archivo.

Luego, se procedió a calcular las diferencias y las brechas salariales. A continuación, se presentan los resultados del análisis en mención:

Asistente Mensajero - Empresa objeto de estudio: \$475.17 / Mercado: \$475.64. La diferencia salarial es de -0.47, con una brecha negativa de -0.10%. Este cargo tiene un salario casi equivalente al del mercado pero ligeramente inferior.

Asistente Recepcionista - Empresa objeto de estudio: \$479.11 / Mercado: \$473.67. La diferencia salarial es de +5.44, con una brecha positiva del 1.15%. Indica que la empresa paga un salario levemente superior al del mercado en este cargo.

Asistente C – Empresa objeto de estudio: \$479.11 / Mercado: \$474.99. La diferencia salarial es de +4.12, con una brecha positiva del 0.87%. Andersen ofrece una ligera compensación superior en este cargo.

Asistente B – Empresa objeto de estudio: \$520.00 / Mercado: \$473.67. La diferencia es de +46.33, con una brecha positiva del 9.79%. Andersen paga un salario considerablemente más alto en este cargo.

Asistente A – Empresa objeto de estudio: \$630.00 / Mercado: \$476.30. La diferencia es de +153.70, con una brecha positiva del 32.23%. Indica que tiene una compensación significativamente superior a la media del mercado.

Encargado Semi Senior – Empresa objeto de estudio: \$800.00 / Mercado: \$477.61. La diferencia es de +322.39, con una brecha positiva del 67.54%, lo que indica en la empresa se ofrece un salario considerablemente mayor para este cargo.

Encargado Senior C – Empresa objeto de estudio: \$1300.00 / Mercado: \$478.74. La diferencia es de +821.26, con una brecha positiva del 171.55%. Es decir que la empresa paga un salario mucho más alto que el promedio del mercado para este cargo.

Encargado Senior B – Empresa objeto de estudio: \$1650.00 / Mercado: 478.74. La diferencia es de +1171.26, con una brecha positiva del 244.65%, lo cual indica que existe una gran diferencia salarial a favor de la empresa objeto de estudio.

Encargado Senior A – Empresa objeto de estudio: \$2200.00 / Mercado: 478.74. La diferencia es de +1721.26, con una brecha positiva del 359.54%. Indica que la empresa paga significativamente más en este cargo de alta jerarquía.

Pasante – Empresa objeto de estudio: \$153.33 / Mercado: \$473.01. La diferencia salarial es de -319.68, con una brecha negativa de -67.58%. El salario para este cargo está por debajo de la media del mercado, siendo considerablemente más bajo.

Tabla 5

Sueldos de la empresa objeto de estudio, 2025.

Cargo	Sueldo Andersen	Sueldo Mercado	Diferencia Salarial	Brecha Salarial (%)
Asistente Mensajero	475,17	475,64	-0,47	-0,10%
Asistente Recepcionista	479,11	477,61	+1,50	+0,31%
Asistente C	479,11	477,61	+1,50	+0,31%
Asistente B	520,00	477,61	+42,39	+8,88%
Asistente A	630,00	477,61	+152,39	+31,95%
Encargado Semi Senior	800,00	477,61	+322,39	+67,5%
Encargado Senior C	1,300	477,61	+822,39	+172,0%
Encargado Senior B	1,650	477,61	+1,172,39	+245,0%

Encargado Senior A	2,200	477,61	+1,722,39	+360,0%
Pasante	153,33	473,67	-320,34	-67,7%

Nota. Elaboración propia

Con el análisis de diferencia salarial se representa la diferencia entre el sueldo de la empresa objeto de estudio y el sueldo que estipula el mercado. Si el valor es positivo significa que Andersen paga más y si es negativo el sueldo de mercado es más alto.

Brecha Salarial (%): Es el porcentaje de diferencia entre el sueldo de Andersen y el sueldo del mercado. Se calcula con la fórmula:

$$\text{Brecha salarial} = \frac{\text{Sueldo del mercado} - \text{Sueldo de la empresa}}{\text{Sueldo de la empresa}} \times 100$$

En conclusión, el análisis comparativo de los salarios en la empresa objeto de estudio frente a la escala salarial del sector financiero indica que, aunque se mantiene competitiva en ciertos niveles jerárquicos, existen diferencias salariales significativas entre puestos operativos y los de mayor jerarquía. Estas brechas pueden generar insatisfacción en los empleados, considerando que perciben una inequidad salarial en relación con sus responsabilidades, esfuerzo y el contexto laboral.

A pesar de que los salarios ofrecidos son competitivos en algunos cargos, se observa que hay una tendencia común entre los empleados de diversas jerarquías, en donde la percepción de remuneración total no corresponde podría terminar influyendo en la rotación de personal, un fenómeno que debe ser abordado de manera estratégica ya que en base a las entrevistas de salida de ex empleados indicaron que su salario no era competitivo.

La rotación de empleados está estrechamente relacionada con las diferencias salariales detectadas, ya que muchos optan por buscar mejores oportunidades fuera de la organización, especialmente en mercados donde los sueldos son más altos y mejor alineados con sus expectativas profesionales. Aunque se mantiene dentro de un rango salarial competitivo en

ciertos niveles, las brechas entre los distintos cargos podrían estar impulsando la búsqueda de nuevas oportunidades por parte del personal.

Proponer una actualización de la escala salarial sería la medida a implementar para reducir diferencias salariales internas, lo cual impactaría la retención de talento al ser un punto de observación de los empleados y ex empleados de la empresa objeto de estudio. Alinear los salarios con las expectativas del personal, así como con las tendencias del sector financiero, no solo beneficiaría a la competitividad de la empresa sino que también contribuiría a mejorar el bienestar y la motivación de los empleados, con un ambiente laboral más equilibrado y beneficioso en condiciones laborales.

Finalmente, con respecto a la entrevista de salida de personal se infiere que los colaboradores que salieron de la empresa valoraban su experiencia laboral y el aprendizaje adquirido, pero una remuneración inferior a la del mercado y una alta carga de trabajo sin compensaciones adicionales fueron los factores principales que motivaron su decisión de aceptar nuevas ofertas laborales. Adicional a ello, también señalaron que, si la empresa mejora su oferta salarial y demás beneficios laborales, estarían interesados en regresar en el futuro.

ANÁLISIS DE RESULTADO DE LA OBSERVACIÓN REALIZADA

Se observa que el colaborador presenta burnout debido a que pasa por situaciones como jornadas laborales extendidas, una alta carga laboral y falta de reconocimiento por ello. Esto tiene consecuencias en su motivación y compromiso con la organización, que afecta la intención de mantenerse en la empresa. La percepción de una falta de reconocimiento hacia el esfuerzo de los colaboradores es una alerta preocupante, ya que los hace sentir desvalorados, lo que podría entre ellos, incentivar la búsqueda de oportunidades en otros lugares.

También se identificó la ausencia de participación en actividades de integración o recreativas de la empresa. Con esto se infiere que el colaborador no percibe estas iniciativas efectivas para compensar su carga laboral, o no tiene el suficiente tiempo para ser parte de las mismas, lo cual refleja una desconexión entre las necesidades del personal y las estrategias actuales de

la organización para fomentar el bienestar. Este comportamiento puede ser una señal de desapego por parte de los colaboradores hacia la empresa, lo que representa una alerta de riesgo para la retención.

Asimismo, con la actitud reservada y el carente entusiasmo del colaborador se infiere un bajo nivel de compromiso emocional con la organización, reforzado por las escasas interacciones con sus pares y superiores, que en su mayoría se limita a lo profesional laboral. Esto demuestra la necesidad de reforzar la comunicación y la cohesión en el equipo, y así incrementar el sentido de pertenencia.

Para concluir, la falta de interés en procesos de desarrollo o capacitación profesional, entre ellos, se da por el constante estado de agotamiento y cansancio del colaborador, quien parece priorizar la gestión de su carga laboral sobre su bienestar personal. Con ello se refuerza lo importante crear un entorno laboral más equilibrado y de implementar estrategias personalizadas que respondan a las necesidades específicas de colaboradores para garantizar o aumentar un mejor balance vida-trabajo.

ANÁLISIS DE RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

A partir de las entrevistas se interpreta que, a pesar de que la experiencia de los colaboradores ha sido positiva, existe un área de mejora relacionada con el balance vida-trabajo, pues el entrevistado considera que con jornadas extendidas se dificulta tener ese equilibrio, dado que la mayoría de las veces se invierte el tiempo en temas laborales de oficina. A pesar de ello, en la entrevista se reconoce aspectos positivos generadores de bienestar, como los beneficios exclusivos que brinda la empresa y las condiciones laborales que buscan favorecer el desarrollo personal y profesional del colaborador.

Sobre la retención del talento humano, lo que más incentiva la permanencia en la organización se relaciona con la formación continua, los estructurados planes de carrera y las evaluaciones de desempeño semestrales que dan paso al crecimiento profesional. Estos son pilares que impulsan a los colaboradores a mantenerse en la organización. Aunque esta retención también se ve afectada por los compromisos adquiridos, como las deudas de

capacitación, que implícitamente es motivación para mantenerse en la empresa, impidiendo que se busque otras oportunidades laborales. Como cierre, se menciona que se debe realizar cambios en la cultura organizacional a una más equilibrada donde el trabajo no sea visto como lo centro de atención vital del colaborador, sino como algo que potencia su desarrollo integral.

Se recomienda por parte de los mismos colaboradores la posibilidad de reducir ligeramente la jornada laboral o flexibilizar el código de vestimenta, cambios que podrían mejorar la percepción de bienestar y compromiso del personal. Siendo así, se concluye que el bienestar laboral tiene una relación estrecha con la retención del talento humano en la organización. Los programas de desarrollo profesional y la capacitación continua son factores fuertes que motivan la permanencia, pero que es necesario revisar los temas de una conciliación de la vida laboral y la equidad salarial.

ANÁLISIS DE RESULTADO DE LOS CUESTIONARIOS

El propósito de esta herramienta es determinar el nivel actual de bienestar y retención de talento humano en la organización, y ver la influencia de la escala salarial en que se relaciona con ellos.

En primer lugar, las tablas presentadas desglosan las respuestas obtenidas por género y antigüedad de los colaboradores, lo que permite evaluar el bienestar laboral en diversas dimensiones, como la satisfacción general con el trabajo, el equilibrio entre la vida personal y profesional, y las oportunidades de desarrollo. Este desglose también facilita la identificación de posibles diferencias significativas en las percepciones de los empleados, lo cual es crucial para determinar el grado de bienestar en la organización.

En segundo lugar, el análisis permite evaluar cómo la escala salarial influye en la percepción del bienestar de los empleados. Los datos muestran si la percepción de una remuneración justa y competitiva, junto con un paquete de beneficios adecuado, tiene un impacto directo en la satisfacción y bienestar

de los colaboradores. Este aspecto es particularmente relevante para entender su influencia en la retención de talento dentro de la firma legal.

Figura 1

Respuestas de cuestionario sobre retención de personal.

GENERO	ANTIGUEDAD	1. Me siento conforme	2. Tengo una compra	3. Tengo oportunidades	4. Mi trabajo me	5. Tengo suficiente	6. Mi jefe fomenta	7. Considerando	8. Percibo que mi	9. Considero que mi	10. Siento que mi	PB - RETENCIÓN DE	CENTILES DE RETENCIÓN
MASCULINO	2 A 4 AÑOS	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	34	68
MASCULINO	MAS DE 4 AÑOS	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	35	70
FEMENINO	MAS DE 4 AÑOS	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	49	98
MASCULINO	MAS DE 4 AÑOS	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	35	70
FEMENINO	2 A 4 AÑOS	3	4	4	4	3	3	1	3	2	2	29	58
FEMENINO	MENOS DE 2 AÑOS	2	5	1	1	2	2	3	3	4	1	24	48
FEMENINO	MAS DE 4 AÑOS	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	35	70
FEMENINO	MAS DE 4 AÑOS	5	5	5	5	2	5	4	4	5	3	43	86
MASCULINO	MAS DE 4 AÑOS	4	5	4	5	2	4	4	4	4	4	40	80
MASCULINO	MENOS DE 2 AÑOS	2	4	3	3	2	3	1	3	1	3	25	50
FEMENINO	2 A 4 AÑOS	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31	62
MASCULINO	MAS DE 4 AÑOS	4	4	5	4	3	5	3	4	3	3	38	76
FEMENINO	MAS DE 4 AÑOS	4	5	4	5	4	5	3	4	4	3	41	82
MASCULINO	MENOS DE 2 AÑOS	2	2	4	4	2	5	3	2	1	2	27	54
FEMENINO	MAS DE 4 AÑOS	4	4	2	2	3	4	3	3	2	2	29	58
FEMENINO	2 A 4 AÑOS	3	4	3	5	1	4	3	4	5	4	36	72
MASCULINO	MENOS DE 2 AÑOS	1	4	4	2	3	3	3	3	3	3	29	58
FEMENINO	2 A 4 AÑOS	3	4	4	5	3	4	2	3	2	3	33	66
	TOTAL												68.1111

Nota. Elaboración propia.

Figura 2

Respuestas de cuestionario sobre Bienestar Laboral.

ANTIGUEDAD	11. Me siento tranquilo	12. Me siento pleneame	13. Mi organización	14. Recomendaría	15. Mi jefe me da	16. Mi organización me	17. Mi trabajo me	18. Tomo suficiente	19. Después de	20. Me siento equilibr	PB - BIENESTAR	CENTILES DE BIENESTAR
2 A 4 AÑOS	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	34	68
MAS DE 4 AÑOS	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	38	76
MAS DE 4 AÑOS	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	45	90
MAS DE 4 AÑOS	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	37	74
2 A 4 AÑOS	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	33	66
MENOS DE 2 AÑOS	2	4	4	3	2	1	1	4	1	1	23	46
MAS DE 4 AÑOS	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	34	68
MAS DE 4 AÑOS	4	5	4	5	4	5	5	2	1	1	36	72
MAS DE 4 AÑOS	4	3	3	4	3	4	4	2	2	2	31	62
MENOS DE 2 AÑOS	2	3	2	3	2	3	3	2	1	2	23	46
2 A 4 AÑOS	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	33	66
MAS DE 4 AÑOS	4	3	4	4	4	5	4	4	2	3	37	74
MAS DE 4 AÑOS	4	5	5	4	4	4	4	3	2	3	38	76
MENOS DE 2 AÑOS	2	2	1	3	5	3	3	3	2	2	26	52
MAS DE 4 AÑOS	4	3	1	3	4	3	3	4	3	3	31	62
2 A 4 AÑOS	4	3	4	4	3	3	4	1	3	4	33	66
MENOS DE 2 AÑOS	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	28	56
2 A 4 AÑOS	2	4	3	2	4	5	3	3	2	2	30	60
	TOTAL											65.5556

Nota. Elaboración propia.

Se llevó a cabo el análisis de la correlación entre las variables de estudio retención de talento y bienestar laboral.

Tabla 6

Cálculo de correlación de variables de estudio.

CENTILES DE BIENESTAR LABORAL	CENTILES DE RETENCIÓN DE TALENTO	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN
68	68	0.860220801
76	70	
90	98	
74	70	
66	58	
46	48	
68	70	
72	86	
62	80	
46	50	
66	62	
74	76	
76	82	
52	54	
62	58	
66	72	
56	58	
60	66	
65.55555556	68.11111111	

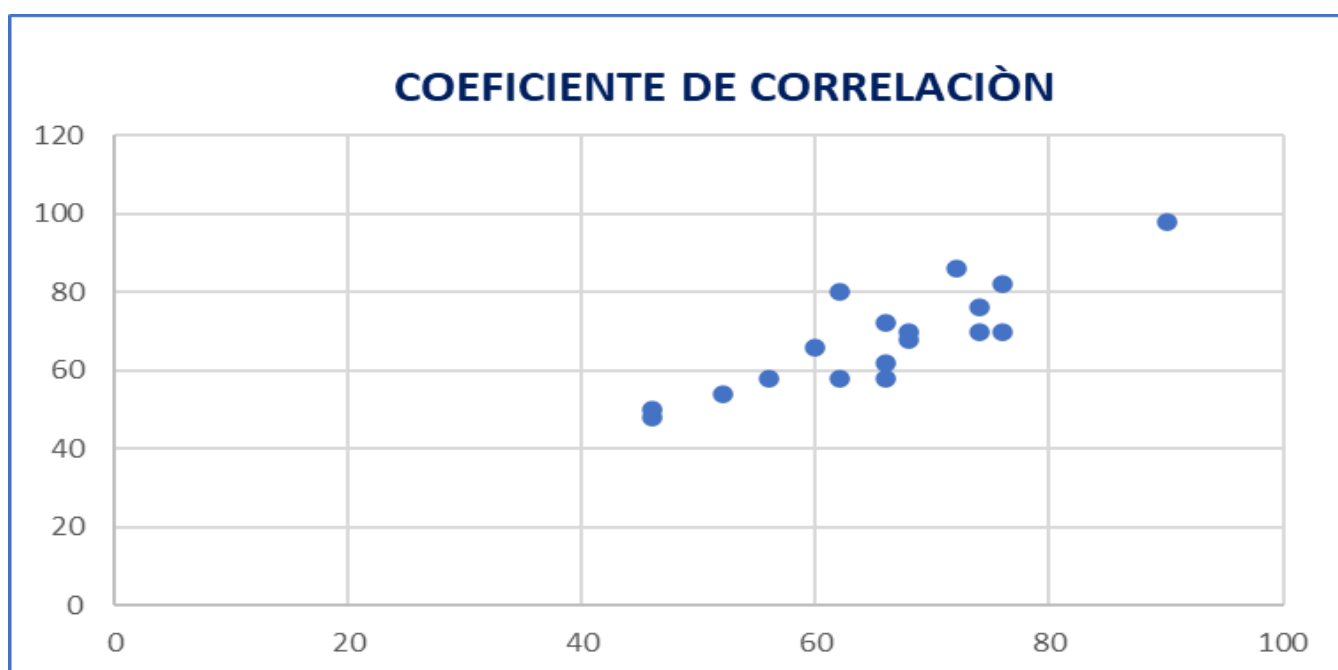
Nota. Elaboración propia.

Los resultados del análisis muestran que existe una correlación positiva y significativa del 0.86 entre el bienestar laboral y la retención de talento, lo cual indica que un mayor nivel de bienestar laboral está estrechamente relacionado con una mayor probabilidad de que los empleados decidan quedarse en la

empresa. Entonces, los empleados que perciben un entorno de trabajo beneficioso, que incluye aspectos como la compensación justa, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento, son más propensos a mantenerse en la organización. Dicho esto, el presente hallazgo resalta la importancia de priorizar el bienestar de los empleados, ya que tiene un impacto directo en la retención de talento.

Figura 3

Correlación entre Bienestar laboral y Retención Laboral



Nota. Elaboración propia.

La información obtenida a partir de los centiles revela diferencias notables entre los grupos de empleados en base a su tiempo de permanencia en la empresa, lo cual es relevante para identificar áreas específicas en las que se pueden implementar mejoras.

Tabla 7*Cálculo de centiles de variables de estudio.*

ANTIGÜEDAD	No encuestado s	PD BIENEST AR	PD RETENCIÓ N	CENTILES BIENESTAR	CENTILES RETENCIÓN
MENOS DE 2 AÑOS	4	124	132	62	66
2 A 4 AÑOS	5	165	170	66	68
MÁS DE 4 AÑOS	9	297	306	66	69
TOTAL	18				

Para los empleados con menos de 2 años de antigüedad, obtuvieron un centil de 62 en bienestar y 66 en retención. Lo cual significa que los empleados más recientes en la empresa se encuentran en un percentil relativamente bajo en términos de satisfacción con su bienestar laboral y su permanencia en la empresa. En base a esta situación se infiere que, aunque su retención de los empleados con menor tiempo en la empresa sea algo mayor, la percepción de su bienestar podría no estar completamente alineada con las expectativas de la empresa. Por lo tanto, es posible que estos empleados con menor tiempo en la empresa aún estén en proceso de adaptación y que factores como la integración en equipo, el reconocimiento o las expectativas salariales no estén plenamente cubiertos.

En cuanto al grupo de empleados de 2 a 4 años de antigüedad, los centiles aumentan a 66 en bienestar y 68 en retención, evidenciando una mejora notable en comparación con el grupo anterior. Esto también nos indica una percepción más positiva de estos empleados con respecto a su satisfacción con su entorno laboral y su probabilidad de permanecer en la empresa. Algo importante a considerar en base a los resultados, es un cambio en cuanto a valores, el cual se puede interpretarse como un resultado de su integración más profunda en la organización, el conocimiento del entorno de trabajo y el establecimiento de relaciones laborales más sólidas gracias al tiempo de permanencia en la empresa. Es posible que con el tiempo, los empleados de este grupo podrían haber experimentado mejoras significativas en su

desarrollo profesional y en la percepción de sus oportunidades dentro de la empresa.

Finalmente, el grupo de empleados con más de 4 años en la empresa obtuvieron los centiles más altos, con 66 en bienestar y 69 en retención. Aunque la diferencia con el grupo de 2 a 4 años es pequeña, sigue destacando una tendencia general de mayor satisfacción y mayor compromiso con la empresa. La estabilidad en la percepción de bienestar y retención en los empleados más experimentados puede estar influenciadas a un mayor sentido de pertenencia, estabilidad laboral y un conocimiento pleno de los procesos y cultura de la empresa. Este grupo, al haber superado el período de adaptación, parecen disfrutar de un mayor grado de satisfacción con su lugar de trabajo y se sienten más comprometidos con la empresa a largo plazo.

En resumen, el análisis de los resultados indica que, a mayor antigüedad de permanencia en la empresa, los empleados tienden a tener una percepción más positiva tanto de su bienestar como de su estadía en la empresa. Es por ello hace hincapié en la importante tener un mayor enfoque en la experiencia de los empleados desde su ingreso hasta su salida implementando estrategias de bienestar, especialmente para los empleados más nuevos, para garantizar una integración exitosa desde su incorporación en la empresa y conseguir un compromiso sostenido a lo largo del tiempo.

En este cuestionario se estudiaron dimensiones de las variables de bienestar laboral y retención de talento, a continuación, se presentan las dimensiones de las variables mencionadas:

- Percepción de bienestar.
- Propósito y compromiso.
- Autonomía y uso de mis habilidades.
- Demandas laborales.
- Relaciones y entorno social.
- Bienestar financiero.
- Retención de personal.

- Resultados y comportamientos relacionados con la salud.
- Calidad del tiempo del trabajo.

En el contexto de los resultados del cuestionario, un centil alto significa que una determinada dimensión ha sido valorada positivamente por una gran parte de los empleados. Por el contrario, si un centil es bajo significa que la percepción de los empleados es menos favorable, lo que permite identificar posibles aspectos de atención o mejora.

Tabla 8

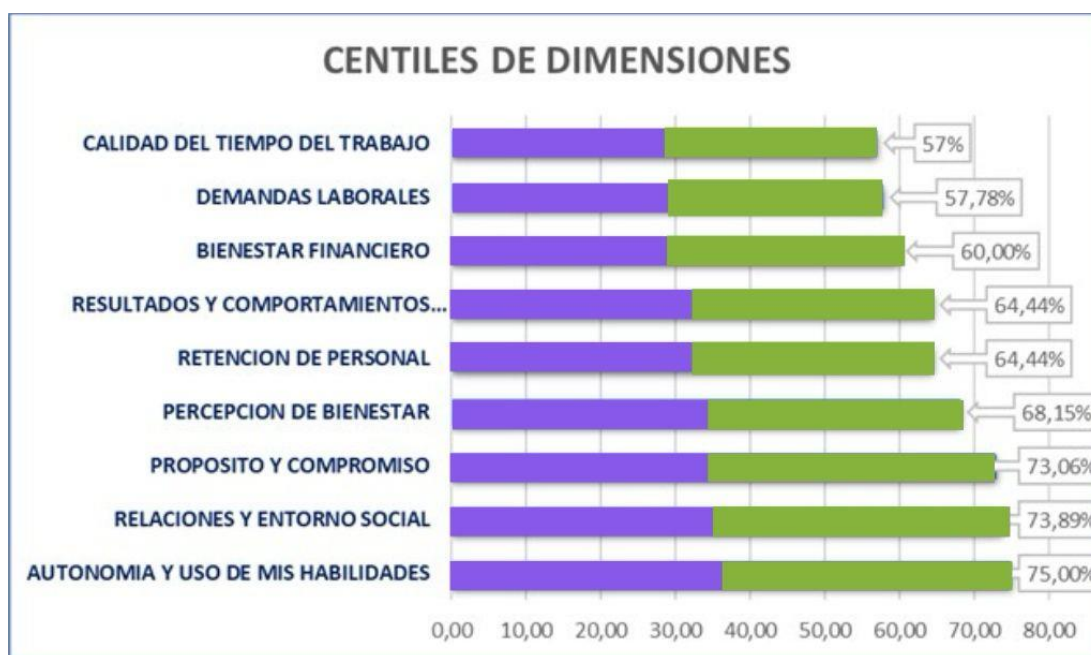
Cálculo de centiles de las dimensiones objetas a estudio.

DIMENSIONES DE BIENESTAR LABORAL Y RETENCION DE TALENTO HUMANO	CENTILES
AUTONOMIA Y USO DE MIS HABILIDADES	75,00
RELACIONES Y ENTORNO SOCIAL	73,89
PROPOSITO Y COMPROMISO	73,06
PERCEPCION DE BIENESTAR	68,15
RETENCION DE PERSONAL	64,44
RESULTADOS Y COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON LA SALUD	64,44
BIENESTAR FINANCIERO	60,00
DEMANDAS LABORALES	57,78
CALIDAD DEL TIEMPO DEL TRABAJO	57

Nota. Elaboración propia.

Figura 4

Porcentaje de centiles de las dimensiones objetas a estudio.



■ Dimensiones de variable bienestar laboral

■ Dimensiones de la variable retención de personal

Nota. Elaboración propia.

En el anterior gráfico se puede observar que la dimensión de “Autonomía y uso de habilidades” alcanza el centil 75%, lo cual significa que la mayoría de los empleados tienen una percepción positiva sobre cómo sus capacidades y competencias son aplicadas en la empresa. Por otro lado, “Relaciones y Entorno Social” obtuvo un centil de 73,89%, quiere decir que el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales dentro de la empresa son valoradas positivamente por los empleados. La dimensión de Propósito y Compromiso tiene un centil de 73,06, lo cual indica que los empleados se sienten comprometidos con los objetivos de la empresa y están motivados por el propósito de su trabajo para con la empresa.

Por otro lado, el caso de la dimensión de “Percepción de Bienestar” presenta un centil de 68,15%, lo que significa que, aunque los empleados en general indican estar bien, existen áreas que manifiestan que su bienestar laboral aún puede mejorar. Esto se debe a que la percepción de bienestar de los empleados, más factores individuales como expectativas personales,

motivaciones intrínsecas y necesidades específicas, es el motivo de una variedad de percepciones dentro de la empresa. Así, aunque muchos empleados tienen una percepción general favorable, existen aspectos específicos del personal a considerar para mejorar la satisfacción y la retención de talento, desde un enfoque en las diferencias individuales.

La “Retención de Personal y Resultados y Comportamientos Relacionados con la Salud” ambos tienen un centil de 64,44%, lo que muestra que la empresa podría mejorar en cuanto a la retención de su personal y en los esfuerzos para garantizar la salud física y mental de los empleados. Esto es importante porque si los empleados no se sienten bien o no ven oportunidades de desarrollo, y por consiguiente optan por irse a otras empresas.

La dimensión de “Bienestar Financiero” obtuvo el centil de 60%, lo que significa que los empleados no perciben un apoyo suficiente en términos financieros, como lo son las compensaciones, beneficios, planes de ahorro, entre otros.

Las últimas dimensiones por analizar son “Demandas Laborales y Calidad del Tiempo de Trabajo” las cuales obtuvieron los centiles más bajos, 57,78% y 57%, respectivamente. Lo cual da a conocer que los empleados sienten que las demandas laborales son altas y que la calidad de su tiempo fuera del trabajo podría tener oportunidades de mejora.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Introducción y Antecedentes

La empresa objeto de estudio, especializada en asesoría legal y tributaria, fue fundada hace 17 años en la ciudad Guayaquil. Ésta actualmente cuenta con más de 100 colaboradores y posee una estructura organizacional que se divide en dos áreas principales, las áreas de negocio y las áreas estratégicas de soporte. Las áreas de negocio son las que cuentan con la mayor cantidad de empleados y con una alta rotación de personal en los últimos meses, debido a la inconformidad con la remuneración salarial.

El análisis de la compensación salarial que maneja la empresa objeto de estudio, reveló que el salario promedio en la organización es de \$868.67, pero la mediana salarial es de \$575.00, esto significa que la mayoría de los empleados perciben salarios por debajo del promedio. Además, con el cálculo de la desviación estándar, arrojó un valor elevado de \$610.10, resultado que indica una notable desigualdad salarial y evidencia una concentración de ingresos en los niveles jerárquicos superiores.

Los resultados de la intervención para conocer cuál es la percepción de bienestar laboral y retención de personal, reveló que varía según la antigüedad de los empleados. Para los empleados con menos de 2 años en la empresa, los centiles fueron de 62 en bienestar y 66 en retención de personal, infiriendo que estos empleados aún están en proceso de adaptación y enfrentan barreras en integración en equipo o con otras áreas, reconocimiento y expectativas salariales. En el grupo de 2 a 4 años, los centiles mejoran a 66 en bienestar laboral y 68 en retención de personal, evidenciando una mayor satisfacción y estabilidad con su lugar de trabajo. Finalmente, los empleados con más de 4 años presentan los centiles más altos obteniendo 66 en bienestar laboral y 69 en retención de personal, lo que indica que este grupo percibe de manera positiva tanto su bienestar y su continuidad en la empresa.

Las dimensiones de las variables de estudio, bienestar laboral y retención de personal en resumen revelaron la necesidad de mejora en los siguientes puntos:

- Autonomía y Uso de Habilidades: 75%.
- Relaciones y Entorno Social: 73.89%.
- Propósito y Compromiso: 73.06%.
- Percepción de Bienestar: 68.15%.
- Retención de Personal y Resultados Relacionados con la Salud: 64.44%.
- Bienestar Financiero: 60%.

- Demandas Laborales y Calidad del Tiempo de Trabajo: 57.78% y 57%, respectivamente.

En base a los resultados descritos, se conoce que aunque los empleados valoran positivamente su autonomía y relaciones laborales, existen oportunidades de mejora en bienestar financiero, carga laboral y calidad del tiempo personal, factores que inciden en las variables de estudio bienestar laboral y retención de personal.

2. Objetivos de la Propuesta:

Objetivo General: Mejorar la retención de personal y el bienestar laboral de los empleados de una empresa de firma legal, a través de una intervención integral de factores claves identificados en el presente estudio como la equidad salarial, la calidad del tiempo de trabajo y el desarrollo profesional.

Objetivos Específicos:

8. Realizar un ajuste de la escala salarial en base a lo estipulado por el mercado laboral para reducir la desigualdad salarial identificada.
9. Optimizar la carga laboral de los empleados para mejorar su calidad de vida entre trabajo y descanso.
10. Fortalecer los programas de desarrollo profesional con la finalidad de aumentar el sentido de compromiso de los empleados y su desarrollo profesional en la empresa.
11. Mejorar las políticas de bienestar financiero, implementando beneficios económicos adicionales o incentivos que estén alineados con el costo de vida, para aumentar la satisfacción y estabilidad financiera de los empleados.

3. Indicadores

1. Reducción de la rotación de personal, especialmente en las áreas de negocios.
2. Incremento en los centiles de bienestar y retención en todos los grupos de antigüedad.

12. Aumento de la satisfacción en las dimensiones de bienestar financiero y calidad del tiempo de trabajo, a través de encuestas de percepción interna que permitan mejoras y ajustes.

4. Acciones Propuestas y Cronograma

Tabla 9

Etapas	Actividad	Cronograma	Resultado esperado
Reestructuración de la escala salarial	Realizar un estudio salarial con empresas del sector legal y financiero	2 meses	Equidad y competitividad salarial
Implementación de estrategias para balance vida-trabajo	Aplicar un día de teletrabajo obligatorio semanal por colaborador	3 meses	Reducción de estrés y mayor tiempo para el colaborador y su vida personal
Programa de crecimiento y desarrollo profesional	Agregar a los planes de carrera mentorías para una experiencia personalizada	6 meses	Compromiso y motivación por parte de los colaboradores
Fortalecimiento de bienestar financiero	Aplicar incentivos económicos o bonificaciones	4 meses	Aumento en la satisfacción económica de los colaboradores

Esto llevará un seguimiento mediante encuestas de percepción de bienestar antes y después de la intervención, analizando la tasa de rotación trimestralmente y evaluando la productividad luego de la implementación.

Nota. Elaboración propia.

MARCO TEÓRICO

Escala Salarial

López (2023) define la escala salarial como “una estructura jerárquica que establece los niveles de salario para los empleados de una empresa”. El sistema de remuneración es un componente importante de las condiciones de trabajo en las organizaciones porque tiene un impacto indiscutible en la vida de los trabajadores. Además, la actualización de las escalas salariales es esencial para mantener la competitividad en el mercado laboral.

Bienestar Laboral

Blanch et al. (2010) explican que el bienestar laboral se refiere a “la experiencia de estar bien en la vida”, siendo mediado por una variedad de factores situacionales y personales.

Bienestar laboral es considerado entonces como un proceso orientado a mejorar las condiciones de los empleados en las empresas que favorecen a un desarrollo que impacta o se refleja de manera positiva tanto interna como externamente en el colaborador.

Retención del Personal

Rodríguez Mora (2023) cita a Cook y Jagers (2005), quienes afirman que “la retención del personal se trata de monitorear y mantener la moral y la motivación en las personas que son clave para la organización. Las personas talentosas a menudo corren riesgo cuando su curva de aprendizaje comienza a estancarse” (p. 21).

Pocohuanca & Montalvo (2023) enfatizan que “la gestión de talento humano está estrechamente vinculada con la estabilidad organizacional. Si los empleados deciden abandonar la empresa, pueden llevarse consigo un valioso conocimiento, lo que afecta a la organización” (p.33).

PLAN DE ACCIÓN

Tabla 10

Plan de acción

Fase / Actividad	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Responsable	Presupuesto	Resultado Esperado
Reestructuración de la Escala Salarial	2 meses	05-feb-2025	05-abr-2025	RRHH y Finanzas	\$0	Equidad y competitividad salarial

Realizar un estudio salarial comparativo con empresas del sector financiero y legal	2 meses	05-feb-2025	05-abr-2025	Analista de RRHH y Consultoría Externa	\$100	Equidad y competitividad salarial
Implementación de Estrategias de Balance Trabajo-Vida	3 meses	10-abr-2025	10-jul-2025	RRHH y Gerencia General	\$0	Reducción del estrés laboral y mayor satisfacción con el tiempo personal
Aplicación de horarios flexibles y días de teletrabajo	3 meses	10-abr-2025	10-jul-2025	Jefe de RRHH y Líderes de Área	\$0	Reducción del estrés laboral y mayor satisfacción con el tiempo personal
Programa de Desarrollo Profesional y Crecimiento	6 meses	15-abr-2025	15-oct-2025	RRHH	\$0	Mayor compromiso y motivación de los empleados
Creación de un plan de carrera con capacitaciones y mentorías	6 meses	15-abr-2025	15-oct-2025	RRHH	\$0	Mayor compromiso y motivación de los empleados
Fortalecimiento del Bienestar Financiero	4 meses	20-abr-2025	20-ago-2025	Finanzas y RRHH	\$0	Aumento en la satisfacción financiera de los empleados
Implementar incentivos económicos o beneficios adicionales como bonos por desempeño	4 meses	20-abr-2025	20-ago-2025	Gerente de Finanzas y Jefe de RRHH	\$500	Aumento en la satisfacción financiera de los empleados

Evaluación de la Intervención	6 meses	01-jul-2025	31-dic-2025	RRHH y Gerencia General	\$0	Medición de impacto en bienestar y retención
Encuestas de percepción de bienestar antes y después de la intervención	6 meses	01-jul-2025	31-dic-2025	Analista de RRHH	\$0	Medición de impacto en bienestar y retención
Análisis de la tasa de rotación cada trimestre	6 meses	01-jul-2025	31-dic-2025	Jefe de RRHH	\$0	Medición de impacto en bienestar y retención
Evaluación de niveles de compromiso y productividad post-implementación	6 meses	01-jul-2025	31-dic-2025	Líderes de Área y RRHH	\$0	Medición de impacto en bienestar y retención

Nota. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

La presente investigación concluye lo siguiente:

Los fundamentos teóricos sobre escalas salariales, el bienestar laboral y la retención de personal demuestran que una estructura de compensación adecuada no solo actúa como un factor motivacional, sino que también afecta directamente la estabilidad de los empleados en la empresa. Con la teoría de la equidad se indica que la percepción de una remuneración justa influye en la satisfacción laboral y en la intención de los colaboradores de permanecer o no en la organización.

Se dio a conocer una diferencia entre lo que se recibe dentro de la empresa y lo que oferta el mercado por medio del análisis de las expectativas salariales de los empleados en la empresa. La mayoría de los colaboradores que salieron de la empresa por renuncia voluntaria en los últimos meses fue por una oferta con una diferencia salarial de aproximadamente \$150 o más, lo que indica que la organización no está alineada con el mercado.

La gran carga laboral y falta de reconocimiento o incentivo financiero por ello y esfuerzos adicionales ha impactado el bienestar laboral de la organización. Los colaboradores con más antigüedad sienten un mayor desgaste laboral, lo que afecta su motivación, compromiso con la organización y productividad.

La actualización de la escala salarial impacta de manera importante en la retención del talento humano. Los colaboradores ven una remuneración justa y competitiva como un elemento fundamental para quedarse en la empresa. Así como otros beneficios como la flexibilidad laboral pueden ayudar a compensar la sensación de un salario que no es suficiente.

De las entrevistas de salida se rescata que, aunque el salario fue la razón principal para dejar la empresa, varios excolaboradores estarían dispuestos a regresar si se mejoraran las condiciones laborales, incluyendo los aspectos de salario, carga laboral y bienestar (beneficios). Esto indica que la empresa

tiene la oportunidad de retener talento valioso a través de ajustes en aquellos ejes.

Por último, se demostró que la estructura salarial tiene un impacto directo en el bienestar y la retención del talento en la empresa. La carente actualización de los salarios más la excesiva carga laboral con el no reconocimiento por aquel esfuerzo adicional, ha dado paso a una alta rotación de personal. Sin embargo, el implementar estrategias de compensación y beneficios adicionales ayudaría a resolver este problema y mejorar el bienestar, compromiso, retención y satisfacción de los colaboradores.

RECOMENDACIONES

Se proponen las siguientes recomendaciones según los resultados y conclusiones obtenidos:

La empresa debe realizar salariales periódicamente, considerando los estudios de mercado, para garantizar que las compensaciones sean competitivas y consideradas justas por los empleados. Esto ayudará a mejorar la satisfacción laboral y disminuirá la insatisfacción la diferencia de remuneración en comparación con el mercado.

Es importante realizar estudios salariales anuales para evaluar la competitividad de la empresa en el mercado laboral teniendo en cuenta también el giro de negocio de la empresa. De la misma manera se recomienda establecer mecanismos de ajuste salarial para que las diferencias con el mercado no sean un factor decisivo en la decisión de los colaboradores para dejar la empresa, como por ejemplo incentivos y bonos.

Se sugiere implementar estrategias para ayudar a equilibrar o balancear la carga laboral, como una redistribución de tareas y contratar más personal en áreas donde exista mayor carga laboral, considerando de esta manera también las temporadas con alta demanda laboral. Además, se debe desarrollar programas de bienestar y pausas activas periódicas para que esto ayude a la calidad de vida de los colaboradores.

Además de la actualización de la escala salarial, el ofrecer beneficios complementarios, como días de teletrabajo, horarios flexibles o incentivos por desempeño sería de gran suma a la perspectiva de los colaboradores en relación con su bienestar, y fortalecer su compromiso o retención a largo plazo.

Se prevé que con todo lo mencionado anteriormente, ayude a crear un ambiente de trabajo más saludable, tranquilo y atractivo, tanto para aumentar la retención del talento humano y que ellos se sientan reconocidos y valorados por la organización, como para potenciar a la empresa como una oferta

interesante para la atracción del talento humano externo en todos los rangos jerárquicos.

REFERENCIAS

- Alburqueri B., & Francis H., (2024). Salario emocional y satisfacción laboral en colaboradores administrativos de una entidad de telecomunicaciones de Lima, 2024. Repositorio Institucional de la UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/150882>
- Arriera-Valderrama, E. J., Velásquez, M. C., & Rodríguez-Aria, C. A. (2019). Análisis de las necesidades de bienestar laboral de los empleados de universidades en la región caribe: Caso Barranquilla. *AD-GNOSIS*, 8(8), 73-90. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/716/7163680009/html/>
- Barbosa Moreno, A., Orozco, M., Eusebio, C., & Molar Orozco, J. F. (2020). *Metodología de la investigación: Métodos y técnicas*. Grupo Editorial Patria. <https://books.google.es/>
- Bernal, D. C. (7 de 2022). ¿Por qué a las empresas se les hace tan difícil retener el talento?. <https://forbes.co/>
- Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista Psicología del Trabajo*, 26(2), 157-170. <https://journals.copmadrid.org/jwop/>
- Bravo, S. J., Orellana, M. J., & Tapia, N. J. (2022) Análisis del índice de rotación de personal y sus posibles causas en Farmamia CIA. Ltda. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4) 3630-3648. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2866
- Brian, K., & Abuga, I. (2024). Influence of remuneration on organizational performance in co-operative banks in Kiambu, Kenya. *African Journal of Social Issues*, 7 (1), 504 – 511. <https://dx.doi.org/10.4314/ajosi.v7i1.18>
- Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León.. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, V(5), 83-91.

- Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376–395. doi:10.5465/amr.2010.0276
- Castillo, C., Goya, K., Romero, K., & Tipán, Y. (2020). Compensación salarial y satisfacción laboral de funcionarios en Gobiernos Autónomos Descentralizados parroquiales rurales cantón Ambato. 593 *Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 59-70. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.250>
- Castro, M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. 6(8), 318-329. Recuperado de <https://repository.ut.edu.co/home>
- Chiavenato, Idalberto (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw Hill Educación.
- Coba, G. (2024). Cinco razones explican la rotación de trabajadores en las empresas de Ecuador. *Primicias*. Recuperado de: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/trabajadores-empresas-ecuador-despidos-renuncias/>
- Consejo de Educación Superior (CES). (22 de junio 2020). *Código del Trabajo*. CES. Recuperado el 10 de enero de 2025 de <https://www.ces.gob.ec/>
- Cucaita, I., Álvarez, H., Medina, L., González, D., & Parra, L. (2013). Impacto del bienestar laboral en el personal administrativo de la empresa Cibertec (Trabajo de investigación). Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Villavicencio, Colombia. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/2669>
- Cusacani Arcata, H. R. (2017). *Rotación del personal y productividad de la empresa productos pesqueros del Sur*. Recuperado el 20 de enero de 2025, de Repositorio Universidad Privada de Tacna - Perú: <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/251/1/Cusacani-Arcata-NildaRosal%C3%ADa.pdf>
- Espinoza, J. (2019). Convenio sobre la protección del salario 1949. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, (núm. 95), 821 – 840. https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/
- Flores, R., Abreu, J., y Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of*

- Good Conscience, 65-99. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- González, J. L. (2020). Técnicas e instrumentos de investigación científica. Arequipa, Arequipa, Perú. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26118w/Tecnicas%20e%20instrumentos.pdf>
- Great Place to Work. (2024). Informe anual sobre la satisfacción laboral y la retención de talento. <https://www.greatplacetowork.com/>
- Hernández, A.R., & Durán, E. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1-22. <https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5320>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (enero de 2024). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) Indicadores laborales. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Juárez, J., & Morales, J. (2017). Evaluación de la motivación y Satisfacción Laboral en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(2), 107–147.
- Juárez, J., & Morales, J. (2017). Evaluación de la motivación y Satisfacción Laboral en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 12(2), 107–147.
- Kamau, J., & Omodi, M. (2020). Influence of remuneration on employee retention in Commercial banks in Kenya: a case of Kenya Commercial Bank. *International Research Journal Publishers*. Vol 1, Issue 1, pp 90-103. <https://www.irjp.org/index.php/irjbsm/article/download/1/16>
- Kamau, J., & Omondj, M. (2020). Influence of remuneration on employee retention in Commercial banks in Kenya: A case of Kenya Commercial Bank. *International Research Journal of Business and Strategic Management*, 1(1). <https://www.irjp.org/>
- Kuzior, A., Kettler, K., & Rąb, Ł. (2022). Great resignation - ethical, cultural, relational, and personal dimensions of generation Y and Z employees'

- engagement. Sustainability (Basel, Switzerland), 14(11), 6764-.
<https://doi.org/10.3390/su14116764>
- Kwan Chung, C. K., Medina, G., dos Santos Aceval, W. R., & Ruiz Díaz, M. (2024). Estrategias contemporáneas en la gestión del talento desde la perspectiva de expertos en recursos humanos. Desarrollo Regional (Encarnación), 2(1), 6–13.
<https://revistas.uni.edu.py/index.php/desarrolloregional/article/view/457>
- López, R. (2023). Escala salarial: manual para definirla en la empresa. Sesame HR. <https://www.sesamehr.co/blog/nominas-y-remuneraciones/manual-para-definir-una-escala-salarial-en-la-empresa/>
- Mamian, M. (2024). Salario básico unificado: así quedó para el 2024. Siigo|Contifico. Recuperado de: <https://contifico.com/salariobasicounificado/>
- McGrew, M. (2018). *Cómo calcular la tasa de retención del personal*. Recuperado el 12 de enero de 2025, de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13075399/como-calcular-la-tasa-de-retencion-delpersona>
- Milkovich, G. T. & Newman, J.,(2020). Compensation approach. Global publishers.
- Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2025). Escalas salariales por sector económico 2025. <https://www.trabajo.gob.ec/escalas-salariales>
- Montero, R., & Miranda, Á. (2020). Determinantes de la satisfacción con la vida entre los trabajadores chilenos. Revista CEPAL, (131), 187-204.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/f76598d8-56d5-4337-b968-f39fbfd0943f/content>
- Nolazco, L. F., & Rodríguez, H. D. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. INNOVA Research Journal, Vol. 5, No.1, 255-266.
<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2002). La protección de los salarios. Educación Obrera. Número 128. Recuperado de: <https://www.ilo.org/es/media/308541/download&ved=2ahUKEwjorrrFT>

p-

SHAxUWSjABHe5kC2wQFnoECD0QAQ&usg=AOvVaw3CKxXinXZ
V9IPyNJJ7CQn6

Páez Viteri, G. V. (2018). Efecto de los incentivos no económicos en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de una organización pública. UEES Posgrado. Universidad Espíritu Santo.

Pocohuanca Medina, M. L., & Montalvo Cañari, L. E. (2023). Retención del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores del Grupo Kallpa, Huancayo-2022 [Trabajo de investigación, Universidad Peruana de los Andes]. Repositorio Institucional de la Universidad Peruana de los Andes. Recuperado de https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/6919/T037_71632136_70304318_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

Primicias. (2024). La aspiración salarial promedio de los ecuatorianos aumentó a USD 823. Recuperado de: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/aspiracion-salarial-ecuador-trabajadores/>

Resources, W. H. (2023, 13 marzo). "¿Qué son las escalas salariales y por qué son importantes para tu empresa?" Well Human Resources. <https://www.well-hr.com/post/qu%C3%A9-son-las-escalas-salariales-y-por-qu%C3%A9-son-importantes-para-tu-empresa>

Rodríguez Mora, I. (2023). Estrategias de retención de talento humano para incorporar en los planes de carrera de las organizaciones en Bogotá [Tesis de maestría, Universidad de Bogotá]. Repositorio institucional. https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/5205/MBA_1026276097_2023_1?sequence=1&isAllowed=y

Romero, D., Pertuz, V., & Orozco-Acosta, E. (2020). Determining factors of competitiveness and organizational integration: scoping review. Información tecnológica, 31(5), 21-32. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500021>

- Romero, R. D., & Toscano, J. A. (2024). Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de latinoamérica. *Revista Torreón Universitario*, 13(36), 83–95. <https://doi.org/10.5377/rtu.v13i36.17639>
- Sastre, J. & Inglada, E. (2021) Escalas salariales en la economía del bien común. REVESCO. *Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 137, e73861. <https://dx.doi.org/10.5209/reve.73861>.
- Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021 2025*. <https://www.planificacion.gob.ec/>
- Sotomayor, K. (2019). *Rotación de personal en el Comercial Escobar de la ciudad de Vinces*. Universidad Técnica de Babahoyo. <https://dspace.utb.edu.ec/>
- Tito, P. (2003). El trabajador es el recurso más valioso de que disponen las empresas. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, UNMSM. Lima, Perú. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n12_2003/a03.pdf
- Vera, J. Y. V., Johnson, G. L. L., & Muñoz, W. F. M. (2022). Desarrollo sostenible del bienestar laboral, respuesta de la responsabilidad social en el gobierno de Mocache, Ecuador. *Uniandes Episteme*, 9(4), 575–588. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/2815/2228>
- Zaballa Gomaríz, P. E., El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO Revista De Investigación En Ciencias Sociales Y Humanidades*, 8(1), 29–41. <https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/429>

ANEXOS

FICHA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Observar y determinar comportamientos en relación con el bienestar laboral y la intención de permanencia en la organización.

Datos:

Fecha de observación: Jueves, 30 de enero de 2025

Observadora: Daniela Banegas

Lugar: Espacio de oficina

Cargo de observación: Senior de Impuestos

Tiempo en la empresa: Cuatro (4) años

1. Indicadores de bienestar laboral observados:

1.1. Lenguaje corporal y facial:

Se observan signos de estrés como una postura encorvada y tensa, tanto en lenguaje corporal o facial, esto también puede ser influenciado por el nivel de concentración requerido para el cumplimiento de sus asignaciones, esto deriva en agotamiento laboral (burnout) dada la falta de iniciativa y poco interés en la interacción con su entorno, lo cual también se relaciona con señales de sobrecarga emocional.

1.2. Participación en actividades de la empresa:

Esta persona no participa en las actividades de integración organizadas por Capital Humano, la notable causa principal es su alta carga laboral.

1.3. Referente al balance vida-trabajo:

En conversaciones informales entre compañeros se menciona un bajo balance vida-trabajo, pues las jornadas extendidas no permiten disfrutar el tiempo para su bienestar personal.

2. Indicadores de Retención de Talento Humano:

2.1. Planes a futuro:

No menciona intenciones de continuar o salir de la empresa, pero se demuestra desmotivado y cansado al hablar sobre temas referentes al trabajo.

2.2. Socialización con compañeros:

Demuestra una breve interacción con sus compañeros enfocada en resolver los temas de sus asignaciones, sin mayor profundidad en otros temas de conversación.

2.3. Impresión sobre temas salariales:

Comenta que sería lindo recibir pago por las horas extras que labora, y que así podría sentir que se valora su esfuerzo.

2.4. Sobre desarrollo profesional:

No demuestra interés en tomar algún curso o estudio externo, pues se encuentra agotado la mayor parte del tiempo.

Notas de la observación:

El entorno del colaborador es demandante; la falta de reconocimiento económico, alta carga laboral, y bajo nivel de balance vida-trabajo concluyen en un visible estado de burnout. Como recomendación según lo observado, se deberían implementar estrategias o una reorganización de asignaciones para que permita que cada uno de los colaboradores pueda tener un mejor balance entre su vida personal y laboral, programas de bienestar y un reconocimiento salarial para que, con todo ello, el colaborador se sienta valorado.

GUIA DE ENTREVISTA (entrevista uno)

Objetivo:

Conocer el punto de vista de los colaboradores referente al bienestar laboral y la intención de permanencia en la organización.

Datos:

Fecha de observación: Martes, 21 de enero de 2025

Entrevistadora: Daniela Banegas

Cargo de observación: Senior de Impuestos

Tiempo en la empresa: Nueve (9) años y dos (2) meses

1. Bienestar laboral:

1.1. ¿Cómo describiría la experiencia hasta la actualidad trabajando en la empresa?

En general ha sido gratificante, hemos atravesado momentos difíciles donde he deseado abandonar, pero son más los momentos positivos los que destacan.

1.2. ¿Considera que las condiciones laborales (horarios, clima, beneficios) contribuyen a su bienestar?

Pues creo que todavía podemos mejorar, para conseguir mejores condiciones sobre todo a horarios, y flexibilidad de lugar de trabajo. En cuanto al ambiente, es muy bueno. Tal vez tener más integración.

1.3. ¿Qué tan satisfecho se siente con el equilibrio entre su vida personal y laboral?

Antes aproximadamente hasta diciembre 2024 era de un 80%, pero actualmente sería un porcentaje negativo muy grande, en este mes particularmente hay demasiado trabajo donde se destacan situaciones o reuniones que pudieron haber sido un correo.

1.4. ¿Qué aspectos del ambiente de trabajo considera que podrían mejorar para incrementar su bienestar?

Pues diría yo, que mayor interacción con las personas nuevas.

2. Retención de talento:

2.1. ¿Qué lo motiva a seguir trabajando en esta empresa?

Hay muchas oportunidades de crecer y aprender cosas diferentes. El socio del área siempre está pendiente de que mejoremos nuestras habilidades

2.2. ¿Qué factores en general considera más importante para mantenerse en una empresa?

Creo que sería primero el ambiente, salario y el crecimiento.

2.3. ¿Ha considerado buscar nuevas oportunidades laborales? ¿Por cuáles razones?

Claro, pero al final pasa algo bueno y he cambiado de perspectiva. Las veces que lo he considerado, ha sido porque tenía sobre carga de trabajo, sin tiempo para nada persona.

2.4. ¿Qué podría hacer la empresa para fomentar su retención a largo plazo?

Creo que regular el tema de horarios, y remuneraciones. En cuando a ambiente, quizás beneficios que atiendan a otras áreas de interés de los colaboradores como podría ser salud, bienestar emocional.

3. Sugerencias y comentarios en general:

3.1. ¿Qué estrategias recomendaría implementar para la mejora del bienestar de los colaboradores?

Implementación de beneficios como: Tener un psicólogo, seguro médico, membresía de gimnasio, máquinas de café.

3.2. ¿Cree que la empresa valora lo suficiente a sus colaboradores? ¿Por qué?

Creo que sí, a los de mayor rango, sobre todo. Porque los ha ayudado a crecer no solo en la organización sino también en cuanto a estudios y relaciones personales.

GUIA DE ENTREVISTA (entrevista dos)

Objetivo:

Conocer el punto de vista de los colaboradores referente al bienestar laboral y la intención de permanencia en la organización.

Datos:

Fecha de observación: Martes, 21 de enero de 2025

Entrevistadora: Daniela Banegas

Cargo de observación: Asistente Contable

Tiempo en la empresa: Menor que dos años (< 2)

1. Bienestar laboral:

1.1. ¿Cómo describiría la experiencia hasta la actualidad trabajando en la empresa?

Me ha impulsado a crecer profesionalmente y obtener experiencia vital para tomar decisiones y desarrollar mi liderazgo.

1.2. ¿Considera que las condiciones laborales (horarios, clima, beneficios) contribuyen a su bienestar?

Podría ser mejor pero la empresa está constantemente velando por el bienestar de su persona.

1.3. ¿Qué tan satisfecho se siente con el equilibrio entre su vida personal y laboral?

Es importante pero es algo que se me complica tener debido a la cantidad de responsabilidades que tengo.

1.4. ¿Qué aspectos del ambiente de trabajo considera que podrían mejorar para incrementar su bienestar?

Una menor carga de trabajo y una mejor comunicación entre departamentos.

2. Retención de talento:

2.1. ¿Qué lo motiva a seguir trabajando en esta empresa?

La remuneración y el aprendizaje constante

2.2. ¿Qué factores en general considera más importante para mantenerse en una empresa?

Salario y oportunidades de crecimiento.

**2.3. ¿Ha considerado buscar nuevas oportunidades laborales?
¿Por cuáles razones?**

Por menor carga laboral, para equilibrar mi vida.

2.4. ¿Qué podría hacer la empresa para fomentar su retención a largo plazo?

Mayor remuneración acorde a las responsabilidades.

3. Sugerencias y comentarios en general:

3.1. ¿Qué estrategias recomendaría implementar para la mejora del bienestar de los colaboradores?

Mas integraciones y eventos donde se pueda compartir y salir de la rutina.

**3.2. ¿Cree que la empresa valora lo suficiente a sus colaboradores?
¿Por qué?**

Si, porque están constantemente buscando la manera de mejorar el ambiente laboral.

ENTREVISTA DE SALIDA UNO

1. ¿Cómo describirías tu experiencia en la empresa?

Muy buena, pude aprender mucho sobre los temas técnicos y mejoré mis habilidades bajo presión, pero con el tiempo la carga de trabajo se hizo cada vez más pesada y difícil de manejar.

2. ¿Qué puntos positivos podrías mencionar que experimentaste durante tu tiempo en la empresa?

El aprendizaje constante y el hecho de haber trabajado con profesionales altamente capacitados.

3. ¿Qué fue lo que más destacarías que aprendiste durante tu tiempo en la empresa?

La capacidad de manejar múltiples tareas simultáneamente y adaptarme a un ritmo de trabajo exigente.

4. ¿Cómo describirías las oportunidades de desarrollo profesional que se brindaron dentro de la empresa?

Son buenas, pero dependen del nivel de carga laboral que puedas manejar. Muchas veces, las promociones requieren asumir responsabilidades adicionales sin un ajuste salarial acorde.

5. Desde tu perspectiva, ¿cuáles son los puntos de mejora dentro de tu área o equipo?

Mejor reparto de las asignaciones laborales para que no se sientan tan cansados.

6. ¿Qué cambios recomendarías para mejorar tu área?

Teletrabajo al menos un día a la semana y reconocer las otras extras trabajadas

7. Coméntame, ¿sales a otro lugar de trabajo? ¿Cuál sería la razón?

Si, me llamaron de otra empresa, principalmente me cambio por temas de remuneración, el ambiente es bueno y se aprende bastante, pero tengo ciertas metas planteadas que requieren una mayor remuneración por mi trabajo, y así mismo, más tiempo para poder dedicarlo en mí.

8. ¿Me comentas tu nueva oferta salarial? En caso de que no te sientas cómodo con un rango o aproximado está bien.

Está bien, son casi \$200 más de lo que recibo aquí, como \$800.

9. ¿Qué hace falta para que en un futuro regreses a la empresa?

El tema de las asignaciones de trabajo, es decir la carga laboral y un reconocimiento salarial más justos por la misma carga de trabajo.

10. ¿Algún otro comentario o algo adicional que quisieras comentar?

Creo que ya he comentado todo, agradezco mi camino en la empresa pero hay que continuar.

ENTREVISTA DE SALIDA DOS

1. ¿Cómo describirías tu experiencia en la empresa?

Enriquecedora, pero con varios puntos de mejora, cositas que hubieran sido un plus.

2. ¿Qué puntos positivos podrías mencionar que experimentaste durante tu tiempo en la empresa?

Todo lo que aprendí en este corto tiempo y el trato con clientes.

3. ¿Qué fue lo que más destacarías que aprendiste durante tu tiempo en la empresa?

El tema de organizarme para los grandes proyectos, principalmente.

4. ¿Cómo describirías las oportunidades de desarrollo profesional que se brindaron dentro de la empresa?

Hay oportunidades de ascenso, pero la carga de trabajo se vuelve un factor desgastante.

5. Desde tu perspectiva, ¿cuáles son los puntos de mejora dentro de tu área o equipo?

La carga de laboral es pesada y no es reconocida cuando tenemos horas adicionales o asistencia en fines de semana.

6. ¿Qué cambios recomendarías para mejorar tu área?

Mayor contratación de personal para evitar la sobrecarga de trabajo.

7. Coméntame, ¿sales a otro lugar de trabajo? ¿Cuál sería la razón?

La remuneración se me hizo muy atractiva, porque además de ello es un puesto similar, pero con distintos beneficios y flexibilidad.

8. ¿Me comentas tu nueva oferta salarial? En caso de que no te sientas cómodo con un rango o aproximado está bien.

Entre \$600 y \$750.

9. ¿Qué hace falta para que en un futuro regreses a la empresa?

Si mejoran las condiciones laborales regresaría con gusto.

10. ¿Algún otro comentario o algo adicional que quisieras comentar?

Se podría hacer una especie de encuesta salarial o evaluar los actuales beneficios en relación con los ofrecidos por el mercado.

ENTREVISTA DE SALIDA TRES

1. ¿Cómo describirías tu experiencia en la empresa?

Fue un desafío constante, en el que pude fortalecer mis habilidades técnicas y desarrollar un pensamiento analítico más estructurado. Pero la carga laboral muchas veces excedía lo manejable, lo que afectaba mi bienestar.

2. ¿Qué puntos positivos podrías mencionar que experimentaste durante tu tiempo en la empresa?

El equipo de trabajo y la exposición a clientes grandes, lo que me permitió aprender cómo funcionan distintos sectores.

3. ¿Qué fue lo que más destacarías que aprendiste durante tu tiempo en la empresa?

Tratar con clientes especiales y gestionarme con el trabajo bajo presión.

4. ¿Cómo describirías las oportunidades de desarrollo profesional que se brindaron dentro de la empresa?

Existen oportunidades, pero ciertas veces dependen de que el colaborador pueda asistir a capacitaciones, o asumir una mayor carga de trabajo sin que esto implique un incremento salarial inmediato, dado que implica un aprendizaje previo.

5. Desde tu perspectiva, ¿cuáles son los puntos de mejora dentro de tu área o equipo?

Reducir la cantidad de asignaciones por persona y mejorar los tiempos de entrega para evitar jornadas de trabajo excesivas.

6. ¿Qué cambios recomendarías para mejorar tu área?

Una mejor distribución del personal y tal vez más reconocimiento a nivel salarial para los colaboradores con mayor carga de responsabilidad, por medio de un bono o algo similar podría ser.

7. Coméntame, ¿sales a otro lugar de trabajo? ¿Cuál sería la razón?

Sí, se me ofrece en este nuevo lugar una consideración salarial más justa y atractiva.

8. ¿Me comentas tu nueva oferta salarial? En caso de que no te sientas cómodo con un rango o aproximado está bien.

Son unos \$100 o \$170 más de lo que recibía acá.

9. ¿Qué hace falta para que en un futuro regreses a la empresa?

No creo regresar, siento que este capítulo ha finalizado para mí.

10. ¿Algún otro comentario o algo adicional que quisieras comentar?

Quedo muy agradecida con la empresa por darme la oportunidad de aprender tanto, los mejores éxitos.

ENTREVISTA DE SALIDA CUATRO

1. **¿Cómo describirías tu experiencia en la empresa?**
Desafiante, pero con mucho mérito.
2. **¿Qué puntos positivos podrías mencionar que experimentaste durante tu tiempo en la empresa?**
Siempre había algo por aprender y el ambiente laboral muy bueno, extrañaré a mis amigos.
3. **¿Qué fue lo que más destacarías que aprendiste durante tu tiempo en la empresa?**
Todo lo relacionado a determinación tributaria, era mi talón de Aquiles, pero ahora lo domino bastante.
4. **¿Cómo describirías las oportunidades de desarrollo profesional que se brindaron dentro de la empresa?**
Bueno, la empresa en ese aspecto se preocupa por sus colaboradores.
5. **Desde tu perspectiva, ¿cuáles son los puntos de mejora dentro de tu área o equipo?**
Podría ser la organización interna, hay muchas asignaciones y se acumulan las tareas.
6. **¿Qué cambios recomendarías para mejorar tu área?**
Mayor flexibilidad en horario podría ser, y bonificaciones por el tiempo adicional invertido no estaría mal.
7. **Coméntame, ¿sales a otro lugar de trabajo? ¿Cuál sería la razón?**
Sinceramente se me ofreció un cargo más alto con mayor remuneración y las funciones son casi las mismas que las que hago actualmente, básicamente es más dinero por menos o lo mismo que hacía, no podía rechazar ello.
8. **¿Me comentas tu nueva oferta salarial? En caso de que no te sientas cómodo con un rango o aproximado está bien.**
Recibiré \$680
9. **¿Qué hace falta para que en un futuro regreses a la empresa?**
Si las condiciones que conversamos cambian, si.
10. **¿Algún otro comentario o algo adicional que quisieras comentar?**
Deberían hacer un estudio de mercado en temas de demanda y oferta de salarios en el medio, puede que se estén quedando atrás en ello.

ENTREVISTA DE SALIDA CINCO

1. ¿Cómo describirías tu experiencia en la empresa?

Linda, buenos compañeros, aprendí mucho de muy buenos líderes.

2. ¿Qué puntos positivos podrías mencionar que experimentaste durante tu tiempo en la empresa?

Siempre se consideraban mis comentarios y mis puntos de vista, en base a ello después de algún tiempo recibía en espacios informales una especie de feedback que me ayudaba en mi desarrollo del día a día.

3. ¿Qué fue lo que más destacarías que aprendiste durante tu tiempo en la empresa?

El análisis de la normativa a profundidad, sin duda.

4. ¿Cómo describirías las oportunidades de desarrollo profesional que se brindaron dentro de la empresa?

Las oportunidades existen, pero muchas veces requiere de sacrificar el tiempo para los asuntos personales.

5. Desde tu perspectiva, ¿cuáles son los puntos de mejora dentro de tu área o equipo?

Mayor equilibrio en la asignación de tareas y reconocimiento económico por esfuerzo extra.

6. ¿Qué cambios recomendarías para mejorar tu área?

Sería interesante recibir beneficios que satisfagan o nos permitan tomar un respiro.

7. Coméntame, ¿sales a otro lugar de trabajo? ¿Cuál sería la razón?

Así es, salgo por una mejor oferta de salario.

8. ¿Me comentas tu nueva oferta salarial? En caso de que no te sientas cómodo con un rango o aproximado está bien.

Casi \$750

9. ¿Qué hace falta para que en un futuro regreses a la empresa?

Diría que una remuneración competitiva y balance en la carga de trabajo.

10. ¿Algún otro comentario o algo adicional que quisieras comentar?

Supongo que si se considerarán estos comentarios, así que con ello suficiente.

ENTREVISTA DE SALIDA SEIS

- 1. ¿Cómo describirías tu experiencia en la empresa?**
Estuvo bien, con altos y bajos como en todo lugar.
- 2. ¿Qué puntos positivos podrías mencionar que experimentaste durante tu tiempo en la empresa?**
El programa de capacitaciones lo disfrutaba mucho.
- 3. ¿Qué fue lo que más destacarías que aprendiste durante tu tiempo en la empresa?**
Las conciliaciones tributarias y cómo es el proceso burocrático para la gestión de cada asignación.
- 4. ¿Cómo describirías las oportunidades de desarrollo profesional que se brindaron dentro de la empresa?**
Existen y están al alcance de todos los colaboradores, lo que me parece excelente.
- 5. Desde tu perspectiva, ¿cuáles son los puntos de mejora dentro de tu área o equipo?**
Mi equipo se maneja bien, a pesar de los tiempos apretados y la pesada carga logramos salir adelante y realizar las entregas.
- 6. ¿Qué cambios recomendarías para mejorar tu área?**
Tal vez con menos carga podrían salir y realizar actividades para despejar la cabeza, relajarse.
- 7. Coméntame, ¿sales a otro lugar de trabajo? ¿Cuál sería la razón?**
Sí, me llamaron de una empresa auditora y a esa rama quisiera inclinar mi experiencia.
- 8. ¿Me comentas tu nueva oferta salarial? En caso de que no te sientas cómodo con un rango o aproximado está bien.**
Bueno, a pesar de ser el mismo puesto, allá ganaría unos \$150 más que aquí.
- 9. ¿Qué hace falta para que en un futuro regreses a la empresa?**
Lo de la carga laboral, tal vez en un año o año y medio podrían volver a llamarme según la situación.
- 10. ¿Algún otro comentario o algo adicional que quisieras comentar?**
La verdad si me interesase volver, extrañaré a mis colegas y el equipo.

ENTREVISTA DE SALIDA SIETE

1. ¿Cómo describirías tu experiencia en la empresa?

Es un buen lugar para aprender, pero la exigencia y carga puede llegar a ser demasiada según los meses de alta demanda.

2. ¿Qué puntos positivos podrías mencionar que experimentaste durante tu tiempo en la empresa?

El apoyo y el trabajo en equipo siempre fue excelente.

3. ¿Qué fue lo que más destacarías que aprendiste durante tu tiempo en la empresa?

A manejar y organizar mis tiempos para el cumplimiento de actividades delegadas.

4. ¿Cómo describirías las oportunidades de desarrollo profesional que se brindaron dentro de la empresa?

Buenas, destacaría el programa de capacitación es muy bueno.

5. Desde tu perspectiva, ¿cuáles son los puntos de mejora dentro de tu área o equipo?

A veces hay retrasos en las revisiones por la gran cantidad de asignaciones delegadas, cosa que cuando finalmente se revisa, cuando hay errores genera reprocesos muy seguido, eso debería mejorar.

6. ¿Qué cambios recomendarías para mejorar tu área?

Tal vez contratar más equipo para evitar lo que mencionaba en mi respuesta anterior, o una mejor organización en el tema de cómo se delegan los temas.

7. Coméntame, ¿sales a otro lugar de trabajo? ¿Cuál sería la razón?

Salgo a otro lugar, es correcto, principalmente por la oportunidad de seguir creciendo laboral, personal y económicamente.

8. ¿Me comentas tu nueva oferta salarial? En caso de que no te sientas cómodo con un rango o aproximado está bien.

Te podría decir un rango de \$700 a \$800.

9. ¿Qué hace falta para que en un futuro regreses a la empresa?

Tal vez trabajar en las políticas de trabajo sobre las asignaciones y una política de remuneración actualizada, he escuchado que, en relación con otras empresas del giro, se ofrecen remuneraciones bajas.

10. ¿Algún otro comentario o algo adicional que quisieras comentar?

Particularmente no, creo que he dicho todo lo que debía decir.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Banegas Torres, Daniela Teresa** con C.C: # **0930187695** y **Mejía Montero, Evelyn Gabriela**, con C.C:# **0953664927** autoras del trabajo de titulación: **Propuesta de actualización de la escala salarial para mejorar el bienestar laboral y la retención de talento humano en una empresa de firma legal de la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciatura en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **20 de febrero de 2025**

f. _____

Banegas Torres, Daniela Teresa

C.C: 0930187695

f. _____

Mejía Montero, Evelyn Gabriela

C.C0953664927



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Propuesta de actualización de la escala salarial para mejorar el bienestar laboral y la retención de talento humano en una empresa de firma legal de la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Banegas Torres, Daniela Teresa Mejía Montero, Evelyn Gabriela		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Chiquito Lazo, Efrén Eduardo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Psicología, Educación y Comunicación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciatura en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de febrero de 2025	No. DE PÁGINAS:	90 p.
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión del personal, Recursos humanos, Recursos financieros, Retención y Rotación de Personal, Calidad de la vida laboral.		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Bienestar laboral, retención de talento, escala salarial, compensación laboral, rotación de personal, clima organizacional		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): Esta investigación se centra en el problema de la desactualización de la escala salarial en una empresa de asesoría legal en Guayaquil y su efecto en el bienestar laboral y la retención del talento humano. Utilizando un enfoque mixto, se analizaron datos tanto cuantitativos como cualitativos a través de encuestas, entrevistas de salida y análisis documental. Los resultados mostraron que la falta de ajuste en la compensación salarial ha provocado insatisfacción entre los empleados, lo que ha aumentado la rotación de personal y ha afectado la percepción de bienestar en la organización. Además, se identificó que la carga laboral y la ausencia de beneficios adicionales son factores clave que influyen en la decisión de los empleados de buscar nuevas oportunidades laborales. La propuesta para actualizar la escala salarial tiene como objetivo mejorar la competitividad de la empresa en el mercado laboral, aumentar la motivación de los empleados y disminuir la rotación de personal. Se sugiere implementar políticas de compensación más justas, ofrecer beneficios adicionales y desarrollar estrategias para equilibrar la carga laboral. Con estas acciones, se espera fortalecer la satisfacción y el compromiso organizacional, creando un entorno de trabajo más estable y propicio para el desarrollo profesional de los colaboradores.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI		☐ NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-968760600 ; +593-995263408	E-mail: dani24297@gmail.com ; evelynmejiamontero2000@outlook.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs. Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419 E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			