

**BIENESTAR LABORAL Y ROTACIÓN EN EMPRESA CONSTRUCTORA BOETSCH:  
DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS DE FACTORES ORGANIZACIONALES QUE INFLUYEN  
EN LA INTENCIÓN DE RENUNCIA Y PROPUESTA DE INICIATIVAS DE MEJORA.**

POR: RENATA DIAZ ZAMBRANO

MARIO CONCHA ALBORNOZ

Tesis presentada a la Facultad de Psicología de la Universidad del Desarrollo para optar al Grado  
Académico de Magíster en Dirección de Personas y Desarrollo Organizacional.

PROFESOR GUÍA:

Sr. Javier Martínez E.

Diciembre 2024

SANTIAGO

## INDICE

Tabla de contenido	
INDICE.....	1
RESUMEN EJECUTIVO/ABSTRACT.....	4
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	5
1. Antecedentes de la organización.....	5
1.1 Breve descripción de la organización. ....	5
1.2 Reseña histórica: descripción de hitos más relevantes (logros o quiebres). ....	9
1.3 Descripción de los objetivos organizacionales: visión, misión, valores, lineamientos estratégicos.....	11
2.0 Perfil competitivo de la empresa.....	22
2.1 El análisis FODA de la compañía es el siguiente: .....	22
2.2 Análisis interno CANVAS de la compañía es el siguiente.....	26
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA /OPORTUNIDAD/DESAFÍO DE CONSULTORÍA. ....	31
1. Contacto inicial con el cliente y el sistema - cliente:.....	31
1.1 Clarificación de expectativas del cliente y del sistema.....	31
1.2 Mapa de problema/oportunidad/desafío según reporte del cliente. ....	34
1.3 Clarificación del rol de los consultores en la organización. ....	36
2. Descripción de dinámicas organizacionales a la base del problema/oportunidad/desafío. ..	38

3. Situación organizacional a la base del problema/oportunidad/desafío (relevancia, pertinencia y factibilidad de la problemática para el negocio).....	41
4. Justificación/relevancia del problema/oportunidad/desafío (su relevancia para la disciplina del Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas). ....	43
5. Objetivo general y específicos del trabajo de grado. ....	45
<b>CAPÍTULO III: PROPUESTA TEÓRICA – METODOLÓGICA. ....</b>	<b>46</b>
1. Revisión teórica y de antecedentes. ....	46
2. Formulación del problema de investigación. ....	55
3. Preguntas de investigación.....	55
4. Objetivos generales y específicos de la investigación. ....	56
5. Enfoque, tipo y diseño de la investigación. ....	57
6. Población y muestra.....	64
7. Plan de recolección y análisis de datos. ....	64
8. Aspectos éticos de recolección de datos. ....	66
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS. ....</b>	<b>69</b>
1. Resultados a nivel descriptivos. ....	69
2. Resultados a nivel interpretativo.....	74
2.1 Aplicación del Modelo de Kotter: Gestión del Cambio.....	74
2.2 Aplicación del Modelo de Burke-Litwin: Diagnóstico y Transformación. Organizacional	76

3.	Definición final del problema/oportunidad/desafío de acuerdo a la información diagnosticada.	84
4.	Feedback de los hallazgos finales del diagnóstico.....	85
CAPÍTULO V: PLAN DE ACCIÓN.....		87
1.	Diseño del plan de acción. ....	87
A.	Antecedentes del plan de acción. ....	87
B.	Plan general de trabajo (esquema). ....	87
C.	Etapas de la propuesta y detalle de actividades. ....	95
D.	Cronograma de actividades.....	95
E.	Presupuesto de implementación de la propuesta (plan financiero).....	97
F.	Conclusiones y Recomendaciones para la Implementación. ....	98
2.	Presentación del plan de acción al cliente y recepción de feedback del cliente. ....	100
3.	Ajuste y elaboración final del plan de acción. ....	101
4.	Feedback del plan de acción por parte del cliente. ....	103
5.	Ejecución de actividad inicial del plan de acción. ....	104
Anexo.....		105
Bibliografía .....		<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## RESUMEN EJECUTIVO/ABSTRACT

El presente estudio investigó los factores que influyen en la intención de renuncia de los empleados en la empresa constructora e inmobiliaria Boetsch. A través de la utilización de tres instrumentos para medir diferentes dimensiones: Calidad de Vida en el Trabajo: Equilibrio familia-trabajo, satisfacción laboral y retribución económica. Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES): Engagement (vigor, dedicación y absorción). Intención de Renuncia: Escala de Laulié et al. (2021), se encontró que el bienestar laboral, medido a través del equilibrio familia-trabajo, satisfacción laboral y percepción de equidad en la retribución económica, es un determinante clave en la decisión de los empleados de permanecer o abandonar la empresa. Los resultados revelan que un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral, una mayor satisfacción con el trabajo y una percepción justa de la compensación están asociados con una menor intención de renunciar. Por otro lado, la percepción de injusticia en la retribución económica aumenta significativamente la probabilidad de que un empleado desee dejar la empresa. En base a estos hallazgos, se proponen estrategias para mejorar el bienestar laboral y reducir la rotación de personal, tales como fortalecer el equilibrio trabajo-vida, aumentar la satisfacción laboral y garantizar una percepción de equidad en la compensación.

Es importante destacar que este estudio presenta ciertas limitaciones. Al ser un estudio de caso en una única empresa, los resultados pueden no ser generalizables a otras organizaciones. Además, la medición del bienestar laboral se basó en la percepción de los empleados, lo que podría estar sujeta a sesgos.

## CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

### 1. Antecedentes de la organización.

#### 1.1 Breve descripción de la organización.

La empresa Boetsch presenta una estructura organizacional sólida que se analiza mediante distintos enfoques estratégicos, como el modelo FODA y el análisis Canvas. Ambos instrumentos de análisis aportan perspectivas complementarias que permiten entender mejor los desafíos y fortalezas de la organización en su entorno competitivo.

#### Descripción área de negocios.

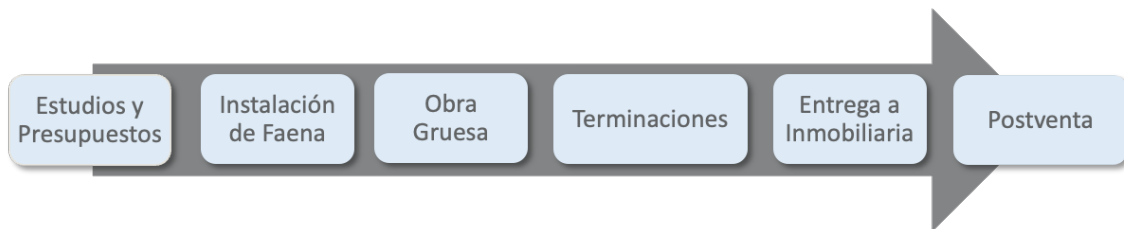
Hoy se enfocan en el desarrollo y ejecución de proyectos de Edificación Habitacional en Altura, en el territorio nacional, a través de tres áreas de negocio que revisaremos a continuación:

Áreas de Negocio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inmobiliaria</li><li>• Constructora</li><li>• Rentas</li></ul>
---------------------	--

**Inmobiliaria.** Boetsch en su área inmobiliaria manifiesta entender la vida en la ciudad desde una comprensión integradora, que busca el bienestar y la calidad de vida de sus habitantes. Reportan hacer realidad esta visión a partir de una preocupación real y concreta en todas las etapas de desarrollo, desde la mesa de diseño, la elección de materiales y terminaciones, la integración con el entorno y el respeto por el medio ambiente, hasta la entrega final e incluso después, en los procesos de atención y servicio al cliente.



**Constructora.** Mantiene una sólida trayectoria que ya suma seis décadas, Boetsch S.A. Ha participado en la planificación, dirección y ejecución de innumerables resultados en proyectos inmobiliarios públicos y privados, sumando más de 2 millones de metros cuadrados de edificaciones habitacionales, comerciales e infraestructura urbana.



**Renta.** Desde la década del 90, han incursionado en el desarrollo de proyectos inmobiliarios de uso mixto, en los que han visto oportunidades para explorar negocios propios de renta comercial, por lo que hoy cuentan con inmuebles que van desde pisos de oficinas, locales comerciales y parkings, hasta edificios médicos y hoteles, llegando a crear en algunos casos sociedades específicas para administrar y gestionar tales activos comerciales. Estos inmuebles combinan de manera altamente efectiva el uso residencial y comercial.

Su experiencia en este perfil de negocio les permite hoy, desarrollar proyectos íntegros, completos y conectados, donde los distintos usos se potencian en una sinergia que mejora sustancialmente la calidad de vida y de trabajo de sus usuarios, lo que ha llegado a ser una actividad fundamental dentro del abanico de negocios de Boetsch.



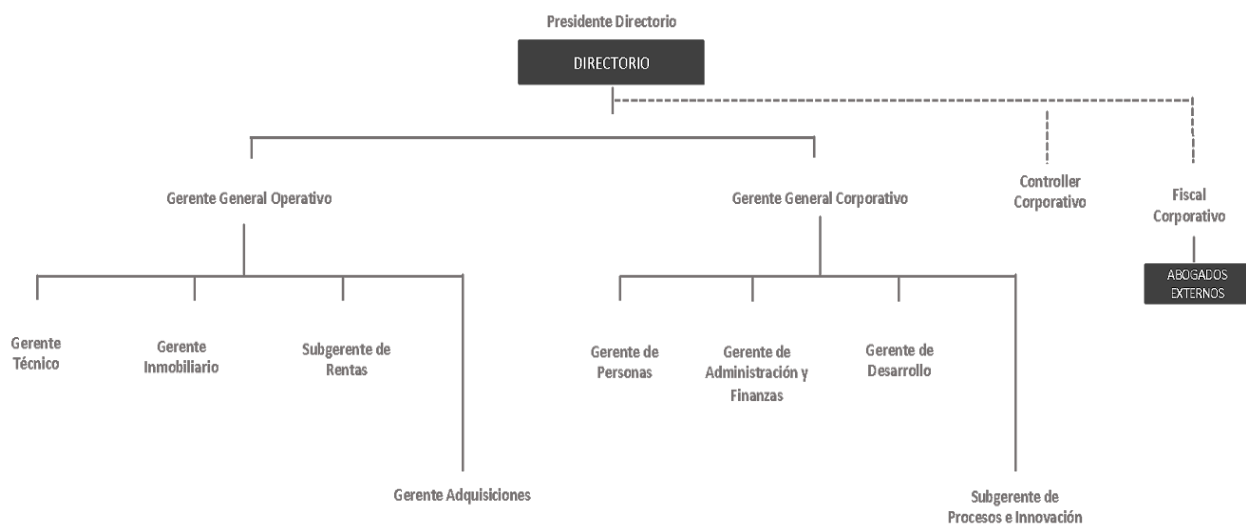
Durante la década del 2000, incluyen en su portafolio de negocios el desarrollo de vivienda social, a través de subsidios.



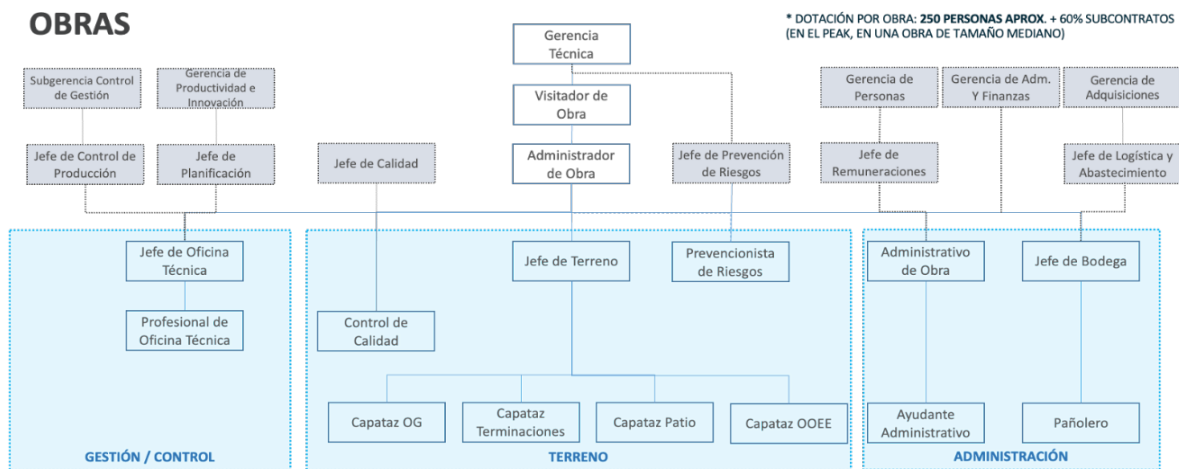
- Todos los proyectos inmobiliarios son construidos por la constructora
- Construyen algunos proyectos para terceros
- 10 proyectos en ejecución + 10 proyectos en desarrollo.
- Rentas: gestiona el arriendo y explotación de los activos de renta de la empresa.

### Organigrama corporativo

La compañía está liderada por un presidente del directorio, que es seleccionado por medio de una votación que lleva a cabo el directorio de la compañía.



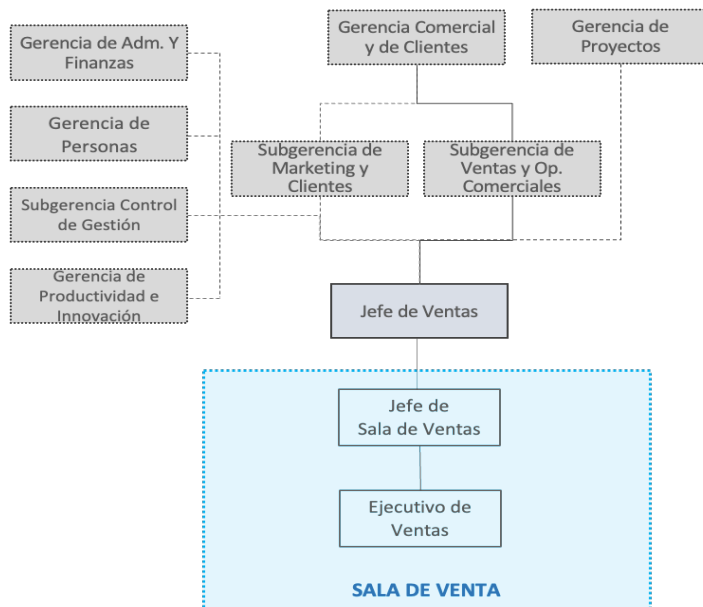
Los Gerentes de áreas trabajan en conjunto con el directorio, para asegurar que la empresa opere efectivamente en todos los ámbitos, desde el servicio al cliente hasta la gestión financiera y la sostenibilidad ambiental. La cooperación y coordinación entre directores, equipos directivos y distintos comités es esencial para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de una empresa constructora como Boetsch.



## Recursos Humanos

La dotación actual de la compañía es de alrededor de 1500 trabajadores, quienes se distribuyen en distintas obras a nivel nacional y su oficina central en Santiago. La compañía cuenta con un piso de oficina, el cual alberga las áreas operativas de esta, distribuidos de la siguiente forma:

## SALAS DE VENTAS



11

Antofagasta

- Costaventura
- Mirador de Costaventura

Constitución

Brisas del Maule

Talca

Jardín Norte

Osorno

Arrayanes

Santiago

- Cerrillos
- Parque Los Reyes
- Quilicura
- Santa Rosa
- La Granja
- CentrOriente

### 1.2 Reseña histórica: descripción de hitos más relevantes (logros o quiebres).

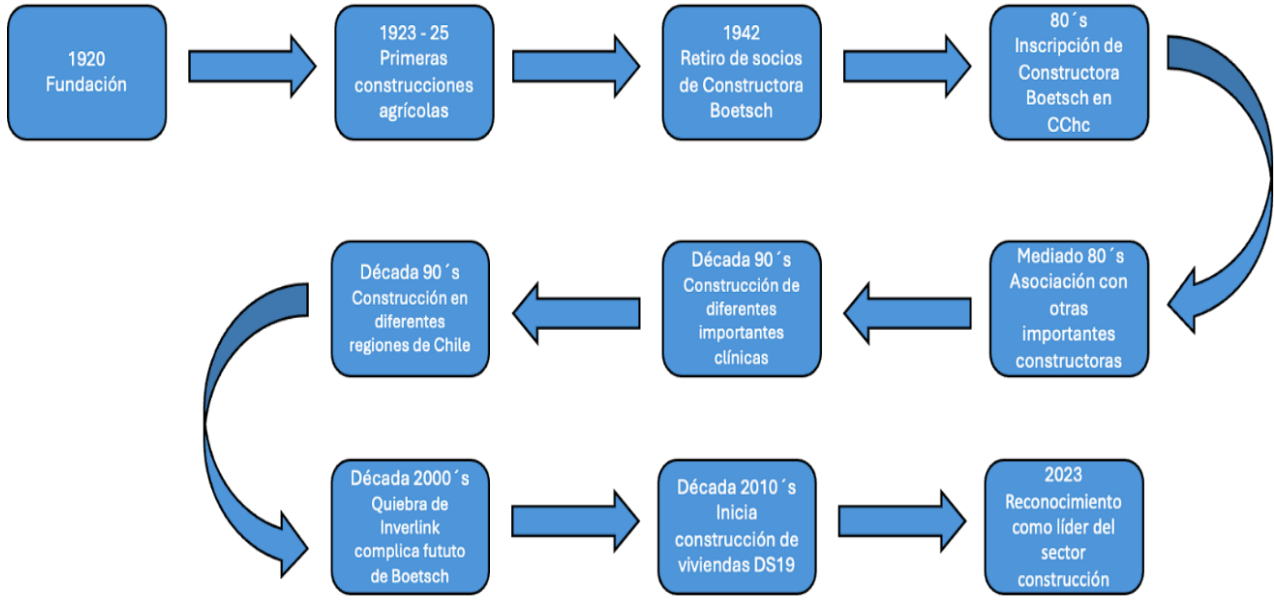
Desde sus inicios Boetsch, ha evolucionado. La empresa familiar de larga trayectoria ha logrado una diversificación constante en el área de la construcción a través de los años, lo que ha permitido desarrollar proyectos cada vez más complejos en distintas regiones del país. Oficinas, hoteles, clínicas, viviendas sociales, departamentos y centros cívicos son algunas de tantas edificaciones en las cuales se especializa la inmobiliaria y constructora.

La historia de la compañía se valida con más de 90 años de experiencia en el rubro. Todo partió en 1920, cuando el ingeniero civil Gustavo Boetsch, abuelo del actual presidente ejecutivo, Cristian Boetsch, decidió fundar una empresa junto a Carlos Müller y Rodolfo Michels, dedicada a las construcciones agrícolas. Con la ayuda de un revolucionario sistema de moldajes deslizantes tirado por bueyes, la empresa se dedicó a la fabricación de silos y establos para fundos.

Poco a poco el negocio fue creciendo. En 1942 los socios de Gustavo se retiraron y paulatinamente sus hijos comenzaron a trabajar con él. En los años 80, se inscribió por primera vez a la compañía en la cámara chilena de la construcción (CChC) y desde ahí, comenzaron a ganar propuestas y hacer sus propios trabajos como inmobiliaria y constructora. Luego realizaron una variedad de asociaciones con distintas empresas. Uno de los hitos importantes en la historia de la compañía fueron las asociaciones con empresas constructoras e inmobiliarias como Besalco, Brotec, Ebco, Lira & Cox, Echeverría Izquierdo y M&B, que le permitieron a Boetsch dar un salto hacia la diversificación y aventurarse a proyectos más grandes.

Otro hito destacado y a su vez complejo en la historia, fue la quiebra del grupo económico Inverlink, la compañía (Boetsch) se encontraba terminando la construcción de la Clínica Las Lilas para el conglomerado de Inverlink.

Hoy Boetsch se especializa en las construcciones mixtas, las cuales pretenden incluir en un mismo terreno y estructura distintos productos inmobiliarios con diferentes propósitos. Hace 10 años, una simple llamada telefónica le abriría un nuevo camino a Boetsch. Era el padre Felipe Berrios, quien se comunicó con el director Cristian Boetsch y le dijo “oye, tú tienes una empresa constructora. ¿Cuándo vas a empezar a construir viviendas sociales?”. Aunque no fuera un buen negocio en términos monetarios, la compañía decidió apoyar estas propuestas y comenzar a realizar proyectos sociales.



### 1.3 Descripción de los objetivos organizacionales: visión, misión, valores, lineamientos estratégicos.

Como empresa constructora e inmobiliaria, los objetivos organizacionales de Boetsch, incluyen varias áreas estratégicas y operativas que contribuyen al éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la compañía. Aquí se destacan algunos objetivos generales que forman parte de la visión y misión de Boetsch:

**Excelente calidad:** garantizar la entrega de proyectos de construcción de calidad que cumplan con los estándares técnicos y las expectativas del cliente.

**Salud y Seguridad:** Priorizar la seguridad de los empleados en todas las operaciones, implementar medidas y protocolos para prevenir accidentes y promover un ambiente de trabajo seguro.

**Sostenibilidad Ambiental:** Incorporar prácticas y tecnologías sustentables en proyectos de construcción para reducir el impacto ambiental, aumentar la eficiencia energética y utilizar los recursos de manera responsable.

**Innovación y Tecnología:** Lidera el uso de tecnologías y métodos innovadores en la construcción encaminados a mejorar la eficiencia, productividad y calidad de los proyectos.

**Desarrollo del talento:** Promover el desarrollo profesional y personal de los empleados y brindar oportunidades de formación, crecimiento y reconocimiento dentro de la empresa.

**Crecimiento sostenible:** lograr un crecimiento financiero y operativo sostenible, ampliar la presencia de la empresa en mercados clave y diversificar la cartera de proyectos.

**Satisfacción del cliente:** Mantener relaciones estrechas con los clientes, comprender sus necesidades y expectativas y garantizar su satisfacción durante todo el proceso de construcción y posventa.

**Responsabilidad Social Empresarial:** Contribuir al desarrollo de las comunidades en las que Boetsch opera y participar en eventos sociales, culturales y educativos que tengan un impacto positivo.

**Gestión financiera efectiva:** Mantener una gestión financiera estable y transparente, optimizar el uso de los recursos financieros, controlar los costos y asegurar la rentabilidad del proyecto. **Ética y Cumplimiento:** Actuar con integridad, ética y transparencia en todas las actividades y cumplir con las leyes, regulaciones y estándares éticos de la industria de la construcción.

Estos son algunos de los objetivos organizacionales que Boetsch quiere alcanzar como parte de su visión estratégica y compromiso con la excelencia, la responsabilidad social y el crecimiento sostenible. En resumen, la misión de Boetsch de alcanzar la excelencia, responsabilidad social y crecimiento sostenible se refleja en sus objetivos generales. Cada objetivo contribuye de manera específica a cumplir con este propósito, asegurando que la empresa

mantenga altos estándares de calidad, seguridad, sostenibilidad, innovación, desarrollo del talento, satisfacción del cliente, responsabilidad social, gestión financiera y ética.

## **Visión / Misión: Pilares del Propósito de Constructora Boetsch**

### **Cultura Colaborativa**

Boetsch manifiesta que la cultura colaborativa es fundamental para el éxito de sus proyectos. Fomentan un ambiente de trabajo donde la comunicación abierta, la cooperación y el trabajo en equipo son esenciales. Esta cultura permite que los empleados compartan ideas, resuelvan problemas conjuntamente y se apoyen mutuamente, lo que resulta en soluciones innovadoras y eficientes. La colaboración no solo se limita a los empleados, sino que también incluye a clientes, proveedores y otros socios estratégicos.

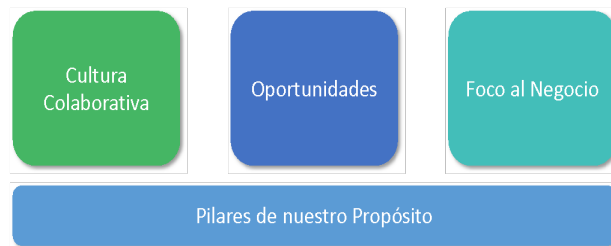
### **Oportunidades**

La compañía Boetsch, se compromete a proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados. Esto incluye programas de formación, capacitación continua y planes de carrera personalizados. La empresa busca identificar y nutrir el talento interno, promoviendo el crecimiento y reconociendo el desempeño. Además, Boetsch crea oportunidades para sus clientes al ofrecer soluciones inmobiliarias innovadoras y adaptadas a sus necesidades, contribuyendo al desarrollo de comunidades sostenibles y de alta calidad de vida.

## Foco al Negocio

El foco en el negocio de Inmobiliaria Boetsch se centra en mantener una visión clara y estratégica de sus objetivos empresariales. La empresa se dedica a entender y anticipar las necesidades del mercado, adaptándose rápidamente a los cambios y buscando constantemente la excelencia operativa. Este enfoque permite a Boetsch maximizar su eficiencia, optimizar recursos y asegurar la rentabilidad de sus proyectos. Al poner el negocio en el centro de sus decisiones, Boetsch asegura un crecimiento sostenible y una posición de liderazgo en el sector.

# “CONSTRUIR SUEÑOS QUE TRASCIENDAN VIDAS”



## Valores proyectados por Boetsch:

**Construir sueños que trascienden vidas**

<b>Buscamos la Excelencia</b>	<b>Tenemos una Visión Integral</b>	<b>Somos Proactivos y Flexibles</b>	<b>Somos Innovadores con Mirada Sostenible</b>	<b>Potenciamos el Disfrute de las personas</b>
<p>En Boetsch no nos conformamos y estamos permanentemente buscando cómo mejorar las cosas que hacemos, realizando nuestro trabajo con profesionalismo, compromiso, eficiencia y calidad, subiendo nuestros estándares, cumpliendo nuestros compromisos, tanto a clientes internos como externos, y evaluando todos los espacios en que podemos hacer lo que hacemos de la mejor forma posible.</p>	<p>Aportamos el conocimiento desde nuestra especialidad y rol en la empresa para incorporarlo con las distintas miradas y experiencias del equipo, entendiendo que el trabajo colectivo agrega valor a nuestras acciones y resultados, con un enfoque panorámico e integrador de todos los elementos que intervienen en las situaciones que se nos presentan para una toma de decisiones suficientemente informada.</p>	<p>Los desafíos que enfrentamos nos gusta abordarlos de forma positiva y creativa, comunicándonos de forma efectiva, escuchando y entendiendo a los otros, buscando distintas soluciones con compromiso personal, laboral y trabajando con perseverancia para lograr que las cosas pasen.</p>	<p>Creemos que podemos marcar una gran diferencia siendo conscientes de cómo todo lo que hacemos transforma comunidades, aporta a los barrios en el que están insertos y les mostramos a los habitantes y a nuestros equipos que se puede cuidar al planeta y al entorno trascendiendo en la vida de las personas. (Gobernanza, medio ambiente, trabajadores, comunidad, seguridad y salud laboral. Proveedores y clientes, innovación, productividad)</p>	<p>Promovemos la motivación en las personas valorando el impacto que tiene el trabajo de cada uno en el de los demás, manteniendo siempre una energía positiva de respeto y facilitando que las personas compartan sus conocimientos y experiencias. Tenemos una perspectiva optimista de la vida laboral, promovemos el trabajo desafiante y a la vez gratificante, en un ambiente positivo y consciente de que el bienestar en tarea de todos.</p>

## Valores de Boetsch

**Búsqueda de Excelencia:** Boetsch se distingue por su compromiso inquebrantable con la excelencia. La empresa se dedica a mejorar constantemente sus procesos y resultados, impulsando la profesionalidad, el compromiso y la calidad en todas sus actividades. Este valor se refleja en la adopción de estándares elevados, la satisfacción de los compromisos tanto con clientes internos como externos y la evaluación continua de áreas para optimizar el desempeño organizacional.

**Visión Integral:** En Boetsch, la visión integral es fundamental para la toma de decisiones y la implementación de estrategias. La empresa valora la contribución de diversas especialidades y experiencias del equipo, fomentando un enfoque colaborativo y multifacético. Este enfoque permite una comprensión panorámica de los desafíos y oportunidades, asegurando decisiones bien informadas que integran todas las perspectivas relevantes.

**Proactividad y flexibilidad:** La proactividad y la flexibilidad son principios clave en Boetsch. La empresa aborda los desafíos con una actitud positiva y creativa, destacándose por su capacidad para adaptarse y responder eficazmente a las circunstancias cambiantes.

La comunicación efectiva y la disposición para explorar diversas soluciones son esenciales, así como el compromiso personal y la perseverancia para alcanzar los objetivos y facilitar la implementación de soluciones innovadoras.

**Innovación con Mirada Sostenible:** Boetsch se compromete a innovar con una perspectiva sostenible. La empresa reconoce la importancia de su impacto en las comunidades y el entorno, y se esfuerza por integrar prácticas responsables en sus operaciones. Este valor abarca la gobernanza, la protección del medio ambiente, la seguridad y salud laboral, y la colaboración con proveedores y clientes. La innovación se orienta a mejorar la productividad y promover un desarrollo positivo y duradero para las comunidades en las que opera.

**Potenciación del Disfrute de las Personas:** En Boetsch, el bienestar y la motivación de los empleados son prioritarios. La empresa promueve un ambiente de trabajo positivo y respetuoso, reconociendo la influencia del trabajo individual en los resultados colectivos. Se fomenta una cultura de disfrute y gratificación laboral, donde se valoran el aprendizaje continuo y la colaboración, manteniendo una perspectiva optimista que contribuye al bienestar general y a la satisfacción en el trabajo.

## Lineamiento Estratégico Basado en los Valores de Boetsch:



### Excelencia Operativa:

- **Objetivo:** Impulsar la mejora continua y la excelencia en todos los procesos.
- **Acción:** Implementar programas de formación y desarrollo para elevar los estándares de calidad y eficiencia. Establecer métricas de rendimiento y mecanismos de retroalimentación para evaluar y optimizar los procesos.

### Enfoque Integral:

- **Objetivo:** Fomentar una toma de decisiones basada en una visión holística y colaborativa.
- **Acción:** Promover el trabajo en equipo interdisciplinario y la integración de diversas perspectivas en la planificación y ejecución de proyectos. Establecer plataformas de comunicación y colaboración para asegurar una comprensión completa de los desafíos y oportunidades.

#### Proactividad y Flexibilidad:

- **Objetivo:** Adaptarse y responder de manera ágil y creativa a los desafíos.
- **Acción:** Cultivar una cultura de innovación y resiliencia mediante el fomento de la creatividad y la toma de iniciativa. Implementar procesos que faciliten la adaptación rápida a cambios y la identificación de soluciones alternativas.

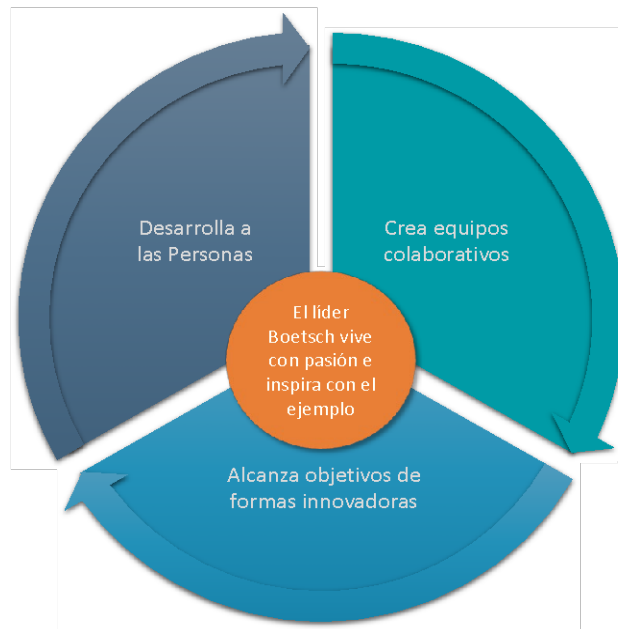
#### Innovación Sostenible:

- **Objetivo:** Integrar prácticas sostenibles en el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- **Acción:** Desarrollar estrategias que consideren el impacto ambiental y social, promoviendo prácticas de responsabilidad corporativa. Invertir en tecnologías y procesos que mejoren la sostenibilidad y contribuyan al bienestar de las comunidades.

#### Bienestar y Motivación del Personal:

- **Objetivo:** Crear un entorno de trabajo positivo y motivador.
- **Acción:** Implementar políticas que promuevan la satisfacción laboral y el desarrollo profesional. Facilitar la comunicación abierta y el reconocimiento del desempeño, y promover actividades que fomenten el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

## LIDER BOETSCH



### Perfil del Líder Boetsch

#### 1. Desarrollo de las Personas:

El líder en Boetsch debe ser un ferviente promotor del desarrollo personal y profesional de los empleados. Deberá identificar y fomentar las fortalezas individuales, proporcionar oportunidades de formación y crecimiento, y ofrecer feedback constructivo para mejorar las habilidades y competencias del equipo. Su enfoque debe estar en crear un entorno que valore y apoye el continuo aprendizaje y el desarrollo de carrera de cada miembro del equipo.

## 2. Creación de Equipos Colaborativos:

Este líder debe ser experto en la formación y gestión de equipos colaborativos. Deberá fomentar un ambiente de trabajo donde la comunicación abierta, el respeto mutuo y la cooperación sean fundamentales. Su capacidad para integrar diversas habilidades y perspectivas en un equipo cohesivo será clave para lograr objetivos comunes. Promoverá la colaboración y el trabajo en equipo, asegurando que todos los miembros se sientan valorados y motivados para contribuir al éxito colectivo.

## 3. Alcance de Objetivos de Forma Innovadora:

El líder debe ser capaz de alcanzar los objetivos de manera innovadora, adoptando enfoques creativos y soluciones novedosas para resolver problemas y superar desafíos. Deberá estimular la creatividad y la experimentación dentro del equipo, alentando la búsqueda de nuevas ideas y métodos para mejorar los procesos y resultados. Su enfoque estará en utilizar la innovación como una herramienta para alcanzar metas de manera eficiente y efectiva, adaptándose a las cambiantes demandas del mercado y las oportunidades emergentes.

### ¿Cómo lo hacemos? MODO BOETSCH



- Selección**
- Evaluación del Desempeño**  
Metas, Semana de Planificación
- Gestión de Competencias y Talento**  
Liderazgo, Cliente Interno
- Clima y Cultura**  
Building Happiness, Engagement
- Capacitación**
- Comunicaciones**
- Beneficios**

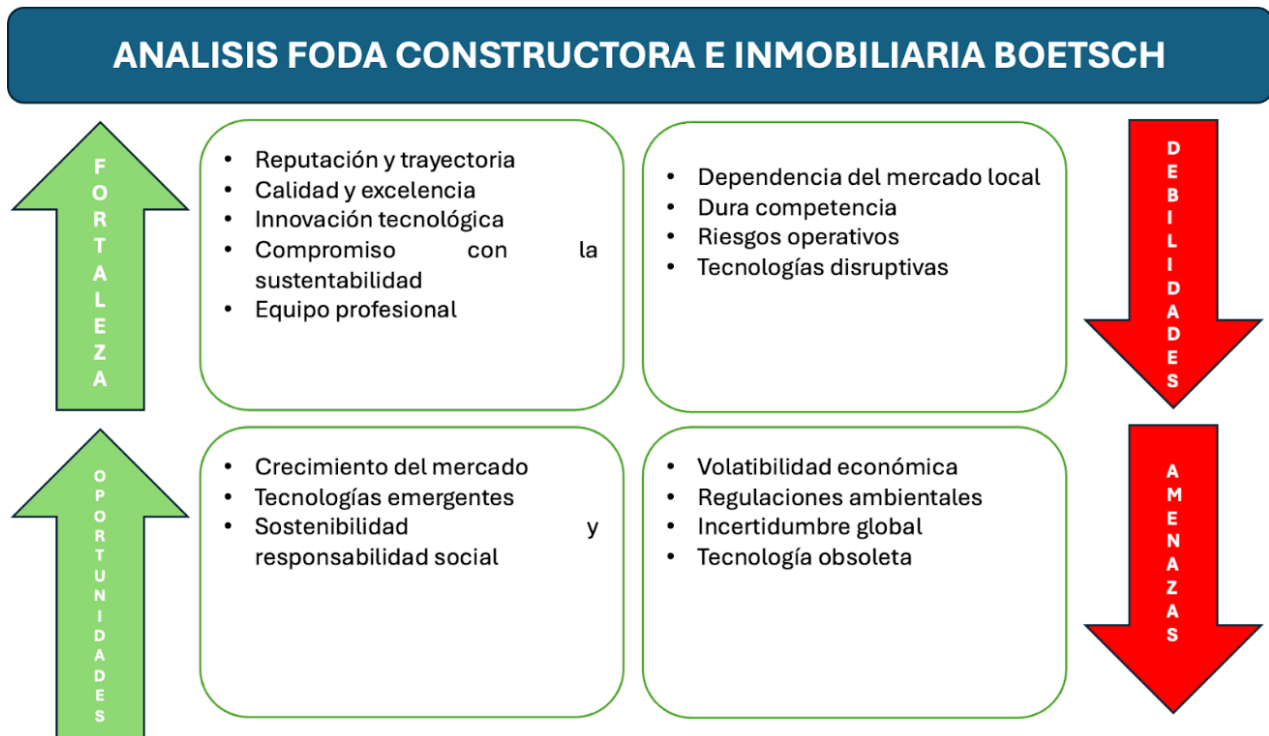
Boetsch ha definido como clave los siguientes elementos:

- Adecuado Clima Organizacional.
- Competencia Profesional.
- Trabajo en Equipo.
- Motivación al Trabajo.
- Programa Capacitación Continua.
- Alianzas Estratégicas.
- Modernización Sistema Informático.

Es interesante observar, que identifican cómo clave procesos de dirección de personas y desarrollo organizacional.

## 2.0 Perfil competitivo de la empresa.

### 2.1 El análisis FODA de la compañía es el siguiente:



En resumen, se observa que Boetsch tiene una base sólida de fortalezas y oportunidades, pero también enfrenta desafíos y riesgos que deben gestionarse de manera efectiva para seguir siendo competitivo y lograr un crecimiento sostenible. A continuación, una descripción detallada de cada análisis.

- Fortalezas

**Reputación y Trayectoria:** Continuar fortaleciendo la reputación de la empresa mediante la entrega constante de proyectos de alta calidad y el cumplimiento de compromisos con los clientes y las comunidades.

Calidad y Excelencia: Mantener el enfoque en la calidad y la excelencia técnica, invirtiendo en la capacitación del personal y en la adopción de tecnologías que mejoren aún más los estándares de calidad.

Innovación Tecnológica: Seguir siendo líderes en la adopción de tecnologías innovadoras que optimicen procesos, reduzcan costos y mejoren la eficiencia en la ejecución de proyectos.

Compromiso con la Sustentabilidad: Reforzar el compromiso con la sostenibilidad ambiental y social, implementando prácticas y tecnologías que minimicen el impacto ambiental y contribuyan al desarrollo sostenible.

Equipo Profesional: Continuar invirtiendo en el desarrollo y retención del talento, asegurando que el equipo esté capacitado y motivado para enfrentar los desafíos actuales y futuros.

- Oportunidades

Crecimiento del Mercado: Identificar y aprovechar oportunidades de crecimiento en mercados emergentes y en segmentos de la industria de la construcción con alta demanda.

Tecnologías Emergentes: Seguir evaluando y adoptando tecnologías emergentes que mejoren la eficiencia operativa y la competitividad de Boetsch.

Sostenibilidad y Responsabilidad Social: Reforzar las iniciativas de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad para atraer a clientes conscientes y contribuir positivamente a las comunidades.

- Debilidades

Dependencia del Mercado Local: Diversificar la cartera de proyectos y clientes para reducir la dependencia del mercado local y mitigar riesgos económicos.

Competencia: Continuar mejorando la eficiencia operativa y la diferenciación en servicios para competir efectivamente en un mercado altamente competitivo.

Riesgos Operativos: Implementar sistemas y procesos de gestión de riesgos efectivos para identificar, mitigar y gestionar los riesgos operativos en los proyectos.

Tecnologías Disruptivas: Estar atentos a las tecnologías emergentes y adaptarse rápidamente para mantener la competitividad y la eficiencia operativa.

- Amenazas

Volatilidad Económica: Diversificar geográficamente las operaciones y mantener una gestión financiera prudente para mitigar los impactos de la volatilidad económica.

Regulaciones Ambientales: Mantenerse actualizados con las regulaciones ambientales y adoptar prácticas sostenibles para cumplir con los estándares y expectativas del mercado.

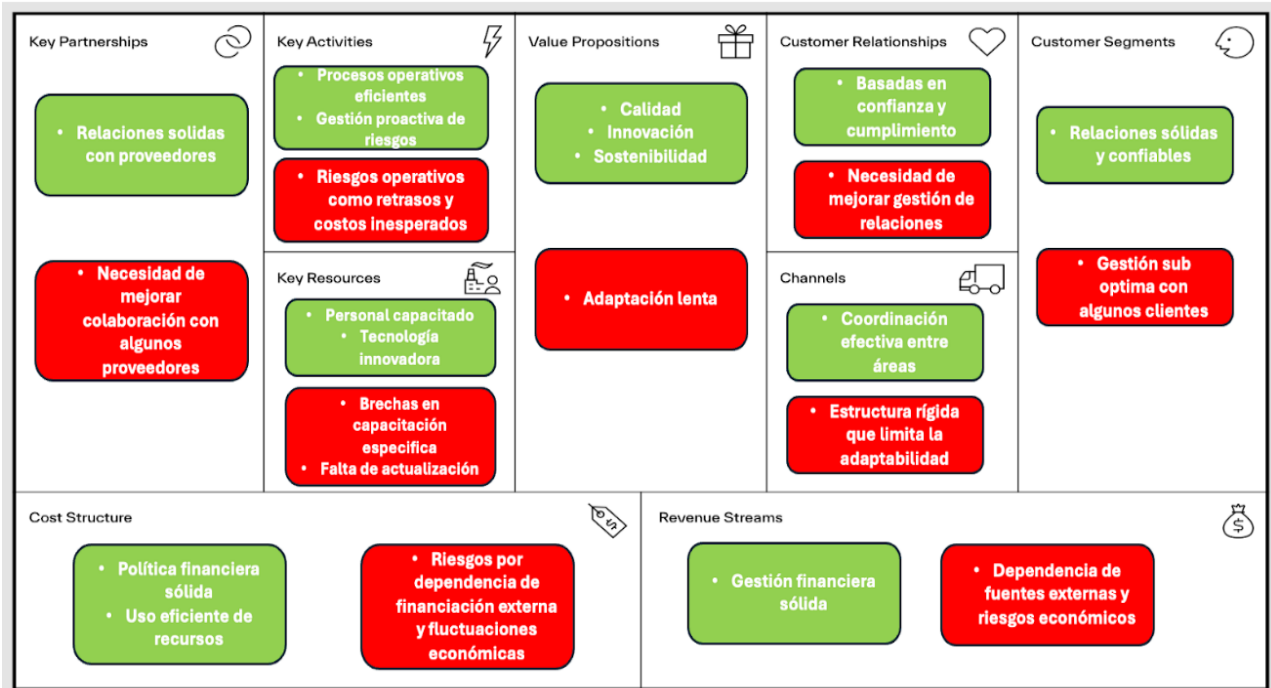
Incertidumbre Global: Establecer planes de contingencia y estar preparados para enfrentar eventos nacionales y globales que puedan impactar en la industria de la construcción.

Tecnología Obsoleta: Priorizar la actualización tecnológica continua para mantenerse competitivos y ofrecer servicios de calidad en línea con las expectativas del mercado y los clientes.

Estas recomendaciones pueden ayudar a Boetsch a capitalizar sus fortalezas y oportunidades, mientras aborda efectivamente sus debilidades y amenazas para mantener su posición competitiva y lograr un crecimiento sostenible.

## 2.2 Análisis interno CANVAS de la compañía es el siguiente.

El análisis interno de Boetsch se centra en evaluar sus fortalezas y debilidades desde una perspectiva interna, teniendo en cuenta aspectos como la estructura organizativa, los recursos humanos, la gestión operativa, las finanzas y la cultura corporativa.



Por un lado, el análisis FODA resalta como fortalezas la trayectoria y reputación de Boetsch en el sector, lo que le ha permitido mantener una base sólida en el mercado. Sin embargo, identifica debilidades como la dependencia del mercado local, lo que representa un riesgo en caso de cambios económicos. Las oportunidades, como la adopción de tecnologías emergentes, contrastan con amenazas externas como la alta competencia y la volatilidad económica. Por otro lado, el análisis Canvas permite una visión más detallada de las actividades clave, recursos y relaciones con clientes y socios. Este modelo destaca la fortaleza de Boetsch en la gestión de

proyectos de alto impacto, su capacidad para manejar relaciones con clientes y proveedores, y la innovación tecnológica como motor principal de su competitividad.

No obstante, se identifica una necesidad de mayor flexibilidad organizacional, lo que puede dificultar su rápida adaptación a cambios en el mercado. La convergencia entre ambos análisis se da en la necesidad de fortalecer la innovación y las relaciones estratégicas para mantener su competitividad en un entorno de creciente demanda por sostenibilidad y nuevas tecnologías. Sin embargo, las distinciones también son claras: mientras el análisis FODA se enfoca más en el panorama externo de la empresa y los riesgos del mercado, el Canvas ofrece una perspectiva interna que resalta áreas de mejora en los procesos operativos y la gestión de recursos humanos.

Este enfoque integral proporciona una visión clara del estado actual de Boetsch y permite derivar el problema central a abordar en este trabajo: la rotación de personal y el bienestar laboral, que se encuentran afectados por la rigidez organizacional y la falta de estrategias más flexibles para retener talento en un entorno altamente competitivo.

A continuación, se muestra un análisis interno detallado de la empresa:

➤ **Organización:**

Fortalezas: Boetsch tiene una estructura organizacional clara que coordina efectivamente diferentes áreas y equipos de trabajo.

Desventajas: La estructura puede ser rígida y difícil de adaptar rápidamente a los cambios del mercado o a las necesidades de nuevos proyectos.

➤ **Recursos humanos:**

Ventajas: El equipo de Boetsch está formado por profesionales altamente capacitados y con amplia experiencia en la industria de la construcción.

Debilidades: Puede haber brechas en la capacitación de habilidades específicas o en la retención de talentos clave.

➤ **Jefe de operaciones:**

Ventajas: Boetsch cuenta con un proceso operativo completo para garantizar la calidad y eficiencia de la ejecución del proyecto.

Debilidades: Los riesgos operativos, como retrasos en la entrega de proyectos o costos inesperados, pueden afectar la rentabilidad y la reputación de una empresa.

➤ **Gestión financiera:**

Ventajas: La gestión financiera de la empresa es sólida y las políticas y controles garantizan el uso eficiente de los recursos financieros.

Desventajas: Puede depender demasiado de fuentes externas de financiación o enfrentar riesgos financieros debido a las fluctuaciones económicas.

➤ **Cultura corporativa:**

Fortalezas: Boetsch promueve una cultura empresarial de calidad, innovación y sostenibilidad, fortaleciendo así la imagen y reputación de la empresa.

Debilidades: Ciertas áreas del equipo u organización pueden resistirse al cambio o carecer de un ajuste cultural.

➤ **Tecnología:**

Fortalezas: Boetsch invierte en tecnologías y procesos innovadores para mejorar la eficiencia, la calidad y la seguridad de sus proyectos.

Debilidades: La falta de actualización continua de nuevas tecnologías puede indicar una debilidad en la competitividad y la adaptación a los nuevos estándares de la industria.

➤ **Adaptabilidad:**

Fortalezas: La empresa ha demostrado la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado y los desafíos operativos para seguir siendo relevante y competitiva. Debilidades: La resistencia al cambio o la falta de flexibilidad en ciertos procesos pueden limitar la capacidad de Boetsch para aprovechar nuevas oportunidades.

**Relaciones con clientes y proveedores:**

Fortalezas: Boetsch construye relaciones sólidas con clientes y proveedores basadas en la confianza, la calidad y el cumplimiento de las promesas.

Debilidades: Puede haber áreas de mejora en la gestión de las relaciones con ciertos clientes o proveedores para optimizar la colaboración y maximizar el beneficio mutuo.

### **Gestión de riesgos:**

Fortalezas: Boetsch adopta un enfoque proactivo en la identificación, evaluación y gestión de riesgos para minimizar la aparición de eventos adversos.

Debilidades: La falta de una evaluación detallada de ciertos riesgos potenciales o la falta de planes de contingencia específicos pueden ser una falta de gestión de riesgos.

Este análisis interno describe las fortalezas y debilidades de Boetsch en varios aspectos clave de sus operaciones internas. Identificar y abordar estas áreas permitirá a la compañía capitalizar sus fortalezas y abordar sus debilidades/desventajas, para lograr un desempeño óptimo y sostenible en el mercado de la construcción.

Es fundamental ampliar la descripción del proceso de contacto inicial con la Gerente de Personas para incluir detalles más específicos sobre las expectativas de la empresa en torno al bienestar y la retención laboral.

## CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA /OPORTUNIDAD/DESAFÍO DE CONSULTORÍA.

### 1. Contacto inicial con el cliente y el sistema - cliente:

Como cliente ha sido identificado la Gerente de Personas y el equipo de Desarrollo Organizacional de la compañía. En general tienen interés en comprender si existe relación entre las variables correspondientes al bienestar laboral y retención, debido a que conviven con un índice alto de rotación, que causa un desajuste en la planificación de diferentes áreas. Este síntoma de un problema de origen desconocido, causando una alta dedicación de tiempo por parte del equipo de DO, en encontrar reemplazos para cubrir estas vacantes. Al no tener claridad sobre las causas que generan este desequilibrio en la retención y rotación del personal, entrega oportunidad de indagar sobre las potenciales correlaciones entre las variables que influyen en este desequilibrio.

#### 1.1 Clarificación de expectativas del cliente y del sistema.

Aquí se desprenden tres ideas centrales en relación con la conversación con la gerente de área:

1. **Falta de identificación de patrones en la rotación laboral:** Aunque no se han identificado patrones claros sobre las razones de la rotación, es evidente que afecta a varios niveles, desde gerentes hasta analistas. Esto podría sugerir que la rotación no está concentrada en un solo grupo o motivo, sino que responde a factores diversos y específicos a cada rol o departamento. Esto plantea la necesidad de profundizar en estudios sobre las causas de la rotación y su relación con la estructura organizacional.
2. **Impacto de la rotación en áreas críticas:** La rotación de personal tiene un impacto significativo en la planificación y operaciones, especialmente en áreas críticas como obras

en terreno. La pérdida de personal clave en estos roles puede afectar directamente la ejecución y los plazos de proyectos. Esta situación subraya la importancia de desarrollar estrategias específicas para retener talento en áreas estratégicas para la empresa, considerando el impacto que tiene en la continuidad operativa.

3. **Bienestar laboral como factor clave en la retención de empleados:** El bienestar laboral y los beneficios que la empresa ofrece juegan un rol fundamental en la satisfacción y retención de los empleados. Las iniciativas de reducción de jornada, sobre todo para empleados de oficina, así como otros beneficios tanto tangibles como intangibles, reflejan el compromiso de la empresa en mejorar la calidad de vida de su personal. Sin embargo, existen desafíos específicos en la implementación de estas políticas para empleados en obra, lo que sugiere la necesidad de enfoques diferenciados según el tipo de rol.

Las expectativas del cliente están relacionadas con el análisis del bienestar laboral de sus empleado y en comprender si existe relación y de qué tipo entre las siguientes variables:

- Equilibrio trabajo y vida y engagement.
- La satisfacción con el trabajo y la retribución económica por el trabajo
- Intención de renuncia con las variables satisfacción con el trabajo, equilibrio trabajo y vida, y retribución económica.

La alta rotación de personal en Boetsch podría estar directamente relacionada con la falta de implementación de estrategias efectivas de bienestar laboral. Si bien la compañía ha identificado la rotación como un problema, aún no ha logrado identificar las causas raíz. Nuestra hipótesis es que la ausencia de un ambiente laboral que fomente el bienestar y la satisfacción de los empleados

podría estar generando una serie de factores que, en conjunto, están impulsando a los trabajadores a buscar nuevas oportunidades laborales.

Al igual que en otras organizaciones, la rotación de personal no es un fenómeno aislado, sino el resultado de múltiples variables interrelacionadas. En el caso de Boetsch, es posible que factores como la falta de flexibilidad, beneficios inadecuados, un desequilibrio entre la vida laboral y personal, o la percepción de que la empresa no valora a sus empleados están contribuyendo a un clima organizacional que no logra retener el talento.

Al implementar estrategias de bienestar laboral, Boetsch podría estar influyendo en una serie de variables que, de acuerdo con la literatura existente, se encuentran estrechamente relacionadas con la decisión de un empleado de permanecer o abandonar una organización. Estas variables podrían incluir el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, la percepción de justicia organizacional, y el balance entre la vida laboral y personal.

En resumen, proponemos que la rotación de personal en Boetsch es una variable que puede ser explicada, al menos en parte, por la ausencia de un ambiente laboral que promueva el bienestar de los empleados. Al abordar esta problemática a través de la implementación de estrategias de bienestar laboral, la compañía podría lograr una mejora significativa en sus tasas de retención de talento.

## 1.2 Mapa de problema/oportunidad/desafío según reporte del cliente.

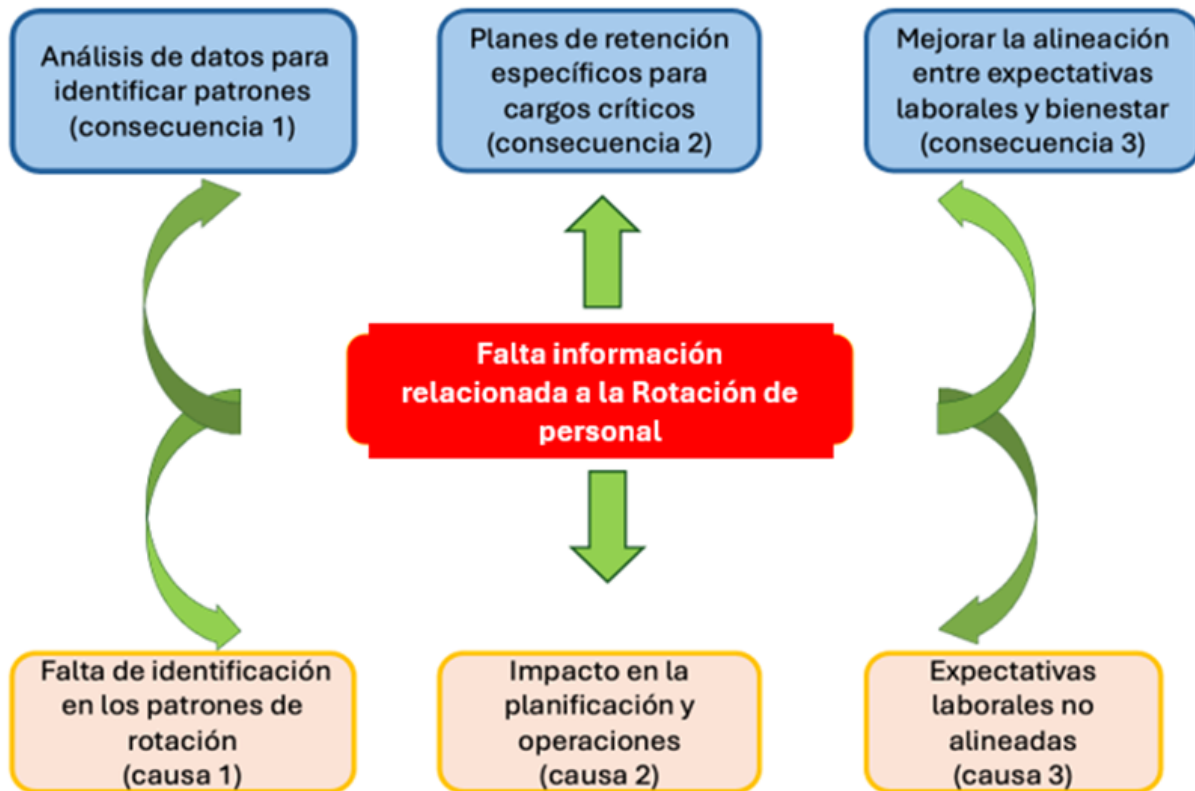
La empresa Boetsch enfrenta actualmente un desafío significativo en cuanto a la retención de su personal, con una elevada intención de renuncia que afecta a varios niveles organizacionales, desde analistas hasta gerentes. Esta situación ha impactado negativamente la continuidad de los proyectos y la planificación estratégica, generando un desajuste en distintas áreas operativas. Esto se ha atribuido a una combinación de factores que incluyen el bienestar laboral, la satisfacción con el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la motivación en el trabajo (engagement), y la percepción de justicia en la retribución económica.

1. Problema Principal: La rotación de personal ha sido identificada como un síntoma de problemas más profundos relacionados con el bienestar y las condiciones laborales. La falta de claridad sobre los factores que están impulsando esta situación obstaculiza la planificación de estrategias efectivas de retención, ya que las causas pueden variar según los roles, los departamentos y las expectativas laborales específicas.
2. Oportunidad Identificada: Este desafío presenta una oportunidad para desarrollar planes de retención específicos y basados en datos. Al entender en detalle cómo influyen el bienestar laboral, el equilibrio trabajo-familia, el engagement y la retribución en la intención de renuncia, Boetsch puede formular un plan de retención más preciso, orientado a las necesidades reales de sus empleados y a las particularidades del sector de la construcción.
3. Desafío de Implementación: La organización debe abordar la falta de un ambiente laboral que fomente el bienestar y la satisfacción, lo cual ha sido percibido como una posible causa de la rotación. Un desafío clave es identificar y medir los factores de retención más

efectivos y traducir estos hallazgos en acciones prácticas y sostenibles que motiven a los empleados a permanecer en la empresa.

4. Información Razonada para Planes de Retención: La investigación plantea recopilar información razonada y objetiva que permita orientar los planes de retención de manera eficaz. Esto incluye:

- Datos cuantitativos sobre la percepción de los empleados en cuanto a su bienestar, equilibrio entre trabajo y vida personal, motivación y satisfacción con la retribución.
- Identificación de patrones específicos de satisfacción e insatisfacción dentro de distintos departamentos y roles.
- Estrategias adaptadas a las necesidades específicas de los distintos grupos de empleados, ya que los factores de retención pueden variar significativamente entre trabajadores de oficina y aquellos en obra.
- Planes de acción concretos basados en los hallazgos de la investigación, tales como políticas de bienestar laboral, incentivos de permanencia, y ajustes en el equilibrio entre trabajo y vida personal.



### 1.3 Clarificación del rol de los consultores en la organización.

Cómo equipo realizamos la investigación para la empresa Boetsch y luego le indicamos los resultados de esta y cómo la organización puede hacerlo para mejorar su desempeño.

Indudablemente el rol en la organización implica aspectos personales, pues tal como señala Sanfuentes y Acuña, “el rol no es un elemento que exista en la realidad externa, más bien es un constructo mental que se genera a partir de la interacción del individuo con el grupo de un sistema” (Acuña, Sanfuentes, 2016).

El rol del consultor tiene el desafío de generar nuevas estrategias de trabajo, mejoras en la calidad trabajo y de vida de los colaboradores y promover un buen clima laboral, todo en pos de un mejor desempeño organizacional. Estos objetivos requieren pensar y desarrollar nuevas formas

de trabajo, capaces de adaptarse a los requerimientos y necesidades de la compañía, sin dejar de percibir que mis propios anhelos me alertan a observar con mayor detención aquellas situaciones que me interesan.

Para la investigación y consultoría de la tesis, los consultores van a desempeñar distintos roles según la intervención de las organizaciones (Espinoza, 2017). A continuación, se muestran las tareas principales del proyecto y el rol que jugaremos como consultores:

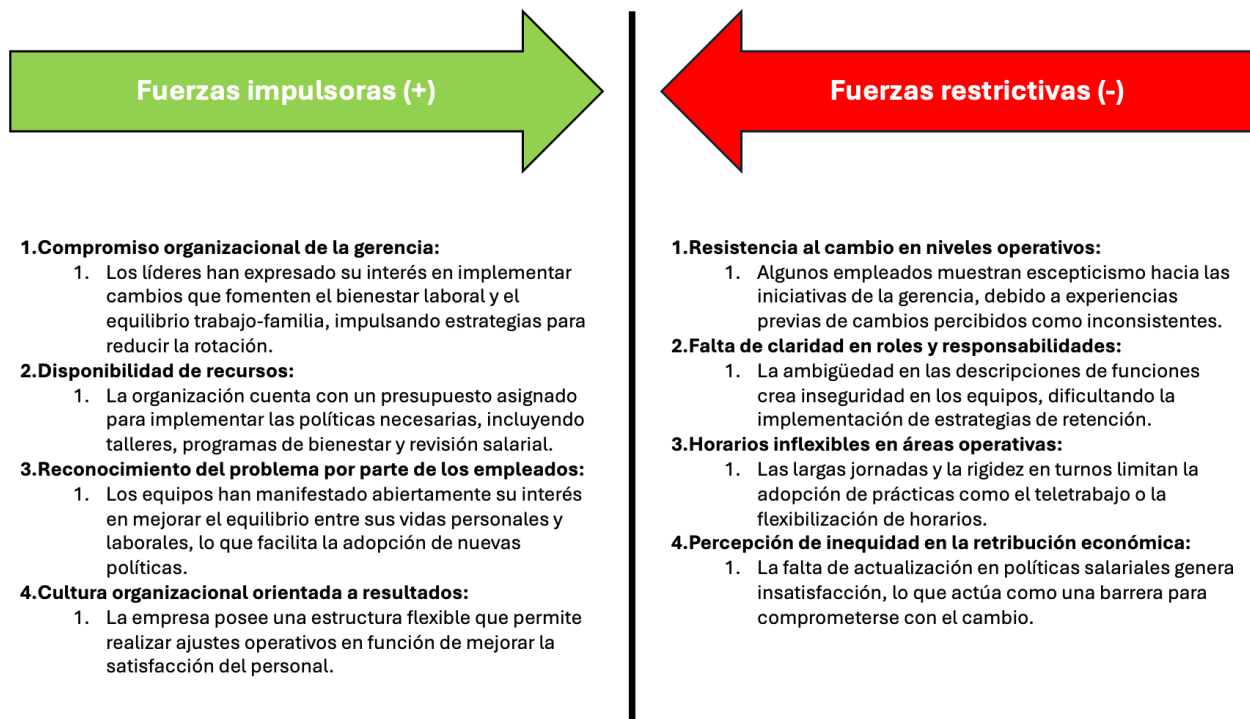
<b>Tareas del Proyecto</b>	<b>Rol</b>
Marco Teórico	Experto (Yo lo haré por usted, le diré como hacerlo)
Diseñar instrumento	Modelo (Yo lo haré, usted observa y puede aprender de mi)
Realizar mediciones	Observador reflexivo (Usted lo hace, yo observaré y le informaré lo que veo y oigo)
Interpretar los datos	Experto (Yo lo haré por usted, le diré como hacerlo)
Sugerir acciones	Consejero  (Usted lo hace, yo seré su guía)

En el rol de Experto, actuaremos cómo se indica.

## 2. Descripción de dinámicas organizacionales a la base del problema/oportunidad/desafío.

Las dinámicas organizacionales de la constructora e inmobiliaria Boetsch, pueden ser comprendidas mediante el campo de fuerzas de Kurt Lewin.

A continuación se muestra el análisis realizado:



Las fuerzas impulsoras son aquellas que favorecen el cambio, es clave identificarlas y gestionarlas adecuadamente. Las fuerzas restrictivas actúan como fuerzas contrarias al cambio, por lo que es importante identificarlas para implementar acciones que permitan reducir su influencia en el cambio.

Se identifican cómo fuerzas impulsoras:

Misión/visión: La visión y la misión están diseñadas para lograr su propósito, y todas las iniciativas que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa son valoradas por la dirección. La misión y la visión sirven como guías estratégicas que guían todas las acciones y decisiones de la organización para mejorar continuamente sus servicios, identificar áreas de mejora, implementar cambios y adaptarse a las necesidades cambiantes de la sociedad, asegurando así la consistencia del producto. Orientado al cliente.

Conciencia del equilibrio trabajo – vida personal: En general, la conciliación se considera beneficiosa para todos los empleados, por lo que quien explique este concepto lo entenderá como un factor positivo para que las organizaciones impulsen iniciativas encaminadas a mejorarlo en este sentido.

Apoyo del equipo de RH: La Gerente de Personas valora el bienestar de los trabajadores y le dan valor al concepto de trabajo-vida personal, por lo que este proyecto cuenta con su apoyo.

Demanda de los trabajadores: Observamos que al ser una investigación que podría mejorar el equilibrio trabajo-vida personal, en función con las otras variables, no hay argumentos que sostengan que se opondrán, es más al ver que es un beneficio serían impulsores de estas iniciativas.

Beneficios potenciales: Si se mejora el equilibrio, los empleados pueden beneficiarse y optimizar su equilibrio entre la vida personal y laboral.

Apoyo de los Gerentes de área: Al ser los responsables de la administración de sus áreas, estos presentan un apoyo íntegro con la propuesta y de esta forma mejorar aún más relaciones contractuales con el personal y también que la compañía opere de la manera más eficiente posible.

Se identifican cómo fuentes resistentes al cambio las siguientes:

**Gran competencia:** La alta competencia en la industria de la construcción puede limitar el crecimiento y márgenes de beneficio de Boetsch.

**Resistencia al cambio:** Sin resistencia no hay cambio, este puede deberse a factores etarios principalmente dentro de la compañía.

**Problemas operativos:** Los riesgos operativos como retrasos en la entrega de proyectos o costos imprevistos pueden afectar la rentabilidad y reputación de Boetsch.

**Presupuesto:** Los cambios económicos y políticos pueden generar incertidumbre y afectar la demanda de proyectos de construcción.

Boetsch cuenta con importantes motores como la reputación, el compromiso con la sostenibilidad, la innovación tecnológica y un equipo de profesionales altamente cualificados. Sin embargo, enfrenta desafíos como la competencia, las fluctuaciones económicas, los riesgos operativos y la necesidad de actualizaciones tecnológicas. Para maximizar sus impulsores y minimizar sus limitaciones, Boetsch siempre debe centrarse en la calidad, la sostenibilidad, la innovación y la gestión eficaz de riesgos y recursos. La adaptabilidad y la agilidad frente al cambio ambiental serán clave para el éxito continuo de Boetsch en la industria de la construcción.

### **3. Situación organizacional a la base del problema/oportunidad/desafío (relevancia, pertinencia y factibilidad de la problemática para el negocio).**

Es relevante reconocer y abordar el bienestar laboral, el cual permita la retención de empleados, debido a que la rotación genera un impacto en los costos y la productividad, y la calidad de la construcción o la orientación a los clientes internos y externos pueden verse afectados por el número de ausencias y rotaciones. La gestión efectiva de personas es crucial en las organizaciones, ya que un desequilibrio en la carga de trabajo puede impactar negativamente la distribución del tiempo entre las responsabilidades laborales y la vida personal de los empleados. Este desbalance puede tener efectos adversos en la salud mental de los trabajadores, subrayando la importancia de una adecuada gestión de la carga laboral para promover el bienestar y la productividad en el entorno laboral.

La posibilidad de solucionar este problema en la organización es alta y requiere asumir responsabilidad por parte del equipo directivo y del personal, si bien es cierto nunca se ha solucionado y todos conocen la situación. Menos obvio es comprender las variables que pueden estar influyendo, y esa es una oportunidad para hacer un diagnóstico para que podamos intervenir para abordar la posible causa. Lo que puede reducir la probabilidad son las limitaciones de personal y la distribución equitativa de la carga de trabajo, lo que puede aumentar el estrés entre algunos empleados y dificultar la promoción del equilibrio entre la vida laboral y personal.

Las mejoras organizativas en la flexibilidad de la fuerza laboral son una oportunidad contextual para que el país considere hoy tales estrategias de reducción del ausentismo. El equilibrio entre la vida personal y laboral puede tener mucho que ver con el ausentismo y la

rotación laboral (Vidal Gamboa, Carolina et al.) Identificar y abordar estas áreas de mejora es fundamental para fomentar un ambiente de trabajo equilibrado y saludable.

#### **4. Justificación/relevancia del problema/oportunidad/desafío (su relevancia para la disciplina del Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas).**

La rotación y el bienestar laboral son dos aspectos interconectados que impactan significativamente en el éxito de las empresas constructoras. La alta rotación de personal genera costos adicionales en contratación, capacitación y pérdida de productividad. Por otro lado, un ambiente laboral favorable donde se promueve el bienestar de los trabajadores conduce a una mayor motivación, compromiso, rendimiento y retención del talento. En las empresas constructoras, donde el trabajo suele ser exigente, con riesgos físicos y jornadas extensas, es fundamental prestar especial atención a estos factores. Un enfoque integral que aborde tanto las condiciones laborales como el bienestar personal de los trabajadores es esencial para crear un entorno laboral positivo y productivo.

Para comprender mejor la relación entre estos conceptos, podemos analizarlos desde diferentes perspectivas:

❖ Desde la perspectiva de la empresa:

La rotación laboral representa un costo significativo. La contratación y capacitación de nuevos trabajadores implica inversiones en tiempo, recursos y dinero. Además, la pérdida de experiencia y conocimiento institucional puede afectar negativamente a la productividad y la calidad del trabajo.

Un buen ambiente laboral donde se promueve el bienestar de los trabajadores puede generar beneficios tangibles para la empresa. Los empleados motivados y comprometidos son más propensos a ser productivos, eficientes y creativos. También es menos probable que se ausenten del trabajo o busquen nuevas oportunidades laborales.

❖ Desde la perspectiva del trabajador:

La rotación laboral puede tener un impacto negativo en la vida profesional y personal de los trabajadores. La incertidumbre laboral, el estrés y la pérdida de ingresos general es conocer cómo influyen las variables correspondientes al bienestar laboral en la intención de renuncia de los trabajadores del área administrativa y profesional del sector construcción, para proponer intervenciones organizacionales basadas en evidencia objetiva de los factores antes mencionados que permitan la mejora desde ese punto las estrategias y políticas organizacionales en Boetsch.

## 5. Objetivo general y específicos del trabajo de grado.

### Objetivo general:

Investigar la correlación entre los factores organizacionales que influyen en la intención de renuncia de los empleados de Boetsch, enfocándose en el bienestar laboral, el equilibrio trabajo-familia, la motivación (*engagement*) y la retribución económica. Este diagnóstico busca entender cómo estos factores afectan la rotación de personal, para proponer el diseño de estrategias que promuevan la retención, mejorando la satisfacción y el compromiso de los empleados en la organización.

### Objetivos Específicos:

1. Medir la percepción de los trabajadores respecto al bienestar laboral, equilibrio trabajo-familia, motivación (*engagement*) y retribución económica, mediante encuestas, para identificar la correlación entre estos factores y la intención de renuncia.
2. Evaluar la correlación entre los factores organizacionales que influyen en la rotación y la intención de renuncia, identificando los principales elementos asociados que afectan la permanencia de los empleados.
3. Diseñar una estrategia de intervención fundamentada en el análisis de correlación, que aborde los factores con mayor influencia en la intención de renuncia en la empresa Boetsch.
4. Entregar al cliente la estrategia de intervención, promoviendo que la propuesta de acciones disminuyan la intención de renuncia y mejorar la retención de personal en Boetsch.

## CAPÍTULO III: PROPUESTA TEÓRICA – METODOLÓGICA.

### 1. Revisión teórica y de antecedentes.

La rotación de personal es un desafío constante en la industria de la construcción debido a las características propias del sector, que incluyen inestabilidad laboral, condiciones laborales intensas y altos niveles de estrés (Hancock et al., 2013). En el contexto de Boetsch, el problema de la alta rotación requiere una investigación sobre los factores que influyen en la intención de renuncia de sus trabajadores, tales como el engagement, el equilibrio trabajo-familia, el bienestar en el trabajo y la retribución económica. A continuación, se presenta una revisión de las teorías y conceptos clave que permiten comprender mejor este fenómeno.

#### **Engagement laboral:**

El engagement, o compromiso laboral, es definido por Schaufeli y Bakker (2004) como un estado mental positivo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Los empleados con altos niveles de engagement tienden a mostrar mayor lealtad hacia la organización, disminuyendo su intención de renuncia (Saks, 2006). El Job Demands-Resources Model (JD-R) plantea que los recursos laborales, como el apoyo organizacional y el desarrollo profesional, influyen positivamente en el engagement y, en consecuencia, reducen la rotación de personal (Bakker & Demerouti, 2007). En la industria de la construcción, estudios han demostrado que el compromiso laboral puede amortiguar los efectos negativos del estrés laboral, mejorando la retención de empleados (Lingard & Francis, 2004). El *engagement* laboral ha sido objeto de investigación durante décadas y sigue siendo una variable clave en la retención de personal. Además, otra teoría relevante es la Teoría del Intercambio Social (*Social Exchange Theory*) de Blau (1964), que sostiene que las relaciones laborales exitosas dependen de la reciprocidad entre empleados y

empleadores. Cuando los empleados perciben que reciben apoyo y recursos adecuados de la organización, su nivel de *engagement* aumenta, lo que reduce la rotación de personal.

En un estudio empírico reciente, Meng y Chan (2022) demostraron que, en la industria de la construcción, el *engagement* está influenciado significativamente por el apoyo de los supervisores y las oportunidades de desarrollo profesional. Los trabajadores que sienten que sus esfuerzos son reconocidos y que tienen oportunidades de crecimiento muestran niveles más altos de compromiso y, por ende, una menor intención de renunciar. Además, este estudio resalta la importancia de los factores contextuales, como la cultura organizacional, que pueden amplificar el efecto positivo del *engagement* en la retención de empleados.

La Escala Utrecht de *Engagement* en el Trabajo, la cual utilizaremos en este estudio, incluye tres componentes constitutivos del *engagement*: vigor, dedicación y absorción. El vigor se evalúa mediante los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades. Aquellos que presentan altos puntajes en vigor generalmente tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan, mientras aquellos que presentan bajos puntajes, tienen menos energía, entusiasmo y resistencia en lo que concierne a su trabajo. La dedicación se evalúa mediante el sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo. Aquellos que presentan altos niveles de dedicación se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante. Por lo tanto, ellos generalmente se sienten entusiasmados y orgullosos en relación a su trabajo. Aquellos que presentan bajos puntajes, no se identifican con su trabajo porque ellos no consideran la experiencia como significativa, inspiradora o desafiante, y no se sienten ni entusiasmados, ni orgullosos, en relación a su trabajo. La absorción evalúa estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de

tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor. Aquellos que presentan altos puntajes en absorción, están usualmente contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad los impulsa. Como consecuencia de ello, se olvidan de todo alrededor y el tiempo parece volar. Los que presentan bajos puntajes en absorción, no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo, no presentan dificultad en dejarlo ni dejan de poner atención a su entorno ni al tiempo que transcurre.

### **Equilibrio trabajo-familia:**

El equilibrio trabajo-familia se refiere al grado en que los empleados perciben que pueden cumplir con las demandas laborales y familiares sin que ambas interfieran negativamente entre sí (Greenhaus & Beutell, 1985). La teoría del conflicto trabajo-familia postula que las demandas laborales y familiares son incompatibles, lo que puede generar un conflicto que a menudo deriva en la intención de renunciar, especialmente en sectores como la construcción, donde los horarios irregulares son comunes (Voydanoff, 2005). Investigaciones muestran que cuando los empleados perciben un buen equilibrio entre su vida personal y laboral, su intención de renuncia disminuye significativamente (Allen et al., 2000). En Chile, estudios del sector de la construcción indican que políticas laborales que promueven el equilibrio trabajo-familia pueden ser clave para reducir la rotación de personal (Torres et al., 2021).

El equilibrio trabajo-familia sigue siendo un tema central en la discusión sobre la rotación laboral, particularmente en sectores con alta demanda física y largos horarios laborales, como la construcción. Además del conflicto trabajo-familia teorizado por Greenhaus y Beutell (1985), se puede incorporar la Teoría de los Roles de Kahn et al. (1964), que propone que los individuos

tienen múltiples roles en su vida, y cuando las demandas de estos roles son incompatibles, surge un conflicto. En el contexto laboral, este conflicto puede aumentar la insatisfacción y la intención de renuncia.

Estudios recientes han explorado intervenciones organizacionales para mitigar este conflicto en la construcción. Un estudio de Lingard et al. (2017) muestra que la implementación de políticas de conciliación trabajo-familia, como el teletrabajo parcial o la flexibilidad en los horarios, ha tenido un impacto positivo en la retención de empleados en grandes proyectos de construcción. A nivel internacional, algunas empresas constructoras en Australia han adoptado programas de bienestar familiar que incluyen asesoramiento y apoyo psicológico para los empleados y sus familias, reduciendo significativamente la rotación laboral (Lingard & Turner, 2020).

En Chile, Torres y Valenzuela (2022) encontraron que, los programas de bienestar familiar y el apoyo emocional brindado por la empresa también fueron factores clave en la mejora del equilibrio trabajo-familia, lo que redujo la intención de renuncia.

### **Bienestar en el trabajo:**

El bienestar laboral, entendido como la percepción positiva de un individuo sobre su entorno laboral, incluye aspectos como la satisfacción laboral, la salud física y mental, y la percepción de apoyo por parte de la empresa (Danna & Griffin, 1999). La teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 1985) sugiere que cuando las necesidades psicológicas básicas de los empleados (autonomía, competencia y relaciones interpersonales) son satisfechas, experimentan un mayor bienestar y son menos propensos a considerar la renuncia. Un estudio realizado por Wright y Cropanzano (2000) encontró que los empleados con alto bienestar reportan

una mayor intención de permanecer en sus empleos. En la industria de la construcción, estudios indican que el bienestar en el trabajo está relacionado directamente con la satisfacción laboral y la reducción de la intención de renuncia (Chan et al., 2014).

El bienestar en el trabajo es un concepto multifacético que ha sido abordado por diversas teorías. La Teoría del Bienestar Subjetivo de Diener (1984) sugiere que el bienestar no solo está relacionado con el entorno laboral, sino también con la satisfacción general en la vida. En la industria de la construcción, este bienestar puede verse afectado por las condiciones físicas del entorno de trabajo, las largas horas y la naturaleza peligrosa de las tareas. Un enfoque para mejorar el bienestar es el uso de intervenciones que promuevan un ambiente de trabajo más saludable.

Estudios empíricos recientes han mostrado que la creación de un ambiente seguro y de apoyo puede influir directamente en la percepción de bienestar de los empleados. En un estudio realizado por Zhang et al. (2021), se observó que el bienestar emocional de los trabajadores de la construcción aumentó cuando se implementaron políticas de seguridad mejoradas y acceso a programas de salud mental. Estas intervenciones no solo mejoraron la satisfacción laboral, sino que también redujeron significativamente la rotación de empleados.

La Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985), que postula que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia y relaciones interpersonales) aumenta el bienestar, también ha sido validada en el sector de la construcción. Zhang et al. (2021) encontraron que los empleados que sentían un mayor control sobre sus tareas y que percibían apoyo de sus colegas experimentaron niveles más altos de bienestar y una menor intención de renunciar.

## **Retribución económica:**

La retribución económica, o compensación monetaria, es uno de los factores más citados en relación con la satisfacción laboral y la intención de renuncia (Mobley et al., 1979). Según la teoría de la equidad de Adams (1965), los empleados comparan sus recompensas laborales con las de sus colegas y, si perciben una desigualdad, pueden experimentar insatisfacción que los motive a renunciar. Estudios previos han encontrado una correlación entre la percepción de una retribución justa y la intención de permanencia en el empleo, especialmente en sectores donde los salarios no siempre se perciben como equitativos, como el de la construcción (Barling & Phillips, 1993). De acuerdo con la investigación de Kim et al. (2020), en la industria de la construcción, la compensación económica adecuada es crucial para reducir la rotación de personal, ya que los empleados que sienten que son compensados justamente muestran menor propensión a dejar su trabajo.

La retribución económica ha sido uno de los factores más estudiados en relación con la rotación laboral. La Teoría de la Expectativa de Vroom (1964) aporta un enfoque adicional, sugiriendo que los empleados estarán motivados a permanecer en una organización si creen que sus esfuerzos serán recompensados adecuadamente. Esto refuerza la importancia de la percepción de equidad en la compensación y los beneficios que reciben los empleados.

En un estudio reciente realizado por Chen et al. (2019) en la industria de la construcción, se demostró que la percepción de un sistema de compensación justo tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral y, por ende, en la retención de empleados. El estudio también sugiere que ofrecer incentivos basados en el rendimiento y programas de bonificación pueden reducir la

rotación laboral, especialmente en sectores con alta demanda física y estrés, como la construcción. Además, una investigación realizada por Boon et al. (2021) en Malasia encontró que los empleados en la industria de la construcción que percibían una compensación económica justa y beneficios no monetarios, como seguro médico y programas de ahorro para el retiro, mostraban una mayor disposición a quedarse en la empresa, lo que confirma la importancia de la retribución económica justa para reducir la rotación.

### **Investigaciones relevantes en el sector de la construcción:**

En la industria de la construcción, la rotación de personal ha sido investigada desde diferentes ángulos. Estudios internacionales destacan que factores como el estrés laboral, la falta de desarrollo profesional y los bajos salarios son determinantes clave en la decisión de renunciar (Gittleman et al., 2018). A nivel local, investigaciones chilenas han subrayado la importancia del equilibrio trabajo-familia en el contexto de la construcción, un sector que se caracteriza por largas jornadas y demandas físicas exigentes (Valenzuela et al., 2020). Asimismo, las políticas organizacionales que promueven el bienestar de los trabajadores, como programas de apoyo psicológico y desarrollo profesional, han mostrado tener un efecto positivo en la retención del personal (Aguirre et al., 2022).

### **Oportunidad**

La rotación de personal en Boetsch es un fenómeno complejo influenciado por múltiples factores, entre los cuales destacan el engagement laboral, el equilibrio trabajo-familia, el bienestar en el trabajo y la retribución económica. Cada uno de estos aspectos tiene un impacto significativo en la intención de renuncia, y comprender cómo interactúan entre sí será clave para desarrollar estrategias que permitan mejorar la retención de los empleados. La revisión teórica sugiere que la

implementación de políticas que favorezcan un mayor equilibrio trabajo-familia, aumenten el bienestar laboral y aseguren una retribución económica justa podría reducir sustancialmente la rotación de personal en el sector de la construcción. Por tanto, la investigación propuesta se enfoca en la importancia para Boetsch de reconocer el bienestar y la conciliación laboral como elementos fundamentales para desarrollar políticas efectivas destinadas a prevenir la rotación y fomentar la retención de personal. Este enfoque se justifica por la reducción de costos asociados, tomando en cuenta los gastos de capacitación y la transferencia de conocimientos que ocurre cuando un empleado abandona la empresa. El objetivo principal es implementar un modelo de retención que evite esta situación, permitiendo que la organización genere un valor agregado y se vuelva más atractiva con el tiempo.

El sector de la construcción ha sido objeto de múltiples estudios a nivel internacional y local, que destacan los factores que influyen en la rotación de personal. Investigaciones de Gittleman et al. (2018) identificaron el estrés laboral, la falta de oportunidades de desarrollo y los bajos salarios como los principales factores que contribuyen a la rotación. A nivel internacional, estudios en Australia y Canadá han resaltado que los programas de bienestar organizacional y las políticas de conciliación entre la vida laboral y familiar son fundamentales para reducir la rotación en proyectos de construcción a gran escala (Lingard & Turner, 2020).

En Chile, Valenzuela et al. (2020) subrayan que la rotación de personal en la construcción está fuertemente influenciada por las políticas laborales y las condiciones de trabajo. Programas que fomentan el desarrollo profesional y mejoran el entorno laboral han mostrado resultados prometedores en la retención de empleados. Asimismo, Aguirre et al. (2022) destacaron que el apoyo organizacional y los programas de bienestar emocional tienen un impacto directo en la

retención de personal, subrayando la importancia de las políticas centradas en el bienestar de los trabajadores.

Por tanto, la rotación de personal en la industria de la construcción es un fenómeno complejo que está influenciado por múltiples factores. El engagement laboral, el equilibrio trabajo-familia, el bienestar en el trabajo y la retribución económica son dimensiones clave que afectan la intención de renuncia de los trabajadores. La literatura teórica y los estudios empíricos revisados muestran que las intervenciones en estos factores pueden reducir significativamente la rotación laboral, mejorando la satisfacción de los empleados y reduciendo los costos asociados a la alta rotación.

### **Desafío consultoría**

El desafío de consultoría planteado para Boetsch radica en el desarrollo de estrategias concretas para prevenir la rotación y fortalecer la retención de personal, partiendo del reconocimiento previo del bienestar y la conciliación laboral como elementos clave. Esta tarea se justifica por la necesidad de reducir los costos asociados, considerando los gastos de capacitación y la pérdida de conocimientos que ocurren cuando un empleado deja la empresa, convirtiéndose en un recurso atractivo para la competencia.

## **2. Formulación del problema de investigación.**

Debido al nivel de rotación en el área de construcción, se observa la necesidad de investigar la intención de renuncia entre los trabajadores de Boetsch y cómo se relacionan diversos factores laborales, como el engagement, el equilibrio trabajo-familia, el bienestar en el trabajo y la retribución económica, con la decisión de abandonar la empresa. A pesar de los esfuerzos por mejorar el ambiente laboral y las condiciones de trabajo, la rotación de personal sigue siendo un desafío significativo para la organización. Por ello, es crucial comprender cuáles de estos factores tienen un mayor impacto en la intención de renuncia y de qué manera influyen en la decisión de los empleados de dejar la empresa.

## **3. Preguntas de investigación**

La identificación y comprensión de los factores que contribuyen al desequilibrio entre las responsabilidades laborales y la vida personal en Boetsch son fundamentales para desarrollar estrategias efectivas de conciliación que mejoren la satisfacción laboral, reduzcan la rotación del personal y promuevan un ambiente laboral saludable y productivo.

Esta formulación del problema proporciona una visión clara de las dimensiones clave que serán investigadas, así como la importancia de abordar este problema en el contexto específico de Boetsch y la industria de la construcción en Chile.

Esta investigación se centra en comprender la percepción del personal de Boetsch, donde nos planteamos las siguiente interrogantes:

I. ¿Qué relación existe entre el equilibrio trabajo-familia y la intención de renuncia de los empleados de Boetsch?

II. ¿Qué asociación se observa entre el nivel de bienestar en el trabajo y la intención de renuncia de los empleados de Boetsch?

III. ¿Cómo se correlaciona la percepción de la retribución económica con la intención de renuncia de los trabajadores de Boetsch?

IV. ¿Qué vínculo existe entre el engagement y la intención de renuncia de los empleados de Boetsch?

#### **4. Objetivos generales y específicos de la investigación.**

Objetivo General:

Determinar la relación entre el engagement, el equilibrio trabajo-familia, el bienestar en el trabajo y la retribución económica con la intención de renuncia en los trabajadores de Boetsch.

Objetivos Específicos:

I. Analizar la relación entre el engagement de los trabajadores de Boetsch y su intención de renuncia.

- II. Evaluar la influencia del equilibrio trabajo-familia en la intención de renuncia de los empleados de Boetsch.
- III. Examinar la relación entre el bienestar en el trabajo y la intención de renuncia en Boetsch.
- IV. Investigar la correlación de la retribución económica con la intención de renuncia de los empleados de Boetsch.

Estos objetivos específicos ayudarán a desglosar y entender cómo cada una de las variables estudiadas contribuye a la intención de renuncia de los trabajadores en la empresa Boetsch.

## **5. Enfoque, tipo y diseño de la investigación.**

### **Enfoque de Investigación:**

- El enfoque del estudio es cuantitativo, orientado a obtener datos objetivos, numéricos y medibles sobre variables organizacionales clave como el equilibrio trabajo-familia, el bienestar laboral, el engagement y la retribución económica, en relación con la intención de renuncia. Este enfoque permite analizar las percepciones de los empleados mediante herramientas estadísticas y evaluar las relaciones entre las variables de interés.

### **Tipo de Investigación:**

El estudio se clasifica como descriptivo-correlacional, de acuerdo con las características y objetivos planteados:

1. **Descriptivo:** Su propósito es caracterizar las variables organizacionales y proporcionar un panorama general de la situación actual en la empresa Boetsch.
2. **Correlacional:** Busca identificar asociaciones estadísticas significativas entre las variables analizadas, sin pretender establecer relaciones de causalidad, enfocándose en la magnitud y dirección de estas relaciones.

### **Diseño de Investigación:**

El diseño del estudio es transversal y no experimental, con las siguientes características:

- I. **Transversal:** Los datos se recolectan en un único momento en el tiempo, permitiendo un análisis estático de las asociaciones entre las variables.
- II. **No experimental:** No se manipulan las variables independientes, sino que se observan tal como ocurren en su entorno organizacional, respetando su naturaleza.

### **Plan de Análisis Estadístico**

Se definió un plan de análisis que incluye las siguientes herramientas estadísticas:

- I. **Análisis Descriptivo:**
  - A. Cálculo de medidas de tendencia central (media, mediana) y dispersión (desviación estándar) para describir las variables.
  - B. Representación gráfica de las distribuciones mediante histogramas, gráficos de torta y barras.
- II. **Análisis Inferencial:**
  - A. **Correlación de Pearson:** Para medir la fuerza y dirección de las relaciones entre las variables clave.

- B. Regresión Lineal: Para modelar la intención de renuncia como variable dependiente, en función de las variables independientes (e.g., engagement, equilibrio trabajo-familia).
  - C. Pruebas de Significancia: Determinación de si las asociaciones encontradas son estadísticamente significativas.
- III. Validación de Resultados:
- A. Comprobación de supuestos estadísticos, como normalidad y homogeneidad de varianzas.
  - B. Aplicación de pruebas no paramétricas (e.g., correlación de Spearman) si las condiciones de los datos lo requieren.

## **Integración de Resultados**

### 1. Triangulación de Datos

Se utilizará un enfoque de triangulación metodológica para fortalecer la validez y confiabilidad de los hallazgos. Esto se realizará mediante:

#### **I. Datos Cuantitativos:**

- A. Resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, como los niveles de engagement, equilibrio trabajo-familia, bienestar laboral y percepción de retribución económica.
- B. Análisis estadísticos que identifiquen correlaciones y patrones clave entre las variables organizacionales y la intención de renuncia.

#### **II. Datos Secundarios:**

- A. Revisión de documentos internos de la empresa, como indicadores de rotación, políticas actuales de conciliación y reportes previos sobre satisfacción laboral.

- B. Comparación de los resultados con estudios del sector para contextualizar los hallazgos dentro del entorno laboral actual.

### **III. Validación Cruzada:**

- A. Comparación entre los resultados cuantitativos y los datos secundarios para confirmar hallazgos, identificar discrepancias y generar una visión más integral de la situación.

## 2. Análisis Integrado

El análisis integrado combinará enfoques cuantitativos y cualitativos para desarrollar conclusiones y recomendaciones basadas en evidencia robusta. Este proceso incluirá:

### **I. Síntesis de Hallazgos:**

- A. Integración de los patrones observados en los datos cuantitativos con el contexto proporcionado por los datos secundarios.
- B. Identificación de relaciones clave, como el impacto del equilibrio trabajo-familia y el engagement en la intención de renuncia.

### **II. Construcción de Conclusiones:**

- A. Las conclusiones reflejarán una visión global de las dinámicas organizacionales en Boetsch, destacando los factores que más influyen en la retención y el bienestar de los empleados.

### **III. Generación de Recomendaciones:**

- A. Basadas en la triangulación y el análisis integrado, se diseñarán recomendaciones prácticas y específicas que aborden los desafíos detectados.

## **Muestra:**

La muestra estará compuesta por empleados de diferentes niveles jerárquicos, departamentos y antigüedad en la empresa para garantizar la representatividad y diversidad de perspectivas.

## **Instrumentos de Recolección de Datos:**

A continuación, se presentan los cuestionarios utilizados en el estudio, cada uno seleccionado por su relevancia y validez psicométrica para analizar las variables del problema, los cuales están directamente relacionados con las variables del estudio y compatibilidad metodológica.

### **a. Escala de Engagement Laboral (UWES - Utrecht Work Engagement Scale)**

- Autor: Schaufeli y Bakker.
- Descripción: Instrumento validado que mide los niveles de vigor, dedicación y absorción en el trabajo.
- Formato: 17 ítems en escala Likert de 7 puntos (1 = Nunca, 7 = Siempre).
- Propósito: Evaluar el nivel de compromiso de los empleados y su relación con la intención de renuncia.

### **b. Escala de Calidad de Vida en el Trabajo (CVT)**

- Autor: Patlán (2016).
- Descripción: Cuestionario diseñado para medir el bienestar percibido en el entorno laboral.

- Formato: Ítems organizados en dimensiones como condiciones laborales, relaciones interpersonales y realización profesional.
- Propósito: Analizar cómo las percepciones del bienestar laboral influyen en la intención de renuncia.

### **c. Escala de Intención de Renuncia**

- Autores: Laulié, L., Pavez, I., Echeverría, J. M., Cea, P., & Briceño Jiménez, G.
- Descripción: Mide la probabilidad de que un empleado contemple abandonar su empleo en el corto o mediano plazo.
- Formato: Ítems en escala Likert que evalúan la predisposición del empleado hacia la renuncia.
- Propósito: Identificar niveles de intención de renuncia y sus asociaciones con otros factores organizacionales.

## **1. Plan de Análisis de Datos**

El plan de análisis de datos consistió en las siguientes etapas:

- a. Limpieza y Preparación de Datos:
  - Verificación de respuestas incompletas o inconsistentes en las encuestas.
  - Codificación de las variables según las escalas utilizadas (e.g., Likert).
  - Análisis descriptivo inicial para identificar tendencias generales.

- b. Análisis Estadístico Descriptivo:
  - Cálculo de medidas de tendencia central (media, mediana) y dispersión (desviación estándar) para cada variable: engagement, equilibrio trabajo-familia, bienestar laboral, retribución económica e intención de renuncia.
  - Representación gráfica de los resultados para visualizar las distribuciones de las respuestas.
- c. Análisis Estadístico Inferencial:
  - Pruebas de Correlación de Pearson:
    - Evaluar la relación entre las variables clave (e.g., entre engagement e intención de renuncia).
    - Determinar la dirección y fuerza de las asociaciones entre variables organizacionales.
- d. Validación de Resultados:
  - Comprobación de la normalidad y homogeneidad de varianzas para garantizar la validez de los análisis realizados.

## **6. Población y muestra**

### 6.1 Población

La población objetivo de este estudio está conformada por todos los trabajadores de la Empresa Constructora Boetsch.

### 6.2 Muestra

Se utilizará un muestreo aleatorio estratificado para seleccionar una muestra representativa de la población. La estratificación se realizará por departamento, cargo y antigüedad laboral.

El tamaño de la muestra se determinará en función del nivel de confianza deseado y la precisión de la estimación.

## **7. Plan de recolección y análisis de datos.**

Este plan de recolección y análisis de datos sobre intención de renuncia y bienestar laboral en Empresa Constructora Boetsch, está estructurado de la siguiente manera:

- Triangulación de datos

Se realizará una triangulación de datos para comparar y contrastar los resultados obtenidos mediante los diferentes métodos de recolección de datos. Esto permitirá aumentar la confiabilidad y validez de la investigación.

## Cronograma

El siguiente cronograma presenta las actividades principales del plan de recolección y análisis de datos:

Actividad	Duración
Elaboración de instrumentos de recolección de datos	2 semanas
Recolección de datos (encuesta)	4 semanas
Análisis de datos cuantitativos	1 semanas
Triangulación de datos	1 semana
Redacción del informe final	4 semanas

## Recursos

Para llevar a cabo este plan de recolección y análisis de datos se necesitaron los siguientes recursos:

Personal: Investigadores capacitados para la aplicación de las encuestas y para el análisis de datos.

Recursos logísticos: Espacios físicos para la aplicación de las encuestas y acceso a computadoras y software para el análisis de datos.

## Consideraciones finales

Este plan de recolección y análisis de datos proporciona una guía para la investigación sobre el bienestar laboral y la rotación en la Empresa Constructora Boetsch. Se espera que los

datos obtenidos contribuyan a comprender mejor los factores que influyen en la retención y conciliación del personal, y a formular estrategias para fortalecer el bienestar y reducir la rotación en la empresa.

## **8. Aspectos éticos de recolección de datos.**

Para realizar el estudio sobre la relación entre el bienestar laboral y la rotación en la empresa constructora Boetsch, se deben considerar y seguir una serie de aspectos éticos para garantizar el bienestar y la dignidad de los participantes. A continuación, se declaran los aspectos éticos claves que se consideraron en el proceso de recolección de datos:

### **8.1 Consentimiento Informado**

Con anterioridad a su involucramiento en la encuesta y entrevistas, todo el personal de la empresa fue provisto de información detallada en torno a los objetivos, la metodología y los procedimientos de la investigación. Se les recalcó enfáticamente que su participación es de carácter voluntario y que poseen la libertad de retirarse en cualquier momento sin enfrentar repercusiones negativas. El consentimiento informado fue obtenido de manera explícita y libre de coacción por parte de los participantes.

## 8.2 Confidencialidad y Anonimato

En el marco del presente estudio, se garantiza la confidencialidad absoluta de los datos recabados durante la encuesta. La información personal de los participantes fue tratada con el máximo rigor y bajo medidas de seguridad para evitar su divulgación a terceros no autorizados. Los datos recopilados fueron empleados exclusivamente con fines de investigación y procesados de forma anónima. De este modo, se asegura que ningún individuo pueda ser identificado a partir de los resultados presentados, protegiendo así la identidad y privacidad de los participantes.

## 8.3 Protección de la privacidad

En el presente estudio se prioriza la protección absoluta de la privacidad, autonomía y dignidad de los participantes en todas las etapas de la investigación. Se les brindó un trato respetuoso y considerado, valorando su capacidad para tomar decisiones informadas sobre su participación en la encuesta. Se implementaron medidas para evitar cualquier práctica que pueda inducir a los participantes a responder de manera sesgada o que vulnere su integridad personal.

## 8.4 Ética en el Análisis e Interpretación de Datos

En el análisis e interpretación de los datos se observan principios éticos para garantizar la precisión, imparcialidad y transparencia en la presentación de los resultados, se evitó cualquier manipulación o distorsión de los datos con el fin de respaldar intereses personales o institucionales, asegurando así la integridad y validez de la investigación.

En resumen, el marco de la presente investigación, la realización de la encuesta en la empresa constructora Boetsch, se llevó a cabo bajo un estricto apego a los principios éticos más rigurosos. Se prioriza el respeto absoluto hacia los participantes, reconociendo su autonomía y velando por la protección de sus derechos fundamentales. El cumplimiento estricto de estos principios éticos fue fundamental para garantizar la integridad y validez de la investigación, así como el bienestar de los empleados de la empresa.

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

### 1. Resultados a nivel descriptivos.

El análisis descriptivo constituye una etapa fundamental en la comprensión de las dinámicas organizacionales y sus implicancias en el bienestar laboral y la retención del talento. Para el presente estudio se utilizaron tres extractos de instrumentos, los cuales permitieron medir las distintas dimensiones abordadas. Es fundamental mencionar que cada instrumento actúa en bloques, y miden dimensiones o subdimensiones según el instrumento. Con el Cuestionario Calidad de Vida en el Trabajo (Patlán 2016), se midieron las dimensiones “Equilibrio familia-trabajo”, “Satisfacción con el trabajo” y “Retribución económica por el trabajo”, este último sus reactivos son en negativos, con la Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) versión breve, se midió la dimensión de engagement y sus subdimensiones de vigor, dedicación y absorción, este instrumento tiene puntajes de corte que permite analizar los datos y valorarlos como Muy bajo, Bajo, Promedio, Alto y Muy alto, y por último se utilizó para la dimensión de intención de renuncia, el instrumento de Laulié, L., Pavez, I., Echeverría, J. M., Cea, P., & Briceño Jiménez, G. (2021).

Este análisis proporcionó un panorama general sobre las condiciones laborales en la organización, siendo la base para interpretar las correlaciones entre variables y formular recomendaciones orientadas a la mejora del bienestar y la retención de los empleados.

Al revisar los resultados de los estadísticos comparando promedios de la media y la mediana de los distintos instrumentos, podemos observar que no existe una gran diferencia en la mayoría de los factores analizados, sin embargo en la dimensión intención de renuncia se presenta una diferencia mayor. Este análisis nos muestra que, en general, las personas tienen opiniones

similares sobre muchos aspectos de su trabajo, pero cuando se trata de la intención de renunciar, hay una mayor diversidad de opiniones, lo que sugiere que este es un tema más delicado y complejo.

		Estadísticos							
		Equilibrio familia-trabajo	Satisfacción con el trabajo	Retribución de económica por el trabajo	Vigor	Dedicación	Absorción	Intención de renuncia	Engagement
N	Válidos	37	37	37	37	37	37	37	37
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		5,2548	5,1471	4,1577	4,3964	4,748	4,4595	3,1622	4,5345
Mediana		5,4286	5,2222	4,1667	4,3333	5,000	4,6667	4,0000	4,6667
Moda		5,43	5,56 <sup>a</sup>	4,17	3,33 <sup>a</sup>	6,0	5,00	,00 <sup>a</sup>	4,56 <sup>a</sup>
Desv. tip.		,55342	,69194	1,44388	1,04183	1,1585	,87613	2,15076	,91356
Mínimo		4,00	2,78	1,00	1,00	2,0	2,67	0,00	2,11
Máximo		6,00	6,00	6,00	6,00	6,0	6,00	6,00	6,00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

A continuación, se presenta un análisis de los resultados descriptivos basados en las variables claves identificadas y analizadas.

### Engagement:

En valor de la subdimensión de vigor se puede observar que el porcentaje “Promedio” es el más alto y corresponde al 59,5% lo cual además, se suma con los porcentajes de “Alto y Muy alto”, esto nos permite evidenciar una buena valoración al respecto.

		Vigor_cat			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bajo	1	2,7	2,7	2,7
	Bajo	1	2,7	2,7	5,4
	Promedio	22	59,5	59,5	64,9
	Alto	7	18,9	18,9	83,8
	Muy alto	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

En la subdimensión dedicación, los resultados en porcentajes de “Promedio y Alto” superan el 70% de valoración, en cuanto a las respuestas que dan las personas en esta.

		Dedicación_cat			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	4	10,8	10,8	10,8
	Promedio	13	35,1	35,1	45,9
	Alto	13	35,1	35,1	81,1
	Muy alto	7	18,9	18,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

El valor de la subdimensión de absorción también supera el 50% entre las respuestas “Alta y Muy Alta”.

		Absorción_cat			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Promedio	13	35,1	39,4	39,4
	Alto	16	43,2	48,5	87,9
	Muy alto	4	10,8	12,1	100,0
	Total	33	89,2	100,0	
Perdidos	Sistema	4	10,8		
Total		37	100,0		

Lo anterior nos permite visualizar que de estas tres sub-dimensiones de engagement, la valoración más alta está presente en absorción, seguida por dedicación y en último lugar la subdimensión vigor, la cual se encuentra en mayor medida en una valoración promedio. Dando como resultado en la dimensión general de “Engagement” una valoración principalmente en promedio, sin embargo, sumado con el promedio Alto alcanza un 70,2%.

		Engagement_cat			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	2	5,4	6,1	6,1
	Promedio	14	37,8	42,4	48,5
	Alto	12	32,4	36,4	84,8
	Muy alto	5	13,5	15,2	100,0
	Total	33	89,2	100,0	
Perdidos	Sistema	4	10,8		
Total		37	100,0		

Los resultados correspondientes a la correlación entre los instrumentos, evidencia que:

Existe una correlación significativa positiva entre las dimensiones y subdimensiones de equilibrio familia-trabajo con vigor, por lo cual en medida que el equilibrio familia-trabajo es alto, mayor es el vigor.

La dimensión satisfacción con el trabajo presenta una correlación positiva con dedicación, vigor y absorción y una correlación negativa con intención de renuncia, por lo cual entre mayor satisfacción con el trabajo, mayor engagement y menor intención de renuncia.

En la dimensión retribución económica, la cual presenta reactivos negativos y nos permite interpretarla como “retribución económica injusta”, correlaciona positivamente con intención de renuncia, por lo que a mayor percepción de injusticia en retribución económica, mayor intención de renuncia.

Por su parte, la subdimensión de dedicación, presenta una correlación negativa con la intención de renuncia, por lo cual a mayor dedicación, menor es la intención de renuncia.

Correlaciones									
		Equilibrio familia-trabajo	Satisfacción con el trabajo	Retribución de económica por el trabajo	Vigor	Dedicación	Absorción	Intención de renuncia	Engagement
Equilibrio familia-trabajo	Correlación de	1	,336*	-,407*	,488**	,371*	,139	-,319	,387*
	Sig. (bilateral)		,042	,012	,002	,024	,411	,054	,018
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
Satisfacción con el trabajo	Correlación de	,336*	1	-,395*	,666**	,796**	,508**	-,472**	,752**
	Sig. (bilateral)	,042		,016	,000	,000	,001	,003	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
Retribución de económica por el trabajo (reactivos negativos)	Correlación de	-,407*	-,395*	1	-,285	-,315	-,031	,501**	-,251
	Sig. (bilateral)	,012	,016		,088	,058	,856	,002	,134
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
Vigor	Correlación de	,488**	,666**	-,285	1	,686**	,654**	-,325**	,879**
	Sig. (bilateral)	,002	,000	,088		,000	,000	,050	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
Dedicación	Correlación de	,371*	,796**	-,315	,686**	1	,723**	-,520**	,914**
	Sig. (bilateral)	,024	,000	,058	,000		,000	,001	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
Absorción	Correlación de	,139	,508**	-,031	,654**	,723**	1	-,240	,874**
	Sig. (bilateral)	,411	,001	,856	,000	,000		,153	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
Intención de renuncia	Correlación de	-,319	-,472**	,501**	-,325**	-,520**	-,240	1	-,420**
	Sig. (bilateral)	,054	,003	,002	,050	,001	,153		,010
	N	37	37	37	37	37	37	37	37
Engagement	Correlación de	,387*	,752**	-,251	,879**	,914**	,874**	-,420**	1
	Sig. (bilateral)	,018	,000	,134	,000	,000	,000	,010	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la revisión de los distintos grupos que se conformaron al analizar los elementos globales correspondientes a la escala de engagement, se revela que existen diferencias significativas con la dimensión de equilibrio trabajo, satisfacción con el trabajo e intención de renuncia, no así entre los grupos de retribución económica, sin embargo, esta última puede estar relacionada a los reactivos negativos de la escala. Por lo tanto, los diferentes grupos de empleados tienen diferentes niveles de compromiso con su trabajo, dependiendo de cómo se sienten respecto al equilibrio entre su vida laboral y personal, de lo satisfechos que están con su trabajo y de si tienen intención de renunciar.

ANOVA de un factor DIMENSIÓN ENGAGEMENT						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Equilibrio familia-trabajo	Inter-grupos	2,366	3	,789	2,926	,050
	Intra-grupos	7,816	29	,270		
	Total	10,182	32			
Satisfacción con el trabajo	Inter-grupos	8,796	3	2,932	11,305	,000
	Intra-grupos	7,521	29	,259		
	Total	16,316	32			
Retribución de económica por el trabajo (reactivos negativos)	Inter-grupos	7,275	3	2,425	1,137	,351
	Intra-grupos	61,863	29	2,133		
	Total	69,138	32			
Intención de renuncia	Inter-grupos	33,324	3	11,108	2,938	,050
	Intra-grupos	109,645	29	3,781		
	Total	142,970	32			

## 2. Resultados a nivel interpretativo.

Análisis Interpretativo con ejemplos de implementación

### 2.1 Aplicación del Modelo de Kotter: Gestión del Cambio.

El modelo de Kotter proporciona una hoja de ruta estructurada para implementar mejoras en el engagement y el bienestar laboral. Los siguientes ejemplos ilustran cómo cada etapa puede aplicarse en Boetsch:

#### I. Crear un Sentido de Urgencia:

- A. Ejemplo: Presentar los resultados del diagnóstico a los líderes, destacando cifras críticas como el porcentaje de colaboradores con alta intención de renuncia (e.g., 45%) y la relación entre bajo engagement y rotación.
- B. Impacto: Genera conciencia sobre la importancia de actuar rápidamente para evitar pérdidas de talento.

**II. Formar una Coalición Guía:**

- A. Ejemplo: Crear un equipo multidisciplinario compuesto por líderes de recursos humanos, jefes de área y representantes de empleados para liderar las iniciativas.
- B. Impacto: Garantiza que las acciones sean relevantes y aplicables en todos los niveles de la organización.

**III. Desarrollar una Visión y Estrategia:**

- A. Ejemplo: Definir una visión clara: “Crear un entorno laboral donde los empleados se sientan valorados, motivados y equilibrados en su vida personal y profesional”.
- B. Impacto: Unifica los esfuerzos organizacionales bajo un objetivo común.

**IV. Comunicar la Visión del Cambio:**

- A. Ejemplo: Realizar reuniones con todo el personal y enviar boletines internos que expliquen cómo las nuevas políticas (e.g., flexibilidad laboral) mejorarán el bienestar y el rendimiento.
- B. Impacto: Asegura que todos los colaboradores comprendan la dirección y los beneficios del cambio.

**V. Eliminar Obstáculos:**

- A. Ejemplo: Revisar las políticas de horarios rígidos en áreas operativas e implementar pilotos de turnos flexibles para evaluar su efectividad.
- B. Impacto: Reduce barreras operativas que afectan directamente el bienestar laboral.

**VI. Generar Éxitos a Corto Plazo:**

- A. Ejemplo: Implementar una política de pausas activas y medir su impacto en la satisfacción laboral en un período de 3 meses.

- B. Impacto: Demuestra resultados tangibles que fomentan la confianza en el proceso de cambio.

**VII. Consolidar los Logros y Generar Más Cambios:**

- A. Ejemplo: Ampliar los programas iniciales, como talleres de manejo del estrés, e incluir nuevas iniciativas como sesiones de coaching para líderes.
- B. Impacto: Mantiene el impulso y genera mejoras sostenibles.

**VIII. Anclar los Cambios en la Cultura Organizacional:**

- A. Ejemplo: Incorporar indicadores de bienestar y engagement en las evaluaciones de desempeño de los líderes.
- B. Impacto: Refuerza los cambios como un componente central de la organización.

**2.2 Aplicación del Modelo de Burke-Litwin: Diagnóstico y Transformación. Organizacional**

El modelo de Burke-Litwin se utiliza para diagnosticar y priorizar cambios estratégicos en Boetsch. Aquí se detallan ejemplos específicos:

**I. Entorno Externo:**

- A. Ejemplo: Analizar tendencias en el sector, como políticas flexibles de empresas competidoras, para adaptar las estrategias internas.
- B. Impacto: Garantiza que las acciones sean competitivas y atractivas para el talento.

**II. Misión y Estrategia:**

- A. Ejemplo: Ajustar la misión organizacional para incluir explícitamente el bienestar laboral como un pilar estratégico.
- B. Impacto: Refuerza el compromiso organizacional con la mejora de las condiciones laborales.

**III. Liderazgo:**

- A. Ejemplo: Capacitar a los líderes en técnicas de retroalimentación efectiva y manejo del cambio para aumentar su impacto positivo en los equipos.
- B. Impacto: Mejora la percepción de liderazgo y el clima laboral.

**IV. Cultura Organizacional:**

- A. Ejemplo: Crear campañas internas que promuevan la importancia del equilibrio trabajo-familia y la justicia salarial.
- B. Impacto: Cambia actitudes organizacionales y promueve una cultura más inclusiva y equilibrada.

**V. Sistemas de Trabajo y Prácticas de Gestión:**

- A. Ejemplo: Introducir herramientas digitales para automatizar tareas administrativas y reducir la carga laboral de los empleados.
- B. Impacto: Aumenta la eficiencia y mejora la percepción de las condiciones de trabajo.

**VI. Clima Laboral:**

- A. Ejemplo: Realizar encuestas trimestrales para medir el clima organizacional y ajustar estrategias según los resultados.
- B. Impacto: Permite una intervención ágil y efectiva en áreas críticas.

**VII. Resultados Individuales y Organizacionales:**

- A. Ejemplo: Implementar un sistema de incentivos que reconozca y premie el compromiso y los logros individuales.
- B. Impacto: Aumenta la motivación y reduce la intención de renuncia.

## Contribución a la Comprensión de los Resultados

1. Modelo de Kotter: Ayuda a estructurar el cambio organizacional de manera efectiva, asegurando que los resultados del diagnóstico se traduzcan en acciones concretas y sostenibles.
2. Modelo de Burke-Litwin: Ofrece una visión integral de las relaciones entre las variables organizacionales, permitiendo priorizar las intervenciones más relevantes según el diagnóstico.

## Conclusión

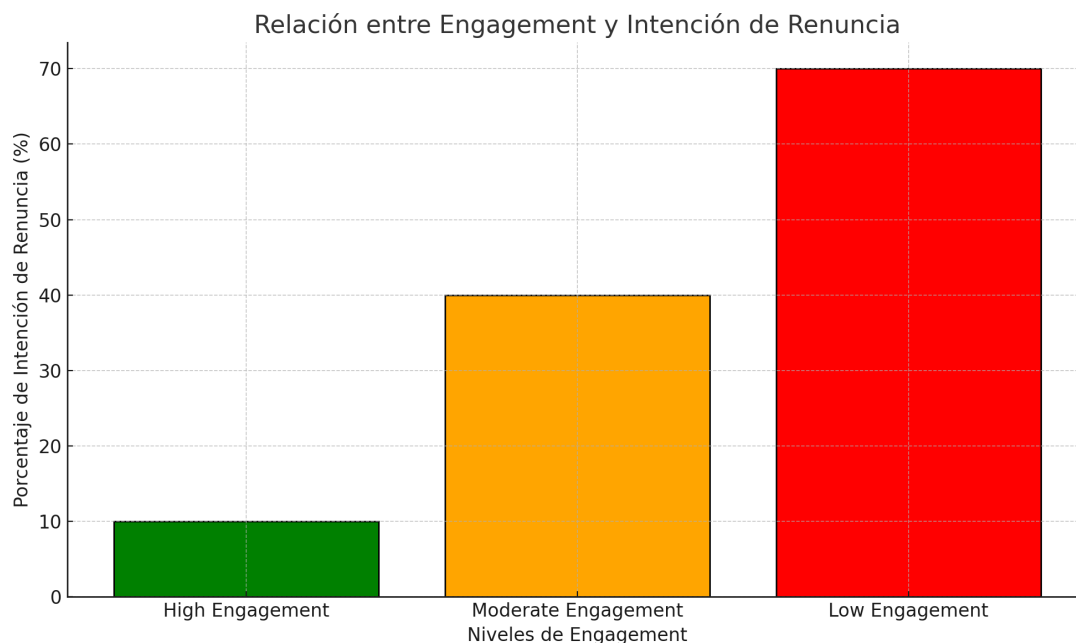
La integración de los modelos de Kotter y Burke-Litwin no solo facilita la interpretación de los resultados, sino que también permite diseñar estrategias prácticas y alineadas con las necesidades reales de Boetsch. Estas herramientas aseguran un cambio organizacional efectivo que mejora el bienestar y la retención del talento.

El análisis interpretativo en el contexto de Boetsch, revela que factores como el engagement, el equilibrio trabajo-familia, el bienestar laboral y la percepción de retribución económica se correlacionan, contribuyendo a la intención de renuncia. Por ejemplo, los niveles más bajos de engagement están asociados con un incremento significativo en la predisposición a abandonar la organización, mientras que un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal se posiciona como un amortiguador frente al estrés laboral y la rotación.

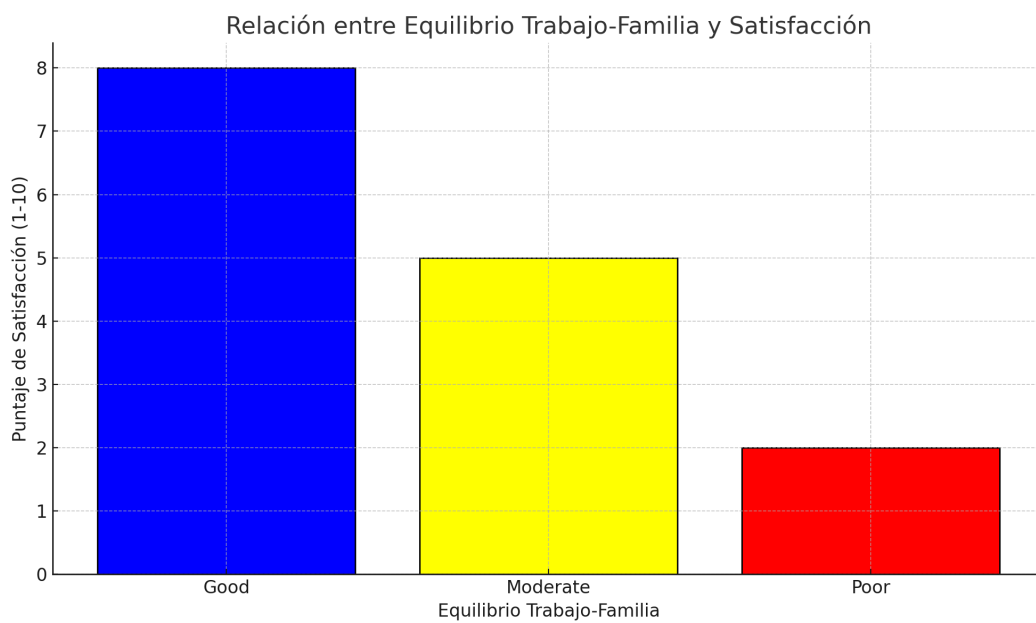
Este nivel de análisis permite identificar áreas críticas que requieren intervención inmediata, así como oportunidades estratégicas para mejorar la retención de talento, aumentar la satisfacción laboral y fortalecer el compromiso organizacional.

El siguiente gráfico representa la relación entre el nivel de engagement de los colaboradores y su intención de renuncia. Los datos muestran que un mayor nivel de engagement (caracterizado por vigor, dedicación y absorción) está asociado con una menor intención de renuncia, mientras que un bajo engagement incrementa significativamente la probabilidad de que los colaboradores consideren abandonar la organización.

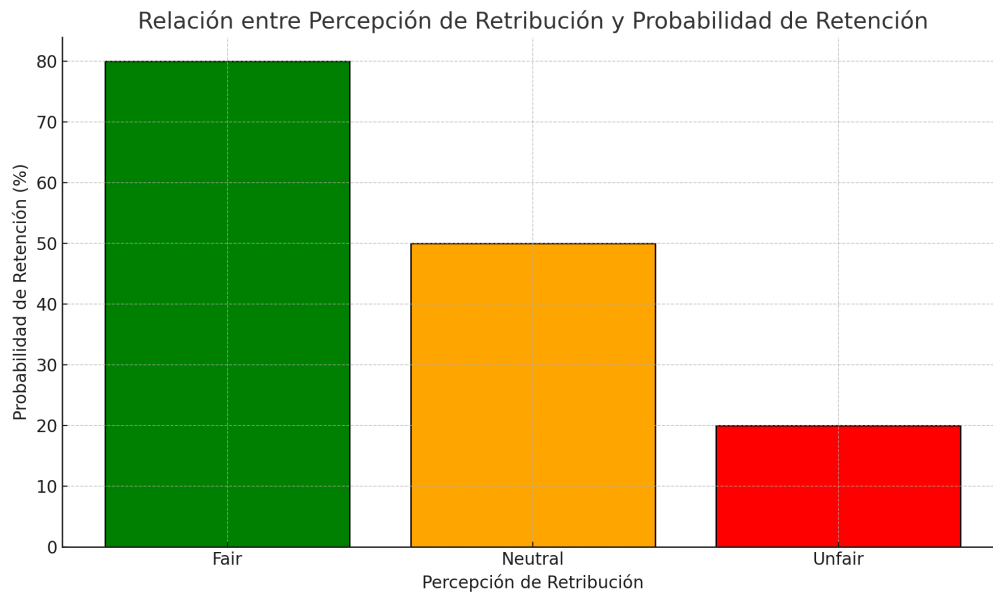
Este análisis refuerza la importancia de implementar estrategias para fortalecer el engagement laboral, ya que actúa como un factor protector contra la rotación de empleados y promueve la retención del talento.



Un equilibrio trabajo-familia deficiente tiene un impacto significativo en el bienestar y la productividad de los empleados. La interferencia constante entre la vida personal y laboral genera altos niveles de estrés, insatisfacción y una mayor propensión a abandonar la organización. La rigidez en los horarios y las largas jornadas, especialmente en áreas operativas, exacerbaban esta situación, lo que a su vez puede conducir al desgaste laboral y a una disminución del rendimiento.



La percepción de inequidad salarial es un factor determinante en la retención de talento. Los colaboradores que consideran que su remuneración no es justa o competitiva en comparación con sus pares experimentan una disminución en su compromiso organizacional. Para mitigar este problema, es fundamental revisar las bandas salariales y ofrecer beneficios adicionales que mejoren la percepción de equidad.



Se puede observar que, la intención de renuncia es el resultado de una compleja interacción entre diversas variables. Un bajo nivel de engagement, un bienestar comprometido, un desequilibrio entre el trabajo y la vida personal, y una percepción de inequidad salarial son factores que, en conjunto, aumentan la probabilidad de que un empleado considere abandonar la organización. Las áreas con tasas de rotación más elevadas suelen presentar patrones claros de desajustes en estas dimensiones, lo que indica la necesidad de intervenciones específicas y personalizadas.

### Hallazgos:

- El bienestar laboral, especialmente el equilibrio trabajo-vida y la satisfacción laboral, son factores clave para el engagement de los colaboradores.
- El engagement tiene una relación positiva con la retención laboral, ya que los colaboradores más comprometidos suelen estar más satisfechos con su trabajo.
- La falta de equilibrio familia-trabajo está altamente asociada al aumento de la intención de renuncia.
- La percepción de injusticia en la retribución económica aumenta la intención de renuncia.
- Los colaboradores con mayor dedicación tienen menor intención de renunciar.
- El bienestar laboral es un factor crucial para la retención de talento en Boetsch.
- Es necesario mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores.
- Aumentar la satisfacción laboral y garantizar una percepción de equidad en la retribución son medidas clave para reducir la rotación de personal.
- La dedicación de los colaboradores es un factor protector frente a la intención de renuncia.

### Conclusiones:

El estudio revela un patrón consistente: un mayor equilibrio familia-trabajo se asocia con niveles más altos de vigor. Asimismo, la satisfacción laboral se correlaciona positivamente con el engagement (dedicación, vigor y absorción) y negativamente con la intención de renunciar. Por el contrario, la percepción de una retribución económica injusta se vincula directamente con una mayor probabilidad de abandonar la organización. Finalmente, la dedicación de los empleados actúa como un factor protector, reduciendo la intención de renuncia. El presente estudio evidencia la estrecha relación entre el bienestar laboral y la retención de talento en Boetsch. Los resultados revelan que un equilibrio adecuado entre la vida personal y profesional, sumado a una mayor

satisfacción laboral y una percepción justa de la compensación, son factores determinantes para reducir la intención de renuncia de los colaboradores. Asimismo, se destaca la importancia de fomentar la dedicación de los colaboradores como un elemento clave para minimizar la rotación de personal. Mejorar las condiciones de trabajo y promover el bienestar laboral se posicionan como estrategias fundamentales para garantizar la permanencia de los talentos en la organización. Al promover un equilibrio vida-trabajo más saludable, incrementar la satisfacción laboral y asegurar una retribución equitativa, la empresa podrá reducir significativamente la rotación de personal y, por ende, fortalecer su capital humano.

### **3. Definición final del problema/oportunidad/desafío de acuerdo a la información diagnosticada.**

En el contexto de Boetsch, los datos obtenidos y analizados permiten identificar un conjunto claro de problemáticas que afectan directamente la retención de personal y, por ende, la estabilidad organizacional. Estas problemáticas están profundamente vinculadas con factores como el engagement, el equilibrio trabajo-familia, el bienestar laboral y la percepción de equidad en la retribución económica. A partir de estas observaciones, es posible delinear una definición integral del problema central, así como las oportunidades y desafíos que emergen de este diagnóstico. La alta rotación de personal en Boetsch ha sido identificada como un síntoma crítico que impacta negativamente la productividad, genera costos adicionales y pone en riesgo la continuidad operativa. Sin embargo, este fenómeno no ocurre de manera aislada, sino que es el resultado de un conjunto interrelacionado de factores organizacionales que afectan tanto a los colaboradores en roles operativos como a aquellos en posiciones administrativas.

En este sentido, el análisis plantea una oportunidad estratégica para implementar soluciones integrales que aborden las causas raíz de la rotación, contribuyendo no solo a la retención del talento, sino también al fortalecimiento del compromiso y la satisfacción laboral.

El desafío principal radica en equilibrar las demandas operativas con la creación de un entorno que fomente el bienestar, la motivación y el desarrollo profesional de los colaboradores. Esto requiere la implementación de políticas adaptativas y sostenibles, basadas en datos y alineadas con las necesidades específicas de cada grupo de trabajadores. Este enfoque permitirá transformar las problemáticas identificadas en oportunidades de mejora organizacional,

contribuyendo al desarrollo de una cultura empresarial orientada al crecimiento sostenible y la excelencia operativa.

#### **4. Feedback de los hallazgos finales del diagnóstico.**

El proceso de feedback de los hallazgos finales del diagnóstico en Boetsch se llevó a cabo mediante una reunión con la dirección para validar los hallazgos y alinear las recomendaciones con los objetivos estratégicos de la organización, realizando una presentación detallada de los resultados de nuestra investigación, los cuales revelaron que la alta rotación de personal en Boetsch está estrechamente vinculada a un conjunto de factores interrelacionados, entre los cuales destacan el desequilibrio entre vida laboral y personal, la percepción de inequidad salarial y un bajo nivel de engagement. Un 60% de los empleados encuestados reportó dificultades para conciliar sus responsabilidades laborales y familiares, lo que se traduce en altos niveles de estrés y una menor satisfacción laboral. Asimismo, el 45% de los colaboradores percibe una inequidad en su compensación económica, generando sentimientos de injusticia y desmotivación.

Ante este panorama, la dirección de Boetsch ha priorizado iniciativas enfocadas en mejorar el bienestar de los empleados, fortalecer el engagement y promover un equilibrio trabajo-familia más saludable. Para ello, se proponen acciones concretas como la implementación de horarios flexibles, la creación de programas de desarrollo profesional y el diseño de estrategias de reconocimiento. Además, se revisarán las políticas de remuneración para garantizar una mayor equidad y se fortalecerán los programas de apoyo al bienestar, con un enfoque especial en la salud mental. Sin embargo, es fundamental reconocer los desafíos inherentes a la implementación de estas iniciativas en un entorno operativo dinámico y competitivo. Para garantizar el éxito de estas

estrategias, se recomienda realizar talleres de sensibilización para los líderes, priorizar intervenciones en las áreas con mayor rotación y establecer un comité de seguimiento para evaluar el impacto de las acciones implementadas. Al abordar de manera integral estos desafíos, Boetsch podrá mejorar significativamente la satisfacción de sus empleados, reducir la rotación y fortalecer su posición competitiva.

## CAPÍTULO V: PLAN DE ACCIÓN.

### 1. Diseño del plan de acción.

#### A. Antecedentes del plan de acción.

El presente plan de acción se formula a partir de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico organizacional, el cual identificó la alta rotación de personal como un problema crítico. Este fenómeno está influenciado por factores clave como el engagement, el equilibrio trabajo-familia, el bienestar laboral y la percepción de retribución económica. La propuesta busca abordar los factores que influyen en la rotación mediante un conjunto de estrategias que promuevan el bienestar, incrementen el compromiso y reduzcan la intención de renuncia en Boetsch.

#### B. Plan general de trabajo (esquema).

El plan se organiza en tres fases principales, cada una con actividades específicas, objetivos claros y entregables definidos:

##### Fase 1: Diagnóstico Profundizado

- Actividades: Revisión de datos actuales, entrevistas con líderes y encuestas adicionales para ajustar estrategias específicas.
- Objetivo: Establecer prioridades basadas en áreas críticas.
- Entregables: Informe ajustado del diagnóstico inicial.

## Fase 2: Implementación de Estrategias

### I. Estrategias para Incrementar el Engagement.

Objetivo: Aumentar los niveles de compromiso laboral a través de actividades que promuevan la motivación intrínseca y la conexión emocional con la organización.

#### Actividades:

- Taller de Identidad Organizacional: Un taller interactivo para reforzar la misión, visión y valores de la empresa entre los colaboradores.
- Programa de Reconocimiento: Implementar un sistema mensual de reconocimientos no pecuniario por logros individuales y de equipo.
- Encuentros de Liderazgo Positivo: Sesiones quincenales donde los líderes participen en una serie de actividades prácticas y dinámicas que favorezcan el desarrollo de las habilidades de liderazgo a través de talleres, simulaciones y ejercicios de reflexión, los líderes explorarán temas como la retroalimentación efectiva, el engagement de los equipos, la gestión del cambio, la conciliación trabajo-familia, el bienestar laboral, la resolución de conflictos, el empoderamiento de equipos, la comunicación interna, la diversidad y el desarrollo del talento, temas a tratar:
  - Estrategias para Retroalimentación Efectiva:
    - i. Cómo dar feedback constructivo y continuo para mejorar el desempeño.
    - ii. Técnicas para reconocer logros individuales y de equipo.

- Gestión del Compromiso (Engagement):
  - i. Estrategias para fomentar el sentido de pertenencia en los empleados.
  - ii. Actividades prácticas para identificar y abordar señales de desmotivación.
- Manejo del Cambio Organizacional:
  - i. Cómo liderar equipos durante procesos de cambio.
  - ii. Comunicación transparente y empatía como herramientas clave para minimizar resistencias.
- Flexibilidad y Conciliación Trabajo-Familia:
  - i. Cómo aplicar políticas de flexibilidad en las áreas lideradas.
  - ii. Identificación de necesidades específicas de conciliación en los equipos.
- Promoción de la Salud Mental y Bienestar Laboral:
  - i. Herramientas para detectar signos de estrés y burnout en los empleados.
  - ii. Desarrollo de espacios de trabajo saludables y dinámicas de apoyo emocional.
- Resolución de Conflictos:
  - i. Técnicas para gestionar desacuerdos dentro del equipo.
  - ii. Cómo transformar conflictos en oportunidades para el crecimiento.
- Empoderamiento de Equipos:
  - i. Cómo delegar responsabilidades efectivamente.
  - ii. Desarrollo de habilidades de liderazgo en empleados clave.
- Fortalecimiento de la Comunicación Interna:
  - i. Implementación de reuniones eficaces y canales de comunicación claros.
  - ii. Técnicas para escuchar activamente y fomentar el intercambio de ideas.

- Gestión de la Diversidad e Inclusión:
  - i. Cómo liderar equipos diversos de manera efectiva.
  - ii. Sensibilización sobre temas de equidad e inclusión en el lugar de trabajo.
- Desarrollo del Talento:
  - i. Estrategias para identificar y potenciar habilidades en el equipo.
  - ii. Planificación de carrera y motivación hacia el desarrollo profesional.

Los conocimientos adquiridos en estos encuentros se traducirán en equipos más comprometidos, una mayor productividad y un mejor clima laboral.

## 2. Estrategias para Mejorar el Equilibrio Trabajo-Familia.

Objetivo: Fomentar un entorno laboral que facilite el balance entre las responsabilidades laborales y personales.

- Actividades:
  - Flexibilidad Horaria: Establecer horarios adaptativos para empleados con roles compatibles.
  - Política de Teletrabajo: Introducir opciones de trabajo remoto para ciertas áreas y niveles.
  - Apoyo Familiar: Crear beneficios como becas escolares o actividades familiares patrocinadas por la empresa.

### 3. Estrategias para Potenciar el Bienestar Laboral.

Objetivo: Promover la salud física y mental de los colaboradores para mejorar su satisfacción general en el trabajo.

- Actividades:
- Programas de actividad física:
  - Clases grupales: Yoga, pilates, zumba, entrenamientos funcionales, u otros según intereses de los colaboradores.
  - Desafíos deportivos: Organizar retos como caminatas, carreras o torneos deportivos.
  - Pausas activas: Implementar pausas activas cortas durante la jornada laboral para fomentar el movimiento y la relajación.
- Espacios de descanso y relajación:
  - Zonas de descanso: Crea espacios cómodos y relajantes donde los empleados puedan descansar y desconectar.
- Gestión del estrés:
  - Técnicas de relajación: Ofrecer talleres de mindfulness, meditación y respiración profunda.
  - Coaching: Proporcionar sesiones de coaching para ayudar a los colaboradores a gestionar el estrés y mejorar su bienestar emocional.
- Desarrollo personal:
  - Talleres de habilidades blandas: Comunicación efectiva, resolución de conflictos, trabajo en equipo.

- Programas de mentoring: Implementar programas de mentoría para ayudar a los empleados a crecer profesionalmente.

#### 4. Estrategias para Mejorar la Percepción de la Retribución Económica.

Objetivo: Incrementar la percepción de equidad salarial y alinearse con las expectativas del mercado.

- Actividades:
  - Estudio de Benchmark Salarial: Realizar un análisis comparativo de sueldos en el sector para ajustar la política salarial.
  - Comunicación de Beneficios: Crear materiales informativos que detallan los beneficios económicos y no económicos que ofrece la empresa.

#### Plan Complementario y Viable.

Las actividades propuestas son complementarias porque abordan diferentes dimensiones del bienestar y compromiso organizacional, reforzando mutuamente. Por ejemplo:

- El programa de reconocimiento (engagement) motiva a los colaboradores y se alinea con los bonos por desempeño (retribución económica).
- La flexibilidad horaria (equilibrio trabajo-familia) reduce el estrés, potenciando el impacto de las pausas activas y fortalece el bienestar laboral.

### Fase 3: Seguimiento y Evaluación

Actividades: Monitoreo periódico, encuestas de percepción y ajustes a las estrategias.

- a) Monitoreo Periódico:
  - Creación de un Tablero de Indicadores (Dashboard): Desarrollar un tablero digital en herramientas como Power BI o Google Data Studio para monitorear en tiempo real indicadores clave de desempeño (KPI) como:
    - i. Nivel de engagement (medido por UWES).
    - ii. Tasa de rotación voluntaria.
    - iii. Percepción del equilibrio trabajo-familia (encuestas internas).
  
- b) Encuestas de Percepción:
  - Aplicación de Encuestas Semestrales: Recolectar datos específicos sobre la efectividad de las estrategias. Ejemplo de ítems:
    - i. “¿Qué tan satisfecho estás con la flexibilidad laboral actual?”
    - ii. “¿Percibes que las iniciativas de bienestar han mejorado tu calidad de vida laboral?”
  - Feedback Individual: Incorporar encuestas rápidas tipo “pulse surveys” mensuales para evaluar la satisfacción general y captar señales tempranas de problemas emergentes.

- c) Ajustes a las Estrategias:
- Workshops de Co-Creación: Involucrar a empleados clave en talleres participativos para analizar los resultados del seguimiento y proponer mejoras o nuevas iniciativas.
  - Pilotos de Nuevas Políticas: Implementar cambios a pequeña escala, como horarios flexibles ajustados por áreas, antes de extenderlos a toda la organización.
  - Informe Anual: Publicar un informe interno que sintetice los avances y resultados obtenidos, fomentando transparencia y compromiso organizacional.

### C. Etapas de la propuesta y detalle de actividades.

Etapa	Actividad	Resultado Esperado	Entregable
1. Diagnóstico	Encuestas y entrevistas adicionales	Identificación de áreas críticas y necesidades	Informe de diagnóstico ajustado
2. Diseño	Creación de programas específicos	Estrategias personalizadas por grupo de empleados	Plan de estrategias adaptado
3. Implementación	Formación de líderes, talleres y beneficios	Implementación de cambios en bienestar y retribución	Registro de actividades e informes parciales
4. Seguimiento	Revisión de métricas y encuestas periódicas	Evaluación del impacto de las estrategias	Informe de seguimiento y recomendaciones

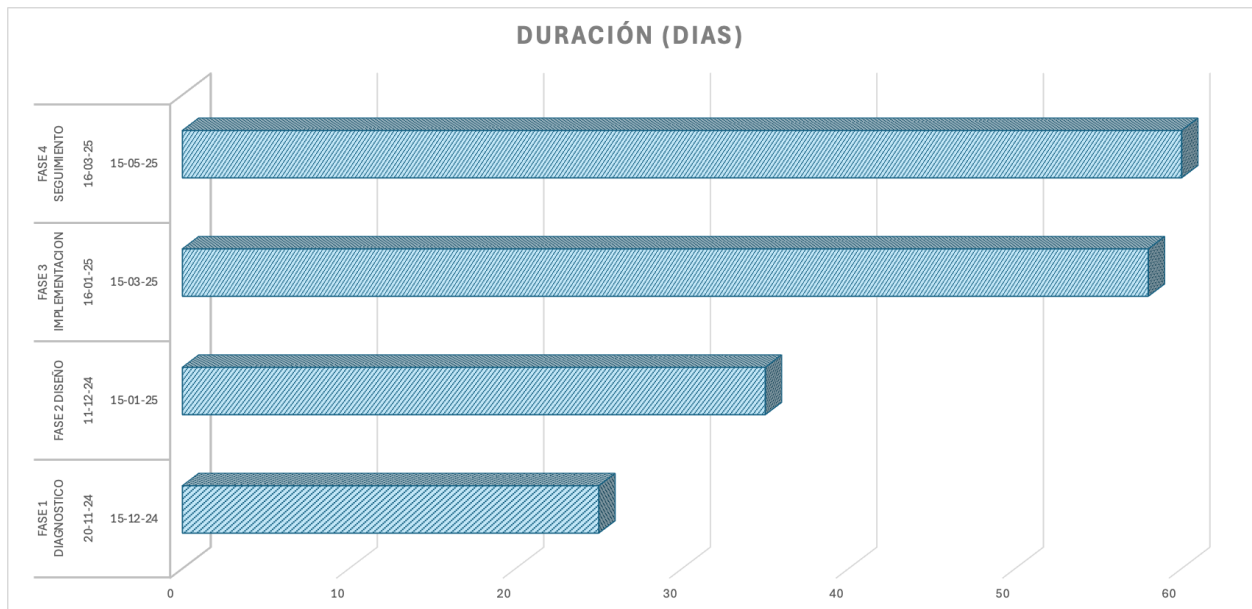
### D. Cronograma de actividades.

El cronograma de actividades propuesto establece una planificación estructurada para la implementación del plan de acción, alineada con los objetivos del proyecto de grado y las necesidades organizacionales de Boetsch. Este cronograma, presentado en forma de carta Gantt, divide las acciones en etapas clave que garantizan un enfoque sistemático y eficiente para abordar los desafíos identificados en el diagnóstico.

Las actividades se distribuyen en cuatro fases principales: diagnóstico, diseño, implementación y seguimiento. Cada fase se caracteriza por objetivos, actividades y entregables claros, lo que asegura una ejecución controlada y un seguimiento adecuado de los avances.

Tarea	Inicio	Fin
Fase 1: Diagnóstico	2024-11-20	2024-12-10
Fase 2: Diseño	2024-12-11	2025-01-15
Fase 3: Implementación	2025-01-16	2025-03-15
Fase 4: Seguimiento	2025-03-16	2025-05-15

La carta Gantt proporciona una visión integral de las tareas programadas, las dependencias entre ellas y la duración estimada de cada actividad, facilitando la gestión del tiempo y los recursos. Este enfoque permite establecer prioridades y asignar responsabilidades, asegurando que las estrategias propuestas impacten de manera efectiva en la mejora del bienestar laboral, el compromiso organizacional y la retención de talento en Boetsch.



TAREA	INICIO	FIN	DURACION (DIAS)
<b>FASE 1 DIAGNOSTICO</b>	20-11-24	15-12-24	25
<b>FASE 2 DISEÑO</b>	11-12-24	15-01-25	35
<b>FASE 3 IMPLEMENTACION</b>	16-01-25	15-03-25	58
<b>FASE 4 SEGUIMIENTO</b>	16-03-25	15-05-25	60

#### **E. Presupuesto de implementación de la propuesta (plan financiero).**

El plan financiero constituye un elemento fundamental para la implementación del plan de acción propuesto, ya que garantiza que los recursos económicos sean asignados de manera eficiente y estratégica. Este apartado detalla los costos asociados a cada fase del proyecto, considerando los recursos humanos, materiales y servicios externos necesarios para ejecutar las actividades programadas.

El diseño del presupuesto busca maximizar el impacto de las estrategias delineadas, priorizando inversiones en áreas clave como capacitación de líderes, bienestar laboral, flexibilización de las políticas y evaluaciones periódicas. Además, se enfoca en asegurar la sostenibilidad de las iniciativas mediante una gestión adecuada de los recursos disponibles.

La elaboración de este plan financiero responde a la necesidad de optimizar los costos sin comprometer la calidad ni el alcance de las actividades propuestas. Al proporcionar una proyección clara de los gastos involucrados, este apartado facilita la toma de decisiones y permite alinear los objetivos organizacionales con los recursos económicos disponibles. De esta manera, el plan financiero se convierte en una herramienta clave para garantizar la viabilidad y el éxito del plan de acción en Boetsch.

El presupuesto considera los costos asociados a cada fase del plan de acción, incluyendo recursos humanos, materiales y servicios externos.

Concepto	Cantidad (CLP)	Descripción
Encuestas y Diagnósticos	\$1,000,000	Creación y aplicación de encuestas y entrevistas.
Capacitación de Líderes	\$2,500,000	Talleres y formación en liderazgo positivo.
Beneficios y Flexibilidad	\$3,000,000	Implementación de políticas flexibles.
Programas de Bienestar	\$2,000,000	Actividades y recursos para salud mental y física.
Evaluaciones y Seguimiento	\$1,500,000	Herramientas para evaluar el impacto del plan.
<b>Total General</b>	<b>\$10,000,000</b>	Presupuesto estimado para la implementación.

## F. Conclusiones y Recomendaciones para la Implementación.

### Conclusiones

El análisis exhaustivo de la situación en Boetsch reveló que la alta rotación de personal se explica principalmente por dos factores críticos: el desequilibrio entre la vida laboral y personal, y la percepción de inequidad salarial, particularmente entre el personal operativo. Estas situaciones, agravadas por largas jornadas y falta de flexibilidad, generan insatisfacción y fomentan la intención de renunciar. Para abordar estos desafíos, se ha diseñado un plan de acción que prioriza la implementación de políticas de flexibilidad laboral y el fortalecimiento de programas de bienestar integral. Los primeros resultados de este plan confirman que al atender directamente las necesidades de los empleados operativos se logra una mayor alineación con los objetivos organizacionales.

### Recomendaciones para la Implementación:

Para garantizar la implementación exitosa de un plan de bienestar laboral, es fundamental contar con el compromiso activo de los líderes, quienes deben promover una cultura organizacional que valore el bienestar de sus colaboradores. Asimismo, se recomienda implementar políticas de flexibilidad laboral, como horarios adaptables y opciones de teletrabajo, para fomentar un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional. Paralelamente, es crucial invertir en programas que promuevan la salud física y mental, incluyendo actividades de bienestar y acceso a servicios de apoyo psicológico. Además, es necesario realizar una revisión periódica de las políticas salariales para asegurar la equidad y motivación de los empleados.

Se recomienda continuar monitoreando de cerca la evolución de estas iniciativas y realizar ajustes periódicos para garantizar su efectividad a largo plazo. La atención constante en los factores identificados como críticos será clave para reducir la rotación de personal y mejorar el clima laboral en Boetsch. Finalmente, el éxito de este plan dependerá de un seguimiento constante y una evaluación rigurosa de los resultados obtenidos, permitiendo realizar ajustes y mejoras de manera oportuna.

## **2. Presentación del plan de acción al cliente y recepción de feedback del cliente.**

El presente plan de acción ha sido diseñado con base en los hallazgos del diagnóstico organizacional, considerando los desafíos específicos identificados en Boetsch, como la intención de renuncia, el desequilibrio trabajo-familia y la percepción de inequidad salarial. El propósito de este plan es ofrecer soluciones estratégicas que fortalezcan el bienestar laboral, incrementen el compromiso de los colaboradores y reduzcan los niveles de rotación, todo ello alineado con los objetivos organizacionales de la empresa.

Durante la presentación del plan, se buscó proporcionar una visión integral de las estrategias propuestas, destacando su viabilidad, impacto esperado y relación con los factores críticos del diagnóstico. Asimismo, el cliente proporcionó retroalimentación valiosa, considerando el contexto actual de reestructuración económica que enfrenta la organización. Este feedback permitió identificar ajustes necesarios para garantizar que las acciones sean relevantes y aplicables, incluso en un entorno de recursos limitados.

### **Observaciones Generales:**

1. El plan de acción propuesto es sólido y está bien fundamentado en los resultados del diagnóstico, con estrategias alineadas a las necesidades identificadas.
2. Sin embargo, debido a la situación económica actual y al proceso de reestructuración en curso, es necesario suspender temporalmente la implementación completa del plan. Esto incluye cualquier actividad que requiera recursos significativos en términos de tiempo, personal o costos adicionales.

### **Sugerencias:**

- Priorizar actividades que puedan ejecutarse con recursos mínimos y sin comprometer las operaciones críticas.
- Identificar elementos del plan que puedan implementarse como pilotos o iniciativas internas de bajo costo, con un enfoque en mantener la moral y el compromiso de los empleados restantes.

### **3. Ajuste y elaboración final del plan de acción.**

Tras la presentación inicial del plan de acción y la recepción del feedback del cliente, se identificaron ajustes necesarios para alinear las estrategias propuestas con el contexto actual de Boetsch. La situación económica y el proceso de reestructuración en curso demandan un enfoque flexible, priorizando actividades de bajo costo y alto impacto que puedan implementarse durante este período.

En este sentido, el plan de acción fue revisado y adaptado para garantizar su relevancia y aplicabilidad, manteniendo como objetivo central el fortalecimiento del bienestar laboral, el engagement y la retención del talento. Los ajustes realizados incluyen la reprogramación de ciertas actividades, la simplificación de estrategias y la identificación de acciones clave que puedan ejecutarse de manera inmediata con recursos mínimos. Este proceso asegura que el plan sea viable y que, una vez concluida la reestructuración, pueda implementarse en su totalidad con resultados sostenibles.

## Ajustes Propuestos:

### I. **Reprogramación del Plan:**

- Dividir el plan en dos fases:
  - **Fase 1 (durante la reestructuración):** Acciones que sean económicas y de alto impacto simbólico, como talleres de comunicación para los líderes y pequeñas intervenciones para reforzar el compromiso.
  - **Fase 2 (post-reestructuración):** Implementación completa de las estrategias propuestas.

### II. **Simplificación de Actividades Iniciales:**

- Replantear actividades como los talleres de sensibilización para realizarlos de manera virtual o con un enfoque reducido.

### III. **Monitoreo Básico:**

- Implementar encuestas rápidas tipo "pulse surveys" para mantener una lectura del clima organizacional durante este período.

#### **4. Feedback del plan de acción por parte del cliente.**

El feedback recibido por parte del cliente constituye un elemento clave en el proceso de mejora del plan de acción. Durante la revisión del plan propuesto, el cliente aportó observaciones valiosas relacionadas con las necesidades y limitaciones actuales de la organización, particularmente en el contexto de la reestructuración económica y la reducción de personal.

Este proceso de retroalimentación permitió identificar aspectos prioritarios a considerar, como la reprogramación de actividades para garantizar su viabilidad en un entorno de recursos restringidos, y la adaptación de las estrategias para maximizar su impacto con acciones concretas y medibles. La interacción cliente-consultor asegura que el plan final no solo responda a los hallazgos del diagnóstico, sino que también sea factible de implementar en las condiciones actuales, fortaleciendo la capacidad de la organización para afrontar sus desafíos estratégicos.

#### **Retroalimentación:**

- El plan debe ajustarse para reflejar las condiciones actuales de la compañía, reduciendo los costos asociados y enfocándose en mantener el compromiso del personal durante la reestructuración.
- La definición de roles y talleres de sensibilización son relevantes, pero se sugiere posponer su implementación completa hasta que finalice el proceso de reducción de personal.

## 5. Ejecución de actividad inicial del plan de acción.

La ejecución de la actividad inicial del plan de acción representa un paso clave para comenzar a abordar los desafíos organizacionales identificados en el diagnóstico. En este caso, se priorizó la implementación de un taller de sensibilización y definición de roles, diseñado para reforzar el compromiso de los líderes y colaboradores durante el proceso de cambio.

Esta actividad inicial busca generar un impacto inmediato mediante la mejora de la comunicación interna, el fortalecimiento del liderazgo y la promoción de un entorno de trabajo más colaborativo. Además, permite establecer una base sólida para el desarrollo de las siguientes etapas del plan de acción, asegurando que los participantes estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización. La elección de esta actividad se fundamenta en su relevancia y viabilidad en el contexto actual, y sus resultados ofrecen aprendizajes valiosos para ajustar y optimizar las acciones futuras.

### **Recomendación para la actividad inicial:**

- Implementar un taller virtual breve enfocado en resiliencia organizacional y comunicación en tiempos de crisis.
  - Objetivo: Preparar a los líderes para manejar la incertidumbre y reforzar la confianza en los equipos durante el proceso de reestructuración.
  - Contenido: Técnicas de comunicación empática, manejo del estrés y estrategias para mantener el compromiso en un entorno de cambio.

Anexo

N°	Respuesta	Pregunta	CUESTIONARIO / subescala
1	Escala Likert 7 niveles: 0.Nunca	En mi trabajo me siento lleno de energía (VI1)	Encuesta de Bienestar y Trabajo (UWES) ©  Versión breve (D)
2	1.Casi nunca 2.Algunas veces 3.Regularmente 4.Bastante veces  5.Casi siempre 6.Siempre	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo (VI2)	
3		Estoy entusiasmado con mi trabajo (DE2)	
4		Mi trabajo me inspira (DE3)	
5		Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar (VI3)	
6		Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo (AB3)	
7		Estoy orgulloso del trabajo que hago (DE4)	
8		Estoy inmerso en mi trabajo (AB4)	
9		Me "dejo llevar" por mi trabajo (AB5)	
10	Escala de tipo Likert. 6 niveles. 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo	Me siento motivado cuando tengo tiempo para mi familia y mi trabajo.	CUESTIONARIO CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO (Patlán 2016):  Equilibrio familia-trabajo (A)
11	3. Moderadamente en desacuerdo 4. Moderadamente de acuerdo 5. De acuerdo 6. Totalmente de acuerdo.	Cuando se respeta mi horario de trabajo me provoca alegría	
12		Después del trabajo puedo pasar tiempo con mi familia	
13		Tengo tiempo para atender mis actividades personales y laborales	
14		Cuando tengo una urgencia familiar me apoyan en el trabajo	
15		Me siento a gusto con mi horario de trabajo.	
16		Me siento tranquilo cuando acabo a tiempo mi trabajo y disfruto a mi familia	
17		Me siento satisfecho realizando mi trabajo.	
18	Cuando logro mis metas en el trabajo me siento satisfecho		
19	Tengo la libertad para elegir cómo realizar mi trabajo.		
20	Me siento responsable trabajando en esta organización.		

### Referencias bibliográficas.

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interaction between job insecurity and job demands: A longitudinal study. *Work & Stress*, 7(4), 320-331.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Boon, J., Yong, H., & Lee, S. (2021). The role of compensation and benefits in reducing turnover in the construction industry. *Journal of Construction Management*, 48(3), 67-84.
- Chen, Y., Jiang, S., & Hou, X. (2019). Compensation fairness and turnover intentions in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 37(6), 375-392.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575.

- Gittleman, M., Horrigan, M., & Joyce, M. (2018). "Flexible" workplace practices: Evidence from a nationally representative survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(1), 99-115.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.
- Kim, N., Chae, S., & Min, H. (2020). Construction workers' psychological health, job satisfaction, and safety behavior in the South Korean construction industry. *Safety Science*, 122, 104507.
- Lingard, H., & Francis, V. (2004). The work-life experiences of office and site-based employees in the Australian construction industry. *Construction Management and Economics*, 22(9), 991-1002.
- Lingard, H., & Turner, M. (2020). Work-life balance in construction: An Australian case study. *Journal of Construction Management*, 146(3), 1-13.
- Meng, Q., & Chan, A. P. (2022). The role of supervisor support in construction employee engagement and retention. *Journal of Construction Engineering and Management*, 148(4), 1-10.

- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1979). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Torres, G., Pérez, R., & Muñoz, C. (2021). Estrés laboral y rotación en el sector de la construcción en Chile. *Revista Chilena de Administración Pública*, 15(1), 59-77.
- Torres, M., & Valenzuela, C. (2022). Work-family balance and its impact on employee turnover in the Chilean construction industry. *Revista de Psicología Laboral*, 24(2), 123-134.
- Valenzuela, P., Sandoval, J., & Fuentes, M. (2020). Conciliación trabajo-familia y rotación laboral en la construcción chilena. *Estudios de Administración*, 27(2), 45-62.
- Voydanoff, P. (2005). The differential salience of family and community demands and resources for family-to-work conflict and facilitation. *Journal of Family and Economic Issues*, 26(3), 395-417.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.

- Zhang, Y., Ling, F., & Chan, A. (2021). Occupational safety and employee well-being in the construction industry. *Safety Science*, 143, 105-119.