



EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
ACREDITA INSTITUCIONALMENTE A LA
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
Resolución 23095, del 15 de diciembre de 2016

ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA PARMALAT COLOMBIA LTDA.

Autores

Andrea Carolina Pizarro Rada

Yirey Cano Vásquez

Ernestina Reyes Cassiani

Karolay Jinete Sepúlveda

Proyecto de grado como parte de los requisitos para optar al título de:
Magíster en Gerencia del Talento Humano

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INSTITUTO DE POSTGRADO
BARRANQUILLA
2021**



EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
ACREDITA INSTITUCIONALMENTE A LA
UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
Resolución 23095, del 15 de diciembre de 2016

REPÚBLICA DE COLOMBIA
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Proyecto de grado

Como parte de los requisitos para obtener el título de:
Magíster en Gerencia del Talento Humano

Presentan:

Andrea Carolina Pizarro Rada

Yirey Cano Vásquez

Ernestina Reyes Cassiani

Karolay Jinete Sepúlveda

Dirigido por:

PhD (c). Viviana Cervantes Atia

PhD (c). Eduardo Salazar Araujo

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INSTITUTO DE POSTGRADO
BARRANQUILLA
2021

Panel de Sustentación

Viviana Cervantes Atia _____

Director Firma

Carlos Acosta Villa _____

Co Director Firma

Jurado 1 _____

Firma

Jurado 2. _____

Firma

PhD. Ronald Prieto Pulido Mg. Carlos Acosta Villa

Decano de Facultad Directora Maestría

DEDICATORIA

Esta tesis en primer lugar va dedica a Dios quien siempre nos está guiando, acompañando e iluminando para cumplir nuestras metas. A nuestros padres que con su amor incondicional nos apoyan en todo momento y siempre están para incentivarnos a seguir adelante. A nuestra tutora quien con su dedicación, paciencia y profesionalismo nos dirigió durante todo este trayecto con el objetivo de instruirnos en nuestro futuro profesional. Muchas gracias a todos por apoyarnos en este camino.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad Simón Bolívar por habernos aceptado ser parte de ella para poder estudiar esta maravillosa maestría, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo incondicional para seguir adelante.

Agradecemos a nuestra asesora de tesis Dr. Viviana Cervantes por habernos brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, así como también haber tenido toda la paciencia del mundo para guiarnos durante el desarrollo de la tesis.

Nuestro agradecimiento también va dirigido a la empresa Parmalat Ltda por haber aceptado que se realice nuestra tesis en esta prestigiosa empresa.

Y finalmente, agradecemos a nuestros compañeros de clase durante todos los semestres de la carrera ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo han aportado un alto porcentaje a nuestras ganas de seguir adelante.

Tabla de contenido

ÍNDICE DE TABLAS	viii
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Formulación del problema.....	7
1.2.1. Pregunta principal	7
1.2.2. Preguntas secundarias	7
1.3. Objetivos	8
1.3.1. Objetivo general.....	8
1.3.2. Objetivos específicos	8
1.4. Delimitación	9
1.4.1. Delimitación espacial	9
1.4.2. Delimitación Temporal	9
1.4.3. Delimitación Temática.....	9
1.5. Justificación	10
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL.....	15
2. MARCO TEÓRICO	15
2.1.2. Antecedentes Internacionales	15
2.1.3. Antecedentes Nacionales.....	21
2.2. Fundamentación Teórica.....	24
2.2.2. Gestión Estratégica del Talento Humano	27
2.2.3. Retención de Personal	32
2.2.4. Rotación de Personal	38
Marco legal	47
CAPÍTULO III MARCO METODOLOGICO.....	49

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.2. Método investigación.....	50
3.5. Población.....	51
3.4. Fuentes Primarias y Secundarias	51
3.4.1. Primaria:	51
3.4.2. Secundaria:.....	52
3.6. Herramientas y estrategias metodológicas	53
7. ANEXOS.....	83
8. REFERENCIAS.....	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Porcentaje de rotación por área del año 2019.....	5
Tabla 2. Leyes, decretos y normas sobre la retención de personal.....	47
Tabla 3. Operacionalización de las variables	52
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad.....	54
Tabla 5. Herramientas Metodológicas.....	54
Tabla 6. Información general de los colaboradores.....	57
Tabla 7. Análisis dimensión #1: Rumbo	58
Tabla 8. Análisis dimensión #2: Condiciones de trabajo	60
Tabla 9. Análisis dimensión #3: Compromiso	62
Tabla 10. Análisis dimensión #4: Desarrollo	64
Tabla 11. Análisis dimensión #5: Compensación	66
Tabla 12. Análisis dimensión #6: Liderazgo	67
Tabla 13. Prueba Kruskal-Wallis	69
Tabla 14. Comparación de dimensiones	69
Tabla 15. Estrategia Mundo Lactalis	74

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de rotación comercial Nacional	5
Figura 2. Ubicación geográfica de la empresa Parmalat Bogotá	9
Figura 3. Esquema de investigación	14
Figura 4. La formación Versus el desarrollo	46
Figura 5. Dimensión Rumbo	59
Figura 6. Dimensión condiciones de trabajo	61
Figura 7. Dimensión Compromiso	63
Figura 8. Dimensión Desarrollo	64
Figura 9. Dimensión Compensación	66
Figura 10. Dimensión Liderazgo	68
Figura 11. Diagrama de Caja y Bigotes	70
Figura 12. Estrategias de retención para la empresa Parmalat Colombia Ltda.....	71

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Validación director (a) RRHH Lactalis

Anexo 2. Informe de opinión de expertos sobre el instrumento de investigación

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar estrategias de retención de personal en la empresa Parmalat Colombia Ltda. que estén encaminadas a mejorar el nivel de compromiso de los colaboradores del área comercial de la compañía dando como resultado la disminución en la rotación de personal de esta área, debido a que se identificó un problema en cuanto a la rotación de los colaboradores del área comercial reflejándose en la con las estadísticas suministradas por la empresa.

Teniendo claro que esta área es clave para el crecimiento económico de la compañía es de gran importancia crear mecanismos que motiven a los colaboradores generando sentido de pertenencia. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo no experimental con carácter transversal utilizando métodos deductivos, descriptiva – propositivo, para esto se toma como instrumento la encuesta para recolectar datos.

Los resultados obtenidos por la encuesta, arrojaron que las dimensiones, compensación, desarrollo y condiciones de trabajo presentaron falencias en cuanto a la percepción que tienen los colaboradores de acuerdo a sus condiciones de trabajo. Atendiendo esta situación, la investigación propone una estrategia macro, que desarrolle estas dimensiones de acuerdo a las necesidades evidenciadas por el equipo comercial.

Palabras claves: Retención, Motivación, rotación, satisfacción laboral y compensación.

ABSTRACT

This research aimed to design employee retention strategies in the company Parmalat Colombia Ltda. in order to improve employees' level of commitment in the commercial area of the company. Through its application, the turnover of personnel working in this area was reduced, a problem that was identified through the analysis of the statistical information provided by the company.

This area is key to the economic growth of the company so it is very important to create mechanisms that motivate employees to generate a sense of belonging. The research was developed under a non-experimental quantitative approach with a cross-sectional or transversal character using deductive, descriptive - purposeful methods, and taking the survey as an instrument for data collection.

The results obtained by the survey showed that the dimensions, compensation, development and working conditions presented shortcomings in terms of the perception that employees have according to their working conditions. Taking into account this situation, the research proposes a macro strategy that develops these dimensions according to the needs evidenced by the commercial team.

INTRODUCCIÓN

Es esencial que las organizaciones administren el capital humano, entendiendo que este le otorga valor diferencial en el mercado competitivo, lo que conlleva a generar estrategias de retención de personal, para esto, es necesario enfocarse primero en sus colaboradores proporcionando un ambiente donde se sientan motivados a realizar cada una de sus actividades evitando de esta manera que se marchen de la organización con todo el conocimiento y la experiencia adquirida, reconociendo que un colaborador motivado tendrá mayor rendimiento laboral.

La empresa Parmalat Colombia Ltda. ha identificado un aumento del 2,2% en la rotación de personal con mayor impacto en el área comercial con un 55%, esto desde marzo del 2019 esta información es suministrada por el departamento de Gestión Humana en el cierre de los KPI anual.

Es de vital importancia diseñar mecanismos que enfrenten esta situación ya que de esta área surgen principales fuentes de ingresos que sostienen la compañía, sin dejar atrás los costos adicionales que trae consigo una excesiva rotación de personal tales como reclutamiento, selección, contratación e inducción. Por lo anterior se toma como referencia una población 53 colaboradores ubicados en el área comercial, partiendo con la aplicación de encuestas para mayor conocimiento de sus necesidades y expectativas.

De acuerdo con esto, la presente investigación buscó optimizar el área comercial de la compañía ya que es el centro de conexión para el crecimiento sostenible de la empresa. Es pertinente porque la retención del personal genera una mayor motivación y satisfacción a los trabajadores, puesto que se sienten valorados sus esfuerzos y esto permite un mejor rendimiento en sus funciones, para disminuir este suceso en la organización y tener permanencia en empleados

ya incorporados a la empresa como a los que están próximo hacer parte de la organización. Adicional se establecen estrategias de solución de acuerdo con los antecedentes teóricos nacionales e internacionales y se visualiza el tratamiento de temas entre el contexto organizacional y económico.

Posteriormente, la presente investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, cuantitativo que parte de la obtención y análisis de datos para validar teorías trabajadas en el proceso de la investigación. Se toma como referencia a Hernandez y Mendoza (2018) establecen que “en los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos)”

Luego de la aplicación de la encuesta se identificó la necesidad de proponer una estrategia macro que permita reforzar factores como condiciones de trabajo, desarrollo y compensación y así mismo poner en marcha acciones que generen sentido de pertenencia.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. DEFINICION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.Planteamiento del problema

En el siglo XXI las organizaciones se enfrentan a un nuevo reto debido a los cambios tecnológicos, sociales y consigo de pensamiento que se ha dado en la nueva generación. En años anteriores, las personas se preocupaban por buscar un trabajo estable en el cual perdurar. Hoy en día, las personas buscan ascensos rápidos y trabajos donde puedan aprender lo requerido para pasar a otra empresa que les ofrezca mejores condiciones laborales.

La rotación de personal se encuentra presente en todas las organizaciones. El cambio constante de personal trae como consecuencia costos administrativos y de tiempo que varían teniendo en cuenta el cargo y la dificultad de conseguir el remplazo adecuado. Estos costos están asociados a entrenamiento para el nuevo personal, reclutamiento y selección (Ccollana, 2015) (Mendoza, 2003). Adicional a esto, los demás colaboradores de esa área se ven afectados debido a que la ejecución de sus actividades no es la adecuada porque realizan diversas labores para cubrir las tareas de la vacante a la espera del nuevo ingreso.

El tema es tan complejo que, según John Badel gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo que uno de los mensajes invita a tener buenas oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones (Redacción El tiempo, 2016).

Esto estimando los costos del salario de la persona mientras se cubre la posición. De acuerdo con Birchfield, 2001, como se cita en Santacruz (2011): “Los nuevos empleados se pueden tardar hasta seis meses en el conocimiento de sus funciones, tardarse 18 meses para conseguir

integrarse en la cultura de una organización y lleva 24 meses antes de que realmente se conozca la estrategia y el negocio al que se han unido”.

Tener el control de la rotación de personal es uno de los principales retos que la empresa tiene para el cumplimiento de sus objetivos, cada vez que una persona se retira de la empresa se lleva lo aprendido durante su experiencia. Lo anterior conlleva a que las empresas deban identificar las causas por las que su recurso humano se desvincula de su labor, con el fin de crear estrategias de retención que se ajusten a las necesidades que se detectan (Barragán, Castillo, & Guerra, 2009).

Estas estrategias que implemente las empresas deben estar orientadas a lo que busca la organización. “Las acciones de retención son aquellas prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa. Lejos de convertirse en acciones que busquen “hacer sentir bien” a los empleados” (Tracy, 2003). Por todo lo anterior, evitar que las personas que se retiren de la organización se vayan para la competencia o pongan su propio negocio en la misma industria en donde venían trabajando, es una prioridad.

Parmalat empresa objeto de estudio, es un Grupo italiano de alimentación con una estrategia multinacional que busca incrementar el bienestar de los consumidores en todo el mundo, se ha encargado de alimentar a los colombianos con productos saludables de alta calidad. Hoy la empresa cuenta con 1.100 colaboradores directos, recoge más de 200 millones de litros de leche al año de diferentes zonas del país y tiene instaladas 4 plantas de producción dedicadas a la fabricación de leche líquida, leche en polvo, yogures, crema de leche y postres.

Desde el mes de marzo del 2019 de acuerdo con datos obtenidos del departamento de Gestión Humana en el cierre de los KPI anual, la empresa viene presentando un aumento considerable del 2,2% en la rotación de personal, viéndose mayormente representada por el área

comercial con un 55% , esta área es considerada clave por la empresa dado que de ella emana las principales fuentes de ingresos que sostienen la compañía, en sí la labor de dicha área es la de mantener la relación permanente con los clientes para fidelizarlos y conseguir los objetivos de venta propuestos dentro de los planes estratégicos de la empresa.

Tabla 1

Porcentaje de rotación por área del año 2019

Area	Peso
Industrial	18%
Comercial	55%
Marketing	1%
Funciones de Soporte	5%
Milk Supply	2%
Investigación & Desarrollo	1%
Logistica	18%

La tabla representa el porcentaje de rotación de cada área para el año 2019. Fuente: Tablero de mando KPI's RH COLOMBIA 2019. Entregado por el departamento de recursos humanos

De ese 55% de rotación comercial a nivel nacional, el 30% pertenece a la ciudad de Bogotá y un 29% al occidente, tal como se presenta en la siguiente figura 1

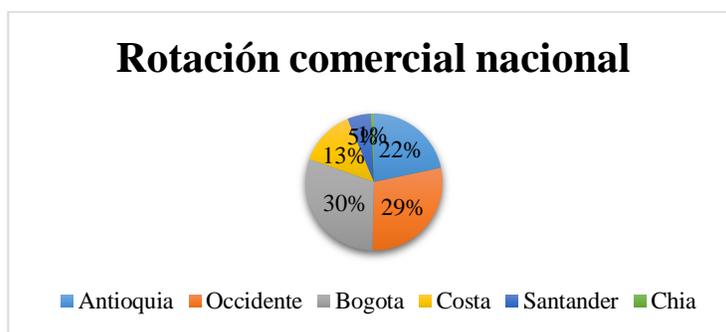


Figura 1. Porcentaje de rotación comercial Nacional: El gráfico representa el porcentaje de rotación comercial a nivel nacional por cada regional. Tablero de mando KPI's RH COLOMBIA 2019, entregado por el departamento de recursos humanos

El incremento en la rotación de personal le ha generado a la empresa costos en tiempo para entrenar al nuevo personal, en selección y contratación, adicional se han venido presentando deficiencia en la productividad. Tomando en consideración la problemática descrita, la presente investigación propone diseñar un plan de retención de desarrolla con el fin de buscar disminuir la

rotación de personal en el área comercial de la empresa Parmalat Colombia Ltda. mediante el diseño de un plan de retención de personal.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Pregunta principal

¿Qué estrategias de retención de personal puede implementar la empresa Parmalat Colombia Ltda de manera que se disminuya el índice de rotación en el área comercial y se obtenga un buen retorno de inversión?

1.2.2. Preguntas secundarias

- ¿Qué factores han generado la rotación del personal clave en la empresa Parmalat Colombia Ltda. de manera que se creen condiciones laborales pertinentes acordes a las necesidades de los colaboradores?
- ¿Cómo se relacionan los factores generadores de rotación con las estrategias implementadas por el área comercial en la empresa Parmalat Colombia Ltda de manera que se determine su efectividad?
- ¿Cuáles serían las estrategias de retención de personal a plantear en el área comercial de la empresa Parmalat Colombia Ltda. que les permitan obtener el retorno de la inversión?

1,3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar estrategias de retención de personal en la empresa Parmalat Colombia Ltda. de acuerdo con las necesidades de los colaboradores del área comercial para minimizar la rotación de personal y así obtener un buen retorno de la inversión.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores de rotación de personal del área comercial en la empresa Parmalat Colombia Ltda., sede Bogotá.
- Analizar los factores generadores de rotación con las estrategias implementadas por el área comercial en la Empresa Parmalat para determinar su efectividad.
- Determinar estrategias de retención de personal en el área comercial de la empresa Parmalat Colombia Ltda. que le permitan disminuir la rotación laboral y obtener el retorno de la inversión.

1.4. Delimitación

1.4.1. Delimitación espacial

La presente investigación se desarrollará en el área comercial de la Empresa Parmalat Colombia Ltda. Sede Bogotá, empresa ubicada en el barrio San Antonio, en la dirección diagonal 182 #20-64 dedicada a la producción y distribución de productos lácteos.



Figura 2. Ubicación geográfica de la empresa Parmalat Bogotá La figura muestra la ubicación de la sede principal en la ciudad de Bogotá de la empresa Parmalat. Fuente: [google.com/maps/place/PARMALAT](https://www.google.com/maps/place/PARMALAT)

1.4.2. Delimitación Temporal

El Proyecto se desarrolló en el período comprendido entre octubre 2019 hasta junio del 2021.

1.4.3. Delimitación Temática

El desarrollo de ésta de investigación se enfocó en la línea de investigación Prácticas de la Gerencia del Talento Humano ya que esta permite profundizar en conocimientos específicos hacia el desarrollo y mejoras de procesos de gestión del talento humano que se desarrolla al interior de una organización empresarial.

1.5. Justificación

A través de la presente investigación se busca diseñar estrategias de retención de personal a la Empresa Parmalat Colombia LTDA. Que permite fortalecer los procesos que se llevan a cabo y alcance a ser más competitiva disminuyendo la rotación de personal en el área comercial de la organización, creando en ella un cambio con sentido de pertenencia y motivación de sus colaboradores en donde los beneficios se vean reflejados en la productividad y el compromiso de los trabajadores.

Es pertinente porque la retención del personal genera una mayor motivación y satisfacción a los trabajadores, puesto que se sienten valorados sus esfuerzos y esto permite un mejor rendimiento en sus funciones, así mismo se busca disminuir este suceso en la organización y tener permanencia tanto en los empleados ya incorporados a la empresa como a los que están próximo hacer parte de la organización. Isaza (2014) menciona que:

Las estrategias que desde la gestión del Talento Humano se hagan para atraer y retener al personal talentoso, tales como, hacer un proceso de selección o reclutamiento que contemple el análisis de las motivaciones y expectativas que tienen los aspirantes a las diferentes vacantes que ofrece la compañía, a fin de poder establecer desde un primer momento si la visión de futuro del aspirante es compatible con la visión y estrategias de la compañía. (p,66)

En el mismo sentido, es pertinente el establecimiento de escalas salariales que le permitan a la compañía ofrecer una compensación acorde con las competencias y responsabilidades que implica el desarrollo de las funciones asignadas al colaborador. Todo lo anterior se puede consolidar con el establecimiento de planes de carrera que le permitan a la organización mantener motivado y retener al personal apto que trabaja con agrado al servicio de la compañía.

Es importante saber motivar para retener al talento, las organizaciones deben concientizarse que por medio de la capacitación se dan a conocer las habilidades de los empleados, por lo anterior, es fundamental resaltar las capacidades, porque se convierten en algo más allá que obligaciones laborales y la organización obtiene resultados satisfactorios en el proceso. Dado que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene una organización es importante saber potenciarlo al máximo, por ello un reto para cualquier empresa es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a las mismas, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal, ésta hace referencia a la salida de colaboradores de la organización, que luego son reemplazados por otros, se puede decir que la rotación ocurre por factores internos cuando el empleado se retira antes de finalizar el periodo de prueba, siendo esto entre los primeros 2 o 3 meses, es por esto, la retención se ve afectada por problemas de reclutamiento y selección, es aquí donde se deben realizar los adecuados procesos que permitan filtrar las personas ideales para el área, por otro lado si la rotación ocurre luego del periodo de prueba se puede decir que la retención se ve afectada por factores internos como los son el clima organizacional, la motivación, la compensación, entre otros factores.

Diseñar estrategias de retención de personal le permitirá a la empresa contar con herramientas para enfrentar el flagelo de rotación que en los últimos años ha venido incrementándose en el área comercial. No obstante, el diseño de estrategias de retención también le permitirá a la empresa conocer e identificar las necesidades y motivaciones del personal y así tomar las decisiones pertinentes para el problema de retención que se viene presentando.

Hoy en día casi todas las organizaciones diseñan estrategias para ser más competitivas, aprovechar mejor las nuevas oportunidades de negocio, innovar con rapidez y acierto, dar satisfacción y fidelizar a los clientes, transmitir el conocimiento y el talento de las personas, alinear los intereses de los accionistas con los del equipo directivo y el resto de los empleados. (Corral, 2006)

Establecer estrategias de retención al personal es un proceso importante dentro de la organización porque le permite generar capital intelectual, el cual se puede decir que es la suma de habilidades y aptitudes que poseen los empleados. Por lo anterior, es importante que los empleados permanezcan en la organización porque cuenta con un grado de satisfacción y motivación por continuar por sus funciones.

Al retener personal de la organización, principalmente es necesario mejorar la motivación, la satisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos gestión de los Recursos Humanos que llega a ser insuficiente generando por el contrario altos niveles de desmotivación y bajo desempeño de los colaboradores.

Alomia, Castro, España & Ruano (2018) Mencionan que:

No contar con estrategias de retención de personal tiene consecuencias para la empresa como son la baja calidad de vida de los empleados, bajo desempeño laboral y deficiente prestación del servicio; además, teniendo en cuenta que es el área operativa la que presenta mayor rotación afecta directamente en la manera como se atiende a los usuarios, poniendo en riesgo la imagen que se proyecta de ella, la satisfacción de los clientes, y con ello dificulta la consecución de los objetivos empresariales, económicos y de calidad, trayendo consigo una baja productividad de la empresa, además del gasto administrativo y financiero que implica la rotación de personal. (p.11)

Es relevante el desarrollo de esta investigación ya que los resultados se orientan a aportar a la empresa Parmalat estrategias de crecer, así como de posicionarse en el mercado y ayudar a que los trabajadores mejoren su calidad de vida y estabilidad, en especial mejorar el área comercial de la compañía ya que es el centro, canal, conexión y punto de partida para el crecimiento sostenido de la empresa, cara fundamental de la misma y fuente de confianza para los clientes, y es donde mayormente debemos aplicar estrategias para retener al personal ya que se requiere un equipo de personas idóneo y dispuesto a mantener la conexión con los distribuidores de los productos pues de las ventas depende en gran medida el crecimiento óptimo de la compañía. Si este departamento cuenta con el talento necesario, no sólo se asegura la permanencia en el mercado, sino que se pueden cumplir las metas propuestas para ser más competitivas en el mercado.

Para desarrollar la presente investigación en el área comercial de la empresa Parmalat Colombia Ltda., en sede Bogotá se cuenta con el permiso de la empresa ya que esto se encuentra en el plan estratégico de la empresa velar por el bienestar de sus empleados y la productividad de la organización.

Se considera factible ya que por esta investigación es diseño estrategias de retención de personal de la empresa Parmalat Colombia Ltda., sede Bogotá específicamente en el área comercial, utilizando técnicas de investigación como la encuesta, para establecer estrategias de retención y brindar estabilidad organizacional, creando la propuesta de fidelidad y a atraer a los colaboradores para un mejor retorno de inversión.

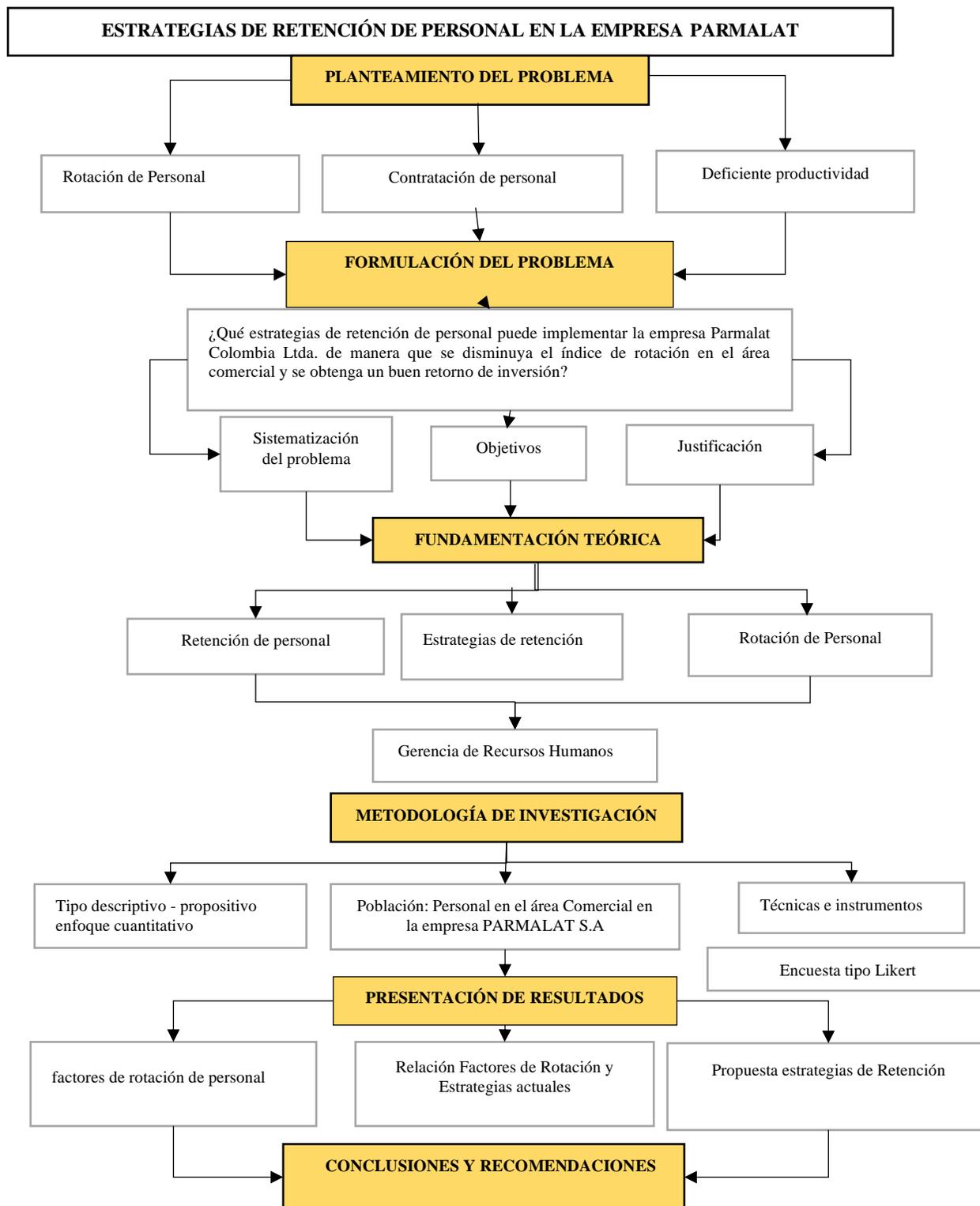


Figura 3. Esquema de investigación. Fuente: Elaboración Propia (2021)

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

La retención de empleados es un proceso clave en los Recursos Humanos, es un proceso el cual realizan muchas empresas en todo el mundo, día a día hay organizaciones trabajando en técnicas para lograr que un colaborador permanezca un tiempo prolongado en la organización, estas empresas se pueden plantear diferentes estrategias y soluciones dependiendo del país, la cultura, del sector a que se dedica, etc. Es por esto por lo que a continuación hay una lista de antecedentes internacionales y nacionales que muestra de qué forma se ha abordado esta situación y que soluciones se han tomado.

Con base a la revisión realizada tanto a nivel nacional como internacional, se logra visualizar el tratamiento del tema desde el contexto organizacional en los diferentes sectores económicos, tales experiencias se relacionan a continuación:

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Baque y Brochado (2014) En su tesis titulada “Estudio Organizacional de la franquicia McDonald’s Gerencia & Alimentos Nassif, CA Ubicada en el Municipio Chacao”, tuvo la finalidad de establecer estrategias que permitan disminuir los índices de rotación de personal en la empresa. Universidad Nueva Esparta, Venezuela.

Esta investigación se basó en la implementación de un estudio organizacional en la empresa que permita determinar las causas que originan los altos índices de rotación de personal con el propósito de generar estrategias viables para mejorar la gestión del recurso humano y la

optimización de los recursos destinados de la misma. Según las encuestas aplicadas se determinaron diferentes factores que generan insatisfacción laboral y por ende altos índices de rotación laboral, los cuales son:

Capacitación integral: Se determinó que se les brinda capacitaciones limitadas y que no les permite ampliar sus competencias con el fin de ascender a mejores cargos en el tiempo.

Condiciones salariales: Se determinó que existe una fuerte inconformidad en el paquete salarial ofrecido y se considera insuficiente.

La propuesta más factible para lograr el objetivo de la investigación es crear un paquete de beneficios empresariales y para ello se requiere de un sistema de bonos, programa de puntos para la formación y creación de competencias laborales complementando con actividades recreativas para el personal que actúen como factores motivacionales.

Mora (2013) en su tesis titulada “Diseño de un programa de retención para el personal de operaciones de la empresa industrial Empaqplast S.A”. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. El objetivo de esta investigación fue elaborar un Programa de Retención para el Personal de Operaciones o Producción de la empresa nacional Empaqplast S.A con la finalidad de conservar, motivar y comprometer a los colaboradores tanto con la empresa como con sus funciones. Según las encuestas aplicadas se obtuvo como factores sujetos a mejora, básicamente 5 aspectos: Inconformidad de remuneración en relación con funciones, no existe reconocimiento o felicitación formal o informal por parte de los líderes, no hay oportunidades de ascensos, la mayoría de los trabajadores considera su cargo y funciones de alto riesgo, los colaboradores no conocen cuales son los beneficios que la empresa ofrece.

Se concluye en que debe haber un interés genuino para que los trabajadores sientan el trabajo no solo como un medio para subsistir, sino como una oportunidad de desarrollo y motivación personal. La propuesta del programa de retención consiste en la implementación de distintas actividades tales como: Definir un proceso de selección específico con base al perfil de cargo que se acople a la organización, implementar proceso de inducción para los nuevos empleados, crear planes de carrera específicos, crear un paquete de beneficios empresariales, realizar un formato de entrevistas de salida en caso de renuncia voluntaria para indagar las razones de desvinculación.

Puza (2016) En su tesis titulada “Gestión Del Talento Humano Como Estrategia Para Retención del Personal” en México, demuestra la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad.

En los resultados se determinó la necesidad de mejorar diferentes aspectos tales como: diseño de puesto de trabajo, mejorar las políticas de remuneración, realizar evaluaciones de desempeño, ofrecer planes carrera, realizar encuestas de clima organizacional. Se concluye en que la satisfacción o la felicidad laboral es un pilar importante en las organizaciones y alcanzar altos niveles en ella disminuiría considerablemente las rotaciones de personal dentro de una organización. Por lo que la empresa siempre debe estar interesada en el bienestar de los empleados para brindarles salarios emocionales que ayuden a lograr esto.

Minchán (2017) En su tesis titulada “Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables de Perú” tuvo como objetivo determinar la causa de la rotación del talento humano de la Oficina General de Recursos

Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Según los estudios realizados se encontró que gran porcentaje de los colaboradores no se sienten satisfechos con las oportunidades de ascensos que ofrece la organización y que, aunque se trabaje en salario emocional no es determinante para la retención de talento humano porque prácticamente el motivo de retiro principal es por el desarrollo profesional que muy poco se les brinda a los colaboradores.

Como conclusión se determinó que si existe una estrecha relación entre el salario emocional y el talento humano ya que si el salario emocional es adecuado la retención de talento humano es eficiente. Y se recomienda realizar programas de desarrollo que permitan identificar a los talentos y observar sus capacidades y competencias para que puedan ocupar cargos de mayor jerarquía.

Mina (2015) En su tesis titulada “Atracción y retención del talento: problemática en empresas IT de Argentina” tenía como objetivo identificar y analizar cuáles son los factores más determinantes para atraer y retener talentos, así como poner en evidencia las herramientas de gestión disponibles para llevar a cabo esta tarea. Según las entrevistas realizadas se encontraron que existe una gran insatisfacción salarial así mismo un mal clima organizacional en distintas empresas IT, generando un disgusto en los colaboradores haciendo que estos fácilmente se desvinculen de la compañía.

Se concluye en que la motivación es el principal factor de retención, un empleado motivado es un empleado productivo, además que en las empresas de IT la innovación es muy importante capacitar a los empleados para que estén empoderados en su labor.

Dueñas Riofrío (2012) en su tesis titulada “Buenas prácticas de recursos humanos: propuesta de un manual de herramientas para retener los altos potenciales en las organizaciones

de la ciudad de Quito”. Pontificia Universidad Católica Del Ecuador. El objetivo fue analizar técnicas de retención utilizadas por las empresas ecuatorianas para retener a sus altos potenciales y desarrollar herramientas en los diferentes subsistemas de recursos humanos para retención de personal. Según las encuestas realizadas se encontró que las personas no se sienten comprometidos con la misión y visión de la empresa y tampoco la conocen, se necesita fortalecer la cultura e involucrar a los distintos grupos que conforman la organización (Colaboradores, proveedores, clientes y asociados). Es también necesario crear un plan de entrenamiento y capacitación porque los empleados sienten que no innovan y avanzan según las tendencias, por otro lado, es importante realizar evaluación de desempeño de 360 grados, evaluación por objetivos y competencias y mejorar las prácticas de recursos humanos como lo son el clima, ética laboral y entrenamiento.

Se concluye que la motivación y compromiso del colaborador no está relacionada netamente con el tema salarial. Es importante que la empresa demuestre y trabaje siempre pensando en el bienestar del colaborador, de manera que este demuestre lo mismo en el cumplimiento de sus funciones. Las herramientas no deben ser utilizadas de manera emergente como método de retención, es importante que se desarrolle un sistema formal que perdure y sea constante, dando soporte a la retención de Altos Potenciales para que no haya gastos en talento humano sino inversión, y principalmente para que la empresa no sufra de un desequilibrio interno.

Bergerman y Tantaleán (2016) en su tesis titulada “Propuesta de retención del talento millennials en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú, tuvo como objetivo elaborar una propuesta para la retención del talento Millennials con el propósito de conocer el comportamiento, actitudes e intereses de este grupo de personas que son el potencial directo de las organizaciones. Luego de los resultados de los análisis realizados se determina que la generación Millennials busca trascender y desarrollar en su etapa laboral experiencias que le ayuden a su desarrollo profesional

y persona, y en este caso el Banco del crédito del Perú ofrece una gama de conocimientos y situaciones que elevan el aprendizaje en el ambiente laboral. Sin embargo, como esta generación va en busca de experimentar en diferentes empresas de distintos sectores es por esto que se ve una alta rotación en ellos, porque solo están buscando enriquecerse profesionalmente y no pretenden quedarse en un mismo lugar de trabajo por mucho tiempo, van en busca de su independencia para mejorar su calidad de vida.

Se concluye, que definitivamente no es posible retener la generación Millennials por mucho tiempo ya que la característica principal de estos es tener experiencias a corto plazo, sin embargo, se debe mejorar ciertos factores que motivan mucho esta generación como lo es el valor del trabajo y experiencia laboral, para los Millennials es de vital importancia que su trabajo sea considerado y valorado. En relación con la motivación extrínseca los aspectos considerados fueron las recompensas y la remuneración de su trabajo, estos puntos son importantes para su independencia económica y estabilidad social, pero esta no es la más relevante.

Palo (2018) en su tesis “Sistematización de procesos que permitan la retención del talento humano al interior de la Empresa Cognitio Consulting SAC de Arequipa, Perú”. Su objetivo es identificar y determinar los indicadores que permitan evaluar los procesos claves para asegurar la retención del talento humano. Según las encuestas realizadas es necesario realizar un proceso de planes carrera, proceso de desarrollo de personal y el de motivación y satisfacción. Ya que son uno de los factores que los empleados dicen que se está fallando y por estos motivos tienden a cambiar de trabajo. Se concluye en la necesidad que la empresa considere la realización de los procesos puesto que pueden ser medidos y aplicados para todas las áreas de la empresa en búsqueda de retención de personal, además que debe haber compromiso para el desarrollo de los procesos y es

necesario que se comprometan a mejorar la cultura de aprendizaje de los trabajadores para que exista mayor participación de desarrollo del talento.

2.1.3. Antecedentes Nacionales

Figuroa (2014) En su tesis titulada “Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana, tuvo como objetivo analizar algunos factores que pueden resultar determinantes para las organizaciones del sector minero a la hora de atraer o retener el personal idóneo para determinado cargo. Dentro de los resultados obtenidos se encuentra que las estrategias de retención de las principales empresas del sector minero en Colombia están basadas en compensaciones, esencialmente de tipo monetario, complementadas con otras fundamentadas en reconocimientos por méritos y el establecimiento de condiciones de bienestar integral o planes de beneficios dirigidos a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores o la de los beneficiarios de éstos. no es evidente la existencia de planes de carrera concretos que definan las estrategias de retención y el procedimiento a seguir para la implementación de un proceso que les permita actualizar el mapa de cargos, ajustado a los perfiles de los profesionales, de acuerdo con los requerimientos de la estructura organizacional de la empresa.

Se concluye que la industria minera en el país, para aprovechar el posible apogeo del futuro, debe desarrollar habilidades y capacidades laborales en su personal, de tal forma que se garantice suplir las necesidades de talento humano capacitado, acorde a su estructura de cargos y a sus necesidades corporativas. Para ello se propone que se formen talentos con pertinencia para la innovación y la productividad, fortaleciendo o implementando esquemas de armonización de la educación media-técnica y/o superior con los requerimientos específicos del sector minero. Satisfacer las necesidades de los colaboradores para el cumplimiento de la retención del Talento humano en los procesos elaborados, se debe implementar estrategias de retención del talento

humano, que logren hacer que quienes trabajan con la organización se identifiquen con los objetivos de esta. Entre estas estrategias se pueden destacar los planes de carrera y planes de compensación.

Prieto (2013) En su tesis titulada “Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal” de la Universidad de Medellín. Tuvo como objetivo demostrar la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo de este modo a la mejora de los resultados organizativos y la competitividad. De acuerdo a los resultados del estudio se demuestra que hoy día los colaboradores buscan la estabilidad y un lugar de trabajo donde se valore y reconozca su esfuerzo y no sean vistos como unas máquinas humanas sino personas de carne y hueso a quienes también se les debe poner atención a su desarrollo profesional, a su capacitaciones, o su bienestar y remuneración es por esto que es muy importante crear programas enfocados en estas áreas mencionadas para de esta manera evitar que los empleado se desvinculen de la compañía.

Se concluye en que la Gestión del Talento Humano, se convierte en un aspecto decisivo, pues si el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así como el área, Gestión Humana se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización, la búsqueda y retención de los mejores talentos, y con ello mantener un clima de satisfacción como factor diferenciador con otras empresas.

Largacha (2019) en su tesis Modelo de retención del talento humano de la fuerza comercial de la regional Cali en Coomeva Unidad Corporativa. el objetivo fue diseñar un modelo de retención de talento humano de la fuerza comercial de la regional Cali en Coomeva unidad corporativa para de este modo reducir costos y mejorar la productividad de la empresa. Según los resultados observados uno de los factores que desmotivan a los colaboradores son las altas exigencias en cumplimiento de metas que ven difícil de lograr y el programa de compensación por comisiones que muy pocos logran este factor monetario es la principal razón que hace que muchos colaboradores se retiren además que se ven estancados en este cargo y no se les brinda la oportunidad de participar en programas de promoción para así ascender a otros cargos de mayor jerarquía.

Se concluye que las decisiones de los administrativos al ejecutar la planeación de la gestión del talento humano de la organización deben unir sus esfuerzos y proveer al colaborador una mayor inversión en educación y capacitación académica y certificada, debido a que los colaboradores de la fuerza comercial desean ser más competitivos, fortalecer y adquirir nuevas competencias y habilidades con el fin de poder aspirar a nuevos cargos en la organización.

Meneses (2019) en su tesis titulada “Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal”. Universidad Militar Nueva Granada. Su objetivo es diseñar estrategias que reduzcan la alta rotación de personal para así tener colaboradores fieles y comprometidos con la organización y de esta forma cumplan con las metas propuestas por la compañía. Según los estudios realizados se determina que todo comienza al momento de reclutar personal, es por eso necesario tener perfiles claros y buscar personas que se acoplen a lo que el cargo necesita, además de que es necesario crear programas de inducción donde también el colaborador sepa a qué se va a enfrentar y se vaya acoplando a la misión y visión de la compañía.

Se concluye que es sumamente importante conocer constantemente que motiva al empleado, por esto se recomienda realizar encuestas de clima y bienestar para que en lo que más se pueda tener feliz al colaborador.

2.2. Fundamentación Teórica

Para fortalecer la presente investigación se toma como referencias distintas teorías que fundamentan la variable estrategia de retención de personal en las organizaciones y todos los componentes relacionados con su desarrollo. Para enmarcar la temática se iniciará de manera general describiendo la estrategia.

2.2.1. Estrategia en la organización

El término estrategia viene del griego strategos que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar” (Mintzberg, Brian Quinn, & Voyer, 1997, p.5), el uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde la noción de estrategia lleva muchos siglos, en fecha más reciente, el término se ha usado en el contexto de los negocios. En las organizaciones este término está más relacionado con la planificación y obtención de buenos resultados.

El autor, argumenta que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como participar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Por otra parte, el autor Porter (2011) plantea que “la estrategia consiste en seleccionar un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor”.

Este valor le otorga características atractivas para para los stakeholders de la organización, la estrategia es una respuesta de la empresa mediante un programa que defina y permita alcanzar los objetivos, dando respuesta a las expectativas, dar soluciones y tomar decisiones, dentro de este proceso surgen factores relevantes como la creación de estrategias encaminadas a la retención de personal (Palacios, 2010).

Browell (2002), plantea que: “la retención de personal es mantener a esos miembros de la plantilla que se quieren conservar y no dejar que se marchen de la empresa, bajo ninguna razón, pero sobre todo para irse a la competencia” (p,9).

El fundamento de esto radica en que los colaboradores adquieren información y competencias de gran relevancia para la empresa por esto es necesario implementar herramientas para evitar una fuga de conocimiento de la organización. Prieto (2013) expone unos elementos que inciden en la retención de personal: “las consecuencias de la retención significan ventajas, significa éxito, no es simplemente hacer sentir bien a los trabajadores y así crear un buen clima laboral, si no crear acciones que beneficien a ambas partes” (p,39).

Dentro de este planteamiento, Prieto (2013) abarca la importancia de la estrategia directiva retener a los empleados significa desarrollar un marco de trabajo estratégico que pueda funcionar para las distintas categorías de personas que están en riesgo por diferentes razones, al tiempo que pueda ser efectiva en diferentes ambientes y localidades de trabajo

De igual forma, la motivación juega un papel fundamental dentro de un proceso de retención de personal, Bruce y Pepitone (2001) argumenta unos aspectos importantes dentro del

proceso de retención como los factores intrínsecos, es lo que motiva desde adentro los intereses, los deseos y la satisfacción personal. Los factores extrínsecos son los de fuera que influyen las necesidades, deseos y comportamientos internos, tales como las recompensas, las promociones y los elogios.

El factor monetario es fundamental, más no definitivo para evitar la movilización de los colaboradores, aún son escasas las evidencias que indiquen que pagar más a las personas constituye el factor más importante para atraer, y sobre todo para retener al personal. La mayoría de los estudios muestran que el factor monetario no es la razón más importante para que las personas tomen o dejen un trabajo y que el dinero no se encuentra entre las primeras razones para ello (Gonzales Miranda, 2009).

Es fundamental evitar la movilización del personal de las organizaciones ya que estos tienen experiencia y destrezas, relevantes, por tal razón poner en práctica programas que motiven a los colaboradores que permitan conocer sus necesidades, es un punto clave para evitar su retiro. En esta misma línea se encuentra el autor Bargsted (2011) quien manifiesta que:

Para las organizaciones, la necesidad de atraer y retener a los talentos cruciales para la organización lleva a revisar una serie de temas tales como: la diversidad, la identificación y desarrollo de talentos, reestructuraciones en función de la tecnología, sistemas de incentivos, nuevos patrones de lealtad a la visión, misión, supervisión y equipos (p,4).

Contar con un equipo de trabajo estable en la organización es de gran beneficio para la empresa y sus colaboradores, esto permite entender y conocer el talento y las competencias con las que cuenta el personal de la organización; adicional a esto, le otorga al líder la capacidad de asignar y delegar tareas. Fuchs (2020) opina que:

Retener al personal talentoso por un período largo de tiempo es posible si se logran identificar las necesidades de los colaboradores. Uno de los factores al alcance de toda organización es conocer los planes de desarrollo laboral de sus colaboradores. Aprovechar los momentos de retroalimentación de las evaluaciones o reuniones periódicas para conversar y lograr conocer las aspiraciones actuales de los colaboradores, puede evitar futuros dolores de cabeza a quienes dirigen las organizaciones.

Sin duda alguna la motivación es un punto destacado para retener al personal, Lozano (2014) se refiere a las personas como la columna vertebral dentro de la organización ya que su comportamiento determina el rendimiento de la organización, así mismo, la motivación del personal se encuentra íntimamente relacionada con la rotación del personal y la fuga de conocimiento del talento humano que no puede retener la organización, Esto conlleva a la inversión de grandes recursos en contratación y capacitación de nuevo personal, exponiendo a la organización a perder competitividad por pérdida del activo estratégico más importante el conocimiento.

Por lo anterior, la empresa Parmalat Colombia Ltda. Contará con una estrategia que permita un acercamiento con su equipo de trabajo, conocer las personas que integran la empresa, tomando esto como punto de partida para crear acciones de motivación y retención, que empoderen a todos los colaboradores, manteniendo la mirada al cumplimiento de las metas creando un equilibrio que mantengan la satisfacción laboral y estabilidad en cada uno de los procesos de la organización.

2.2.2. Gestión Estratégica del Talento Humano

La gestión estratégica del talento humano se fundamenta en poner en marcha procesos que permitan desarrollar las competencias y cualidades en beneficio para la organización, el conjunto

de estas acciones permite establecer estrategias que conllevan al cumplimiento de los objetivos propuestos.

La gestión del talento humano tiene un valor significativo dentro de la organización dentro de sus objetivos se encuentra, atraer, establecer prácticas de retención del personal, el talento es un conjunto de habilidades difíciles de obtener en el mercado laboral (Blass, 2007).

Lo anterior se desarrolla dentro de un programa de administración de recurso humanos, Dessler y Varela (2011) manifiestan que:

Este proceso se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (p,2).

En escenario muestra la gestión como parte primordial en la estructuración y manejo de los medios con que cuenta la organización. Atencio y Sánchez (2009) exponen que:

El proceso de gestión consiste en optimizar y utilizar los recursos que dispone la organización para lograr los objetivos, planes y actividades, que permitirá el proceso de toma de decisiones, la competitividad, productividad y calidad de los servicios ofrecidos a los clientes.

A su vez, la gestión estratégica del talento humano requiere una integración de todos los sectores de la organización, es fundamental la planeación y el compromiso de forma que se pueda instaurar un rol estratégico.

Münch L (2010) plantea la importancia de la integración de todos los recursos para el éxito de la estrategia; considerando una función a través del cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional. El autor se refiere a el valor que tiene contar con un personal idóneo para el desempeño de las actividades y las opciones tomadas encaminadas a la gestión estratégica.

Es importante resaltar, que en este proceso de gestión estratégica del talento humano intervienen distintas etapas como reclutamiento, selección, contratación, inducción. El área de recurso humano actúa como aliado estratégico de la organización por tal razón debe implementar medidas que generen valor. De ahí que Rubio (2012) afirme que:

La Gestión Estratégica Organizacional, está basada en el “Poder de la Gente”, establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo (p,20).

Es así como las personas dotan a las organizaciones con sus habilidades y destrezas, partiendo de estas los directivos crean estrategias que les permite estar preparados para los cambios y mantenerse en el mercado.

Lo anterior ratifica la importancia que se le da al talento humano como clave para el éxito de las organizaciones, con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo (Prieto Bejaramo, 2013, pág. 21).

Desde la postura de Vallejo (2016) la Gestión del Talento Humano es vista como una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Todas las personas tienen metas y objetivos en la vida, sacar adelante a su familia, buen salario, mejor calidad de vida, esto hace que en las empresas cobre importancia seleccionar aquellas personas que se alineen a la estrategia de la compañía así mismo lo que la compañía brinda satisfaga las expectativas de las personas que desean ingresar a la organización.

En la actualidad las organizaciones están frente un proceso competitivo que los conduce a realizar estrategias que permitan una óptima administración del recurso humano garantizando de esta manera su rendimiento. Aguilar (2004) plantea que:

Es necesario conservar y retener a los mejores empleados, y para lograrlo se requiere practicar políticas que incluyan una serie de incentivos, los cuales, en la práctica, dependerán de la personalidad y comportamiento del empleado. Dentro de sus incentivos amerita recordar los siguientes: reconocimiento, respeto, retribución económica, poder, control y promoción (p,6).

Por otro lado; Imperial, Mondelli y Rivera (2016) realizan un análisis respecto al recurso humano planteando diez tendencias hacia el futuro, entre estas presenta aprendizaje social, Big Data – Inteligencia emocional, liderazgo, organización abierta, gestión del conocimiento, capital social, movilidad, tecnología, comunidades, eficacia de las redes comerciales, apuestas por el talento. En este entorno competitivo la gestión estratégica del talento humano juega un papel importante, ya que la demanda por tener ese recurso humano competente cada vez aumenta en este proceso globalizado, por lo tanto, es fundamental implementar estrategias que generen sentido de pertenecía.

Las empresas se encuentran ante un periodo de alteraciones, cada vez más exigente por esto deben estar a la vanguardia para enfrentar los cambios. Armas, Llanos y Traverso (2017) consideraron que la GTH está inmersa en un escenario global caracterizado por la innovación permanente; la globalización de los mercados; el uso de la tecnología y las nuevas estructuras organizacionales, dichos escenarios, permiten entender la dinámica e importancia de que la gestión del talento humano sea flexible. El reto que tienen hoy día las empresas es la ejecución de estrategias que permitan entender las nuevas necesidades del mercado, que conlleven a retener su capital humano, esto se logra mediante una investigación donde el pilar fundamental es obtener información sobre los colaboradores sus deseos y objetivos, para esto se debe tener en cuenta las características de sus trabajadores. Desde esta perspectiva Ramírez, Villalobos & Herrera (2018) argumentan que:

El proceso de talento humano en la gestión estratégica es una herramienta tanto administrativa como operativa, dado que la misma deberá acrecentar las posibilidades de éxito para alcanzar lo deseado y esto solo se logra mediante una buena evaluación de programas y proyectos, formulación de un plan de desarrollo, implementación de una política, conquista de un mercado, posicionamiento de un producto o servicio, y la resolución de conflictos. Parra y García (2020) consideran la retención del talento como:

Uno de los retos críticos que las empresas deben afrontar en el entorno económico actual agobiado por recortes presupuestarios que obligan a maximizar los esfuerzos de retención del personal crítico o clave que genera valor dejando ir aquel personal que no es indispensable para la supervivencia de las organizaciones (p,92).

Lo anterior se refiere a las acciones que deben emprender las organizaciones para conservar a ese personal que desarrolla el *know how* de la empresa.

Teniendo en cuenta las teorías expuestas se puede concluir que la gestión estratégica del talento humano enfrentan una realidad de un mercado más competitivo, y quien ofrece a las empresas ese factor de valor son las personas, por ende las organizaciones deben motivar, incentivar su talento humano de tal manera que logre fidelizarlo, retenerlo, incorporando métodos y estrategias que faciliten el cumplimiento de objetivos, tal propósito, ayudará a que se mantenga el conocimiento y la experiencia con que cuentan los colaboradores al interior de la organización, de forma que no se convierta en una amenaza si estos se marchan a la competencia. De ahí la importancia del proceso de retención de personal el cual se describirá a continuación.

2.2.3. Retención de Personal

La retención de personal es un proceso clave e importante de la gestión humana, en donde se anima a los trabajadores a permanecer en la organización, por un periodo de tiempo trabajando de la mano con herramientas de retención para promover la instancia del colaborador y así desarrollar cómodamente las actividades durante su jornada laboral. Anaya y Bolaño (2009) menciona que:

La retención del talento en las empresas radica en la satisfacción del personal con su trabajo y con la organización a la que pertenece, la retención del personal en la empresa pasa por que estén contentos y motivados y eso se logra haciéndolos sentir parte el éxito de la empresa y pagándoles bien (p.32).

Partiendo de lo anterior, es importante retener a los colaboradores que desarrollan eficientemente la tarea, puesto que le permite a la organización mantener la competitividad al máximo en el desarrollo de los compromisos asignados y así la compañía obtiene una productividad generando resultados satisfactorios en el servicio brindado. No obstante, también es importante contar con estrategias de retención del personal para que los trabajadores se sientan

seguros y convenidos del porque sería bueno o beneficioso en continuar laborando con la organización. Finalmente, existen una serie de factores que influyen en la motivación y satisfacción de continuar con su permanencia en la organización, que son: Reconocimientos, aumento de salario, oportunidades de crecimiento profesional y laboral, y beneficios para el trabajador.

2.2.3.1. Factores generadores de Retención de Personal

Los factores generadores de retención son aquellos aspectos que generan interés o benéfico para los colaboradores, esto tiene gran incidencia en su permanencia o retiro de la organización. Bajo estos parámetros Ames (2017) Plantea unos factores de atracción y retención del talento humano entre estos se encuentran:

- Un aspecto para considerar son los factores tangibles e intangibles, los cuales deben ser equilibrados y satisfacer las expectativas del trabajador. Cuando hablamos de factores tangibles, nos referimos a las remuneraciones, beneficios, bonificaciones y utilidades, es todo lo referido a los aspectos monetarios y que cubren necesidades básicas. Los factores intangibles se refieren al clima laboral saludable, facilitadores de autonomía, que han logrado desarrollar compromiso de sus colaboradores, este aspecto es una fortaleza importante en las compañías para atraer y retener el Talento.
- La clave para captar y retener talento consiste en construir una "marca" para la empresa como buena empleadora. La compañía debe erigir una cultura organizacional que la diferencie del resto. Los sistemas de incentivos deberían personalizarse de acuerdo con las preferencias de cada trabajador. No todos tienen las mismas motivaciones, algunos sólo lo hacen por el dinero, otros lo hacen porque creen sinceramente en los objetivos de la empresa, otros valoran la flexibilidad horaria.

- La empresa debe adaptar su oferta de beneficios a las necesidades de cada posición. Las estrategias que la organización utilice para retener el talento, estarán relacionadas básicamente con asegurar un adecuado proceso de selección, un liderazgo eficaz orientado a la comunicación y al desarrollo del colaborador y contar con sistemas de incentivos personalizados de acuerdo con las preferencias de cada trabajador, estos aspectos a su vez permitirán crear una imagen de marca, logrando ventajas diferenciadoras para la empresa y asegurando la empleabilidad de los trabajadores.

Tomando como referencia estos factores es decisivo que la organización cuente con empleados motivados, por esta razón es necesario que las empresas realicen un análisis sobre lo que ellos como organización están dispuestos a ofrecer a sus colaboradores, de manera que éstos tengan razones de valor para preferir la empresa antes que otra.

De la misma forma, Prieto (2013) Planteó unos factores relevantes en materia de retención de personal para ser considerados se encuentran los siguientes:

- **Oportunidades de ascenso:** Cuando una persona pasa mucho tiempo realizando la misma labor en las mismas condiciones y en el mismo ambiente, se crea una sensación de rutina, haciendo que el entorno se torne en ocasiones desagradable. Todo ser humano tiene consigo innatos deseos y/o anhelos de superación.
- **Reconocimiento:** Hay muchas formas de reconocer el trabajo o labor realizada de forma excelente por un individuo. El ser humano está esperando un reconocimiento por sus acciones, así sea el más mínimo, por el afán y preocupación por la aceptación social y ganas de demostración de capacidades y aptitudes.

- **Desarrollo de Personas:** Con el desarrollo de las personas en una organización se trata de que el individuo crezca y se perfeccione de acuerdo con sus expectativas laborales. Brindándole al empleado la oportunidad de ejercer un cargo de mayor categoría que el actual, con mayores responsabilidades y mejor remunerado basado en su preparación, interés y capacidades, se busca que el empleado se mantenga activo, interesado, satisfecho y en constantes capacitaciones o mejoramiento de procedimientos o procesos que incurran en el alcance de esa meta fijada

Dichos factores mencionados por los autores son el objeto para que las organizaciones, se apropien de estrategias y modelos de retención de personal.

2.2.3.2. Modelos de Retención de personas claves

En el estado en que se encuentra el mercado laboral en un entorno competitivo es necesario que las organizaciones emprendan acciones para motivar al personal, y contar con las personas idóneas cualificadas con el fin que adquieran conocimiento que permita el desarrollo óptimo de sus actividades, es pertinente también, proponer estrategias para fidelizar a los colaboradores y evitar la fuga del conocimiento para esto es necesario realizar un análisis sobre los distintos modelos de la retención de personal. Según Valdebenito (2016) los modelos de retención se pueden describir así:

- **El Modelo de recompensa total:** El concepto de recompensa total surgió en los años noventa como un modo nuevo de pensar sobre la distribución de la compensación y los beneficios, combinados con otros elementos que las compañías pudieran utilizar para atraer, retener y motivar a sus empleados. Desde entonces han sido varios los modelos desarrollados, pero todos coinciden en la importancia de equilibrar múltiples programas,

prácticas y dinámicas culturales que satisfagan y comprometan a los mejores profesionales, y contribuyan a incrementar el rendimiento y los resultados organizativos.

- **Modelo Michael Armstrong:** Este modelo indica que las recompensas totales son la combinación de recompensas financieras y no financieras que la empresa pone a disposición de los empleados. El concepto de recompensas totales describe un enfoque para premiar la gestión de todos los aspectos de la experiencia laboral y dar valor a los empleados. Su objetivo es mezclar elementos financieros y no financieros
- **Modelo PeopleMatters:** Ellos indican que la política de retribución debe estar diseñada basándose en el contexto de la estrategia y cultura organizacional. La compensación total se compone de: Compensación beneficios, desarrollo profesional y oportunidades de carrera, Equilibrio entre vida profesional y personal, gestión del desempeño y reconocimiento.
- **Modelo WorldatWork:** Este modelo afirma que las recompensas totales son todas las herramientas disponibles que se pueden utilizar para atraer, retener, motivar y satisfacer empleados.
- **Modelo Mercer:** Indica que el foco de la estrategia de las recompensas está en atraer, retener y motivar al personal clave en un contexto de equidad y competitividad. Su modelo se basa en: compensación, incluyendo el reconocimiento, beneficios, carreras, incluida la formación y el desarrollo, entorno de trabajo, comunicación.
- **Modelo Sibson Consulting:** La combinación adecuada de incentivos financieros y no financieros permite a una empresa atraer y retener a los talentos más calificados, que no encuentran incentivos similares en otras empresas, este modelo se basa en elementos financieros directos, elementos financieros indirectos, incluidos los acuerdos de trabajo,

Carrera, incluida la formación y la seguridad de los empleados, contenido del trabajo, afiliación, incluyendo el entorno de trabajo.

- **Modelo IDS (Thomson Reuters):** Su modelo indica el pago, y los beneficios (están en el corazón del modelo de compensación total) y en los intangibles, añade el desarrollo personal, desarrollo de la carrera, el equilibrio entre la vida laboral, medio ambiente y la cultura.

Estos modelos conducen a retener el personal teniendo presente factores que resultan de gran beneficio para su desarrollo y sostenibilidad en la organización de forma que estén comprometidos con la misión y objetivo de la organización generando un apego y sintiendo que está siendo recompensados por su desempeño.

2.2.3.3. Estrategias e Indicadores de Retención de Personal

De acuerdo con Mesa (2017), “el cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos disponibles en la organización durante un cierto período”.

El índice de rotación de personal (IRP) se puede calcular mediante la siguiente fórmula matemática:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (A+D) / PE$$

Siendo A, el número de personas contratadas durante el período considerado. D, las personas desvinculadas durante el mismo período. PE, es el “promedio efectivo” del período considerado. Se obtiene sumando el número de empleados existente al comienzo y al final del período y el resultado se divide entre 2. El cociente obtenido se multiplica por 100 (el índice de rotación se expresa siempre en porcentaje).

Si el índice de rotación de personal es demasiado alto es porque la empresa no ha generado el suficiente sentido de pertenencia y satisfacción laboral entre sus trabajadores. Este resultado se vincula a climas laborales negativos e inestables, baja productividad y eficacia de los equipos, e impacto negativo de la imagen corporativa. En cambio, si el índice de rotación es demasiado bajo, también puede desembocar estancamiento de la organización que frene la innovación y el entusiasmo de los colaboradores.

Por otro lado, las estrategias para evitar alta rotación de personal serían:

Definir muy bien el perfil de cada puesto de trabajo: Tener claro que actitudes y aptitudes debe tener la persona que va a ocupar el cargo, así mismo tener conocimiento claro de las habilidades y competencias de este.

Mejora la selección de personal: Tener conocimiento claro de las habilidades y competencias que se necesitan en el cargo a ocupar.

Invertir en capital humano: Es importante preocuparse por el bienestar de los colaboradores ofreciéndoles beneficios como salario emocional.

Fomentar el desarrollo de nuevas competencias: Capacitar a los colaboradores y mantenerlos al tanto de las nuevas tendencias.

2.2.4. Rotación de Personal

La rotación de personal es un concepto utilizado en el ámbito laboral que se refiere a la situación en la que una persona trabajadora llega a la empresa y luego de un periodo de tiempo se retira.

Para Lopez (2011) La rotación de personal puede definirse como: “el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto”.

Se da la rotación de personal cuando un empleado se retira de la compañía por un determinado tiempo evidenciando una fuga de conocimiento. Mowday, Porter y Steers (1982) mencionan que,

En los últimos veinticinco años, se han realizado estudios que involucran a la rotación de personal, los cuales han establecido modelos prácticos para su explicación. Estos modelos adjudican la rotación a diferentes factores, como la insatisfacción del empleado hacia el trabajo y los factores económicos.

Partiendo de lo anterior, los motivos que se involucran en la rotación de personal parten de una inconformidad frente a las condiciones laborales ofrecidas por las organizaciones, incluyendo factores como: clima organizacional, liderazgo y capacidad de ascenso. Newstrom y Davis (1983) afirmaron que “dos de los motivos más importantes son una pobre supervisión y una persona equivocada en un puesto equivocado”.

Hay muchos puestos o departamentos dentro de una empresa que tienden a presentar muy frecuentemente esta situación ya sea porque los colaboradores encuentran otro trabajo diferente o simplemente porque se realiza un cambio de puesto. Si bien, esta situación tiende a dejar grandes repercusiones en la empresa. Una vez se nota muy frecuente la rotación se debe buscar los factores que lo provocan y como controlarlos para reducir el impacto. Al no buscar una solución para que la rotación no sea constante la productividad de la empresa se puede ver muy afectada, puede generar mal clima laboral, afecta la imagen de la empresa entre otras muchas consecuencias.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de esta hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal. Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos (Werther & Davis, 2004). En este punto, la organización debe actuar generando estrategias de retención para reducir el impacto que la alta rotación genere en la productividad, el fin es brindar la satisfacción que el colaborador tiene.

2.2.4.1. Categorías de la Rotación de Personal

Existen 4 tipos de rotación de personal: Voluntaria e Involuntaria, Interna y externa, cada una de ellas tiene diferentes causas de acuerdo con Castillo (2006) estas son:

- La rotación de personal voluntaria:

Esta ocurre cuando por decisión propia del colaborador se presenta la renuncia laboral ya sea por motivos de búsqueda de otra posición en otra empresa, conflictos internos o puede ser una razón personal.

- La rotación de personal Involuntaria:

Esta ocurre cuando el colaborador es despedido ya sea porque la empresa necesita hacer reducción de staff o una reestructuración, debido a una medida disciplinaria o bajo desempeño.

- La rotación de personal Interna:

Es una rotación que no afecta al colaborador ya que no genera ninguna desconexión con la empresa, sino que por el contrario el colaborador se siente más experimentado dentro de la

organización porque ya se le permitió cambiar de puesto de forma permanente o temporal como para cubrir a otro compañero (suplencia) o fue ascendido a otro puesto de mayor jerarquía.

- La rotación de personal Externa:

Se refiere a la entrada y salida de personal de la organización, ésta se puede dar en casos como son: Involuntaria que ocurre con la muerte del colaborador, jubilación o incapacidad permanente o Involuntaria que ocurre cuando los colaboradores dejan su puesto ya sea por decisión propia o por despido por algún motivo interno que la empresa tenga.

2.2.4.2. Costos de la Rotación de Personal

Se entiende por rotación de personal cuando un empleado abandona un puesto por cualquier causa y éste es ocupado por otra persona que se contrata. La alta rotación de personal no sólo representa un costo importante para la empresa, sino que también tiene impacto significativo en la rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivo en costos (Mendoza, 2003, p.106).

Es crítico el costo de la Rotación de Personal, porque cuando una persona abandona su puesto de trabajo, la organización incurre en un gasto aproximado hasta 10 veces el valor del salario, Es por esta razón, que todas las empresas deben brindar oportunidades y motivación a los empleados dentro de la organización.

2.2.4.3. Causas y Consecuencias de la Rotación de Personal

Existen varios factores que originan la rotación de personal entre ellas se encuentra el clima organizacional, remuneración, formación, ascenso, esto determina un trabajador feliz ya que al garantizarle estos aspectos estarán motivados en la ejecución de sus funciones

Las principales consecuencias de la rotación excesiva de personal son: daños a la moral, imagen de la organización a la comunidad, pobre integración del personal y la generación de actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios que ofrece la organización, incrementar los costos de selección y mermas en la calidad y productividad de la empresa (Gonzalez, 2006, p.20).

Es por esta razón, que se debe trabajar con el personal laboral para identificar las causas y consecuencias más frecuentes, quizás puede ser una situación difícil de identificar, ya que mucho de los empleados no lo dan a conocer. Pero es realmente importante hacer una revisión para conocer aquellos motivos del problema, para así, evitar el abandono en el lugar de trabajo.

Se pueden considerar las causas de rotación encontradas el primer paso para la implementación de estrategias dirigidas principalmente en la reducción de la rotación de personal, donde la empresa podría retener a sus empleados más competitivos logrando simplificar el negocio del cliente y mejorar el servicio hacia ellos se mantenga en el tiempo, convirtiéndose en una organización reconocida y competitiva en el mercado laboral.

Son muchas las causas de rotación que afectan a empresas en todos los sectores, esto permite inferir que las consecuencias negativas que conlleva este fenómeno no es único de un sector y que todas las organizaciones pueden presentar este flagelo; el cual de manera indiscriminada incluye daños a la moral, mala imagen frente a la comunidad, pobre integración del personal, actitudes de rechazo hacia el producto, incremento en los costos de selección y disminución de la calidad y la productividad (Chaparro, Guzman, Naizaque, Ortiz y Jimenez, 2015, p. 3).

2.2.4.4. Modelos de predicción de rotación de personal

El modelo Arimax busca establecer las horas extras y descargos que realizan los empleados en la organización permitiendo predecir la rotación de la organización en un número de meses y así iniciar el proceso de selección de manera anticipada. Permitiendo este modelo mejorar la calidad de los empleados vinculados y mejorar los tiempos de respuestas (Amaya, 2016).

El modelo también está conformado por métricas relacionadas con la cantidad de horas extras que se realizan en la empresa, porcentaje de ejecución del programa de bienestar, porcentaje de descargos en la empresa, y la carga de trabajo que tuvieron los empleados en su jornada laboral. Todas estas medidas son tomadas mensualmente y se encuentran en el mismo panorama temporal del indicador de rotación, es decir desde enero de 2013 hasta abril del año 2016. Estas métricas serán las variables exógenas que se incluirán en el modelo ARIMAX. (Amaya, 2016, p.19).

Partiendo de lo anterior, este modelo permite pronosticar la rotación de una compañía, permitiendo así iniciar la selección de manera anticipada. Esto permite optimizar las respuestas y la calidad de los empleados incorporados a la organización. Quispe (2014) sustenta que:

La finalidad de realizar un modelo de regresión logística fue identificar las variables significativas para la predicción de los retiros durante el periodo de prueba. Sirvió de referencia para el análisis multinivel realizado. Los resultados obtenidos por el modelo de regresión logístico multinivel son similares al del modelo de regresión logística múltiple, sin embargo, es importante considerar la agrupación por áreas ya que explican un porcentaje alto de la variabilidad (28.4%) de la decisión de renunciar antes de culminar el periodo de prueba, es decir durante los 6 primeros meses. En este mismo sentido, el mismo autor afirma que: El perfil de la persona que renunciaría durante este periodo son jóvenes

entre 18 y 30 años, sin hijos, solteros, que viven lejos del centro de labores, que ingresan a laborar a áreas operativas donde no hay beneficios adicionales. La evaluación de desempeño del jefe no influye en la decisión de renunciar al igual que el sexo del trabajador (p,55).

2.3. Marco Conceptual

Para efecto de la presente investigación se tomará como marco conceptual diferentes conceptos y definiciones referentes a las variables propuestas en el tema para efectuar la investigación.

- **Estrategias de Rotación:** Para Madero y Olivas (2014) “las estrategias de rotación de talento humano son acciones orientadas a posicionar una organización como una marca empleadora”
- **Satisfacción laboral:** Perry y Mankin (2007) aluden que “corresponde a aquel estado subjetivo que se desarrolla a lo largo del tiempo, a partir de las diversas y particulares oportunidades de empleo”.
- **Retención:** La retención de empleados es un proceso en el que se alienta a los trabajadores a permanecer en la organización por un largo tiempo, utilizando las estrategias y herramientas efectivas.
- **Rumbo:** Para (Gómez Andrés,2010) "define rumbo como el mapa de ruta de la organización. Con este rumbo estratégico, la organización sabe cuáles son sus objetivos, como los va a conseguir, que recursos requiere y en general, plantea el funcionamiento de esta".
- **Engagement:** De acuerdo con (American Psychological Association,2015) "Engagement es una palabra del inglés que se puede traducir como ‘compromiso’ o

‘fidelidad’. Es usada en el mundo organizacional para hacer referencia al nivel de compromiso e implicación que tiene un trabajador con su empresa"

- **Ambiente:** Para (Riquelme Matías, 2017) "el ambiente laboral es el conjunto de contextos que contribuyen a lograr la satisfacción o comodidad en el trabajo. Desde el punto de vista de la empresa, es aquellos elementos que hacen que el trabajador sea más productivo".
- **Personalización:** De acuerdo con (Wrzesniewski y Dutton, 2016), “la personalización se centra en aquellos procesos mediante los cuales los empleados cambian elementos de sus ocupaciones y de las relaciones con el resto de las personas, con el fin de modificar el significado de su trabajo y el ambiente social que se da en este”.
- **Motivación:** Impulso por influir en las situaciones que se presentan o en las personas para colaborar en el desarrollo exitoso de los objetivos o metas propuestas.
- **Compensación:** Para Vanegas (2014) “La compensación es el reconocimiento que reciben los colaboradores por cada actividad que ejecutan dentro de la empresa”. Esta compensación puede considerarse monetaria o no monetaria y está alineada con la estrategia de la compañía.

- **Clima organizacional:** García (2009) afirma que:

Clima organizacional es la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la

organización (p,48).

- **Formación:** Valle, Jackson, Schuler y Dolan (2007) definen que aunque la formación es frecuentemente usada como desarrollo, ambos términos no son sinónimos. La formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. Por el contrario, el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará en el futuro. La figura 4 resume las diferencias entre ambos términos.

REGUADRO 7.1 La formación versus el desarrollo		
	FORMACIÓN	DESARROLLO
Enfoque	Trabajo actual	Trabajos futuros
Alcance	Individual	Grupo/organización
Marco de tiempo	Inmediato	Largo plazo
Meta	Corregir déficit de habilidad	Preparar para el futuro

Figura 4. La formación Versus el desarrollo. Diferencias entre formación y el desarrollo.

- **Liderazgo:** Mendoza, Garcia y Uribe (2014) Definen que “Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México”.

De acuerdo con el artículo 127 del Código Sustantivo del Trabajo, el salario es la remuneración ordinaria, fija o variable, que recibe un trabajador de parte del empleador como contraprestación directa del servicio. Serían entonces: Salario básico, primas, bonificaciones, transporte, viáticos, premios, porcentaje sobre ventas, comisiones, pago por licencias, etc.

- **Compensación Financiera:** Es importante tener claridad de que esta compensación financiera está dividida en directa e indirecta.
- **Compensación directa:** Las compensaciones de carácter financiero son directas

cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones, encontramos las monetarias y los bonos. Las monetarias son los aguinaldos, las vacaciones, las prestaciones sociales y otros pagos extra. Mientras que los bonos son las compensaciones más utilizadas como incentivo para aumentar el rendimiento de los empleados para un determinado objetivo, ya sea de tiempo o de volumen.

- **Compensación Indirecta:** Es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestación de servicios sociales que ofrece la organización: seguro de vida, prestaciones sociales, vacaciones, capacitación, recreativos, descanso semanal, etc.

Marco legal

En Colombia no existe una norma, ley o decreto que defina la retención de personal, pero existen unas normas o leyes mostradas en la tabla que se consideran pertinentes abarcar desde el punto legal para abordar esta temática.

Tabla 2

Leyes, decretos y normas sobre la retención de personal

NORMA	ARTICULOS	DESCRIPCIÓN
Decreto 1227 DE 2005		Habla de los programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados
Constitución política colombiana, 1991	Artículo 25.	El trabajo es un derecho y una obligación social. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. Igualdad de oportunidades para los trabajadores;

	Artículo 53.	remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales.
Decreto 1072 de 2015		Derecho a ser capacitados las actividades que se va a realizar en el área laboral Cuidado en el trabajo accidents y enfermedades laborales con una capacitación de SST de acuerdo con las necesidades identificadas en el cargo.
ISO 9001-2015		Satisfacción en el trabajo-incentivos Contar con las personas necesarias Asegurar un ambiente de trabajo adecuado Garantizar que las personas sean competentes para sus funciones
Artículo 239 del Código Sustantivo del Trabajo,		Estabilidad laboral refozada para discapacitados
Decreto 1227 de 2005 Título V-Capitulo II:		Programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados.

Fuente: Elaboración propia tomado de normativas colombiana

CAPÍTULO III MARCO METODOLOGICO

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación ha aportado al campo de la educación, métodos, técnicas y procedimientos que permiten alcanzar el conocimiento de la verdad objetiva para facilitar el proceso de investigación:

3.1. Diseño de Investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, cuantitativo que parte de la obtención y análisis de datos para validar teorías.

Es no experimental de campo carácter transversal, dado que se observaron los fenómenos, hechos, situaciones o sujetos en su ambiente natural o realidad, no siendo provocados intencionalmente por el investigador.

En este tipo de investigación se recoge la información en un momento determinado, en un único momento. Hernandez y Mendoza (2018) establecen que “en los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos)” (p,186).

3.2. Método investigación

La investigación en mención está orientada en el positivismo, ya que se relaciona con el método deductivo el cual permitirá conocer la realidad de forma empírica; de ahí que el enfoque que permitirá dar respuestas a los objetivos trazados en la investigación es esencialmente cuantitativo. El método para utilizar en la presente investigación es deductivo. Behar (2008) argumenta que:

En este método se aplican los principios descubiertos a casos particulares a partir de la vinculación de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble. Primero, consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya, también sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos (p,39).

Según Palella y Martins (2012) “un diseño de investigación se define como la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio”. Este diseño se organiza en función de los objetivos.

La presente investigación se enmarcó bajo un diseño de campo, lo que es descrito por Arias (2012), como:

Aquella que recoge la información directamente de la realidad; está referida a fuentes primarias y se obtiene de la aplicación de técnicas de recolección de datos como el cuestionario, la entrevista y la investigación científica La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir,

el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. específicos establecidos en el estudio (p,4).

3.3. Tipo de Investigación

La investigación tuvo un alcance Descriptivo Propositivo, es descriptiva porque nos permite describir y evaluar puntualmente las características. El alcance descriptivo según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “busca específicas las propiedades importantes del comportamiento de personas, grupos, comunidades y cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.60) En un mismo sentido, Propositiva dado que la investigación generó una propuesta o alternativa de solución, basada en un diagnóstico profundo de la realidad problemática o del contexto en estudio, lo cual se establece una estructura factible, con fundamentos, objetivos, metas, indicadores, revisión de expertos entre otros Carhuancho, Sichei, Nolazco, Guerrero y Casana (2019).

3.5. Población

La investigación contó con una Población finita conformada por 53 trabajadores del área comercial de la empresa Parmalat Colombia LTDA de la ciudad de Bogotá. Para (Hernandez, Fernandez y Lucio (2009) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”, debido a su característica finita se censó a toda la población objeto de estudio.

3.4. Fuentes Primarias y Secundarias

3.4.1. Primaria: Información obtenida directamente del personal comercial de la empresa Parmalat Colombia LTDA de la ciudad de Bogotá

3.4.2. Secundaria: artículos científicos, libro y revistas científicas, tesis entre otros documentos especializados en bases de datos.

3.5. Operacionalización de Variables

Tabla 3

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE VALORACIÓN
RETENCIÓN DE PERSONAL	Para evaluar esta variable se tuvieron en cuenta las dimensiones del hexágono de retención propuesto por Luis Maria (Cravino, 2010)	Rumbo	Responsabilidad Plan estratégico Estructura	Totalmente de Acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo En Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo
		Condiciones de Trabajo	Riesgos Recursos Carga laboral Horarios Contratación	
		Compromiso (Engagement)	Proyecto de vida Energía Intereses Competencias	
		Desarrollo	Capacitación Promoción Desarrollo de Carrera	
		Compensación	Salarios Incentivos Beneficios	
		Liderazgo	Comunicación Gestión Decisiones	

Fuente: Elaboración Propia

3.6. Herramientas y Estrategias Metodológicas

La investigación utilizó la encuesta como herramienta metodológica para recopilar la información del objeto de estudio, dicha instrumento se diseñó basado en las dimensiones e indicadores establecidos en la operacionalización de variables. El instrumentó final estuvo conformado por 27 ítems, 4 de estos para caracterizar los sujetos en estudio y 23 pregunta tipo Likert, con la siguiente escala de valoración:

1. Totalmente en Desacuerdo,
2. En desacuerdo,
3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo,
4. De acuerdo,
5. Totalmente de Acuerdo.

El instrumento igualmente fue sometido a validación en la cual participaron tres expertos en la temática, entre ellos el doctor Juan José García afiliado institucionalmente a la universidad de Sonora México, la Doctora Indira Meñaca investigadora de la universidad Simón Bolívar y la Doctora Tatiana Cárdenas Directora de recursos Humanos LATAM en Parmalat, cada uno aportó en la calidad y aplicación del instrumento, inicialmente se habían presentado 30 preguntas de las cuales seis fueron abolidas dado a los conceptos brindados por dichos expertos. Anexo 1

Con el apoyo del departamento de Recursos Humanos, el instrumento se aplicó al personal comercial de manera presencial, con una duración una semana, para la tabulación y análisis de los datos se utilizó la herramienta estadística SPSS. esta herramienta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. Al procesar la información con el software SPSS Versión x, se obtuvo la confiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach's el cual mostró un puntaje de 0,90 determinando una alta confiabilidad del instrumento, con ello se logra discriminar la opinión de los empleados, como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4.
Estadísticas de fiabilidad

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,900	23

Fuente: Elaboración propia

La información recopilada fue analizada mediante estadística descriptiva para posteriormente contrastarla con la teoría y proponer las estrategias de retención del personal en el área comercial.

También hizo uso de bases datos especializadas para recopilar la información teórica, entre ellas la de la universidad Simón Bolívar que cuenta con consulta remota.

Tabla 5.

Herramientas Metodológicas

Herramientas Metodológicas		
Información	Definición	Desarrollo
Bases de datos	Encuesta	Identificación de los factores generadores de la rotación de personal comercial de la empresa Parmalat Colombia sede Bogotá
Encuesta	Resultado arrojado por la aplicación de encuesta	
Software		
	software estadístico SPSS	

Nota: La tabla muestra las diferentes herramientas metodológicas utilizadas en la investigación
Fuente: elaboración propia.

3.7. Procedimiento Metodológico

Determinación de los factores que generan la rotación de personal del área comercial en la empresa Parmalat Colombia Ltda., sede Bogotá, para crear condiciones laborales pertinentes a las necesidades de los colaboradores.

En esta fase se pretende estudiar la causa de retiro de los colaboradores para esto se llevarán a cabo las siguientes actividades:

1. Se elaboró un instrumento que permitió identificar las causas que generan una excesiva rotación del personal del área comercial de la empresa Parmalat Colombia Ltda.
2. Organizar las preguntas que se utilizaran en la encuesta de tal manera que se alineen con el objetivo de la investigación.
3. Realizar un estudio respecto a los resultados que emita el instrumento, usando como método de validación en la encuesta aplicada.
4. Aplicación del instrumento
5. Tabulación y Análisis de los datos obtenidos

Relación de los factores generadores de rotación con las estrategias implementadas por el área comercial en la Empresa PARMALAT para determinar su efectividad. El eje fundamental de esta fase es tener claridad sobre aspectos que intervienen en la rotación del personal teniendo en cuenta las estrategias ya desarrolladas por la empresa observando el cambio generado luego de su aplicación.

Para esto se desarrollará las siguientes actividades:

1. Conocer las expectativas que tiene los colaboradores para su desarrollo dentro de la organización

2. Analizar clima organizacional, compensación y liderazgo.

3. Identificar las causas que generan la rotación de personal.

Proponer estrategias de retención de personal en el área comercial de la empresa Parmalat Colombia Ltda. Que le permitan disminuir la rotación laboral.

Con la información obtenida de las fases anteriores el objetivo es crear una estrategia partiendo de las necesidades de los colaboradores, para esto se desarrollará las siguientes actividades:

1. Revisar las teorías relacionadas con las estrategias en retención de personal

2. Examinar las estrategias actuales y proponer los cambios requeridos de acuerdo con las necesidades observadas en el diagnóstico

3. Definir las estrategias a implementar de acuerdo con las capacidades y políticas que la empresa tiene establecidas.

CAPITULO IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

4. RESULTADOS

En este capítulo, el propósito principal es describir los resultados obtenidos mediante el trabajo de campo tomando en cuenta cada uno de los objetivos establecidos para la investigación.

Con respecto a los datos generales del colaborador tales como; edad, escolaridad, tiempo de antigüedad y tipo de contrato; mediante un análisis univariado obtuvimos los resultados mostrados en la tabla 6.

Tabla 6.
Información general de los colaboradores

Pregunta	Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Edad	18 - 25	8	16,3
	26 - 35	25	51,0
	36 - 45	12	24,5
	46 - 55	2	4,1
	55 en adelante	2	4,1
Escolaridad	Profesional	3	6,1
	Secundaria	27	55,1
	Técnico	12	24,5
	Tecnólogo	7	14,3
Tiempo de antigüedad en la empresa	De 1 a 3 meses	12	24,5
	De 3 a 6 meses	19	38,8
	De 6 meses a 1 año	9	18,4
	Más de 1 año	9	18,4
Tipo de contrato	Directo	9	18,4
	Temporal	40	81,6
	Total	49	100,0

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 6 se observa que el 81,6% de los vendedores TAT Bogotá tienen menos de un año en la compañía, lo que evidencia la alta rotación del área comercial lo que resalta la

importancia de este trabajo. Así mismo, el 81,6% del personal se encuentra contratado por una temporal de servicios mediante un contrato de obra y labor, lo cual puede ser una causal de rotación ya que la mayoría de las personas buscan permanencia y estabilidad en una organización.

4.1. Análisis univariado sobre el grado de satisfacción de cada dimensión

4.1.1. Grado de satisfacción según dimensión Rumbo

“Rumbo” es una variable que se ha utilizado para medir si los colaboradores conocen sus funciones, saben que se debe hacer y cómo se debe hacer. La tabla 7 nos muestra los resultados de los encuestados.

Tabla 7.

Análisis dimensión #1: Rumbo

Preguntas	Datos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Tiene previo conocimiento de las funciones de su cargo	Frecuencia	0	0	0	4	45
	Porcentaje	0	0	0	8,16	91,8
Recibe oportunamente la información que requiere para desarrollar sus funciones con éxito	Frecuencia	0	1	9	14	25
	Porcentaje	0	2,04	18,37	28,57	51,0
Se les socializa a los empleados el plan estratégico de la compañía	Frecuencia	0	1	1	18	29
	Porcentaje	0	2,04	2,04	36,73	59,2
Conoce usted las políticas de la organización (valores, misión y visión) que declara la compañía	Frecuencia	0	0	3	13	33
	Porcentaje	0	0	6,12	26,53	67,4

Fuente: Elaboración propia

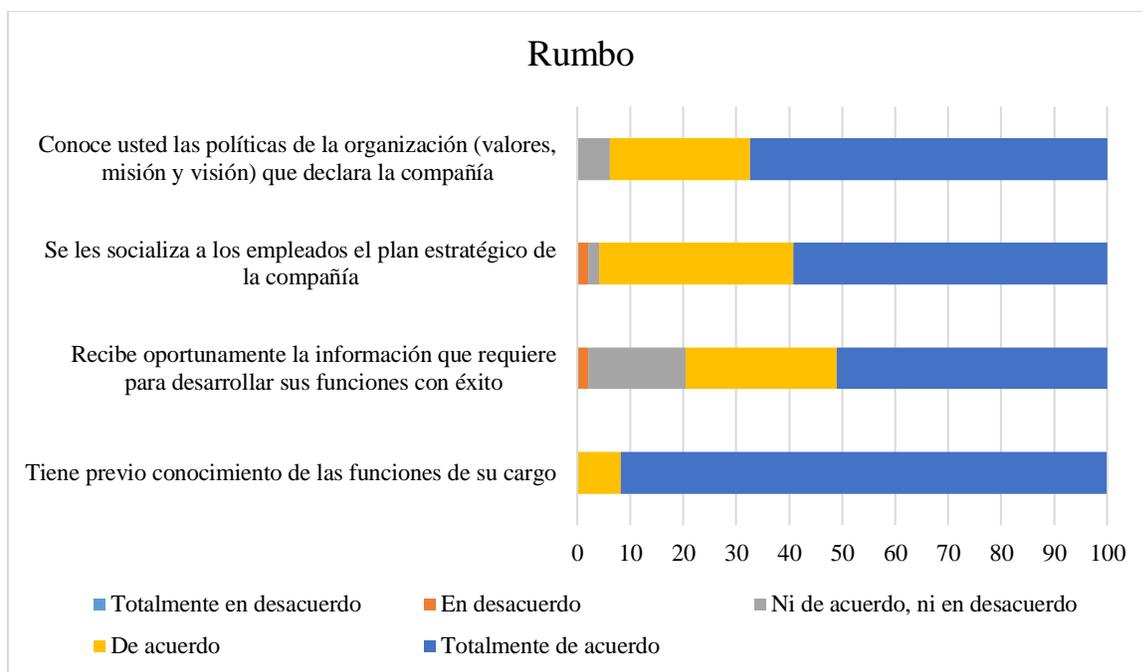


Figura 5. Dimensión Rumbo. Fuente: Elaboración propia

La tabla 7 nos muestra que el 100% de los encuestados tienen previo conocimiento de las funciones de su cargo y el 93,93% conoce las políticas de la organización (Valores, misión y visión) de la compañía. Sin embargo, el 21.41% no se encuentra conforme con los tiempos relacionados a la recepción de información para desarrollar sus funciones con éxito, de la cual se puede inferir que no tienen el conocimiento de la información que requieren día a día, esto es de vital importancia para que puedan desarrollar sus funciones de manera eficiente.

4.1.2. Grado de satisfacción según Dimensión Condiciones de Trabajo

Uno de los elementos fundamentales para la satisfacción de los colaboradores son las condiciones en las que realiza su trabajo. Las acciones que encaminan a realizar un trabajo de calidad deben traer como consecuencia una buena interacción con sus colaboradores. Esta se enfoca en el entrenamiento, contratación y herramientas para su labor. La tabla 8 nos muestra los resultados

encontrados de esta dimensión.

Tabla 8.

Análisis dimensión #2: Condiciones de trabajo

Preguntas	Datos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ha recibido formación sobre los riesgos de accidentes y enfermedades laborales de su trabajo	Frecuencia	1	3	8	9	28
	Porcentaje	2,04	6,12	16,33	18,37	57,1
Cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para desarrollar sus funciones	Frecuencia	5	2	7	11	24
	Porcentaje	10,2	4,08	14,29	22,45	49,0
El horario establecido para su cargo es acorde a sus expectativas	Frecuencia	0	0	4	16	29
	Porcentaje	0	0	8,16	32,65	59,2
El modelo de contratación laboral que en la actualidad posee permite tener la confianza para el desarrollo de sus metas personales	Frecuencia	0	4	8	11	26
	Porcentaje	0	8,16	16,33	22,45	53,1

Fuente: Elaboración propia

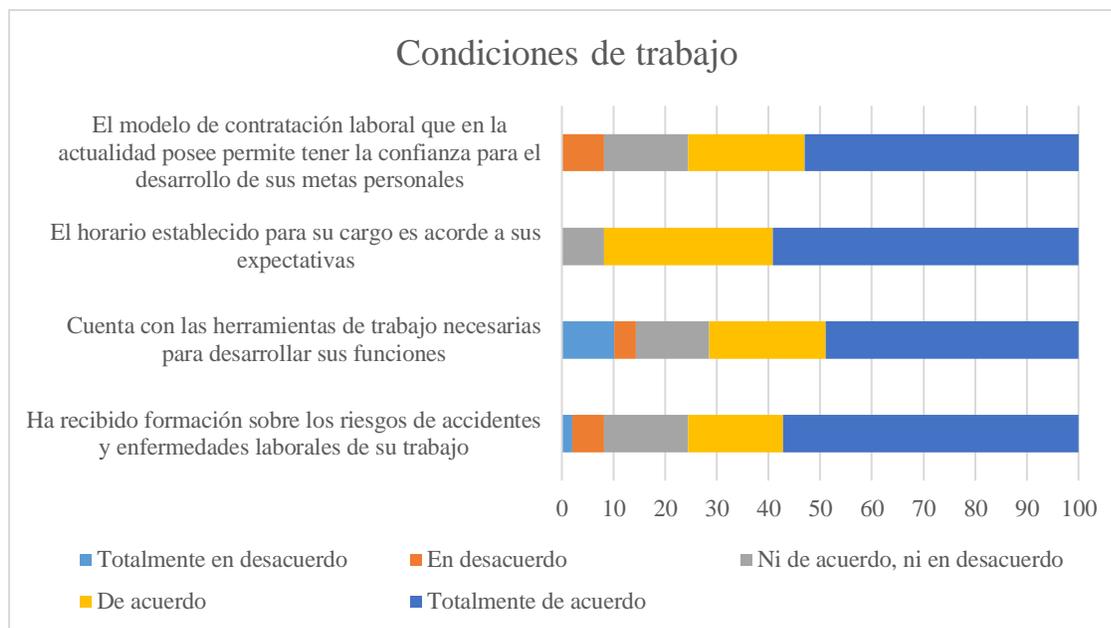


Figura 6. Dimensión condiciones de trabajo. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 8 el 91,85% afirma que el horario establecido para su cargo cumple con sus expectativas, lo que significa que la gran mayoría de los colaboradores se sienten a gusto con sus horarios establecidos, esto demuestra que la compañía está comprometida con el cumplimiento de sus contratos y respetan el horario laboral establecido.

Por otro lado, se evidencia que un 24,49% de las personas encuestadas no ha recibido la formación sobre los riesgos de accidentes y enfermedades laborales de su trabajo lo cual da una alerta debido a que es necesario tener clara la información sobre accidentes y enfermedades laborales, dado lo importante que es tener un colaborador en óptimas condiciones para que así pueda ejercer sus tareas.

Con respecto a contar con las herramientas necesarias para desarrollar las funciones, un 15% afirma que no se cumple esto, es necesario proveer las herramientas necesarias ya que estas les facilitan el trabajo a los colaboradores y les brinda comodidad y satisfacción al momento de ejercer sus labores.

4.1.3. Grado de satisfacción según Dimensión Compromiso

El compromiso es una variable que hace que los colaboradores estén conectados con la compañía, que sientan pasión con su labor diaria. Esto se ve evidenciado si tiene una alta motivación, si sienten compromiso por cumplir los objetivos y si la labor contribuye a su vida personal y laboral.

La tabla 9 nos muestra los resultados con respecto a esta dimensión.

Tabla 9.

Análisis dimensión #3: Compromiso

Preguntas	Datos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La labor que realiza en la empresa contribuye a su proyecto de vida	Frecuencia	0	0	1	12	36
	Porcentaje	0	0	2,04	24,49	73,5
Se siente motivado para realizar adecuadamente su trabajo	Frecuencia	0	0	4	11	34
	Porcentaje	0	0	8,16	22,45	69,4
Se siente comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la compañía	Frecuencia	0	0	0	6	43
	Porcentaje	0	0	0	12,24	87,8
El cargo que ocupa lo desafía a desarrollar nuevas competencias	Frecuencia	0	0	1	3	45
	Porcentaje	0	0	2,04	6,12	91,8

Fuente: Elaboración propia

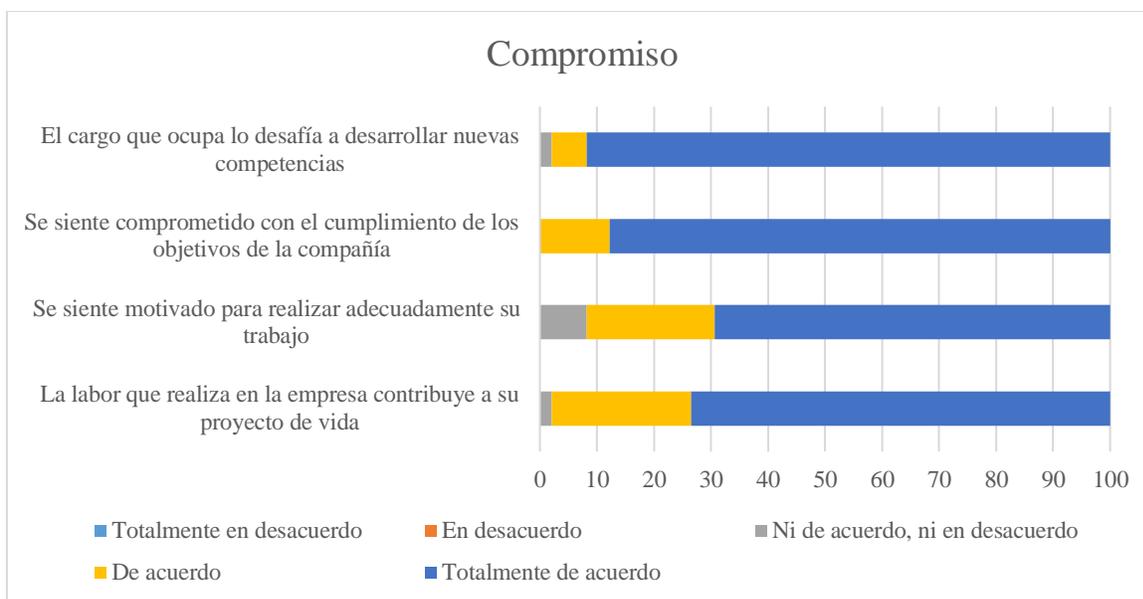


Figura 7. Dimensión Compromiso. Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior evidencia que El 100% del personal encuestado se sienten comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de la compañía, esto asocial a personas integradas con la estrategia de la organización. Así mismo, un 97,92% manifiestan que el cargo que ocupan los desafía a desarrollar nuevas competencias esto muestra que la organización plantea retos a los colaboradores orientando a potencializar sus habilidades y competencias. el 2,04 % de los colaboradores del área comercial de la empresa Parmalat Colombia se muestran ni acuerdo ni en desacuerdo en que la labor que realiza contribuya en su proyecto de vida, esto muestra que solo 1 persona no tiene claro como la organización puede aportar al cumplimiento de sus metas, esto es importante ya que si la empresa tiene conocimiento sobre cómo puede ayudar a su equipo de trabajo genera mayor compromiso en los colaboradores hacia la organización.

4.1.4. Grado de satisfacción según Dimensión Desarrollo

El desarrollo profesional es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados (Fernández Losa, 2002). Esta dimensión ha utilizado para evaluar si las capacitaciones brindan el desarrollo laboral y profesional, si tiene oportunidad de crecer y de formarse dentro de la compañía. La tabla 10 nos muestra el resultado de la encuesta de esta dimensión.

Tabla 10.
Análisis dimensión #4: Desarrollo

Preguntas	Datos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Las capacitaciones programadas por la empresa fomentan el desarrollo de competencias comerciales	Frecuencia	1	0	7	20	21
	Porcentaje	2,04	0	14,29	40,82	42,9
Las capacitaciones que recibe por parte de la empresa son las requeridas para mejorar su desempeño laboral.	Frecuencia	0	1	4	17	27
	Porcentaje	0	2,04	8,16	34,69	55,1
La empresa brinda oportunidades de crecimiento laboral	Frecuencia	0	3	6	11	29
	Porcentaje	0	6,12	12,24	22,45	59,2
La empresa le ofrece planes de apoyo educativo para su crecimiento profesional	Frecuencia	4	7	11	11	16
	Porcentaje	8,16	14,29	22,45	22,45	32,7

Fuente: Elaboración propia

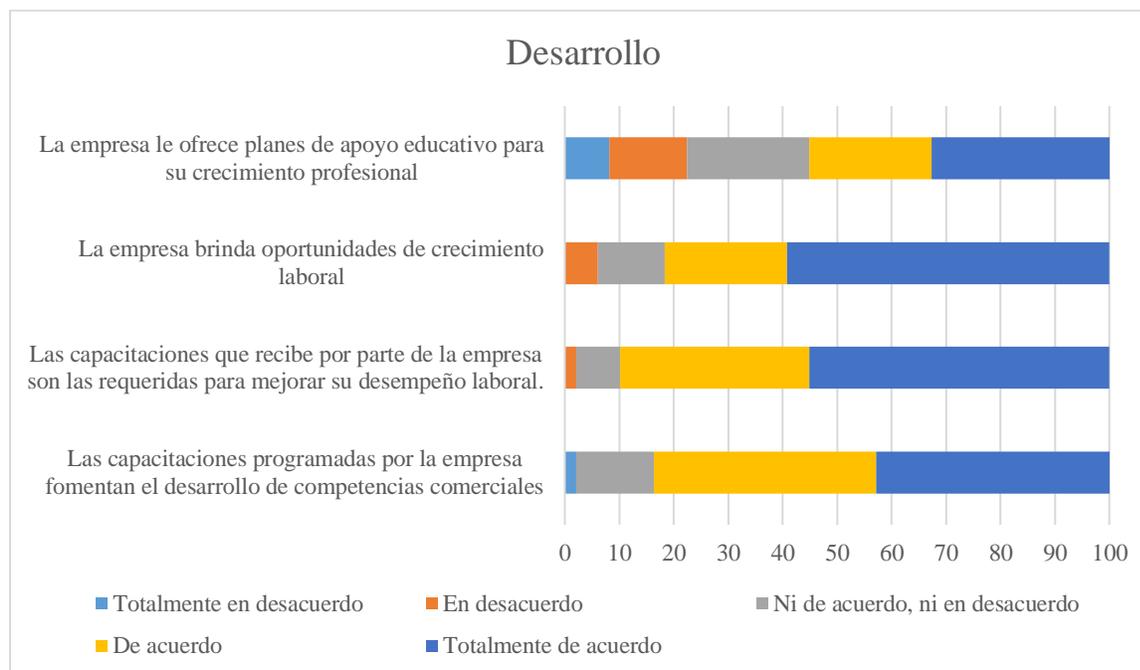


Figura 8. Dimensión Desarrollo. Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 se puede observar que efectivamente la formación recibida ha ayudado a desarrollar competencias comerciales y son las requeridas para su desempeño laboral, ya que el resultado encuentra un 89,79% y 83,72% respectivamente.

En donde se evidencia que el 22,45% afirma que la empresa no ofrece planes educativos, esto puede representarse en una desmotivación debido a que hoy en día la mayoría de las personas buscan crecimiento laboral y personal dentro de las empresas y adicional el otro 22,45% del personal está en el nivel de ni de acuerdo ni en desacuerdo, esto se puede dar porque no tienen conocimiento.

4.1.5. Grado de satisfacción según Dimensión Compensación

El termino compensación se utiliza para “designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo” como empleados de una empresa (Arrieta Peñaloza & Díaz Barreto, 2016). En esta se consideraron

aspectos como salario, plan de beneficios y reconocimiento. La tabla 11 nos muestra el resultado de la encuesta con respecto a esta dimensión.

Tabla 11.
Análisis dimensión #5: Compensación

Preguntas	Datos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El salario mensual que recibe está acorde con el trabajo que realiza	Frecuencia	0	2	10	17	20
	Porcentaje	0	4,08	20,41	34,69	40,8
El plan de beneficios de la compañía está conforme a sus necesidades.	Frecuencia	1	3	6	17	22
	Porcentaje	2,04	6,12	12,24	34,69	44,9
Obtiene reconocimiento cuando su cumplimiento en ventas es superior al objetivo	Frecuencia	2	2	4	14	27
	Porcentaje	4,08	4,08	8,16	28,57	55,1

Fuente: Elaboración propia

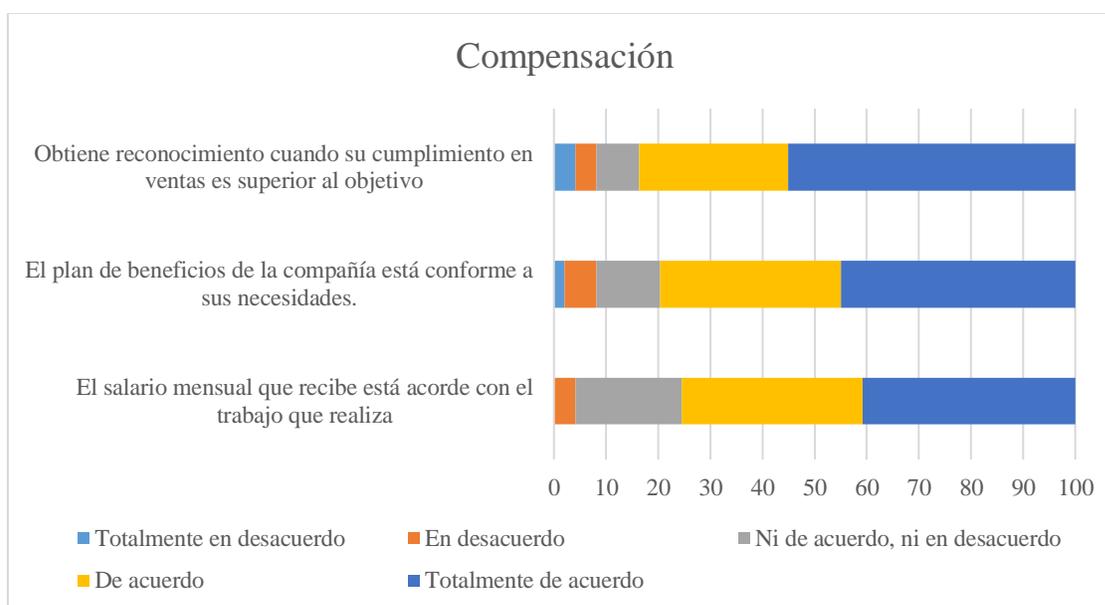


Figura 9. Dimensión Compensación. Fuente: Elaboración propia

La tabla 11 muestra que el 83,67% del personal encuestado afirma que se obtienen reconocimiento por sus cumplimientos superiores en ventas, en donde el 75,49 % se encuentra satisfecho con el salario mensual recibe teniendo en cuenta su labor realizada; sin embargo, el 24,49% no percibe lo mismo, el cual se debe hacer el respectivo seguimiento para fortalecer y alcanzar las metas establecidas en las ventas.

Adicional un 12,24% que no está de acuerdo ni en desacuerdo y esto puede ser por desconocimiento con el plan de beneficios y un 8,16% que no están conformes con esto y un 8,16% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y se encuentra indeciso, lo que puede considerarse que no saben si eso se obtiene.

4.1.6. Grado de satisfacción según Dimensión Liderazgo

(González, 2009) nos habla de la importancia de los líderes en las organizaciones, donde concluye que en cierta parte de ellos depende la permanencia de los colaboradores en la organización y para lograr esto se deben tener líderes capacitados en sus habilidades y manejo de personal. Cuando los líderes alientan y apoyan a sus colaboradores, estos se sienten motivados y a gusto con su labor. La tabla 12 nos muestra el resultado de las encuestas con respecto a la dimensión Liderazgo.

Tabla 12.
Análisis dimensión #6: Liderazgo

Preguntas	Datos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La comunicación con su jefe es de confianza	Frecuencia	0	1	5	13	30
	Porcentaje	0	2,04	10,2	26,53	61,2

El jefe del área se esfuerza por mantener una comunicación armoniosa entre compañeros	Frecuencia	0	1	4	14	30
	Porcentaje	0	2,04	8,16	28,57	61,2
Su jefe directo incentiva el desarrollo y el crecimiento del equipo	Frecuencia	0	1	3	10	35
	Porcentaje	0	2,04	6,12	20,41	71,4
Cuenta con el apoyo de su jefe inmediato para el cumplimiento de sus labores	Frecuencia	0	1	1	13	34
	Porcentaje	0	2,04	2,04	26,53	69,4

Fuente: Elaboración propia

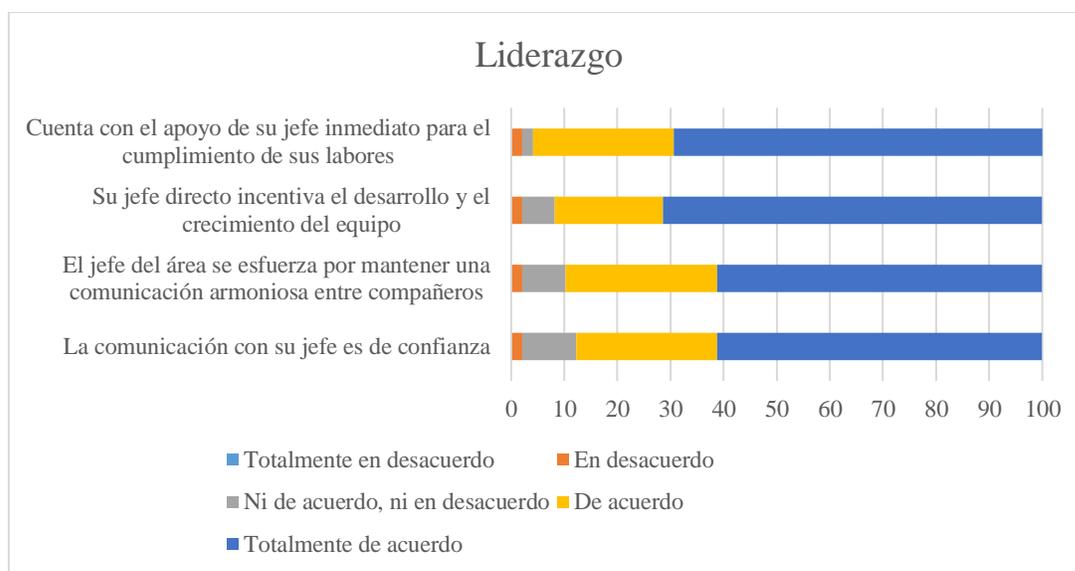


Figura 10. Dimensión Liderazgo. Fuente: Elaboración propia

Esta variable evalúa la percepción que tienen los colaboradores del jefe inmediato, la forma en que son tratados por ellos mismos, si existe la comunicación armoniosa; el trabajo en equipo y el incentivo al desarrollo y crecimiento, todo lo que les ayuda a llevar a cabo los objetivos establecidos. En la tabla 12, se evidencia que un 91,06% perciben bueno el liderazgo de la

organización; se sienten motivados por sus jefes y tienen una comunicación armoniosa y de confianza; Sin embargo, hay un 6,63% que no están de acuerdo ni en desacuerdo y un 2,04% que están en desacuerdo.

4.2.Comparación de dimensiones

Se obtuvo un desempeño promedio de cada una de las dimensiones por empleados para realizar una comparación entre ellas y determinar los puntos críticos para ello se utilizó la prueba de Kruskal-Wallis, los resultados se muestran en la tabla 13.

Tabla 13.
Prueba Kruskal-Wallis

Kruskal-Wallis	
data: Puntaje by Dimension	
chi-squared	38412
df	5
p-value	0,0003118

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14.
Comparación de dimensiones

Multiple comparison test after Kruskal-Wallis			
p.value: 0.05			
Comparaciones	obs.dif	critical.dif	difference
Compensación-Compromiso (Engegement)	73.673.469	5.041.371	TRUE
Compensación-Condiciones de trabajo	1.081.633	5.041.371	FALSE
Compensación-Desarrollo	5.091.837	5.041.371	FALSE
Compensación-Liderazgo	49.948.980	5.041.371	FALSE
Compensación-Rumbo	38.489.796	5.041.371	FALSE
Compromiso (Engegement)-Condiciones de trabajo	74.755.102	5.041.371	TRUE
Compromiso (Engegement)-Desarrollo	78.765.306	5.041.371	TRUE
Compromiso (Engegement)-Liderazgo	23.724.490	5.041.371	FALSE
Compromiso (Engegement)-Rumbo	35.183.673	5.041.371	FALSE
Condiciones de trabajo-Desarrollo	4.010.204	5.041.371	FALSE
Condiciones de trabajo-Liderazgo	51.030.612	5.041.371	TRUE
Condiciones de trabajo-Rumbo	39.571.429	5.041.371	FALSE
Desarrollo-Liderazgo	55.040.816	5.041.371	TRUE
Desarrollo-Rumbo	43.581.633	5.041.371	FALSE

Liderazgo-Rumbo	11.459.184	5.041.371	FALSE
-----------------	------------	-----------	-------

Fuente: Elaboración propia

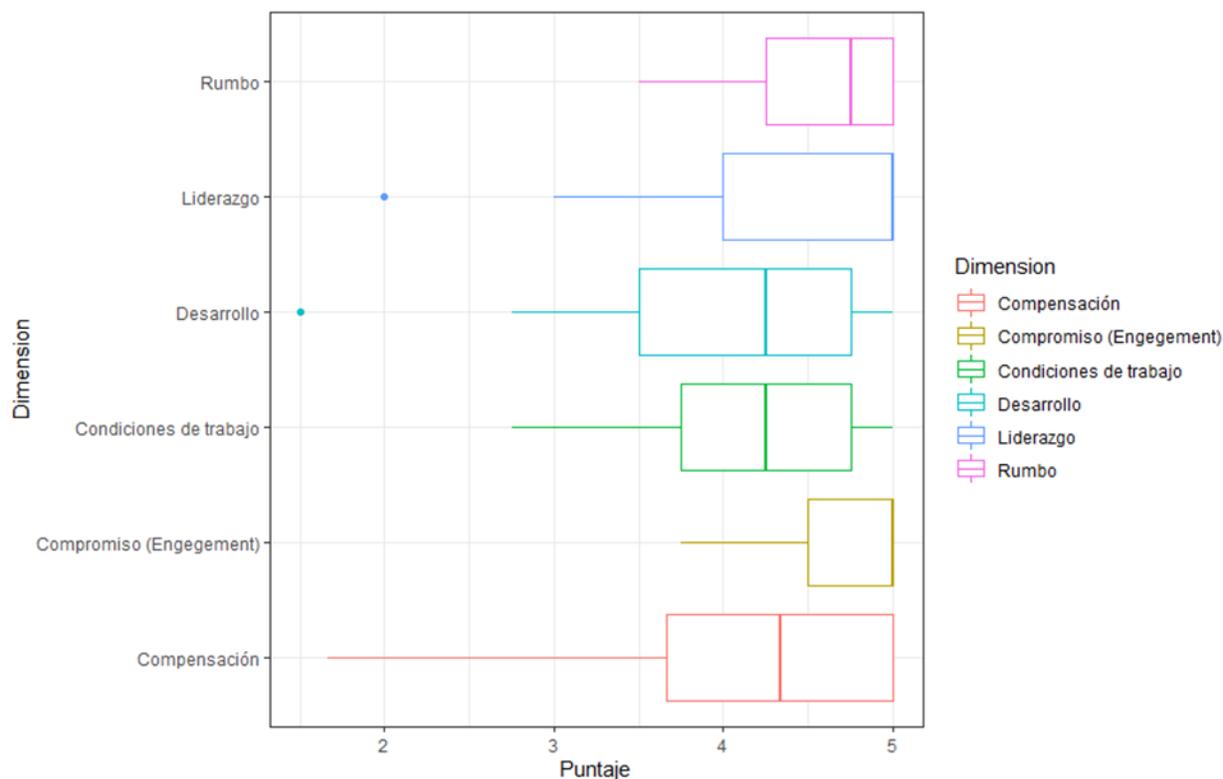


Figura 11. Diagrama de Caja y Bigotes. Fuente: Elaboración propia

Al analizar la tabla 13 el p valor observamos que es menor que la significancia, por lo que se concluye que hay diferencia entre al menos un par de dimensiones, las comparaciones se ilustran en la tabla 14. Mediante esta tabla y la figura 11 se pueden observar las dimensiones críticas: compensación, desarrollo y condiciones de trabajo.

Por todo lo anteriormente mencionado; En la empresa Parmalat, se quiere presentar estrategias para la retención de talentos humanos para ser aplicado al área comercial. Se recomienda que se realice como plan piloto a los vendedores TAT de la ciudad de Bogotá y posteriormente si ser

aplicado a los demás cargos y ciudades en la organización. Cuando hablamos de retención de personal, nos referimos a todas esas estrategias a implementar para que los colaboradores se sientan motivados, con sentido de pertenencia, comprometidos y alineados con la estrategia. Por lo anterior, tener estrategias bien implementadas, permite cumplir con el objetivo de disminuir la rotación y adicional tener el retorno de inversión.

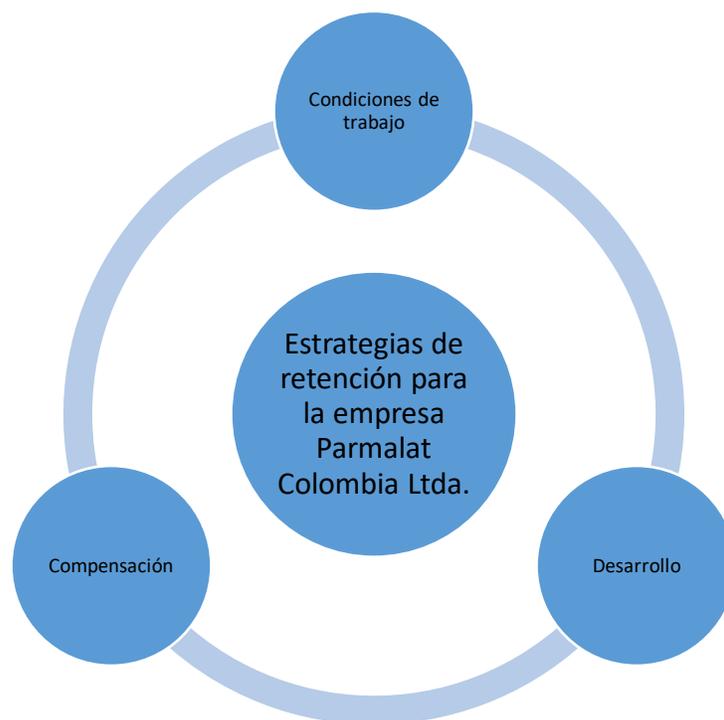


Figura 12. Estrategias de retención para la empresa Parmalat Colombia Ltda.
Fuente: Elaboración propia

4.3. Análisis de estrategias implementadas por la empresa Parmalat Colombia Ltda.

A lo largo del año 2020 y 2021 la compañía ha venido implementando una serie de estrategias con el fin de mejorar el compromiso de los colaboradores y disminuir la rotación en la compañía, dentro de estas estrategias encontramos las siguientes:

1. Programa de micro promociones: Este programa se inició a principio de 2021 con un piloto en el cargo vendedor solo de la ciudad de Bogotá y se realizara la primera evaluación en Julio de 2021. Consiste en un programa de crecimiento dentro del mismo cargo para posiciones críticas para vendedores y mercaderistas,
2. Escuela de ventas: Plan de entrenamiento de la fuerza comercial, inicia con temas básicos de nuestros productos, métodos de venta, competencias comerciales (Proveedor externo), modelos de gestión e indicadores claves.
3. Estrategia de la compañía “Todos somos ventas”: Proyectar los resultados de la compañía del año anterior y la estrategia del año actual, así como ir presentando el cómo vamos. En esta estrategia participa el 100% del personal.
4. Escuela de liderazgo: Esta escuela fue iniciada en el 2020 y está diseñada para todo el equipo de líderes de la compañía. Con esta escuela se busca alinear a los líderes al modelo de liderazgo de la compañía y entrenarlos en competencias de liderazgo y procesos básicos de RH.
5. Ranking comercial trimestral: Se premia a los mejores rankings comerciales de los 3 meses anteriores con un incentivo monetario.
6. Reconocimiento desempeño anual: Cada año se reconocen a las personas que obtuvieron las calificaciones más altas de desempeño, este reconocimiento consta un incremento en el salario, bono de día libre y un reconocimiento en la ceremonia de reconocimiento anual.
7. Plan de beneficios: Este plan está diseñado para el personal directo de la compañía e incluye beneficios como: Descuentos de estudios profesionales, beneficio de sixpack de leche, fondo de empleados, entre otros.

Realizando un análisis de las estrategias ya implementadas y el impacto de estas en los

colaboradores del área comercial de la empresa Parmalat Colombia se toma como referencia el resultado que arrojó el instrumento utilizado, como fue la encuesta partiendo de esto se evidencia que si bien es cierto se ejecutaron programas de crecimiento para los colaboradores pero existe un porcentaje relevante que considera que estas estrategias no aportan a su crecimiento laboral ni tienen conocimiento de los procesos desarrollados .

Lo anterior muestra que los programas descritos por la empresa en materia de crecimiento laboral y presentan falencias, un 22,45% de los colaboradores expresan que la empresa no desarrolla programas educativos y por ende es necesario, buscar alternativas que permitan conocer las expectativas y necesidades de los colaboradores.

Por otro lado, realizando un análisis de los programas como escuela de ventas que tiene la organización la encuesta indica un que un 21.41% de los colaboradores requiere información oportuna para llevar a cabo sus actividades con éxito de forma eficiente esto debe estar incluido en los planes de entrenamiento ya que de esto depende un dominio del producto indispensable para las ventas.

Esto se encuentra relacionado con una comunicación asertiva con el jefe de área que el colaborador se sienta en la libertad de preguntar sobre la información requerida, la empresa implemento las escuelas de liderazgo que permite afianzar las relaciones, la encuesta mostro que un 91,06% de los colaboradores opinan que este proceso está siendo efectivo, sin embargo, existe una minoría que requiere mayor intervención.

La organización trabaja con una serie de beneficios y reconocimientos algunos colaboradores se sienten motivados con estos programas, pero la encuesta muestra una falta de conocimiento de estos procesos.

Por todo lo anteriormente expuesto es necesario la implementación de estrategias que permitan retener al personal del área comercial de la empresa Parmalat Colombia, considerando que tener un personal motivado y alineado con la organización contribuye a un mejor desempeño productivo en la empresa, es importante que dentro de este proceso se creen espacios de divulgación y socialización de cada uno de los programas de la organización.

La estrategia debe incluir los factores más relevantes que se dieron a conocer en la encuesta, es fundamental tomar esto como punto de partida ya que refleja las necesidades y expectativas de los colaboradores.

4.4. Estrategias planteadas

Esta estrategia global tiene como objetivo mejorar el nivel de compromiso de los empleados, aumentando su satisfacción laboral y disminuyendo la rotación laboral. Esta estrategia, parte de otras estrategias o actividades a implementar las cuales se muestran en la tabla 15.

Tabla 15.
Estrategia Mundo Lactalis

Mundo Lactalis	
Estrategia	Temática
Creciendo juntos	Plan de carrera
	Plan de estudios
Reconociendo tu labor	Empleado del mes
	Reconocimiento a la antigüedad
	Paso a directo

Fuente: Elaboración propia

4.4.1. Plan de carrera

Mondy (2010) afirma que el plan de carrera es “un proceso continuo a través del cual un individuo establece metas para su carrera e identifica los medios para lograrlas” (p,224).

Los planes de carrera sirven como método de retención y una oportunidad de crecimiento profesional, laboral y personal de los colaboradores de la compañía. Esta estrategia estará asociada con la técnica *implacement*.

Esta técnica se centra en identificar, diagnosticar, lograr y desarrollar la empleabilidad del trabajador desde el interior de las organizaciones y desde que el mismo ingresa a laborar (Basetti, Chávez y Saavedra, 2012). Además, ayuda a preservar el capital intelectual dentro de las compañías, identificando las competencias de cada persona, ayudándolos con su crecimiento laboral y profesional, ubicándolos en puestos claves donde se aproveche todo el potencial todo esto con el fin de disminuir la rotación y aumentar la productividad.

El plan de carrera tiene beneficios tanto para los colaboradores como para la organización, tal y como se muestra en la tabla 16.

Tabla 16.
Beneficios del plan de carrera

Beneficios Colaborador	Beneficios organización
Oportunidad de crecimiento profesional	Disminución de la rotación laboral
Mayor oportunidad de ocupar un cargo superior	Colaboradores motivados y alineados con el cumplimiento de la estrategia
Estabilidad laboral	Aumento de la productividad
Formación y capacitación	Empleados adaptados con la compañía

Fuente: Elaboración propia

El plan de carrera debe contener lo siguiente:

a) Perfiles de cargo

En este se tienen en cuenta los descriptivos de cargo, estos deben contener:

- Ubicación del cargo
- Misión
- Funciones
- Requisitos académicos
- Competencias
- Conocimientos requeridos
- Tiempo de experiencia en cargos anteriores
- Nivel del cargo.

b) Diseñar el mapa de carreras

En esta fase, se deben crear las rutas de ascenso; es decir, las diferentes rutas de promoción que pueden existir para cada cargo. Todo lo anterior teniendo en cuenta los perfiles de cargos ya establecidos.

c) Planificar la formación

En esta fase se debe determinar qué tipo de formación necesita cada colaborador para que puedan ascender. Por una parte, a partir de las evaluaciones de desempeño se pueden comprender cuáles son las capacidades y potencialidades de los trabajadores, así como sus puntos débiles y áreas a reforzar. Adicional, mediante un sondeo o autoevaluación en la que se pueda entender en

que este cada colaborador, que estudios tiene, a donde quiere llegar y cuáles son sus fortalezas y oportunidades de mejora. Dependiendo de lo encontrado en los métodos anteriores

- Competencia técnica: Para este proceso se iniciará el plan de estudios, que busca la formación académica de los colaboradores.
 - Desarrollo específico: Se trata de desarrollar actitudes, habilidades o conocimientos en específico. Para este caso se definirían mentores, colaboradores internos con experiencia para acompañar al logro de los objetivos del colaborador.
- d) Establecer periodos de aplicación

Es fundamental estimar un tiempo para cumplir cada objetivo requerido del plan de carrera y establecer seguimientos periódicos a dichos planes.

4.4.2. Plan de estudios

- a) Convenios con universidades y corporaciones con las que los empleados obtengan un descuento para estudiar la carrera que deseen
- b) Convenio con el Sena u otras entidades públicas con el fin de formar a nuestros empleados en carreras técnicas o tecnológicas.

4.4.3. Empleado del mes

- a) Metodología

Se escogerá un empleado por cada área de cada regional. Cada líder evaluará su personal a cargo, no se evalúan las personas que hayan ingresado ese mes o que hayan tenido procesos disciplinarios.

- b) Evaluación: A más tardar el día 20 de cada mes, se enviará a los líderes el formato de evaluación el cual deberán entregar los 8 primeros días del mes siguiente. Los componentes que se evaluarán se muestran en la tabla 17.

Tabla 17.

Componentes para la evaluación del empleado del mes

Componente	Temas	Comportamiento
Competencias	Comunicación efectiva	Su comunicación es clara, respetuosa y asertiva al interactuar con sus compañeros y jefes.
	Actitud de servicio	Actúa con enfoque al cliente interno y externo. Apoya en los planes y a sus compañeros.
	Disposición al cambio	Promueve los cambios que se estipulen en la organización.
	Iniciativa	Aporta ideas, apoya con iniciativa los proyectos de la organización.
	Trabajo en equipo	Trabaja en conjunto con sus compañeros de trabajo, jefes y demás áreas de la organización.
Valores	Ambición	Se fija objetivos ambiciosos
	Compromiso	Es leal a la compañía, gestiona el negocio como si fuese suyo
	Sencillez	Es pragmático, mantiene relaciones basadas en la confianza.
Habilidades	Puntualidad y asistencia	Cumple con los horarios estipulados, asiste los días establecidos.
	Imagen Corporativa	Porta el uniforme completo, limpio y en buen estado. Su imagen transmite lo que la compañía es.
	Disponibilidad	Tiene disponibilidad a cualquier emergencia o actividad que se necesite hacer en la compañía.

Para el caso del personal de ventas tener en cuenta el cumplimiento en ventas del mes de cada persona.

Para medir cada factor se considerará una escala del 1 al 10, siendo 10 el valor más alto y 1 el valor más bajo. Los jefes inmediatos serán los responsables de evaluar a su personal, debiendo realizar este acto de manera imparcial y honesta.

c) Elección:

- El área de adquisición y desarrollo de talentos revisara todos los formatos de evaluación y presentara un informe a la directora de RRHH con la información de los trabajadores seleccionados.
- En el caso de que existan dos o más empleados con el mismo puntaje, este será elegido a través de la antigüedad del empleado.

d) Reconocimiento:

- Al seleccionar el empleado del mes, se elaborará un certificado de reconocimiento y se comunicará a la organización.
- Se publicará en los lugares de trabajo de cada regional, la fotografía con los aspectos generales del colaborador, la cual estará publicada por un mes.
- El empleado recibirá una anqueta de productos de la compañía o un bono día libre.

4.4.7. Reconocimiento por antigüedad

Cuando un empleado cumple 5 o 10 años en la organización se le envía un diploma de agradecimiento y se le da un incentivo o detalle con el fin de reconocer su lealtad y permanencia.

4.4.8. Contratación directa por compañía

A los 6 meses de ingreso un colaborador, realizar la contratación por compañía siempre y cuando cumpla con los siguientes requisitos:

- Haber tenido cumplimientos de ventas mayores al 90%
- Haber sacado por lo menos 7.0 en las evaluaciones realizadas del empleado del mes

Cada mes se deben revisar los ingresos de 6 meses atrás y evaluar los puntos anteriores.

Con esto se envía al área de contratación para hacer el respectivo proceso de paso a directo.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES

El éxito de los planes y programas de las empresas, con respecto al cumplimiento de sus metas, está relacionado directamente al factor humano, transformado así al hombre en un factor estratégico.

Un colaborador motivado y con un fuerte sentido de pertenencia con la organización conlleva a que sea más eficiente en el desempeño de sus labores, por lo que el gran reto de las compañías es brindar estabilidad laboral y personal garantizando las condiciones pertinentes y una mejor calidad de vida. Hatum (2011) plantea los tres campos de la Gestión del Talento, Atraer al mejor talento, Ampliar el alcance del desarrollo y contar con un modelo de retención para el largo plazo.

Los colaboradores hoy en día pasan la mayor parte de su día y de su vida en el trabajo, es por esto por lo que la gestión del talento humano se vuelve importante para todas las empresas, en la cual el logro de las estrategias y objetivos dependen del desarrollo y estabilidad de sus empleados dentro de la organización.

El presente proyecto se enfocó en proponer estrategias de retención, para hacer esto se realizó una encuesta a los vendedores del canal TAT de Bogotá, para saber su percepción en cuanto a algunos aspectos laborales de la organización como el rumbo, compromiso, liderazgo, formación, compensación y desarrollo. Así mismo, se investigó qué medidas se han tomado para retener a los colaboradores y mediante estas acciones sugerir estrategias de retención.

De acuerdo a los resultados encontrados en la encuesta, podemos concluir que la empresa ha estado implementando estrategias que han aumentado el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, sin embargo, hubo unos puntos críticos en las dimensiones de desarrollo,

compensación y condiciones de trabajo.

Una vez identificados los puntos críticos por los cuales la empresa puede estar teniendo una rotación laboral no deseada, podemos demostrar que la empresa tiene la necesidad de implementar estrategias de retención que ayuden a incrementar los niveles de satisfacción, compromiso y motivación de sus colaboradores, con el fin de que su rotación disminuya y a su vez la productividad y desarrollo incrementen.

6. RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la organización implementar la estrategia del presente trabajo, la cual tiene como objetivo aumentar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores en los puntos críticos encontrados del instrumento aplicado.

Una vez implementado el plan, se recomienda realizar unos seguimientos periódicos de acuerdo a los tiempos que la empresa estipule para cada proyecto, para revisar que está funcionando y que no, y si hay elementos que ajustar o cambiar. A su vez, es importante que la empresa continúe con la realización de la encuesta de satisfacción laboral anual, debido a que esta muestra información relevante para complementar las estrategias implementadas y validar la efectividad de estas mismas.

Por último, se recomienda aplicar a otras áreas de la organización luego de haber validado los resultados del plan piloto. Esto con el fin de no generar a futuros aumentos en la rotación y así mismo motivar a los colaboradores y aumentar la productividad de la organización.

7. ANEXOS

Anexo 1. Validación Director (a) RRHH Lactalis

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	OBJETIVO (Pertinente, no pertinente)	
				P	NP
RETENCIÓN DE PERSONAL	Rumbo	Responsabilidad	1. Tiene previo conocimiento de las funciones de su cargo		
			2. Recibe oportunamente la información que requiere para desarrollar sus funciones con éxito		
		Plan estratégico	3. Se les socializa a los empleados el plan estratégico de la compañía		
			4. La empresa le permite participar en el diseño de los planes estratégicos de la compañía		
		Estructura	5. Conoce usted las políticas de la organización (valores, misión y visión) que declara la compañía		
	Riesgo	6. Ha recibido formación sobre prevención de Riesgos laborales relacionada con su puesto de trabajo			

**CARDENAS Tatiana**

Tienes que revisar algunas preguntas que sean lo suficientemente sencillas y claras para la base del equipo comercial, por ejemplo nose si la gente te entiende prevención de riesgos laborales...

Condiciones de trabajo	Recursos	7. Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones		
	Horarios	8. El horario establecido para su cargo es acorde a sus expectativas		
	Contratación	9. El modelo de contratación laboral que en la actualidad posee permite tener la confianza para el desarrollo de sus metas personales		
Compromiso (Engagement)	Proyecto de vida	10. La labor que realiza en la empresa contribuye a su proyecto de vida		
	Energía	11. Se siente motivado para realizar adecuadamente su trabajo		
	Intereses	12. Se siente comprometido con el crecimiento de la empresa		
	Competencias	13. El cargo que ocupa lo desafía a desarrollar nuevas competencias		
	Capacitación	14. Las capacitaciones programadas por la empresa fomentan el desarrollo de competencias específicas		

CT CARDENAS Tatiana
Me parece un poco ambigua, no será mejor con las herramientas de trabajo necesarias?

CT CARDENAS Tatiana
No es clara esta pregunta..., se siente comprometido con el crecimiento de la empresa?, es decir que quieran que la empresa crezca o que ellos crezcan en la compañía, creo que es mejor ponerla más clara

CT CARDENAS Tatiana
Fomentan el desarrollo de sus competencias comerciales...

	Liderazgo	Comunicación	24. La comunicación con su jefe es de confianza		
		Gestión	25. El jefe del área se esfuerza por mantener una comunicación armoniosa entre compañeros		
			26. Su jefe directo incentiva el desarrollo y el crecimiento del equipo		
			27. Cuenta con el apoyo de su jefe inmediato en la obtención de recursos necesarios para concretar con éxito el desarrollo de sus funciones		
		Decisiones	28. El jefe del área indaga el asunto a solucionar antes de tomar una decisión		



CARDENAS Tatiana

Esta no me parece clara para ellos evaluar

Anexo 2. Informe de opinión de expertos sobre el instrumento de investigación

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Objetivo		Variable		Dimensión		Indicadores		Redacción		
				P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	
RETENCIÓN DE PERSONAL	Rumbo	Responsabilidad	1. Tiene previo conocimiento de las funciones y responsabilidades de su cargo											
		Plan estratégico	2. Recibe oportunamente la información que requiere para desarrollar sus funciones con éxito	X										
			3. Se les socializa a los empleados el plan estratégico de la compañía	X										
	Estructura	4. La empresa le permite participar en el diseño de los planes estratégicos de la compañía	X											
	Riesgo	5. Conoce usted las políticas, valores, misión y visión que declara la compañía												
	Recursos	6. Ha recibido formación sobre prevención de Riesgos laborales relacionada con su puesto de trabajo	X											



imenaca424067

Dos aspectos no se pueden tratar en la misma oración, es decir, o es funciones o responsabilidades pero los dos no. Do por entendido que p es pertinente y np es no pertinente.



imenaca424067

Recuerde que se evalúa un solo ítem, puede colocar esto en un paréntesis. Por ejemplo: Conoce usted las políticas de la organización (valores, misión.....)

		Carga laboral	7. Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones	X															
		Horarios	8. La carga laboral está distribuida equitativamente al interior de la empresa																
		Contratación	9. El horario de trabajo le permite atender compromisos personales y familiares																
			10. El modelo de contratación laboral que en la actualidad posee permite tener la confianza para el desarrollo de sus metas personales	X															
	Compromiso (Engagement)	Proyecto de vida	11. La labor que realiza en la empresa contribuye a su proyecto de vida	X															
		Energía	12. Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo																
		Intereses	13. Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo																

imenaca424067

Esta pregunta es un poco ambigua , la carga laboral va de acorde al puesto y funciones que tenga la persona en la empresa.

imenaca424067

No entiendo , la persona tiene un horario establecido en la empresa . El horario establecido por la empresa no excede las horas laborales contratadas, algo así. Quitar lo de la familia un solo aspecto.

Una vez cumplido su horario laboral, este no interfiere en sus compromeso personales. Algo así

imenaca424067

Un solo aspecto , energía o animo..... Mejor se siente motivado para realizar adecuadamnete su trabajo.

imenaca424067

Vuelve a repetir la 12 , el item 13 es igua al 12

	Competencias	14. Se siente comprometido con el crecimiento de la empresa	X																	
		15. El cargo que ocupa lo desafía a desarrollar nuevas competencias	X																	
Desarrollo	Capacitación	16. Las capacitaciones programadas por la empresa fomentan el desarrollo de competencias específicas	X																	
	Promoción	17. Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo																		
		18. La empresa brinda oportunidades de crecimiento laboral	X																	
	Desarrollo de Carrera	19. Tiene la oportunidad de ser promocionado por su buen desempeño a un cargo superior	X																	
		20. La empresa le ofrece planes de apoyo educativo para su crecimiento profesional	X																	

imenaca424067

Esta pregunta es ambigua, el ya tiene una formación profesional, por la cual fue contratado. Las capacitaciones que recibe por parte de la empresa son las requeridas para complementar su formación profesional.

Las capacitaciones que recibe por parte de la empresa son las requeridas para mejorar su desempeño laboral.

imenaca424067

Aquí, agregue estas palabras

Compen sación	Salarios	21. El salario básico mensual que recibe va de acorde con el trabajo que realiza	X															
	Incentivos	22. La retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa																
	Beneficios	23. El modelo de incentivos de la compañía es claro y alcanzable	X															
		24. El plan de beneficios de la compañía está acorde a sus necesidades y la de su familia	X															
		25. Obtiene apoyo económico y asistencial por parte de la compañía ante cualquier situación de crisis																
Liderazg o	Comunica ción	26. La comunicación con su jefe es directa y de confianza																
		27. El jefe del área se esfuerza por mantener una comunicación armoniosa entre compañeros	X															

imenaca424067
En que se diferencia el item 21 al 22.. Me parece que dice lo mismo. Igual lo dejo a su criterio .

imenaca424067
Un solo aspecto . El modelo de incentivos que la compañía ofrece a los trabajadores es alcanzable.

imenaca424067
Quitar el aspecto referente a la familia . El plan de beneficios de la compañía está afín o conforme a sus necesidades. Puede colocar afín, sino le gusta la palabra utilice conforme. Pero no repita de nuevo acorde.

imenaca424067
Es un solo aspecto, aoyo económico es uno.
Y asistencial es otro

imenaca424067
La comunicación con su jefe se lleva de manera horizontal . Un solo aspecto

		Gestión	28. Su jefe directo incentiva el dinamismo, el desarrollo y el crecimiento del equipo															
		Decisiones	29. Cuenta con el apoyo de su jefe inmediato en la obtención de recursos necesarios para concretar con éxito el desarrollo de sus funciones	X														
			30. El jefe del área indaga el asunto a solucionar antes de tomar una decisión	x														



imenaca424067

Se coloca un solo aspecto

8. REFERENCIAS

Newstrom, J., & Davis, K. (1983). *El comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill

Aguilar, I. (2004).

El Recurso Humano frente a la Globalización. Civilizar. Civilizar ciencias

sociales y humanas, 1-13. Recuperado de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/>

Alomia, E. J., Castro, Y. E., España, A. J., & Ruano Espinoza, D. A. (2018). *Plan Estratégico de Retención del Personal Orientado a Fortalecer la Gestión del Talento Humano en la Empresa*

“Transcípiales”(Tesis de especialización). Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Pasto.

Amaya, A. (2016). *Modelo de predicción de la rotación de personal para empresa del sector BPO* (Trabajo de grado de especialización). Fundación Universitaria Los Libertadores, Bogota D.C.

Ames, R. J. (2017). *Factores de atracción y retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional, en una Empresa del Sector Minero, Arequipa 2015* (Tesis de maestría). Universidad nacional de San Agustín, Arequipa.

Anaya, A. E., & Bolaño Sanchez, G. E. (2009). *Gestión del Talento Humano como Herramienta de Competitividad en las Empresas* (tesis de pregrado). Universidad Dr. José Matías Delgado, San Salvador.

Armas, Y. M., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón, Ecuador: Universidad ECOTEC

- Arrieta, S. y Díaz, Y.F. *Calidad de vida laboral y la compensación salarial en Colombia* (Trabajo de grado especialización). Fundación universitaria del Área Andina, Bogotá D.C.
- Atencio, J., & Sánchez, G. (2009). El control de gestión estratégica en las organizaciones. *CICAG: Revista del centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6(1), 15-29.
- Bargsted, M. (2011). Estrategias para la atracción y retención de talentos en época de crecimiento económico. Conferencia dictada por la Escuela de Psicología de la Universidad del Norte, Antofagasta, Chile, abril.
- Barragán, J., Castillo, J. & Guerra, P. (2009). La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. *International Journal of Good Conscience*, 4(2), 145-159.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom.
- Bergerman, E. F., & Tantaleán, S. E. (2016). *Propuesta de retención del talento millennials en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú en el departamento de Lambayeque 2016* (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Magroviejo, Chiclayo, Perú.
- Blass, E. (2007). Talent Management: Maximising Talent for Business Performance: Executive Summary. Recuperado de <https://eoe.leadershipacademy.nhs.uk/>
- Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Bruce, A., & Pepitone, J. (2001). *Tenga a su equipo motivado*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Carhuancho, I., Sicheri, L., Nolazco, F. A., Guerrero, M. A., & Casana, K. M. (2019). *Metodología de la investigación holística*. Ecuador: Universidad internacional del Ecuador.

- Ccollana, Y. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Revista de ciencias empresariales de la universidad de San Martín de Porres*, 6(1), 50-59.
- Celi, S. I. (2013). *Diseño de un programa de retención para el personal de operaciones de la empresa industrial EMPAQPLAST SA en la ciudad de Quito, Ecuador* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.
- Chaparro, D. T., Guzmán, A. L., Naizaque, L. J., Ortiz, S. d., & Jiménez, W. G. (2015). Factores que originan la rotación de personal auxiliar de odontología. *Red de revista científica de América latina, el caribe, España y Portugal*, 19-26.
- Corral, F. (2006). Recursos Humanos: Compensación. Recuperado de <http://www.elmayorportaldegerencia.com>
- Baque, F.G., & Brochado, M. Y (2014). *Estudio Organizacional de la franquicia McDonalds Gerencia & Alimentos Nassif, CA Ubicada en el Municipio Chacao con la finalidad de establecer estrategias que permitan disminuir los índices de rotación de personal en la empresa, año 2014* (Tesis de pregrado). Universidad Nueva Esparta, Caracas, Venezuela.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Dueñas, M. A. (2012). *Buenas prácticas de recursos humanos: propuesta de un manual de herramientas para retener los altos potenciales en las organizaciones de la ciudad de Quito* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana, *Revista Económicas CUC*, 35(1) 61-77.
- Fuchs, R. (2012). Saberes compartidos. Obtenido de La retención del talento en el siglo XXI: ¿Utopía o realidad?: <http://www.saberescompartidos.pe/ciencias-empresariales/la-retencion-del-talento-en-el-siglo-xxi-utopia-o-realidad.html>

- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, (42), 1-61.
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- González, M. (2006). *La rotación laboral como un elemento laboral* (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2009). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (2016). El desafío de retener a distintas generaciones. Obtenido de KPMG:
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de gestion*, 2(1), 65-90. Recuperado de <http://www.ehu.eus/>
- Figuroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana, *Revista Económicas CUC*, 35(1) 61-77
- Largacha, B. A. (2019). *Modelo de retención del talento humano de la fuerza comercial de la regional Cali en Coomeva Unidad Corporativa*. Universidad Santiago de Cali, Colombia.
- Lopez , J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista Vinculando*. Recuperado de <https://vinculando.org/>
- Lozano, J. (2014). *La retención del talento humano, una estrategia en la economía del conocimiento* (tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C, Colombia.

- Mendoza, I. A., Garcia, B., & Uribe, J. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de investigación psicológica*, 4(1), 1412-1429. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/>
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal?. *Revista escuela de administración de negocios*, (48), 104-109. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/>
- Meneses, K. J. (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal* (tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C, Colombia.
- Mesa, J. (2017). *El índice de la rotación de personal: Concepto, cálculo y evaluación*. Grupo P&A.
- Mina, P. M. (2015). *Atracción y retención del talento: problemática en empresas IT de Argentina* (tesis de maestría). Instituto tecnológico de Buenos Aires, Argentina.
- Minchán, O. L. (2017). *Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982). *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Palacios, L. C. (2010). *Dirección Estratégica*. Colombia: ECOE Ediciones.

- Palo, D. S. (2018). *Sistematización de procesos que permitan la retención del talento humano al interior de la Empresa Cognitio Consulting S.A.C. de Arequipa en el primer semestre del año 2018* (tesis de pregrado). Universidad nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.
- Parra, C., & García, E. (2020). Retención del talento humano crítico y clave en empresas contratistas petroleras. *Revista Interdisciplinaria De Investigación*, 4(2), 82 - 101.
- Perry, R., & Mankin, L. (Junio de 2007). Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction. *Public personnel management*, 36(2), 165-179.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia?. *Harvard Business Review*, 89(11),100-117.
Recuperado de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/>
- Prieto, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (tesis de especialización). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
- Puza, S. Y. (2016). *Implementación de un modelo de motivación para la retención del talento en la empresa Mircasec S.R.L* (Trabajo de grado pregrado). Universidad Nacional tecnológica de Lima Sur, Villa El Salvador, Perú.
- Quispe, S. G. (2014). *Rotación de personal: predicción con modelo de regresión logística multinivel* (tesis de pregrado). Universidad nacional mayor de San marcos, Lima.
- Ramirez, A. (18 de diciembre de 2016). Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren. *El tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/>
- Ramírez, R. I., Villalobos, J. V., & Herrera, B. A. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Revista Opción*, 18, 2076-2101.
- Rubio, C. P. (2012). *Gestión estratégica organizacional aplicada a las pymes constructoras en Colombia* (Proyecto de grado de maestría). Universidad de Nebrija, Madrid.
- Santacruz, F. J. (2011). Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización. Universidad nacional de Colombia, Manizales.

- Valle, R., Jackson, S.E., Schuler, R.S, y Dolan, S.L. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. España: Mc Graw Hill.
- Tracy, B. (2003). *Contratar y retener a los mejores empleados*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de Valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total* (tesis de maestría). Repositorio Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: Aval SPOCH
- Vanegas, S. (12 de mayo de 2014). *Compensación Laboral*. *La prensa*. Recuperado de <https://www.laprensa.com.ni/>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2004). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. Mc Graw Hill.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson educación
- Basetti, A., Chavez, L., & Saavedra, M. (2012). *Inplacement. El desarrollo de la empleabilidad del trabajador desde el interior de la organización*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10757/624029>