

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

Presenta:

Andrea Carolina Pizarro Rada
Yirey Cano Vásquez
Ernestina Reyes Cassiani
Karolay Jinete Sepúlveda

**Trabajo de grado como parte de los requisitos para optar al título de:
Magister en Gerencia del talento humano**

Tutor(es)

PhD (c). Viviana Cervantes Atia
PhD (c). Eduardo Salazar Araujo

RESUMEN

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.

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 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. Esta encuesta se baso en las dimensiones e indicadores establecidos en la operacionalización de variables las cuales fueron: Compensación, desarrollo, liderazgo, condiciones de trabajo, compromiso y rumbo.

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, la encuesta arrojó que las dimensiones, compensación, desarrollo y condiciones de trabajo presentaron falencias en cuanto a la percepción que tienen los colaboradores. Una vez identificados los puntos críticos por los cuales la empresa puede estar teniendo una rotación laboral no deseada, se demuestra 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. Teniendo en cuenta esto, la investigación propone una estrategia macro, que desarrolle estas dimensiones de acuerdo a las necesidades evidenciadas por el equipo comercial.

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

ABSTRACT

In the 21st century, organizations face a new challenge due to the technological, social and thinking changes that have occurred in the new generation. In previous years, people worried about looking for a stable job in which to last. Today, people are looking for quick promotions and jobs where they can learn what it takes to move to another company that offers them better working conditions.

It is essential that organizations manage human capital, understanding that this gives it differential value in the competitive market, which leads to generating staff retention strategies, for this, it is necessary to focus first on its collaborators by providing an environment where they feel motivated to carry out each of their activities, thus preventing them from leaving the organization with all the knowledge and experience acquired, recognizing that a motivated employee will have better job performance.

The objective of the investigation was to design personnel retention strategies in the company Parmalat Colombia Ltda. That are aimed at improving the level of commitment of the collaborators of the commercial area of the company, resulting in a decrease in the turnover of personnel in this area, Due to the fact that a problem was identified in terms of the turnover of employees in the commercial area, reflected in the statistics provided by the company. Knowing that this area is key to the economic growth of the company, it is of great importance to create mechanisms that motivate employees by generating a sense of belonging. The research was developed under a non-experimental quantitative approach with a transversal character using deductive, descriptive - purposeful methods, for this the survey is taken as an instrument to collect data. This survey was based on the dimensions and indicators established in the operationalization of variables which were: Compensation, development, leadership, working conditions, commitment and direction.

According to the results found in the survey, we can conclude that the company has been implementing strategies that have increased the level of employee satisfaction, however, the survey showed that the dimensions, compensation, development and working conditions presented shortcomings in terms of the perception that collaborators have. Once the critical points for which the company may be having an unwanted job rotation have been identified, it is shown that the company has the need to implement retention strategies that help increase the levels of satisfaction, commitment and motivation of its collaborators, with so that their rotation decreases and, in turn, productivity and development increase. Taking this into account, the research proposes a macro strategy that develops these dimensions according to the needs evidenced by the commercial team.

Keywords: Retention, Motivation, turnover, job satisfaction and compensation.

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, Bogotá 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.

Figuroa, 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>

