

**Plan Estratégico de Retención del Personal Orientado a Fortalecer la Gestión del
Talento Humano en la Empresa “Transipiales S.A.” Pasto, 2018**

Erika Juliana Alomía Ordíerez

Yurani Edith Castro Ortega

Alexandra Jimena España Enríquez

Darwin Andrés Ruano Espinoza

Universidad de Nariño

Convenio con Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas,

San Juan de Pasto

2018

**Plan Estratégico de Retención del Personal Orientado a Fortalecer la Gestión del
Talento Humano en la Empresa “Transipiales S.A.” Pasto, 2018**

Erika Juliana Alomía Ordíez

Yurani Edith Castro Ortega

Alexandra Jimena España Enríquez

Darwin Andrés Ruano Espinoza

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano**

Asesor:

Mg. Vicente Fernando Salas Salazar

Universidad de Nariño

Convenio con Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas,

San Juan de Pasto

2018

Índice

	pág.
Introducción	7
1. Marco General de la Investigación	10
1.1 Tema.....	10
1.2 Título.....	10
1.3 Línea.....	10
1.4 Problema de Investigación	10
1.4.1 Descripción del Problema.....	10
1.4.2 Formulación del Problema	11
1.5 Objetivos	11
1.5.1 Objetivo General	11
1.5.2 Objetivos Específicos	11
1.6 Justificación	11
1.7 Delimitaciones de la Investigación	13
1.7.1 Delimitación Espacial.....	13
1.7.2 Delimitación Temporal.....	13
1.8 Marco Referencial.....	13
1.8.1 Marco Contextual	13
1.8.1.1 Reseña histórica	13
1.8.1.2 Descripción de la empresa	14
1.8.1.3 Razón social y ubicación	14
1.8.1.4 Filosofía institucional	15
1.8.1.5 Misión.....	15
1.8.1.6 Visión.	15

1.9 Marco Legal	17
1.10 Marco Teórico	19
1.10.1 Satisfacción Laboral	24
1.11 Metodología de la Investigación	28
1.11.1 Paradigma de Investigación.....	28
1.11.2 Tipo de Investigación	29
1.11.3 Método de Investigación	30
1.11.4 Universo o Población	31
1.11.5 Definición de la Unidad de Muestreo.....	31
1.11.6 Determinación del Tamaño de la Muestra	32
1.11.7 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información	32
1.11.7.1 Técnica.....	32
1.11.7.2 Primarios.....	33
1.11.7.3 Secundarios.....	33
2. Cronograma.....	34
3. Presupuesto	34
Referencias Bibliográficas	35
Apéndices.....	36

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Organigrama	16
Figura 2. Mapa de procesos	17

Lista de Apéndices

	pág.
Apéndice 1. Encuesta para Evaluación del Nivel de Satisfacción Laboral	37

Introducción

Para las organizaciones hoy en día es importante mantenerse en el mercado laboral y para ello es fundamental retener al personal con talento excepcional, es una ardua labor que debe realizar a través de los procesos de gestión de talento humano; el cual tiene como labor “el desarrollar e incorporar nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolle y retenga a un recurso humano existente” (Kutik, 2008, párr 1-16). “El objetivo es destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además, retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad” (Watkins, 1998, párr 1).

La presente propuesta de investigación se desarrolla debido a la oportunidad de fortalecer los procesos de gestión de talento humano en la empresa Transipiales S.A a través de un plan estratégico de retención de personal que, si es decisión de la gerencia implementarlo, le permite adquirir herramientas claves para lograr reclutar, y desarrollar un talento humano altamente preparado y motivado en su puesto de trabajo.

Es de gran importancia que la empresa genere un conjunto de factores para que los empleados puedan sentirse cómodos al realizar su trabajo y además sentir el respaldo por parte de la empresa en sus planes de desarrollo y crecimiento personal e inclusive que facilite su bienestar a nivel familiar; estos son grandes retos para la empresa, pero realmente es una estrategia para poder alcanzar mayor rentabilidad y desempeño laboral.

Inicialmente es fundamental describir las causas por las cuales se presenta la rotación de personal e identificar el nivel de riesgo de los factores que pueden generar esta situación.

Además, es importante describir el nivel de satisfacción de los empleados, no solamente en el

factor económico sino su grado de conformidad frente a sus condiciones, su entorno de trabajo y la percepción de apoyo por parte de la empresa para poder crecer y tener un bienestar integral.

Un plan estratégico de retención del personal puede favorecer en gran manera a la organización, donde los resultados se verán reflejados en factores como: la motivación, la productividad laboral, una cultura organizacional agradable para trabajar, experiencia y capacitación de los empleados para desarrollar sus funciones con mayor calidad, atención al usuario con excelencia, entre otros; los beneficios se visualizan a corto y largo plazo, pues garantizan mayores rendimientos económicos y le darán a la empresa una marca empleadora bastante positiva, un buen reconocimiento y preferencia por los usuarios, en fin, le permite a la empresa poder alcanzar sus objetivos estratégicos y seguir fortaleciéndose en el mercado.

El plan estratégico se diseñará según las necesidades identificadas en el diagnóstico y la información recolectada permitirá conocer el nivel motivacional del personal. Dicho plan contendrá diferentes programas con estrategias encaminadas específicamente a fortalecer diferentes aspectos o áreas de la gestión del talento humano con el que cuenta la empresa, dando paso a que se dé una oportunidad de cambio y reestructuración hacia una visión estratégica de toda la organización.

El objetivo principal de todas las organizaciones debe ser contar con un talento humano altamente capacitado, comprometido y motivado en su trabajo para poder alcanzar los objetivos organizacionales de una manera excelente, generando valor ante un mercado altamente competitivo, y esto se logra en el momento en que se alinean los objetivos empresariales, con los objetivos personales de los colaboradores, y se establezca una relación de mutua cooperación, desarrollo y bienestar. En conclusión, un plan de estrategias de retención de personal, es una propuesta que será una herramienta para que la empresa pueda sobrevivir en el entorno actual

competitivo, y que le permita adaptarse fácilmente a un entorno cambiante, además de caracterizarse y ser la diferencia entre otras empresas que presten servicios similares.

1. Marco General de la Investigación

1.1 Tema

Retención del talento humano.

1.2 Título

Plan Estratégico de Retención del Personal Orientado a Fortalecer la Gestión del Talento Humano en la Empresa Transipiales S.A.

1.3 Línea

Estudios organizacionales.

1.4 Problema de Investigación

1.4.1 Descripción del Problema

En la actualidad, Transipiales S.A presenta una significativa rotación de personal reflejada principalmente en el área operativa, esto evidenciado en una constante salida e ingreso de personal asignado a esta área de la organización (información suministrada por la oficina de Gestión del Talento Humano de Transipiales S.A). En algunos casos dicha rotación se presenta por los constantes llamados de atención que se hace a los empleados, generando así una justa causa para la terminación de su contrato o también por el bajo rendimiento en sus funciones; por otro lado, son los mismo empleados los que renuncian a su trabajo por diferentes razones como lo es la sobrecarga laboral, la falta de motivación, reconocimiento, la afectación de su entorno familiar por los horarios o turnos que deben cumplir y esto realmente los ha llevado a desvincularse de la empresa. Es importante mencionar que puede haber una percepción de falta de respaldo para lograr su desarrollo profesional y personal por parte de la empresa, es decir, que no miran la posibilidad, el espacio o el apoyo dentro de la organización para alcanzar su bienestar personal, profesional y familiar.

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.

1.4.2 Formulación del Problema

¿Qué estrategias de retención de personal pueden estar orientadas a fortalecer la gestión del talento humano en la empresa Transipiales S.A.?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de retención de personal orientado a fortalecer la gestión del talento humano en la empresa Transipiales S.A.

1.5.2 Objetivos Específicos

Describir la rotación de personal en la empresa Transipiales S.A

Describir la satisfacción laboral del personal en la empresa Transipiales S.A

1.6 Justificación

La empresa Transipiales S.A requiere contar con estrategias que atraigan y retengan el talento humano disminuyendo la constante rotación de personal que presenta, evitando la fuga del conocimiento y la generación de costos innecesarios en un nuevo proceso de contratación lo que conlleva a un desgaste administrativo y financiero.

A través de este estudio de investigación se pretende proponer un plan estratégico de retención de personal que de ser desarrollado por la empresa Transipiales S.A puede fortalecer sus procesos de gestión humana y logre ser más competitiva, contando con un capital humano capacitado, con sentido de pertenencia y con motivación, permitiendo con ello crear una cultura organizacional renovada, donde los beneficios se vean reflejados en tener clientes satisfechos, mayores niveles de productividad y compromiso con la empresa; además, las estrategias de retención desempeñan un papel importante en la consecución de las metas y un engranaje fundamental para el desarrollo de su negocio.

El abordar el tema de retención de personal permite que la empresa genere procesos de sensibilización frente al reconocimiento de las capacidades y necesidades de los empleados, no solo con el propósito de la producción sino también con el incremento del bienestar y participación de sus colaboradores. Además tiene una gran relevancia personal, emocional, familiar y social, ya que los empleados se verán beneficiados de muchas maneras con las estrategias propuestas y esto puede contribuir a su bienestar, en cuanto a su salud mental y física, a la integración de su familia con el trabajo, a tener oportunidades de desarrollo y crecimiento personal, a invertir en su recreación y esparcimiento, en fin, presentar a la empresa como un ente generador de desarrollo no solamente en el sector económico sino alcanzar una marca empleadora que la posicione como un lugar agradable para trabajar.

El uso y beneficio que ofrece esta investigación está encaminado a brindar información a la empresa sobre aspectos relacionados con los empleados y su entorno, tales como: el nivel de motivación personal, laboral, el nivel de conformidad con el salario recibido, la percepción que posee de la empresa en cuanto al apoyo económico y oportunidades para desarrollarse y capacitarse, el grado de compromiso con la empresa, el clima organizacional, entre otros; la

identificación de estos aspectos le permite a la empresa medir los objetivos de su plan estratégico y tomar decisiones encaminadas a mejorar su gestión del talento humano.

Por lo tanto, es conveniente proponer un plan estratégico de retención de personal enfocado a fortalecer los procesos de Gestión de Talento Humano en la empresa Transipiales S.A. velando por el bienestar de los empleados, y entendiendo que esa motivación, competencia, confianza y experiencia que adquiere el personal que se desarrolla y se retiene en la empresa; contribuyen a la consecución de su visión y sus objetivos empresariales, ya que tener un talento humano capacitado, comprometido y motivado a realizar de la mejor manera su trabajo, logra mejorar los niveles de eficiencia y productividad generando esa ventaja competitiva frente a las diferentes empresa del sector en una sociedad que cada día exige mayor calidad y satisfacción en los servicios y productos adquiridos.

1.7 Delimitaciones de la Investigación

1.7.1 Delimitación Espacial

La investigación se realizará con los empleados administrativos y operativos de la empresa Transipiales S.A en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.7.2 Delimitación Temporal

La investigación se desarrollará en un periodo de nueve meses comprendido entre marzo y noviembre del año 2018.

1.8 Marco Referencial

1.8.1 Marco Contextual

1.8.1.1 Reseña histórica. La empresa Transportadores de Ipiales S. A. se constituye el 11 de junio del año 1959 en la ciudad de Ipiales, municipio del departamento de Nariño, bajo el nombre de “Transportadores de Ipiales LTDA.”, con un parque automotor conformado por tres

buses que ofrecían el servicio de transporte de pasajeros. Solo hasta el año 1972 se traslada la sede principal a la capital del departamento de Nariño y se modifica su razón social a la conservada actualmente “*Transportadores de Ipiiales S. A.*”.

En el año 1979 la empresa amplía sus inversiones con el montaje de una estación de servicios denominada “SERVICENTRO TRANSIPIALES”, y para 1988 con el montaje del servicio de Carga y Encomiendas, negocios que perduran hasta la actualidad.

1.8.1.2 Descripción de la empresa. Según el Manual de Calidad TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. es una empresa con más de 58 años de trayectoria en el mercado, pionera en el desarrollo empresarial de la región, dedicada a la prestación de los servicios públicos de transporte terrestre automotor de pasajeros, carga y encomiendas y a la distribución minorista de combustibles y lubricantes.

La sede principal se ubica en la ciudad de Pasto y cuenta con agencias u oficinas en diferentes municipios de Nariño, Putumayo, Cauca, Valle, Huila, Tolima y en Bogotá D. C.

Además de instalaciones propias y varios puntos de venta comerciales, cuenta con un parque automotor de 326 vehículos autorizados para la prestación del servicio de transporte terrestre automotor de pasajeros, en sus tres grupos: buses y busetas, microbuses, automóviles y camionetas.

1.8.1.3 Razón social y ubicación. En el Manual de Calidad TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. sede principal ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, en la calle 17 N° 15-40.

La empresa define como su actividad principal el transporte público terrestre automotor de pasajeros, actividad que está regida por la Ley 336 de 1996 y la Ley 769 de 2002 “Código Nacional de Tránsito Terrestre. Con la modificación en la Ley 1005 de 2006 y ley 1383 de 2006.

1.8.1.4 Filosofía institucional. En el Manual de Calidad; la filosofía de la empresa representa la forma oficial de pensar de la organización. Su desarrollo parte de tres elementos fundamentales como son la Misión, Visión y Valores y Principios Corporativos. Por lo tanto estos elementos están estructurados con el fin de cumplir con su filosofía, descrita como “*En TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A. nos estamos preparando continuamente para cumplir a nuestros clientes con una cultura de excelencia en el servicio. Ofrecemos servicios de transporte público de pasajeros, encomiendas y carga y distribución minorista de combustibles y esto implica que brindamos a nuestros clientes una serie de compromisos basados en las siguientes directrices*”

1.8.1.5 Misión. Transportadores de IpiALES S. A. presta los servicios de Transporte Público Terrestre Automotor de Pasajeros, de carga y encomiendas por carretera y distribuye a través de su estación de servicios combustibles líquidos derivados del petróleo y lubricantes.

1.8.1.6 Visión. Según el Manual de Filosofía Institucional. A 2019 ser una organización líder y en continuo crecimiento, reconocida como modelo organizacional en el Suroccidente Colombiano, con un talento humano en constante desarrollo profesional y personal, una excelente atención al usuario y servicios de calidad que proporcionen rentabilidad a sus accionistas, además de bienestar a la comunidad a partir de un serio compromiso de responsabilidad social y ambiental.

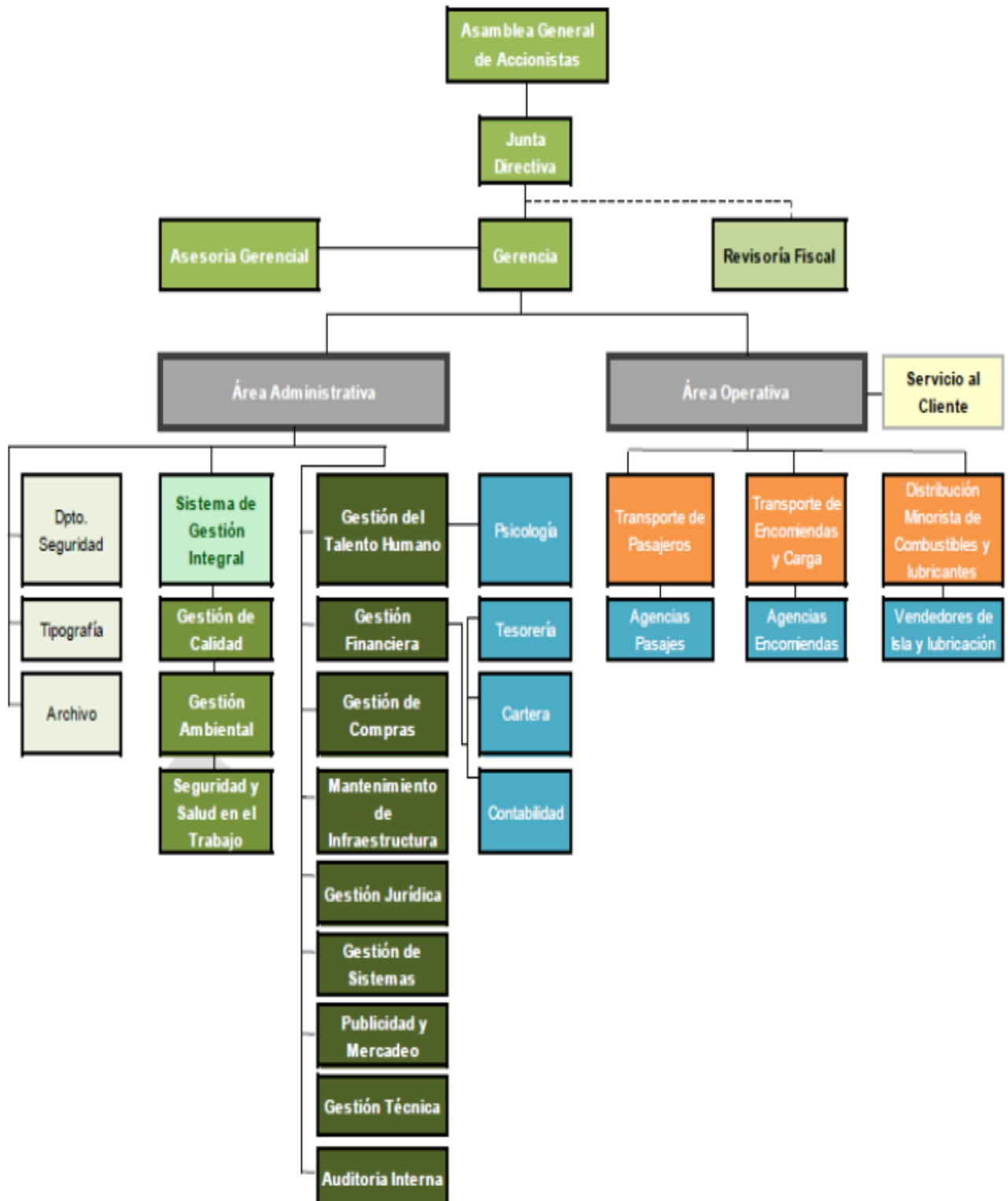


Figura 1. Organigrama

Fuente: Manual de calidad, año 2017

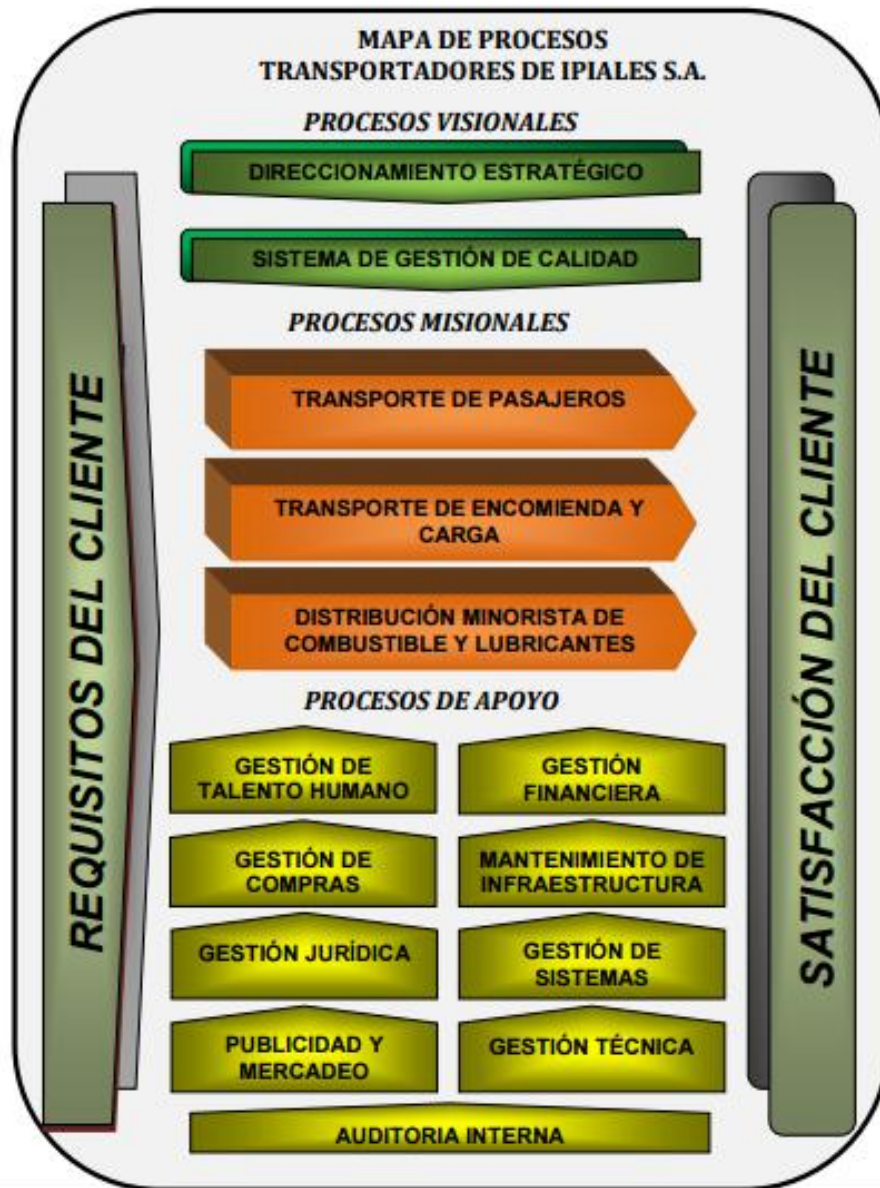


Figura 2. Mapa de procesos
Fuente: Manual de calidad, año 2017

1.9 Marco Legal

La aplicación de las normas legales vigentes en Transportadores de IpiALES S.A. contribuye al mejoramiento del clima laboral, aumenta los niveles de productividad de los colaboradores y su crecimiento personal, dando paso al seguimiento de la misión institucional y a la fidelidad de los mismos.

Decreto 171 de 2001:	Se reglamenta el servicio público de transporte automotor de pasajeros por carretera.
Decreto 1227 de 2005 Título V-Capítulo II:	Habla de los programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Dedicación exclusiva en determinadas actividades. En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho
Artículo 21 de la ley 50 de 1990:	(48) horas a la semana, estos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.
Artículos 53 Constitución Política de Colombia:	Igualdad de oportunidades para los trabajadores; 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. Se destaca que la vinculación y/o contratación en Colombia de todos los trabajadores deben de recibir por obligación la inducción y respetiva reinducción junto a la capacitación de las actividades que se va a realizar en el área laboral para la que ha sido vinculado, de esta
Decreto 1072 de 2015:	manera se explica los tiempos de ejecución, se realiza la identificación de peligros, control de riesgos de trabajo, se realiza la explicación de cómo prevenir los accidentes de trabajo junto a las enfermedades laborales con una capacitación de SST de acuerdo con la necesidades identificadas en el cargo. Para medir el ausentismo cada empresa colombiana debe de realizar el registro estadístico del número de veces que los empleados se ausentan por enfermedad o por accidente de trabajo clasificando en

Decreto 1072 de 2015 las categorías de (físicos, ergonómicos, o biomecánicos, químicos, de seguridad, públicos, psicosociales, entre otros).

10:

Decreto 1072 de 2015 Las empresas en Colombia deben definir la metodología de identificación de peligros a traídos a las actividades rutinarias que incidan en los riesgos de origen físico, ergonómico o biomecánico, biológico, químico, de seguridad, público, psicosocial, entre otros.

1.10 Marco Teórico

Para el siguiente trabajo de investigación se realizó una revisión de material bibliográfico de diferentes autores que abordan los temas sobre la gestión del talento humano y estrategias que se pueden implementar para retener al mejor talento en la organización, de igual forma se evidencia algunos estudios empíricos afines al tema sobre prácticas de gestión humana en los cuales se puede destacar los siguientes aportes:

En el proyecto de investigación Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal. Prieto Pedro, 2013, habla sobre “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 este estudio buscar determinar la relación que existe en las buenas prácticas de los procesos de gestión del talento humano y como estos influyen en el comportamiento y la aptitud de los colaboradores de cara a la productividad; considerando que la satisfacción laboral es un factor determinante a la hora de buscar disminuir los índices de rotación de personal y fidelizar al mejor talento de la compañía.

El segundo trabajo titulado Prácticas de Gestión Humana para retener el Talento Humano durante el periodo 2015 – 2020 en SONOCO de Colombia Ltda. Holguín Ana y Mancilla Dirley,

2015, analiza las prácticas de Gestión Humana de la empresa SONOCO, específicamente las enfocadas en la retención del talento. “La habilidad, el conocimiento y la competencia de las personas son un recurso invaluable de cualquier institución, el cual en el medio corporativo se cuenta con políticas extralegales que permiten mantener aquellos individuos que se destacan. Otro importante reto a nivel empresarial es ver a su talento como parte importante y fundamental del capital” para el presente estudio los colaboradores de una organización son considerados el activo intangible más valioso e importante.

En el entorno actual globalizado los cambios suceden muy rápidamente y esto se convierte en un gran desafío para las empresas mantenerse y hacer frente a la competencia, el capital humano como fuente del conocimiento se convierte en un recurso escaso y por ende las organizaciones tienen el difícil reto de mantener felices a sus colaboradores evitando que se sientan atraídos por buscar un lugar donde valoren sus aportes y contribuyan con el desarrollo personal y profesional, para lo anterior es importante considerar que las personas no son motivadas únicamente por el factor económico sino que buscan una satisfacción plena que de alguna manera se pueden conseguir mediante planes de beneficios e incentivos enfocados en la parte emocional de las personas que complementan la motivación para el desarrollo de sus actividades

En los diferentes estudios que han abarcado el tema de la retención de personal se encuentra un común denominador y es que buscan la relación que existe entre la motivación de los colaboradores y los factores que inciden en la rotación de personal, por tal motivo todas las investigaciones están enfocadas en determinar la importancia que tiene las buenas prácticas de gestión humana en la retención del talento, en esa disputa de las organizaciones por mantener al mejor talento dentro de la empresa han surgido algunas herramientas para medir el nivel de

satisfacción laboral de los colaboradores y así poder tener referentes en cuanto a la competencia, una de esas herramientas es la guía de clasificación nacional e internacional desarrollada por el Great Place to Work Institute.

Otro de los trabajos de investigación tomada como referente para el presente estudio es el denominado Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización. Santacruz (2011) tuvo como objeto de estudio los colaboradores de mandos medios de empresas relacionadas con la distribución del gas licuado de petróleo y su objetivo principal era determinar el nivel de motivación de los colaboradores de las empresas y a la vez poder identificar las causas posibles que se puedan generar la rotación de personal, para hacer posible este estudio se utilizaron herramientas como encuestas con escala de liker midiendo variables como trabajo en equipo, contratación, formación, planes de carrera, diseños de puestos de trabajo, remuneración y evaluación de desempeño al igual que la medición de los niveles de motivación, la satisfacción laboral y expectativas de los colaboradores; como se había mencionado anteriormente un común denominador en los diferentes estudios que se hacen sobre las estrategias de retención del talento humano buscan la relación directa que hay entre la insatisfacción laboral y los índices de rotación personal.

Bajo el contexto de las investigaciones realizadas en el tema se puede evidenciar la importancia de la implementación de las buenas prácticas en los procesos de gestión del talento humano como una de las estrategias de retención de personal para la empresa Transipiales S.A.

La gestión del talento humano es un proceso fundamental dentro de una organización, la cual se encarga de incorporar nuevos integrantes a la fuerza laboral y además desarrollar y retener el talento humano existente, generando un beneficio a todos los grupos de interés de la empresa; así lo establece Chiavenato (2009, p. 15), en su libro *Gestión del Talento Humano: La*

administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos que van desde la integración de las personas, la organización, la recompensa, el desarrollo, la retención y procesos para auditar a las personas. Es decir, las organizaciones deben realizar un proceso enfocado en el desarrollo y bienestar de los empleados de manera integral, garantizando todas las condiciones para que realmente se logre ese equilibrio entre alcanzar los objetivos estratégicos de la organización sin que los empleados se vean afectados en su realización y en su vida personal, sino por el contrario crezcan a medida que crece la organización y encuentren gran satisfacción y motivación al estar en ella.

Se puede sustentar lo anterior haciendo referencia al estudio “Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances” de la universidad EAFIT: Gonzales Miranda (2009) afirma que:

La no retención del talento humano afecta la gestión de los costos, reflejado primeramente en la curva de desarrollo de la persona, la experiencia que adquiera en la empresa, las capacidades que desarrolla y en la calidad de sus servicios. Por otro lado, se menciona los costos generados en los procesos de contratación, de inducción, sin dejar de mencionar el tiempo que todo esto requiere para desarrollar a los empleados. (p. 52).

Es así como los programas de bienestar, capacitación y demás estrategias de talento humano en las organizaciones deben estar encaminadas a la mejora organizacional, financiera ya administrativamente, los resultados que de dichas estrategias se obtengan deben ser medibles, cuantificables para que la alta dirección sepa calcular cual es el valor de la no retención del personal y de igual manera sepa calcular los beneficios que de hacerlo traería a la empresa.

Desde la perspectiva teórica nos basamos en diferentes autores que se han dedicado al estudio de las variables que conducen la investigación y contribuyen en el análisis de los factores mediadores en la retención de personal y satisfacción laboral en los colaboradores de una

empresa. Por ende, es de interés abordar temáticas como rotación de personal y las dimensiones que involucra este constructo, entre las que están: control ambiental, crecimiento personal, propósito en la vida, autonomía, auto aceptación, relaciones positivas con otros, dominio del entorno. De igual manera, es de interés el abordaje del constructo de satisfacción laboral y los factores incidentes a saber: condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, relación con la autoridad.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado autores como Browell, (2002) mencionan que retener al personal significa mantenerlos en la planta del personal, conservarlos y no permitir, bajo ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia. Esto implica ser cuidadosos en la selección, hacer una contratación eficaz, prepararlos para fines específicos requeridos en la empresa, desarrollarlos al máximo en sus potencialidades, de tal forma que se conviertan en el talento clave de la empresa y hagan carrera en ella.

Es así como, BHP Billiton (2012) considera fundamental para el logro de sus objetivos como empresa, dar confianza a sus empleados, llevar a cabo, entre sus colaboradores, un trabajo en equipo y escuchar y valorar las opiniones de los demás, ya que esto demuestra apertura, fomentando discusiones transparentes y promoviendo la diversidad de ideas, género y experiencia. Según estudios recientes realizados por Mc Kinsey 2012, el principal enfoque gerencial de la próxima década será competir por el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo a nivel mundial. Las empresas tendrán que utilizar la información sobre talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo.

1.10.1 Satisfacción Laboral

Perry y Mankin (2017) 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”. Dicho de otra manera, la satisfacción laboral comprende aquellos estados emocionales placenteros y sentimientos afectivos que los colaboradores manifiestan respecto a diversos aspectos que abarca su ocupación como por ejemplo cumplir con los reglamentos, políticas, estándares del desempeño y afrontar las condiciones de trabajo; así como la actitud que presenta el trabajador por su deber ser y saber hacer frente a la empresa; aspectos que le permitan evaluar su desempeño tanto en la organización como en su esfera familiar. Muñoz Adánez (1990) comprende el proceso de satisfacción laboral como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulte atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socioeconómicas acordes con sus expectativas”.

Retomando los escritos de varios expertos en el tema es importante destacar que todos confluyen en que la satisfacción con el trabajo está relacionada con las ganancias del trabajo experto, la promoción, el pago de incentivos, la apreciación, y las oportunidades de progreso”.

1.10.2 Satisfacción Personal

Robins (2006) la define como “la actitud general de un individuo hacia sí mismo. Una persona con un alto nivel de satisfacción consigo mismo tiene actitudes positivas hacia el mismo” asimismo el autor expone los principales factores que se orientan a una satisfacción en función del trabajo que se realiza, entre los que están: trabajo desafiante desde el punto de vista

mental, condiciones de trabajo con las que se sienta respaldado, el ajuste de personalidad, recompensas equitativas, y el apoyo entre colegas.

Por tanto, el autor refiere que dependiendo del grado de satisfacción que tenga el colaborador en función de su trabajo puede conducir a la relación entre satisfacción y productividad, satisfacción o ausentismo, satisfacción y rotación. En esa medida, los efectos más prevalentes que surgen a partir de la satisfacción laboral inciden dentro de la organización especialmente en aspectos como el desempeño, la productividad, la rotación, el ausentismo, los miembros de la empresa, el bienestar, la satisfacción frente a la calidad de vida, la salud física y mental, el bienestar y en igual medida la satisfacción de los clientes, los estados de confort y eficiencia.

De esta manera se constituye como un proceso fundamental para el desarrollo y la satisfacción integral de los individuos, involucrar el establecimiento de relaciones interpersonales y de vínculos y con ello, el desarrollo de habilidades sociales como por ejemplo las interacciones que se gestan, el grado de comunicación que se emplee, el respeto por la dignidad de las demás personas que forman parte de la organización. Orientándose especialmente en las relaciones sociales laborales se tiene que se definen a partir del establecimiento de vínculos que surjan entre los colaboradores, así como la formación de redes de apoyo y las dinámicas de relación. En esa medida, en este tipo de relaciones se evidencia intercambios de emociones, afectos, necesidades e intereses, actitudes y percepciones que se tengan frente a todos los integrantes de la empresa. De esta manera, Según Farrington & Wilson (2009) expresa que: “las relaciones sociales se ven como una serie de interacciones que se dan dentro del ambiente de trabajo y del que emergen diferentes tipos de comunicaciones; así, se ha

encontrado que en el contexto laboral la oportunidad para establecer relaciones sociales se da en los tiempos de inactividad en su mayoría”.

1.10.3 Desempeño de Tareas

Constituyen a aquellas actividades que dependiendo de su eficiencia contribuyen favorablemente a la eficiencia de la organización; en esa medida, estas tareas corresponden a aquellas acciones que van encaminadas hacia objetivos previamente definidos frente a los cuales el colaborador demuestra disposición y capacidad en la realización de estas, teniendo en cuenta las condiciones con las que cuenta la empresa. Por su parte, cabe resaltar que la asignación de tareas son otorgadas por el supervisor, quien tiene en cuenta las destrezas, habilidades, el desempeño, las necesidades y las capacidades que posee el trabajador; desde esta perspectiva, se hace necesario contar con un ambiente armónico y de cooperación que posibilite un trabajo en grupo así como un adecuado desempeño y con ello el realce de objetivos; siguiendo esta misma línea. Palma (1999)

1.10.4 Bienestar Psicológico y Emocional

En las organizaciones se concibe desde una óptica hedonista y eudaimónica; así, desde la perspectiva hedonista este es entendido a partir de la comprensión de dos factores relevantes, el primero el balance afectivo que se haga respecto a la presencia de emociones negativas y positivas, o bien de afectos/sentimientos placenteros o no placenteros como por ejemplo los estados de ánimo, el humor, las experiencias emocionales, el grado de optimismo o negatividad, etc. El segundo, está relacionado con el grado de satisfacción vital, es decir aquella evaluación cognitiva que realiza un individuo en términos generales respecto a su calidad de vida de forma positiva. Veenhoven (1994).

Por ende, se debe tener en cuenta conceptos básicos como: las virtudes, la autorrealización, el crecimiento psicológico, el establecimiento de metas y necesidades, así como aquellas fortalezas psicológicas con las que se cuente dentro de las organizaciones para el desarrollo óptimo del Talento humano.

En esta misma línea, Carol Ryff una de las máximas exponentes de este constructo define que el bienestar tiene como objetivo el desarrollo del verdadero potencial con el que cuenta el individuo, asimismo, refiere que “la felicidad o el bienestar psicológico no sería el principal motivo de una persona sino más bien el resultado de una vida bien vivida” (Ryff y Reyes 1995; Ryff y Singer, 1998). Al respecto, Ryff define el bienestar psicológico como la capacidad con que cuentan los sujetos para hacer frente a los diferentes retos de su vida, idear estrategias para manejarlos y el sentido que le dan a sus vidas. Además, propone un modelo multidimensional comprendido por seis aspectos que permite evaluar un óptimo bienestar a nivel subjetivo y con ello el funcionamiento adecuado y positivo que encuentran los sujetos. En esa medida, es oportuno exponer las dimensiones que están inmersas dentro del bienestar subjetivo, entre las que están: la auto aceptación, relaciones positivas con los otros, el control ambiental, dominio del entorno, autonomía, propósito en la vida, y crecimiento personal.

A razón de lo anterior, es importante mencionar que disminuir el índice de rotación de personal en las organizaciones, mejora la productividad, contribuye en la salud mental, posibilita relaciones sociales equitativas, el desarrollo de buenas relaciones personales, niveles adecuados de auto concepto y autoeficacia. Así pues, Bilbao (2008); Lima y Novo (2006); Veenhoven, (1999) refieren que “mayores niveles de bienestar subjetivo suponen, a nivel colectivo: un mayor desarrollo económico; una cultura centrada en el individuo, en la que las personas tengan una mayor libertad para elegir sobre su propia vida; una preocupación por la igualdad social, la

legitimación de relaciones sociales igualitarias y un desarrollo social, personal y profesional armónico.

1.11 Metodología de la Investigación

1.11.1 Paradigma de Investigación

El paradigma de investigación es de tipo cuantitativo el cual usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento, debido a que en el proceso de recolectar información, analizarla y emitir conclusiones o proyecciones confía en la medición numérica, y el conteo frecuente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (Sampieri, H. p. 10). De esta manera se permite facilitar la comprensión por parte de la gerencia al finalizar el proyecto.

Así la información recolectada y su interpretación será objetiva cuando se evalúe su contenido, permitiendo tener una información clara, precisa y contundente, con menor sesgo, generando mayor credibilidad en la información concedida a los grupos de interés.

Aunque prevalece el enfoque cuantitativo, al trabajar con datos numéricos y el uso de la estadística para analizar el comportamiento de la población que permitirá minimizar o acotar la información, el enfoque cualitativo será una herramienta que permita la determinación de la estructura en preguntas buscando dispersión y expansión de la información, de la misma manera se utilizará el método hipotético para reafirmar o reconsiderar la hipótesis según los resultados obtenidos y según el contexto en el que la investigación se desarrolla, según su patrón cultural variante; se desarrollara a través de la información primaria, secundaria, observación, entrevistas, documentos, experiencias, etc.

1.11.2 Tipo de Investigación

El nivel de profundidad que se utiliza para desarrollar la presente investigación es de tipo descriptivo – explicativo.

(Miró, 2006) “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables”.

Según (Sampieri, 2004) la investigación explicativa “van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas”.

La investigación es descriptiva pues el objetivo de estudio es examinar las características del problema, en diferentes entornos situacionales internos y externos, evaluando la perspectiva de los involucrados y analizar los efectos que causa sobre ellos; para determinar estrategias de retención de personal en la empresa Transipiales.

La investigación desarrollada utiliza conceptos que hacen parte de la propuesta, términos como satisfacción laboral, beneficios emocionales, rotación de personal y estrategia, de igual manera procura obtener información de la Empresa Transipiales objeto de estudio de la presente investigación, como antecedentes, normativas, reglas, política organizacional etc., simultáneamente recopilando información con encuestas a los colaboradores de la empresa que permita recolectar dicha información.

1.11.3 Método de Investigación

En el desarrollo del presente estudio para analizar los elementos relacionados con las estrategias de retención de personal y fortalecimiento de los procesos de gestión del talento humano se utilizará el método deductivo como un método predominante sin embargo se apoyará en aspectos del método inductivo, según (Pereda, 1987) el método deductivo “... se desciende de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares, pudiendo ser axiomático-deductivo cuando las premisas de partida la constituyen axiomas (proposiciones no demostrables), o hipotético-deductivo si las premisas de partida son hipótesis contrastables. Cuando el científico comienza su trabajo en una teoría y a partir de ella, aplicando razonamientos lógico-deductivos, acaba ampliando, precisando o corrigiendo dicha teoría, está utilizando lo que se llama el método deductivo” es hipotético deductivo puesto que se parte de situaciones generales o estudios realizados sobre el tema que permita formular unas hipótesis de manera particular donde con las técnicas e instrumentos de recolección de información y su debido procesamiento permitan dictaminar sobre la situación actual de la empresa Transipiales S.A y establecer el mecanismo de adaptación de dichas teorías generales al sector específico de estudio.

Por otro lado también se utilizará aspectos del método inductivo (Bacon, sf) “...En términos muy generales, consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene”, como parte de la recolección de información a través de la observación donde saldrán a relucir aspectos particulares de la empresa que sean relevantes para conducir la investigación hacia unas

estrategias más competitivas, de igual forma a través de las encuestas requeridas en el estudio o los focus group donde se pueda obtener información de primera mano.

1.11.4 Universo o Población

El universo poblacional para la presente investigación son los trabajadores del área administrativa y operativa de la empresa Transipiales S.A ubicados en la sede de la ciudad de Pasto.

1.11.5 Definición de la Unidad de Muestreo

Muestra. Se utiliza una muestra de acuerdo a la conveniencia de la investigación, los procedimientos de selección utilizados dependen del juicio personal como investigadores, con lo que se pretende obtener elementos que beneficien a la solución del problema planteado, ya que pese a que en la mayoría de las Oficinas Comerciales se presentan casos de rotación de los colaboradores no se han combinado estrategias que involucren un adecuado liderazgo por parte de los gerentes y programas de retención de personal; se presenta la problemática planteada, se torna de gran importancia reunir las características que en este caso de estudio son los indicadores de rotación en las oficinas.

Para la realización del presente estudio es necesario la colaboración tanto de los gerentes de oficina y algunos colaboradores que desempeñan los cargos de taquilleros, conductores y auxiliares operacionales de las oficinas mencionadas anteriormente que han tenido una relación directa con el líder de la oficina y algunos de los gerentes comerciales que tienen bajo su responsabilidad las zonas donde están distribuidas las oficinas quienes colaboran con la información sobre base de datos e informes que faciliten y contribuyan al estudio, por otro lado son la fuente de información primaria dando pie a que al momento de responder las encuestas y

entrevistas, se pueda evidenciar de forma más cercana el ambiente que se presenta en las oficinas.

1.11.6 Determinación del Tamaño de la Muestra

El tipo de muestreo utilizado para el desarrollo de la presente investigación fue de tipo no probabilístico al azar por conveniencia según (James H. McMilla y Sally Schumacher, 2001) “definen el muestreo por conveniencia como un método no probabilístico de seleccionar sujetos que están accesible o disponibles”. Este tipo de muestreo es de beneficio para la investigación puesto que se puede seleccionar a colaboradores teniendo en cuenta criterios como antigüedad en la oficina y disponibilidad para facilitar la información.

(Cohen, Manion, y Morrison, 2003) “La muestra se compone de aquellos que sean más convenientes, se seleccionan a los individuos más cercanos, para participar y se repite el proceso hasta que se obtenga el tamaño de la muestra deseada”.

(Creswell, 2001) “El investigador no puede decir en confianza que los individuos son representativos de la población, sin embargo, la muestra provee información útil para responder preguntas e hipótesis”.

1.11.7 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información

1.11.7.1 Técnica. Como técnica de recolección de datos se utiliza la observación documental, encuestas aplicadas a través de los software informáticos, intranet y personalmente en las diferentes áreas de la parte administrativa y en el área comercial.

La técnica de observación documental permite contemplar temas recientes, relevantes sobre el tema de retención de personal, satisfacción laboral y rotación de personal (textos, artículos e investigaciones de autores) para generar conocimientos que permitan desarrollar estrategias competitivas para la empresa frente a estos temas.

1.11.7.2 Primarios. Encuestas herramienta que permite conseguir información acerca de determinada situación, para luego ser tabulada, analizada e interpretada donde se permite determinar las características de las oficinas objeto de estudio en cuanto a las siguientes variables: 1) Rotación, 2) Satisfacción laboral, 3) Clima Organizacional

1.11.7.3 Secundarios. Se realizarán consultas sobre publicaciones, artículos y trabajos realizados en el área de interés de la presente investigación temas como la satisfacción laboral, planes de beneficio, clima organizacional y todo lo relacionado con estrategias de retención de personal, red de internet, bibliotecas y otras fuentes.

Análisis: consiste en identificar los elementos apropiados y diseñar la propuesta para obtener respuesta al planteamiento del problema. Esta etapa consiste en organizar, registrar, clasificar y tabular los datos obtenidos, utilizando herramientas para interpretarlos (análisis, síntesis, inducción y deducción), lo cual permite resumir las observaciones llevadas a cabo, de tal forma que proporcionen respuestas a los interrogantes de la investigación, es decir, el planteamiento de estrategias para la retención del personal en la empresa Transipiales S.A.

2. Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																				
Plan Estratégico de Retención del Personal Orientado a Fortalecer la Gestión del Talento Humano en la Empresa Transpiales S.A.	feb-18				mar-18				jul-18				ago-18				sep-18				oct-18				nov-18				dic-18							
	SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
FORMULACIÓN INICIAL DEL ANTEPROYECTO																																				
REVISIÓN TRABAJO DE GRADO																																				
replanteamiento del proyecto																																				
desarrollo de marcos de investigación																																				
OBJETIVO 1																																				
REVISIÓN AVANCE TRABAJO DE GRADO																																				
OBJETIVO 2																																				
OBJETIVO 3																																				
REVISION FINAL DE TRABAJO DE GRADO																																				
ENTREGA FINAL DE TRABAJO DE GRADO																																				

Fuente: la presente investigación, año 2018

3. Presupuesto

UNIDAD	CANTIDAD	V/R UNITARIO	V/R TOTAL
Hojas	200	\$50	\$10.000
unidades	5	\$600	\$3.000
Horas	300	\$1.000	\$300.000
Hojas	300	\$150	\$45.000
Minutos	300	\$200	\$60.000
Lapiceros	5	\$900	\$4.500
Und	1	\$20.000	\$20.000
Paquete	1	\$11.000	\$11.000
	100	\$1.600	\$160.000
SUBTOTAL			\$613.500
Imprevistos (10%)			\$217.750
TOTAL			\$831.250

Fuente: la presente investigación, año 2018

Referencias Bibliográficas

Browell, S. (2002). *Habilidades directivas. Retenga con éxito a sus empleados en una semana.*

Barcelona: Grupo Planeta.

Castillo Serna, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento humano profesional y directivo.* Madrid: EOI Ese Organiz Industrial.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* México: McGRAW-

HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Gonzales Miranda, D. R. (2009). Estrategias e retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Univerisdad EAFIT Vol 45 N°156, 45-72.*

Hernández, S. Metodología de la Investigación, PDF, pág. 10.

Kutik, B. (10 de marzo de 2008). *Who First Called It 'Talent Management'?* Obtenido de

<https://web.archive.org/web/20090504105329/http://www.hrexecutive.com/HRE/story.jsp?storyId=79502486>

Manual de Calidad de Transipiales. Filosofía institucional

Apéndices

Apéndice 1. Encuesta para Evaluación del Nivel de Satisfacción Laboral

ENCUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL

Objetivo: describir la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Transipiales S.A, con la finalidad de conocer las principales causas que provocan insatisfacción y como se relaciona con los índices de rotación de personal en la empresa.

Información general:

Edad: () 18 - 25 () 26 - 35 () 36 - 45 () 46 - 55 () 55 en adelante

Estado civil: () Soltero () Casado () Unión libre

Escolaridad: () Primaria () Secundaria () Técnico () Tecnólogo () Profesional

Tiempo de antigüedad en la empresa: () Menos de 2 años () Entre 2 y 9 () 10 años o más

Instrucciones: Cada pregunta tiene 3 opciones de respuesta en una escala creciente, por favor seleccione la que sea de su elección y márkela con una X.

EXCELENTE	REGULAR	MALO
E	R	M

N°	COMUNICACIÓN	E	R	M
1	¿La comunicación con su jefe es directa y de confianza?			
2	¿La empresa le permite participar en la toma de decisiones?			
3	¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?			
4	¿Cómo es la comunicación con los empleados de otras áreas?			
5	¿Puede expresar sus opiniones y sugerencias con libertad y confianza?			
6	¿La comunicación con los altos mandos de la empresa es directa y de confianza?			
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN		E	R	M
7	¿Tiene claro las funciones y responsabilidades de su cargo?			
8	¿Se siente capacitado para desarrollar sus funciones y responsabilidades?			
9	¿Obtiene información clara y directa sobre la efectividad de su trabajo por parte de la empresa?			
10	¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?			
11	¿La empresa proporciona capacitación relacionada con su cargo de forma permanente?			
12	¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?			
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO		E	R	M
13	¿La empresa genera espacios para compartir en familia?			
14	¿La remuneración económica es mejor que la que proporciona la competencia?			
15	¿El salario otorgado por la empresa es proporcional al esfuerzo realizado?			
16	¿Los salarios que ofrece la empresa son equitativos?			
17	¿La obtención de ascensos corresponde a los esfuerzos realizados por el trabajador?			
18	¿La empresa le ha otorgado reconocimiento por el desempeño de sus actividades?			

19	¿La misión, visión y política de la empresa permite el logro de sus objetivos personales?			
20	¿Las condiciones laborales (permisos, horarios, vacaciones) son satisfactorias?			
21	¿Usted se siente comprometido con el desarrollo de la empresa?			
22	¿Está motivado y le gusta el trabajo que desempeña?			
CONDICIONES LABORALES, AMBIENTALES Y FÍSICAS		E	R	M
23	¿La empresa se preocupa por su salud integral?			
24	¿El nivel de seguridad en el puesto de trabajo es adecuado para realizar sus funciones?			
25	¿La carga laboral es equitativa en la empresa?			
26	¿El ambiente de trabajo propicia un adecuado desarrollo de las actividades?			
27	¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?			
28	¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?			
29	¿Ha recibido la formación sobre prevención de Riesgos Laborales en su puesto de trabajo?			

¡Gracias por su colaboración!