

**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 Ordíñez

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 Ordíñez

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. Descripción del Tipo de Rotación de Personal de la Empresa TRANSIPIALES S.A	8
2. Descripción de la Satisfacción Laboral del Personal en la Empresa Transipiales S.A.....	12
2.1 Tabulación y Análisis de Encuestas - Información general	12
2.3 Formación y Capacitación	21
2.4 Motivación y Reconocimiento..	27
2.5 Condiciones Laborales, Ambientales y Físicas.....	37
3. Plan Estratégico de Retención del Personal Orientado a Fortalecer la Gestión del Talento Humano en la Empresa Transipiales S.A.	44
3.1 Presentación	44
3.2 Propósito.....	44
3.3 Alcance.....	44
3.4 Objetivos	45
3.4.1 Objetivo General.....	45
3.4.2 Objetivos Específicos	45
3.4.3 Clasificación de las Estrategias de Retención de Personal.....	45
4. Conclusiones	50
5. Recomendaciones	52
Referencias Bibliográficas	53
Apéndice	54

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Rotación de personal año 2017	9
Tabla 2. Motivo de Rotación	10
Tabla 3. Estrategia de beneficios económicos orientados a la retención de personal.....	45
Tabla 4. Estrategia de beneficios no económicos orientados a la retención de personal.....	47
Tabla 5. Tabulación de Encuestas.....	55

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Rotación de personal año 2017.....	8
Figura 2. Motivo de la rotación.....	9
Figura 3. Estado Civil	12
Figura 4. Edad.....	13
Figura 5. Escolaridad	14
Figura 6. Antigüedad en la empresa	14
Figura 7. Comunicación con su jefe	15
Figura 8. Participación en la toma de decisiones	16
Figura 9. Comunicación con los compañeros de trabajo	17
Figura 10. Comunicación con empleados de otras áreas	18
Figura 11. Expresión de sus opiniones con libertad y confianza	19
Figura 12. Comunicación con los altos mandos de la empresa	20
Figura 13. Claridad en funciones y responsabilidades.....	21
Figura 14. Capacidad para cumplir funciones y responsabilidades	22
Figura 15. Información sobre la efectividad del trabajo	23
Figura 16. Formación para desempeñar correctamente el trabajo	24
Figura 17. Capacitación de forma permanente por parte de la empresa.....	25
Figura 18. Oportunidades de desarrollo profesional por parte de la empresa	26
Figura 19. Espacios para compartir en familia por parte de la empresa	27
Figura 20. Comparación con la competencia de la remuneración económica.....	28
Figura 21. Comparación del salario con el esfuerzo realizado	29
Figura 22. Equidad de los salarios en la empresa	30
Figura 23. Asensos según el esfuerzo realizado	31
Figura 24. Reconocimiento por buen desempeño.....	32
Figura 25. Logro de objetivos personales a través de la misión visión y	33
Figura 26. Satisfacción de las condiciones laborales.....	34
Figura 27. Compromiso con el desarrollo de la empresa.....	35
Figura 28. Motivación y gusto por el trabajo que desempeña	36
Figura 29. Interés de la empresa por la salud integral de los empelados.....	37
Figura 30. Nivel de seguridad en el puesto de trabajo	38
Figura 31. Equidad de la carga laboral en la empresa	39
Figura 32. Ambiente de trabajo propicio para desarrollar las actividades.....	40
Figura 33. Conocimiento sobre los protocolos de emergencia	41
Figura 34. Equipos de protección individual para realizar el trabajo	42
Figura 35. Formación sobre riesgos laborales	43

Lista de Apéndices

pág.

Apéndice 1. Cuadro tabulación de la encuesta	55
--	----

Introducción

Hoy en día es un reto para las organizaciones generar ventaja competitiva en un mercado tan cambiante y exigente, por ello es fundamental retener el Talento Humano como uno de los activos empresariales más importantes, debido a que las destrezas y el “saber hacer” es lo que marca la diferencia en el mercado laboral. Las organizaciones deben evaluar de manera permanente los niveles de bienestar de los empleados, esto visto desde su salud integral, su motivación en el trabajo, el nivel de capacitación y formación, sus intereses y deseos personales de crecimiento y desarrollo, su estilo de vida familiar, en fin, todas las esferas que influyen directa e indirectamente en él.

Inicialmente es fundamental estudiar el tipo de rotación que se presenta en la empresa *Transipiales S.A* como primer instancia, después es importante estudiar el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa, analizar desde varios aspectos las necesidades y factores que están afectando su vida, además de determinar la percepción que tiene de la empresa, en cuanto a su cultura organizacional en general.

Lo anterior fue necesario para proponer el plan estratégico de retención de personal teniendo en cuenta las diferentes necesidades de los empleados y que realmente la inversión realizada se vea reflejada en los resultados obtenidos representados en empleados más comprometidos y motivados en su trabajo, un ambiente laboral sano y agradable para trabajar, crecimiento económico de la organización y mayor reconocimiento en la región y en el país.

1. Descripción del Tipo de Rotación de Personal de la Empresa TRANSIPIALES S.A

En el presente capítulo se describe el tipo de rotación del personal de la empresa TRANSIPIALES S.A, para ello se solicitó información al área de Talento Humano quienes a través del informe de rotación de personal anual en su informe de gestión registran detalladamente el personal al cual se liquidó en dicho periodo, indicando los datos personales, la fecha de ingreso, de retiro, el cargo que desempeñaba, el área en la cual laboraba y el motivo del retiro de la empresa.

A continuación se presenta el resultado del análisis y clasificación de la información en una gráfica donde se puede visualizar de manera detallada la rotación de personal de la empresa Transipiales S.A en el año 2017 según el área donde se presenta.

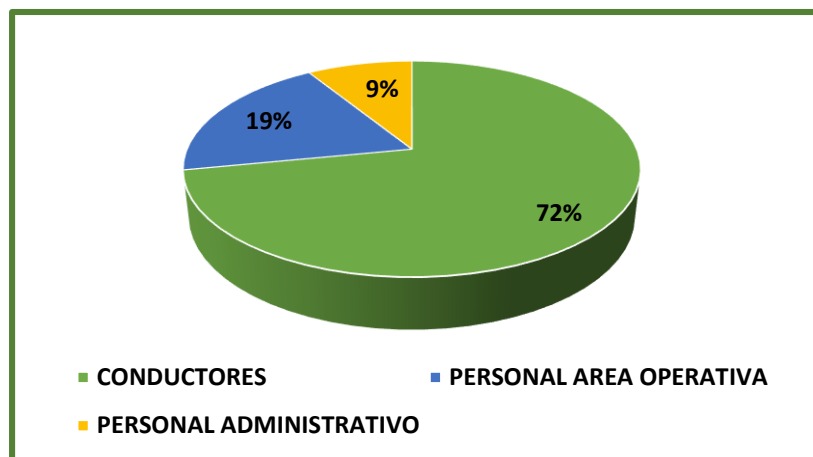


Figura 1. Rotación de personal año 2017

Fuente: la presente investigación, año 2018, con base en información suministrada por el área de Talento Humano de la empresa Transipiales S.A

Se puede observar que el mayor índice de rotación se presenta en los empleados que tienen cargo de conductores con un 72%, en segundo lugar tiene mayor índice de rotación el personal del área operativa con un 19%, en esta área se encuentran los taquilleros, personal de las diferentes agencias en el país, inspectores de patios, inspectores de vías, auxiliares de encomiendas. Por otro lado y con el menor porcentaje se encuentra el personal administrativo

con un 9% que incluye al personal auxiliar del área administrativa, jefes de procesos y el personal de seguridad.

Tabla 1. Rotación de personal año 2017

ROTACIÓN DE PERSONAL AÑO 2017	
CONDUCTORES	251
PERSONAL ÁREA OPERATIVA	67
PERSONAL ADMINISTRATIVO	31
TOTAL:	349

Fuente: la presente investigación, año 2018, con base en información suministrada por el área de Talento Humano de la empresa Transipiales S.A

La anterior tabla registra la información entregada, en forma resumida, indicando que de un total de 349 empleados quienes fueron liquidados en el año 2017, 251 pertenecen al cargo de conductor, 67 empleados del área operativa y 31 empleados del área administrativa.

A continuación se presenta la información referente al motivo de la rotación de personal en el año 2017 de la empresa *TRANSIPIALES S.A*

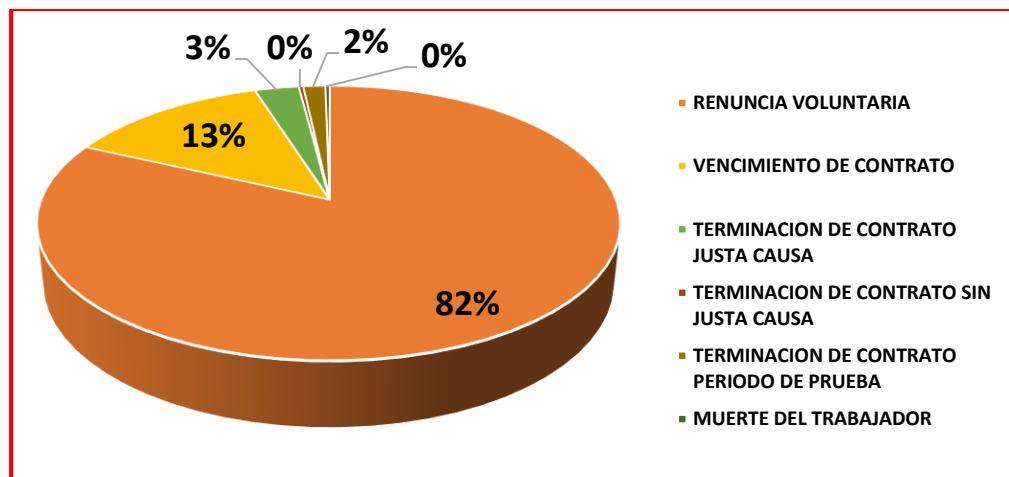


Figura 2. Motivo de la rotación

Fuente: la presente investigación, año 2018, con base en información suministrada por el área de Talento Humano de la empresa Transipiales S.A

En la gráfica se puede observar cómo es el comportamiento de la rotación del personal de la empresa Transipiales S.A en el año 2017, analizando los porcentajes del motivo de terminación de contratos están en el más bajo las causas de: muerte de trabajador y terminación de contrato sin justa causa con un porcentaje de 0.29% cada una, seguido de 1.43% terminación de contrato periodo de prueba, en seguida con un 3% terminación de contrato por justa causa, el 13% por vencimiento de contrato, y en su mayor proporción con un 82% por renuncia voluntaria.

Tabla 2. Motivo de Rotación

MOTIVO DE ROTACIÓN	TOTAL	
RENUNCIA VOLUNTARIA	286	81,95%
VENCIMIENTO DE CONTRATO	46	13,18%
TERMINACIÓN DE CONTRATO JUSTA CAUSA	10	2,87%
TERMINACIÓN DE CONTRATO SIN JUSTA CAUSA	1	0,29%
TERMINACIÓN DE CONTRATO PERIODO DE PRUEBA	5	1,43%
MUERTE DEL TRABAJADOR	1	0,29%
TOTAL	349	100%

Fuente: la presente investigación, año 2018, con base en información suministrada por el área de Talento Humano de la empresa Transipiales S.A

Los datos que anteriormente se muestran reflejan la situación de la empresa en el año 2017; yendo un poco más allá de los datos que se presentan se debe tener en cuenta que se presenta un alto índice rotación del personal operativo y de conductores y que el motivo que predomina es la renuncia voluntaria. En cuanto a esta situación se debe tener en cuenta las circunstancias por las cuales renuncia el personal de esta área, en las diferentes causas se deben encontrar la falta de motivación, de reconocimiento, oportunidades de formación y capacitación, estrés laboral, recarga de funciones, de horarios y demás; todo esto está provocando en la organización factores

negativos que se evidencia en los resultados de la empresa puesto que el personal que más rota es el que está directamente relacionado con los clientes, es decir si no se cuenta con un personal idóneo y comprometido con la organización no se verán los resultados en una buena atención a los clientes y por ello las ventas serán mucho más bajas, además que esto provoca que empresas de la competencia directa lo tome como una ventaja generando inclusive desmejora en el reconocimiento en el mercado de la empresa Transipiales S.A.

Teniendo en cuenta lo anterior es fundamental que en la empresa aplique Planes de Beneficios en la medida de las necesidades de los empleados, debido a que la rotación se presenta en todos los niveles de la organización, por lo cual dichos planes deben cumplir con la expectativa de la mayoría de los empleados siendo estos flexibles a las necesidades y requerimientos de cada uno.

Es importante entonces, determinar el costo que genera los factores negativos de la rotación de personal como lo es los costos de selección de personal, procesos de inducción, de liquidación, generando un desgaste y costos administrativos muy altos. Por otro lado se debe evaluar el retorno de la inversión en un Plan de Beneficios obtenidos al tener en cuenta la importancia de contar con un Talento Humano altamente capacitado, comprometido y motivado con la organización y sus objetivos corporativos, llegando a ser ventaja competitiva frente a la exigencia del mercado.

2. Descripción de la Satisfacción Laboral del Personal en la Empresa Transipiales S.A

Inicialmente se diseñó la encuesta con el propósito de evaluar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa TRANSIPIALES S.A.; la encuesta se dividió en secciones de preguntas orientadas a conocer lo que los empleados perciben de la empresa en cuanto a: la *comunicación, formación y capacitación, motivación y reconocimiento, y condiciones laborales, ambientales y físicas.*

Se realizó una prueba piloto a 15 empleados de la empresa para identificar la oportunidad de la encuesta en cuanto a redacción, claridad, utilidad de la misma; después de ello se procedió a realizar las modificaciones en cuanto a preguntas similares, redacción, adecuación de vocabulario más amigable y posteriormente se aplicó a la muestra seleccionada la cual consistió en 70 empleados: 10 conductores y 60 personas del área administrativa y operativa.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas, se presentará una gráfica por cada pregunta junto con su respectiva descripción y análisis.

2.1 Tabulación y Análisis de Encuestas - Información general

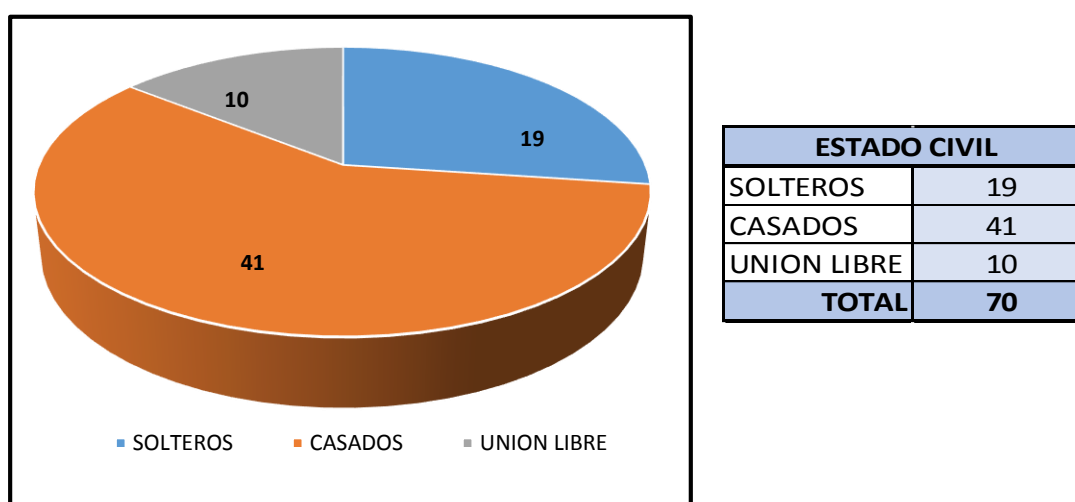


Figura 3. Estado Civil

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Se puede observar en la encuesta realizada a la muestra de empleados de la empresa TRANSIPIALES S.A el 59% son casados, el 27% son solteros y el 14% están en unión libre. Esta información es fundamental tenerla en cuenta por la empresa especialmente para el área de Talento Humano, debido a que hay muchos factores que se debe tener en cuenta sobre todo en los horarios flexibles, permisos, reconocimientos y los diferentes programas que dicha área implementa para el bienestar de los empleados.

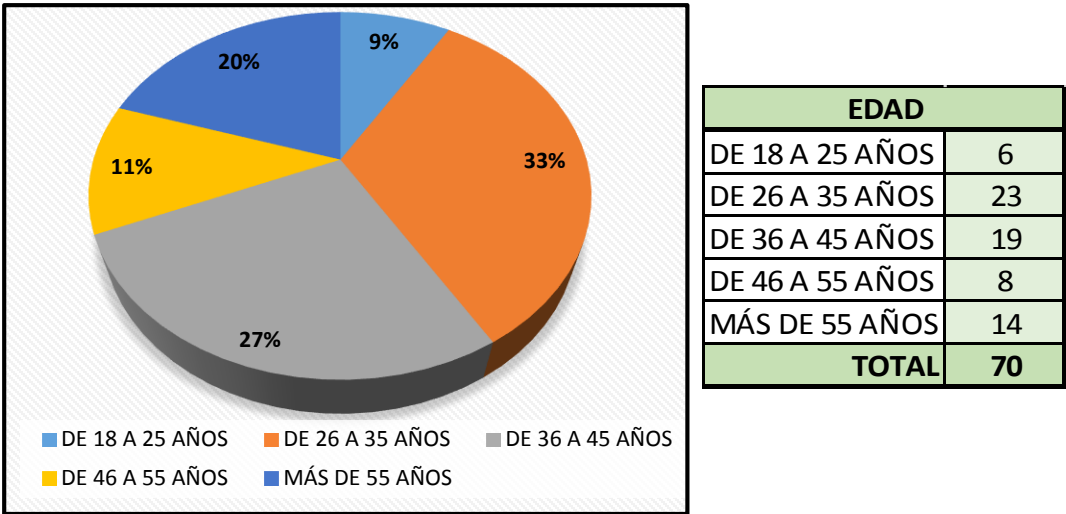


Figura 4. Edad
Fuente: la presente Investigación, año 2018

Se puede observar como resultado de la encuesta que de la muestra tomada para la aplicación de la encuesta, el 33% se encuentran en edades entre los 26 a 35 años de edad, el 27% entre los 36 y los 45 años, el 20% indican que tienen más de 55 años, el 11% entre 46 a 55 años y el 9% de 18 a 25 años.

Al igual que en la información de estado civil, se debe analizar según esto, la necesidad que tienen los empleados en cuanto a sus necesidades, gustos y aspiraciones para así poder ofrecer planes de beneficios que realmente abarquen la totalidad de los empleados y sea de gran

beneficio para todos.

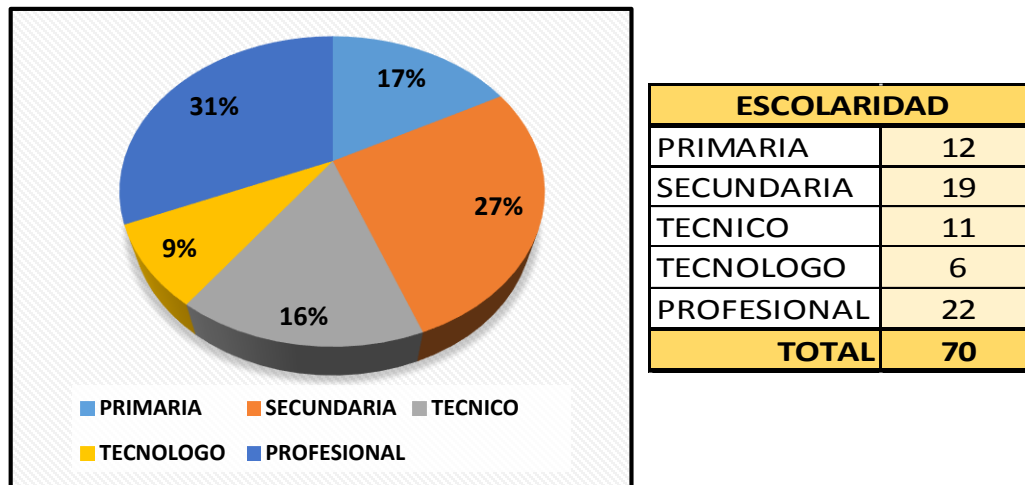


Figura 5. Escolaridad

Fuente: la presente Investigación, año 2018

De los empleados encuestados se puede observar que la mayoría con un 31% tienen un nivel profesional, el 27% de ellos tienen un nivel de escolaridad de secundaria, el 17% tiene estudios de primaria, el 16% nivel técnico, y el 9% nivel de tecnólogo.

Esto es fundamental conocer debido a que es fundamental establecer programas de capacitación y formación, de crecimiento profesional y laboral de los empleados.

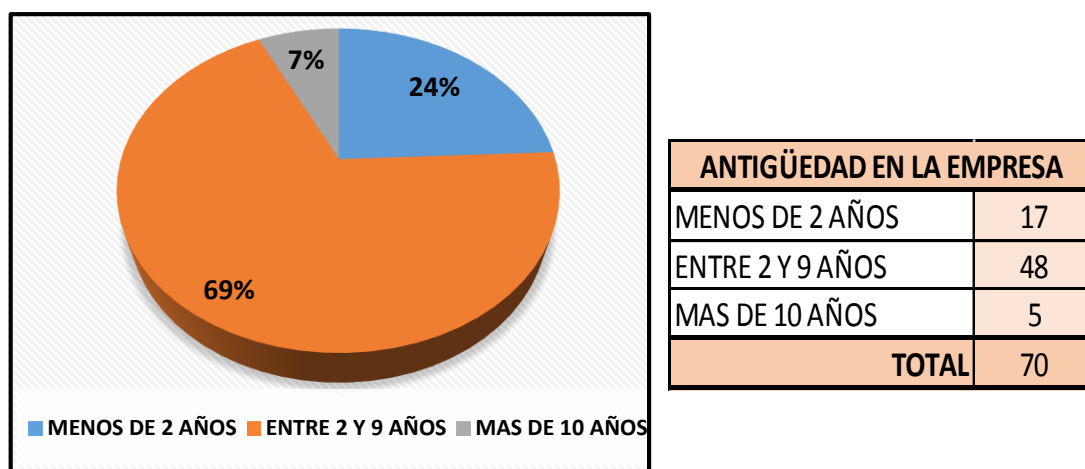


Figura 6. Antigüedad en la empresa

Fuente: la presente Investigación, año 2018

El 69% de la empresa indican que llevan entre dos y nueve años trabajando en la empresa, el 24% indican que llevan menos de dos años, y el 7% indican que llevan más de diez años. Lo anterior es fundamental para identificar el nivel de rotación de los empleados, es decir en este caso la mayoría llevan poco tiempo en la empresa, esto indica que hay alta rotación en la organización, generando factores negativos como el gasto que implica ello, la fuga de información de la empresa, el cambio de empleados que ya han sido capacitados, formados y se llevan la experiencia a otra empresa, algo que es invaluable.

2.2 Comunicación

En esta sección se busca evaluar el nivel de comunicación que tienen los empleados entre sus compañeros, su jefe directo y con la dirección de la empresa en general. Se realizaron trece preguntas en total que serán descritas a continuación.

Pregunta 1: ¿la comunicación con su jefe es directa y de confianza?

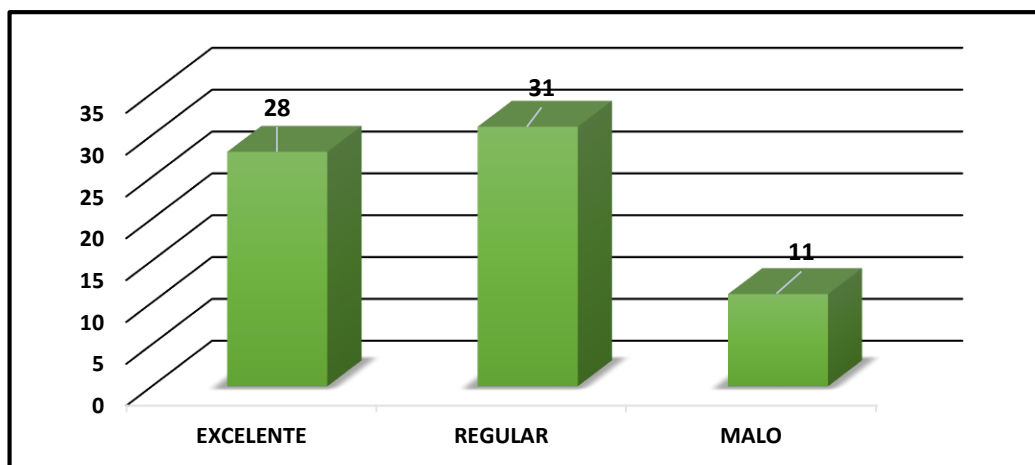


Figura 7. Comunicación con su jefe

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: se puede observar en la gráfica que 28 empleados es decir el 40% del total respondieron que es *Excelente*, lo que quiere decir que mantienen una buena comunicación con su jefe. Por otro lado, el 44% de los empleados encuestados correspondiente a un número de 31 respondieron que es *Regular* esta comunicación y el 16% de ellos correspondiendo a 11 empleados manifiesta que la comunicación es *Mala*.

Análisis: Por lo anterior se puede decir que hay una falencia en la comunicación entre los jefes de cada área y sus empleados, seguramente no se genera un ambiente de confianza para entablar una correcta comunicación lo que genera distancias e inconvenientes al momento de generar un ambiente laboral agradable; incluso esto puede repercutir en el resultado de los empleados, al no tener la dirección de sus jefes o no poder expresar sus dudas, ideas, opiniones y demás.

Pregunta 2: ¿La empresa le permite participar en la toma de decisiones?

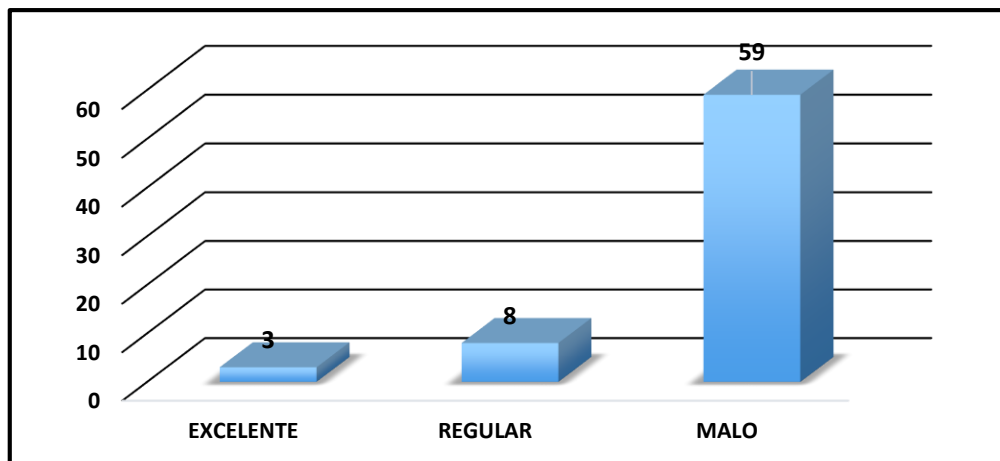


Figura 8. Participación en la toma de decisiones

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: en la gráfica se puede observar los resultados obtenidos en esta pregunta, únicamente 3 empleados contestaron Excelente, 8 empleados respondieron que su participación en la toma de decisiones es Regular, y 59 empleados, respondieron que su participación en la

toma de decisiones es Mala. Los resultados corresponden así: *Excelente* 4%, *Regular* 11% y *Malo* 84%.

Análisis: con lo anterior, los empleados dan a conocer su percepción de su participación en la toma de decisiones de la empresa, únicamente el 4% de los empleados dice que es excelente su participación, un 11% que es Regular y la gran mayoría responde que es Mala con un 84%. Con este resultado se refleja la falta de oportunidad que se les brinda a los empleados de dar a conocer su punto de vista, o tomar sus ideas como aportes en alguna situación de la empresa. Esto puede ser negativo en el sentido en que los empleados no se sienten comprometidos con la organización, puesto que pueden entender que no son parte de ella o que la alta dirección no le interesa saber qué es lo que piensan o necesitan también de la organización.

Pregunta 3: ¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?

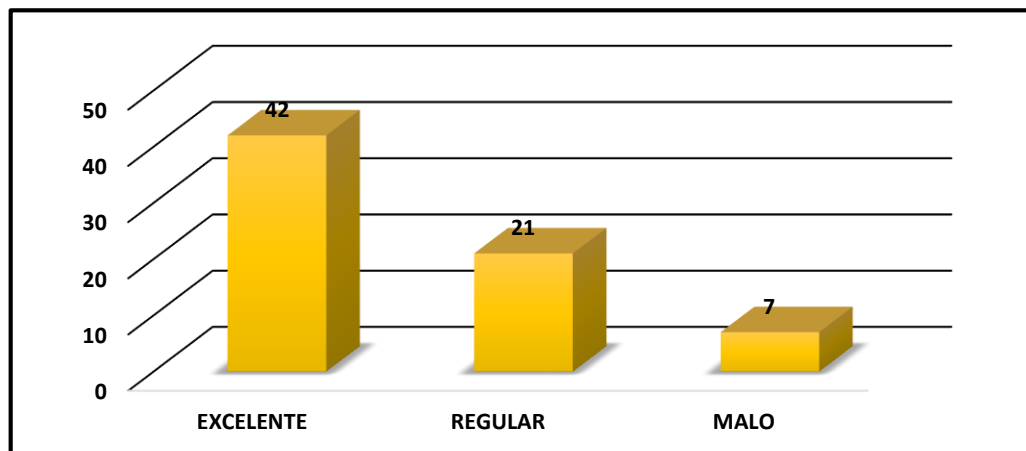


Figura 9. Comunicación con los compañeros de trabajo

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: se puede observar que 42 empleados respondieron que la comunicación con sus compañeros es excelente, esto corresponde al 60% de los encuestados; por otro lado el 30% indico que es Regular, esto equivale a 21 empleados; y por último, 7 respondieron que es Mala, es decir el 10% de los encuestados.

Análisis: en general se puede decir que la comunicación entre compañeros es buena debido a que hay un alto porcentaje de los empleados que lo mencionan, sin embargo 21 empleados indican que la comunicación entre ellos es Regular y 7 que es Mala. En este caso se debe fortalecer esta situación no perder lo bueno que ellos perciben y mejorar las diferencias que existan a través de actividades enfocadas para ello.

Pregunta 4: ¿Cómo es la comunicación con los empleados de otras áreas?

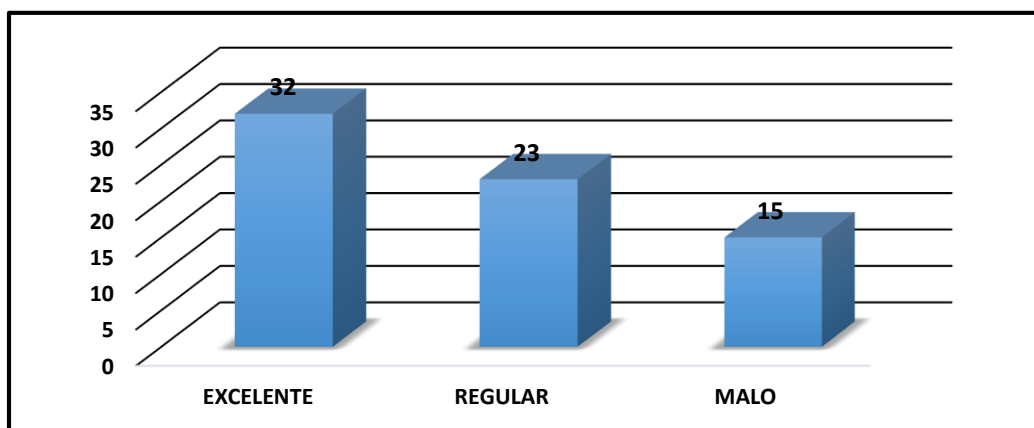


Figura 10. Comunicación con empleados de otras áreas

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: en la gráfica se puede observar que 32 empleados dieron que la comunicación con los compañeros de otras áreas es excelente, esto corresponde al 46%; por otro lado 23 empleados dijeron que la comunicación es Regular, siendo equivalente al 33% y por ultimo 15 empleados dijeron que es mala, correspondiendo a un 21% del total de encuestados.

Análisis: lo anterior muestra como disminuye la calidad de la comunicación en comparación con los empleados de la misma área, es decir que falta un poco de integración tal vez con los empleados de otras áreas, que se refleje un mayor compañerismo entre ellos, que la interacción sea más frecuente y eficaz, para generar un buen ambiente laboral en toda la

organización.

Pregunta 5: ¿Puede expresar sus opiniones y sugerencias con libertad y confianza?

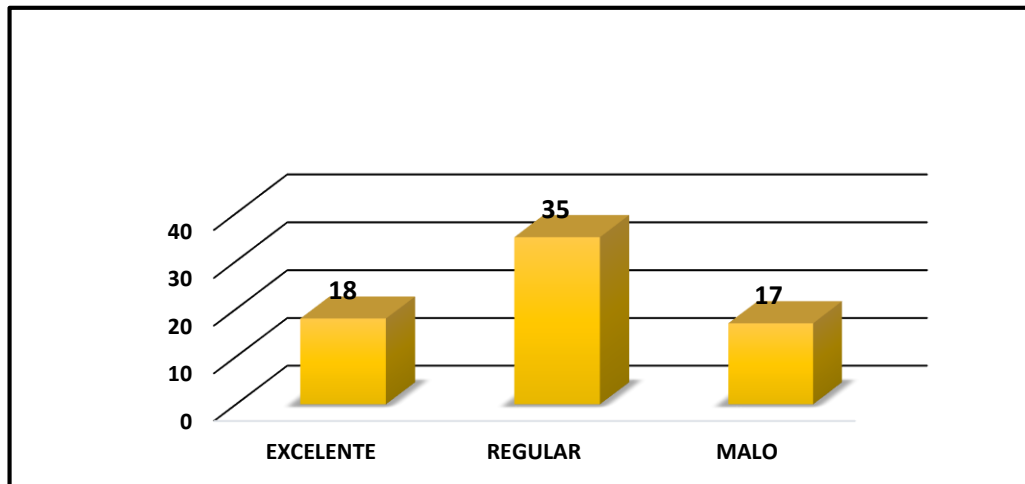


Figura 11. Expresión de sus opiniones con libertad y confianza

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: en la gráfica se puede observar como el número más alto de respuestas se enfocó en que es Regular su percepción, con un total de 35 empleados, equivalente al 50%, en segundo lugar 18 empleados indicaron su respuesta en Excelente, correspondiendo a un 26% y por ultimo con un número muy similar a la anterior con 17 empleados apuntaron su respuesta en Malo con un porcentaje de 24%.

Análisis: en el resultado se puede observar que la mayoría de empleados se sienten cohibidos de expresar sus opiniones y sugerencias, esto de igual manera afecta el desarrollo normal de sus funciones puesto que no siente la confianza y la libertad de solicitar información, aclarar dudas, o contribuir de manera positiva en el desarrollo y progreso de la empresa. Esto puede estar generado por la falta de una buena comunicación iniciando con los jefes de área hasta los altos mandos de la organización. El 26% de los encuestados que es excelente seguramente sugiere a los empleados que ocupan cargos de dirección en la empresa y se requiere

de su opinión e información sobre su área.

Pregunta 6: ¿La comunicación con los altos mandos de la empresa es directa y de confianza?

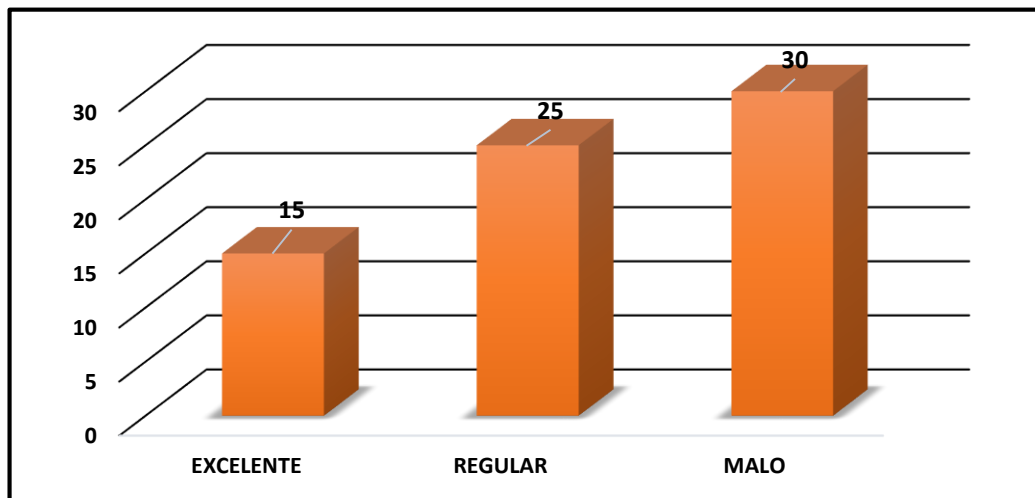


Figura 12. Comunicación con los altos mandos de la empresa

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: se puede observar como el 21% de los encuestados indica que la comunicación con los altos mandos es excelente, esto indicado por 15 empleados; por otro lado el 36% es decir 25 empleados encuestados indica que es regular y el 43% indica que es Mala, esto último corresponde a 30 empleados.

Análisis: se puede determinar con los resultados que realmente hay una falencia bastante grande en la comunicación entre los altos mandos de la empresa y los empleados. La percepción que ellos tienen es bastante negativa, solo el 21% de los empleados pueden comunicarse directamente con ellos, quedando por fuera una gran cantidad, lo que puede generar dificultades en la comunicación, en el clima organizacional e incluso en la cultura organizacional y estilo de gerencia en la empresa, generando barreras realmente negativas para la empresa debido a que esto está directamente relacionado con la motivación y satisfacción laboral de los empleados.

2.3 Formación y Capacitación

Pregunta 7: ¿tiene claro las funciones y responsabilidades de su cargo?

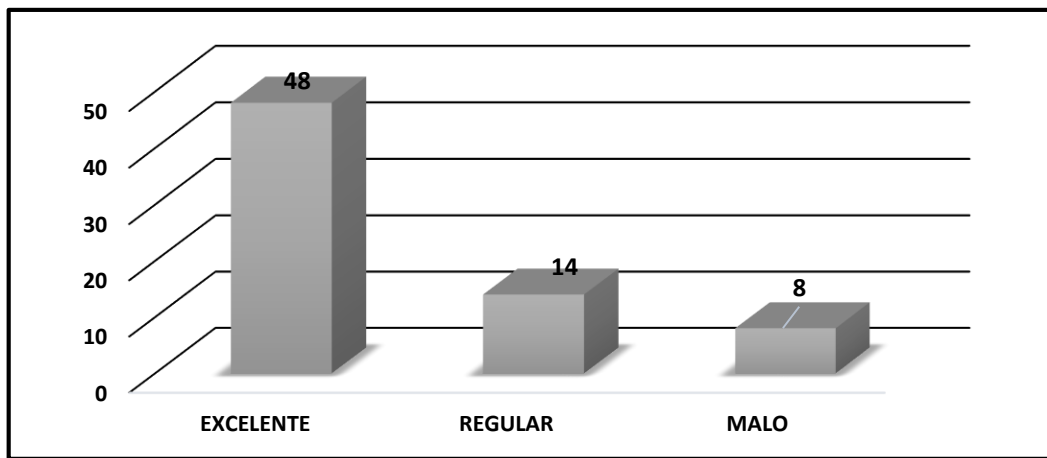
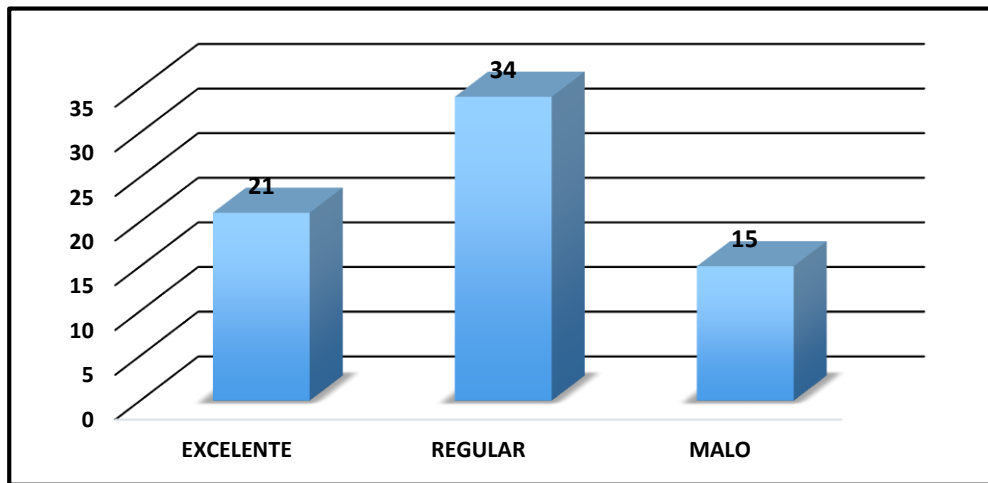


Figura 13. Claridad en funciones y responsabilidades

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: como resultado de esta pregunta se puede observar que el 69% tiene clara cuáles son sus responsabilidades en su cargo, esto corresponde a 48 empleados encuestados; por otra parte, el 20% indicó que las conoce de manera Regular, esto correspondiente a 14 empleados, y por último 8 empleados, es decir el 11% indicaron que no conocían sus responsabilidades claramente.

Análisis: claramente se puede identificar que la mayoría de los empleados conoce y tienen claras sus funciones y responsabilidades con respecto a su cargo, sin embargo se debe analizar el 20% que indicó que de forma Regular y el 11% que indicó que conoce muy poco o casi nada de las responsabilidades y funciones, y es fundamental que esto esté totalmente claro en los empleados para lograr cumplir con los objetivos de la organización, metas y propósitos además para que el empleado se sienta seguro del trabajo que está realizando y pueda garantizar resultados excelentes en el cumplimiento de sus labores.

Pregunta 8: ¿se siente capacitado para desarrollar sus funciones y responsabilidades?**Figura 14. Capacidad para cumplir funciones y responsabilidades**

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: se puede observar que 21 empleados si se sientes capacitados para cumplir con sus funciones y responsabilidades, 34 empleados dicen que en una forma Regular y 15 encuestados indican que no se sienten capacitados para ello.

Análisis: de lo anterior se puede identificar la necesidad de capacitar a los empleados en lo que este directamente relacionado con su puesto de trabajo. Únicamente el 30% de los empleados encuestados se siente con las capacidades necesarias para desarrollar sus funciones, por otro lado el 49% que es la mayoría indican que se siente medianamente preparados y el 21% de los empleados indican que no se sientes capacitados para realizar sus funciones. Es indispensable que las personas que laboran en la empresa cuenten con todas las capacidades para poder desarrollar su trabajo, no solamente para mejorar el resultado de su trabajo sino para generar mayor motivación y satisfacción laboral.

Pregunta 9: ¿Obtiene información clara y directa sobre la efectividad de su trabajo por parte de la empresa?

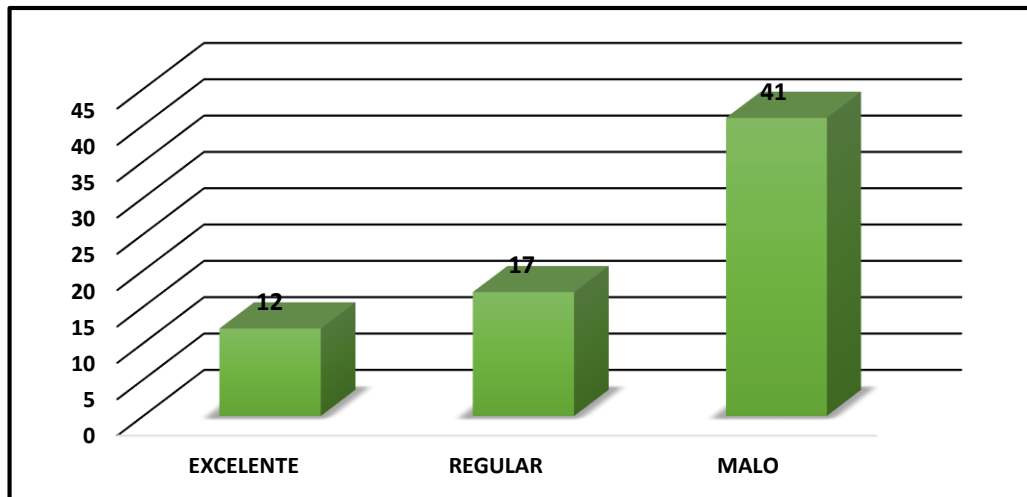


Figura 15. Información sobre la efectividad del trabajo

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: se puede observar que 12 empleados indican que si se les informa sobre la efectividad de su trabajo de forma directa, esto corresponde a un 17%, por otro lado, 17 empleados que corresponden a 24% manifiestan que reciben esta información de forma Regular y el 59% indican que no reciben información clara y directa sobre la efectividad de su trabajo, esto correspondiente a 41 empleados encuestados.

Análisis: con el resultado obtenido se puede identificar que hay una gran falencia por parte de la empresa en evaluar cómo es el desempeño de los empleados y la efectividad de su trabajo y no se está dando a conocer a los empleados.

Pregunta 10: ¿recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

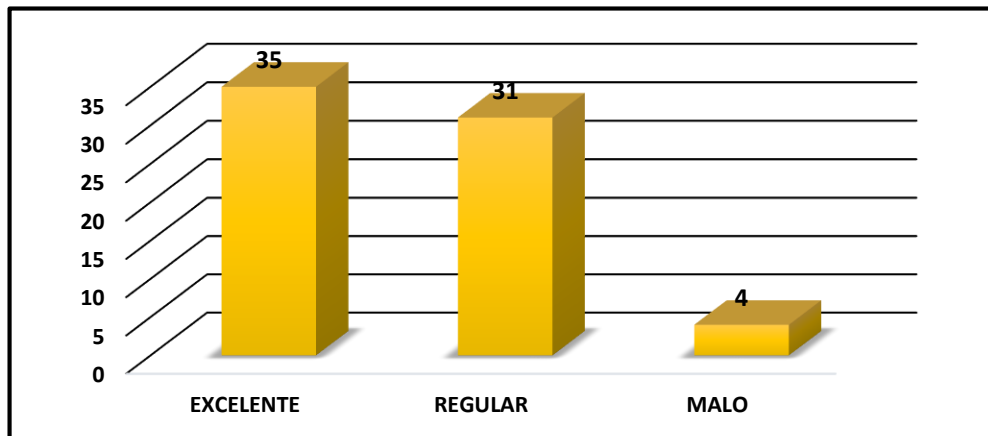


Figura 16. Formación para desempeñar correctamente el trabajo

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: en el resultado de la encuesta se puede observar que 35 empleados encuestados dijeron que reciben la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo de manera excelente, 31 empleados contestaron que lo reciben de manera Regular y 4 empleados indican que no han recibido formación para desempeñar bien su trabajo.

Análisis: es fundamental que los empleados cuenten con la formación necesaria para desempeñar su trabajo; la empresa debe fomentar espacios de formación y capacitación continua para que los resultados económicos de la compañía no se vean afectados, además para lograr una mayor motivación y seguridad a los empleados en el momento de desarrollar sus funciones.

Pregunta 11: ¿La empresa proporciona capacitación relacionada con su cargo de forma permanente?

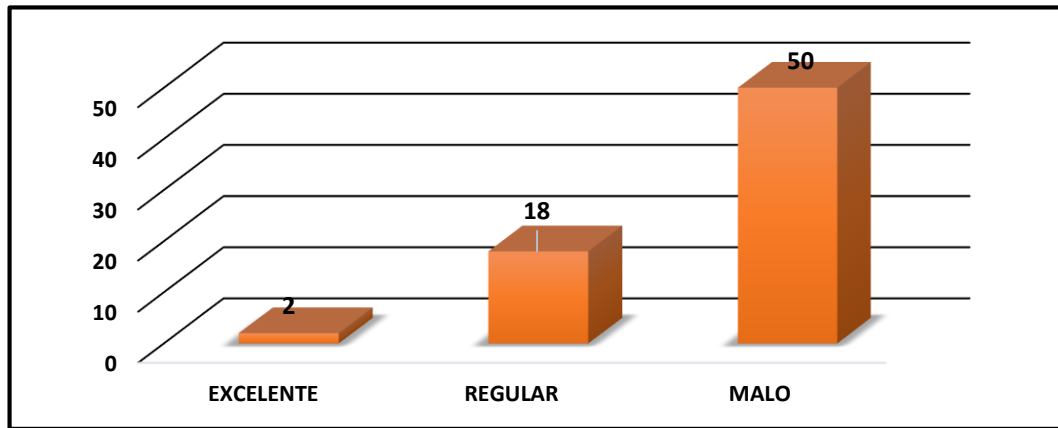


Figura 17. Capacitación de forma permanente por parte de la empresa
Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: dos empleados de los encuestados indicaron que la empresa si proporciona capacitación relacionada con su cargo de forma permanente, esto representa únicamente el 3%, por otro lado, el 26% que corresponde a 18 empleados manifiestan que proporciona esta capacitación de forma regular y la gran mayoría representado por el 71% del total de los encuestados con un numero de 50 empleados indican que no se realiza capacitaciones relacionada con el cargo.

Análisis: la mayoría de los empelados manifiestan que no han recibido capacitación relacionada con el cargo por parte de la empresa, en menor proporción están los empleados que indican que se ha recibo pero de manera Regular y únicamente dos delos empleados califican como excelente este aspecto. Claramente se debe fortalecer en las capacitaciones de los empleados, es decir, no solamente en temas o aspectos generales como seguridad y salud en el trabajo, sino en temas específicos de cada puesto de trabajo, para que los empleados se sientas más acompañados, más preparados y seguros al momento de realizar su labor.

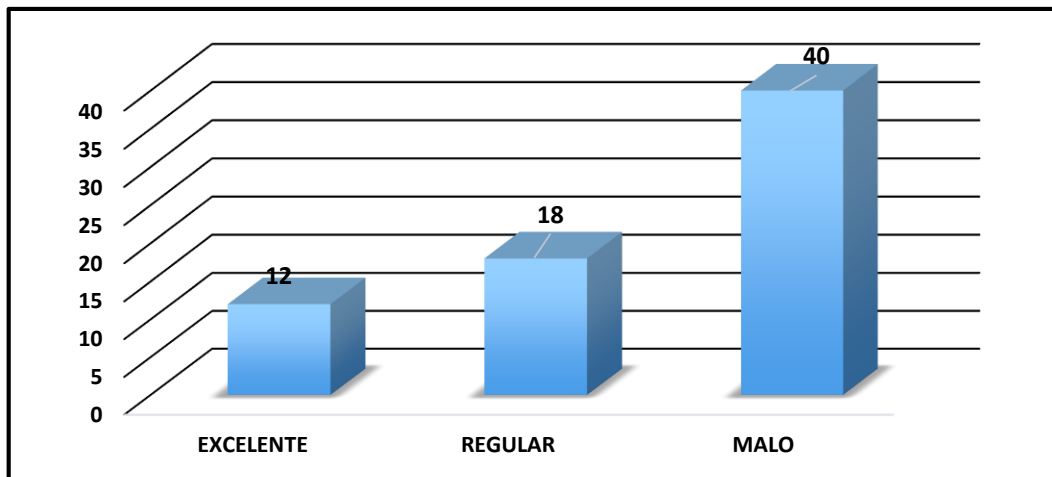
Pregunta 12: ¿la empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?

Figura 18. Oportunidades de desarrollo profesional por parte de la empresa

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: Se identifica en los resultados, que 12 empleados manifiestan que la empresa si otorga oportunidades de desarrollo, esto representa un 17% de los empleados encuestado, por otro lado, 18 empleados indican que la empresa ofrece estas oportunidades pero de manera regular, esto corresponde al 26% y por ultimo 40 empelados encuestados (57%) indican que la empresa no brinda el apoyo necesario para el desarrollo profesional.

Análisis: se puede analizar que más de la mitad de los empleados encuestados indican que no se sienten respaldados por parte de la empresa en cuanto a su desarrollo profesional, esto puede estar generado por la falta de oportunidades en cuanto a horarios, becas de estudio, beneficios económicos para lograrlo. Por otro lado 12 empleados que indican que si se les ha brindado esta oportunidad y 18 que se le ha brindado de forma parcial. es fundamental para la empresa analizar esta situación debido a que de la preparación de sus empleados depende del desarrollo general de la organización, si se brinda espacios y ayudas para que esto sea posible, realmente es un beneficio en común que se tendría entre empleados y la organización.

2.4 Motivación y Reconocimiento

Pregunta 13: ¿la empresa genera espacios para compartir en familia?

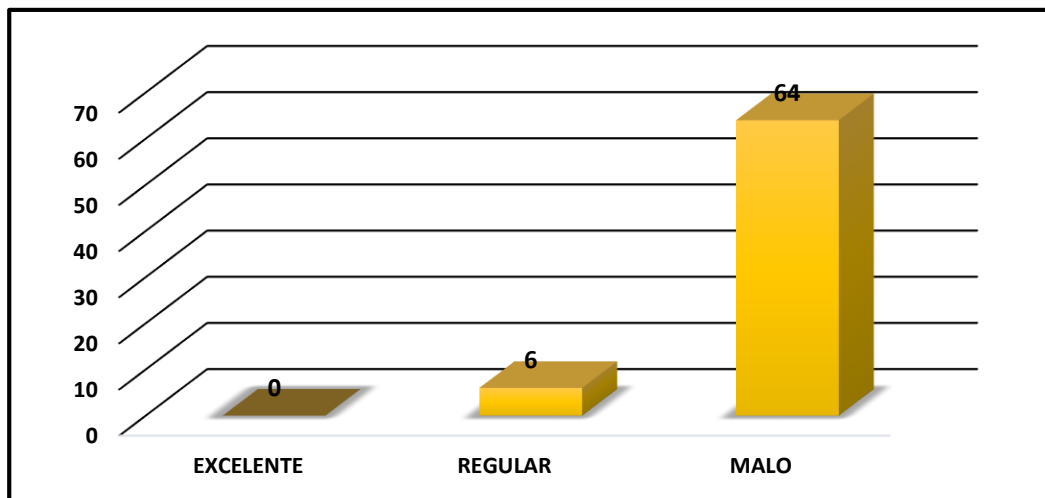


Figura 19. Espacios para compartir en familia por parte de la empresa

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: se puede observar que la mayoría de los empleados manifiestan que la empresa no genera espacios para compartir en familia, es así que el 94% de ellos lo afirma y únicamente el 9% manifiesta que si ofrece espacios para compartir en familia de manera Regular, y ningún empleado indica que es excelente.

Análisis: por lo anterior indicado se puede inferir que la empresa no tiene en cuenta incluir a las familias de los empleados en celebraciones o momentos especiales, lo que puede ser negativo ya que no hay bienestar para los empleados a nivel familiar, y se debe tener en cuenta que debido a los horarios de trabajo, a las fechas especiales que son las de más alta demanda de la empresa es el tiempo que más pasan fuera de casa o más ocupados, debe recompensarse de alguna manera esta parte con la familia. En muchas ocasiones el estrés laboral que genera el no poder compartir adecuadamente en familia es alto, generando incluso baja motivación laboral y por ende baja productividad.

Pregunta 14: ¿La remuneración económica es mejor que la que proporciona la competencia?

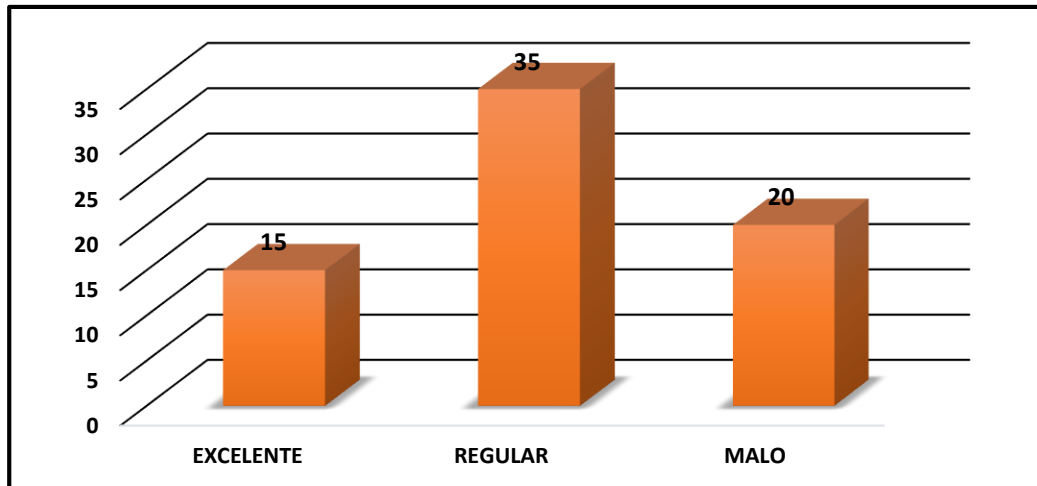


Figura 20. Comparación con la competencia de la remuneración económica

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: como resultado se puede observar que 35 empleados, es decir el 50% de los empleados encuestados indica que la remuneración económica es regularmente mejor a la que proporciona la competencia, en segundo lugar el 29% de los empleados indica que es mala en comparación con la que ofrece la competencia y el 21% es decir 21 empleados indican que es excelente en comparación con la remuneración de la competencia.

Análisis: los empleados conocen como es la remuneración económica de otras empresas, seguramente porque han trabajado anteriormente en ellas o por referencias, en este sentido la mayoría de los empleados considera que es regularmente buena y mala con respecto a la competencia, esto en primer lugar no le proporciona a la empresa una buena imagen de marca empleadora, además de generar desmotivación y se aumenta el riesgo de rotación de personal de la empresa, debido a que en el momento en que se presente la oportunidad, saldrán a buscar tal vez mejor remuneración en otras empresas y esto afecta enormemente a la empresa ya que implica mayores costos de reclutamiento y selección de personal, de inducción y capacitación,

sin contar además con la fuga de información, conocimiento y experiencia de la organización.

Pregunta 15.: ¿el salario otorgado por la empresa es proporcional al esfuerzo realizado?

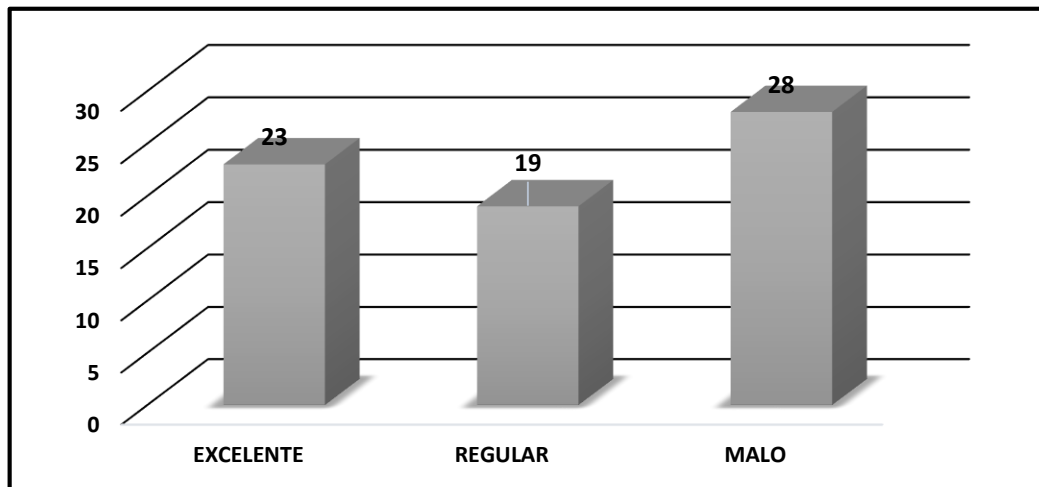
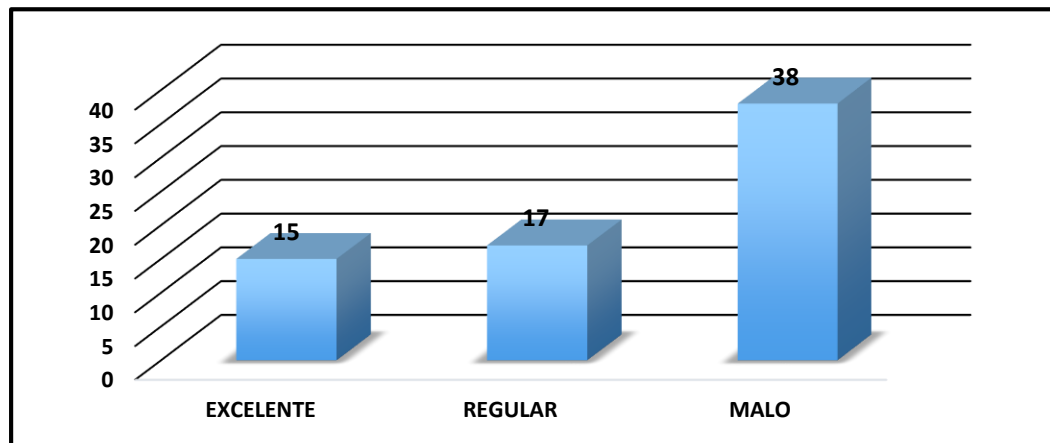


Figura 21. Comparación del salario con el esfuerzo realizado

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: se puede observar que los resultados se dan de manera muy similar, por ejemplo 23 empleados es decir el 33% piensa que es excelente, o sea que están conformes con su salario con respecto al esfuerzo realizado, por otro lado el 27% es decir 19 empleados piensan que es Regular, es decir que no retribuye totalmente al esfuerzo que están haciendo y el 40% indican que realmente no recompensa el salario que recibe con el esfuerzo impartido en sus labores.

Análisis: lo anterior determina la necesidad de que la empresa encuentre alternativas de mejorar el salario no solamente económicamente sino pensar en formas de salario no monetarios que sean de gran ayuda para los empleados. Por otro lado, es necesario evaluar las condiciones de trabajo, la carga laboral, las responsabilidades, el riesgo de los cargos para determinar si se está retribuyendo adecuadamente a los empleados por el esfuerzo realizado.

Pregunta 16. ¿Los salarios que ofrece la empresa son equitativos?**Figura 22. Equidad de los salarios en la empresa**

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: se puede determinar del resultado de la encuesta que 15 empleados piensan que los salarios en la empresa son equitativos, es decir el 21% de los empleados encuestados; por otro lado, 17 empleados correspondiente al 24% indican que son regularmente equitativos y un 54% indican que es malo, es corresponde a la opinión de 38 empleados.

Análisis: de lo anterior se puede analizar que los empleados están inconformes con su salario con respecto al de sus compañeros. Al pensar que no es equitativo pueden percibir y sentir que no es justo lo que les están pagando y puede generar inconvenientes desde el mismo ambiente laboral hasta la baja productividad y bajos resultados para la organización. Es necesario entrar a evaluar entonces la escala salarial y la asignación de responsabilidades para tratar de equilibrar las cargas y ser más equitativos en la remuneración de los empleados.

Pregunta 17. ¿La obtención de ascensos corresponde a los esfuerzos realizados por el trabajador?

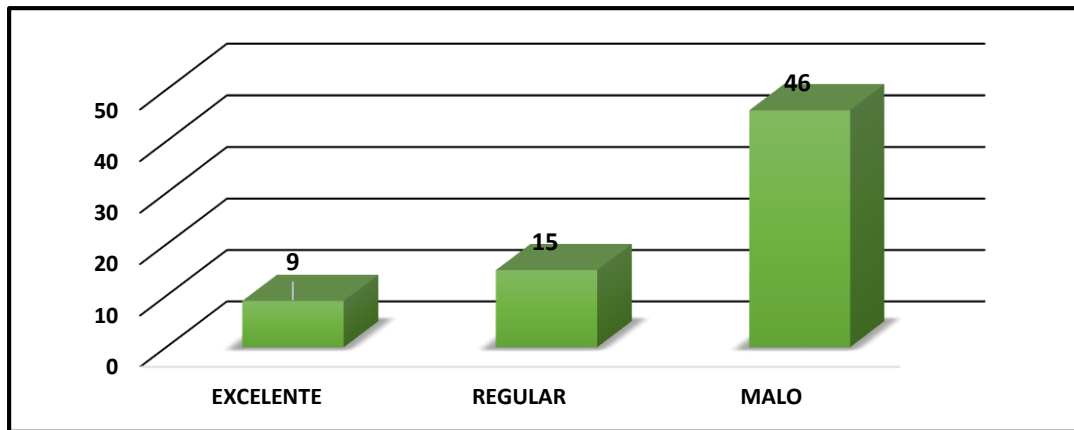


Figura 23. Ascensos según el esfuerzo realizado

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: en la encuesta se puede observar que 9 empleados es decir el 13% indicaron que la obtención de ascensos corresponde realmente a los esfuerzos realizados por el trabajador, 15 empleados es decir el 21% indican que esto se cumple pero de manera regular y 46 empleados, es decir el 66% indican que esto realmente no se cumple.

Análisis: teniendo en cuenta los resultados, se puede determinar que la mayoría de los empleados encuestados indican que los ascensos no corresponden a los esfuerzos realizados por el trabajador lo que puede desencadenar varios inconvenientes, en primer lugar porque no se sienten motivados a dar su mayor esfuerzo debido a que perciben que es en vano o que no tiene ningún efecto en su beneficio laboral y económico, por otro lado el ambiente laboral, la relación con sus compañeros de trabajo se puede ver afectada porque perciban que otras personas adquieran ascensos que no son justificados o que los mismos hayan pasado tanto tiempo tratando de mejorar laboralmente y no lo hayan conseguido.

Pregunta 18. ¿La empresa le ha otorgado reconocimiento por el buen desempeño de sus actividades?

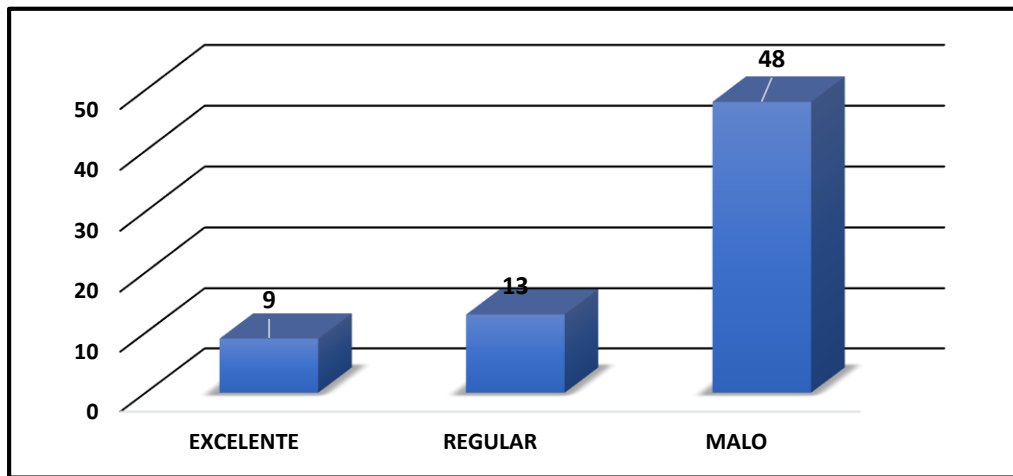


Figura 24. Reconocimiento por buen desempeño

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: la encuesta dio como resultado que 9 empleados indican que la empresa si les ha reconocido su buen desempeño de sus actividades, esto corresponde al 13% del total; por otro lado 13 empleados es decir el 19% indican que ha sido regular este proceso de reconocimiento y por último el 69% correspondiente a 48 empleados indican que no se realizan reconocimientos por el buen desempeño de sus actividades.

Análisis: a partir de los resultados presentados se puede inferir que la mayoría de los empleados no han recibido reconocimiento por su buen desempeño en sus actividades, y algunos lo han recibido pero de manera muy regular, esto puede generar inconformidades por parte de los empleados, ya que no hay motivación para desempeñar su labor de manera excelente, y en muchas ocasiones percibirán por parte de los altos directivos.

Pregunta 19. ¿La misión, visión y política de la empresa permite el logro de sus objetivos personales?

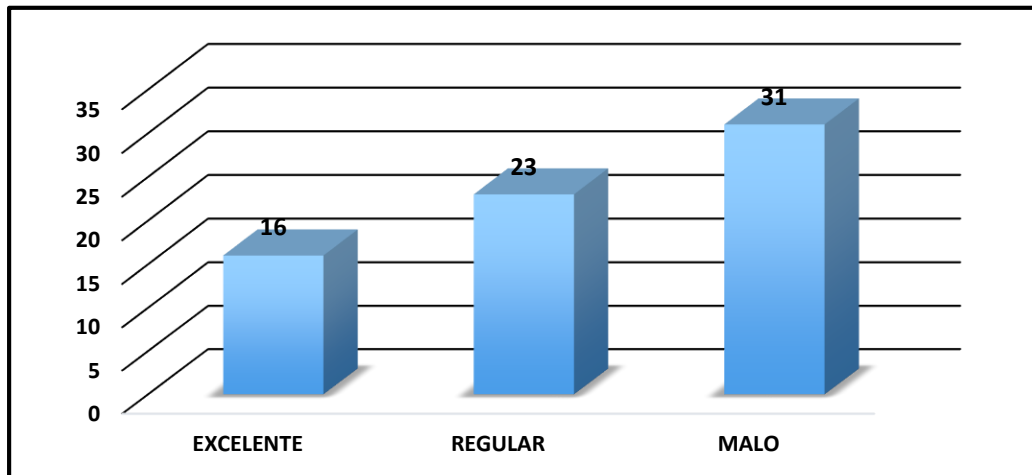


Figura 25. Logro de objetivos personales a través de la misión visión y política de la empresa

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultados: en la encuesta se puede determinar que el 23% de los encuestados, es decir 16 empleados dan su respuesta en Excelente dando a conocer que la misión, visión y política de la empresa permite el logro de sus objetivos personales; el 33% es decir 23 empleados indican que esto aporta Regularmente a sus objetivos personales; por otro lado y en mayoría de los encuestados, 31 empleados encuestados correspondiendo al 44% dan una respuesta de “Malo” dando a conocer que no aporta al logro de sus objetivos personales.

Análisis: en cuanto al resultado de esta pregunta se puede analizar que en mayor proporción los empleados perciben que la misión visión y políticas de la empresa no contribuyen a sus objetivos personales o lo hace de manera Regular. Son pocos los empleados que sienten que la empresa si los ayuda a cumplir sus objetivos personales. esto visto desde un punto de vista organizacional es algo delicado puesto que hoy en día, las organizaciones deben conectar a cada empleado y alinear sus objetivos con los de la empresa, sin embargo, la realidad es muy diferente

en este caso. Si hay empleados que se identifican con la organización y sus objetivos se convertirán en socios estratégicos los cuales trabajarán orientados al beneficio de la organización entendiendo que también es para él.

Pregunta 20. ¿Las condiciones laborales (permisos, horarios, vacaciones) son satisfactorias?

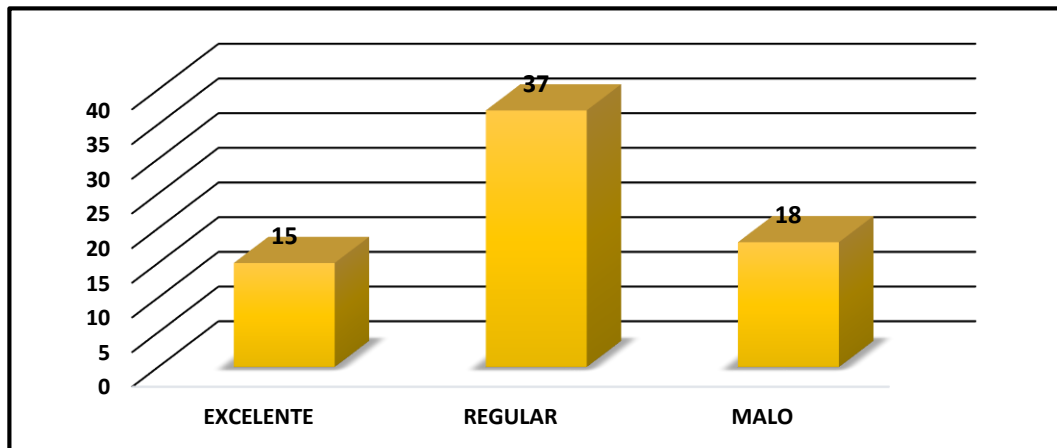


Figura 26. Satisfacción de las condiciones laborales

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: en la gráfica se puede identificar el resultado sobre las condiciones laborales de la empresa, de esta manera el 21% es decir 15 de los empleados encuestados indican que les parece excelente; el 53% y siendo la mayoría con 37 empleados encuestados, indican que las condiciones son regulares; por otro lado, 18 empleados correspondiendo a 26% responden que las condiciones laborales son Malas.

Análisis: se puede determinar que la mayoría de empleados considera que las condiciones laborales son regulares, es importante identificar la necesidad de los empleados sobre permisos, horarios, y vacaciones, como ya es sabido la empresa *TRANSIPIALES S.A* se dedica al transporte de Pasajeros, Carga, Encomiendas y Servicentro por lo que en temporada alta es donde más se extienden los horarios y hay una demanda muy alta de estos servicios, por ello los empleados

ven afectadas las fechas para tomar sus vacaciones por ejemplo y por ello puede afectar la estadía con su familia, por otro lado los empleados perciben que la rigurosidad en los horarios y permisos les afecta y no pueden sentirse satisfechos con este aspecto. Habría que analizar la posibilidad de retribuir estos esfuerzos que afectan su bienestar personal y su entorno familiar e incluso laboral.

Pregunta 21. ¿Usted se siente comprometido con el desarrollo de la empresa?

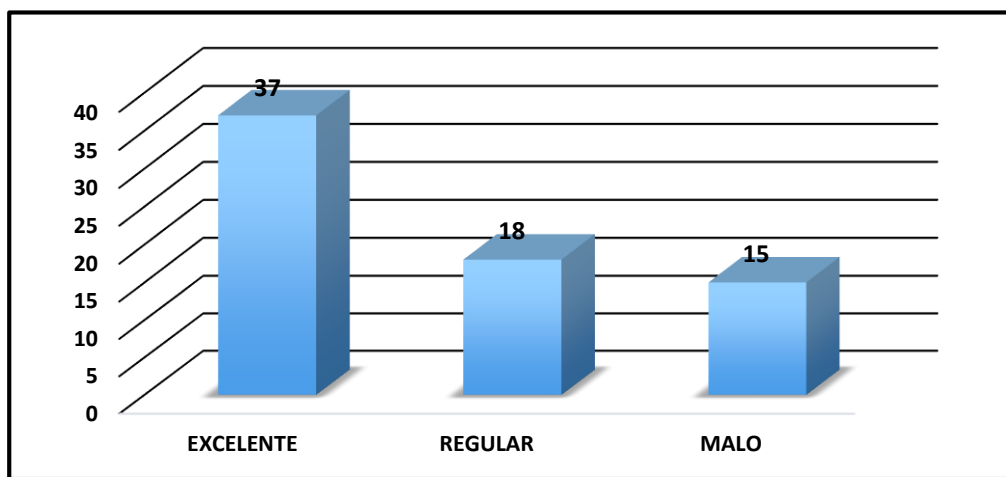


Figura 27. Compromiso con el desarrollo de la empresa

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: la encuesta dio a conocer que 37 de los empleados encuestados se sienten comprometidos con el desarrollo de la empresa de una manera Excelente, esto corresponde al 53%, 18 empleados es decir el 26% dicen que se sienten comprometidos de una manera regular y 15 empleados que corresponden al 21% indican que no están comprometidos.

Análisis: la encuesta dio como resultado que más de la mitad de los empleados se encuentran comprometidos con el desarrollo de la empresa, es decir les preocupa dar buenos resultados y que se ven reflejados en utilidades para la organización, por otro lado hay que tener en cuenta la opinión de los empleados que no están comprometidos puesto que esto puede generar inconvenientes en el sentido en que tengan baja motivación e interés por los resultados.

La empresa en este sentido debe generar toda una estrategia para lograr que los empleados se sientan parte de la empresa, que quieran el progreso tanto como los mismos dueños porque la empresa retribuya y reconozca este esfuerzo.

Pregunta 22. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desempeña?

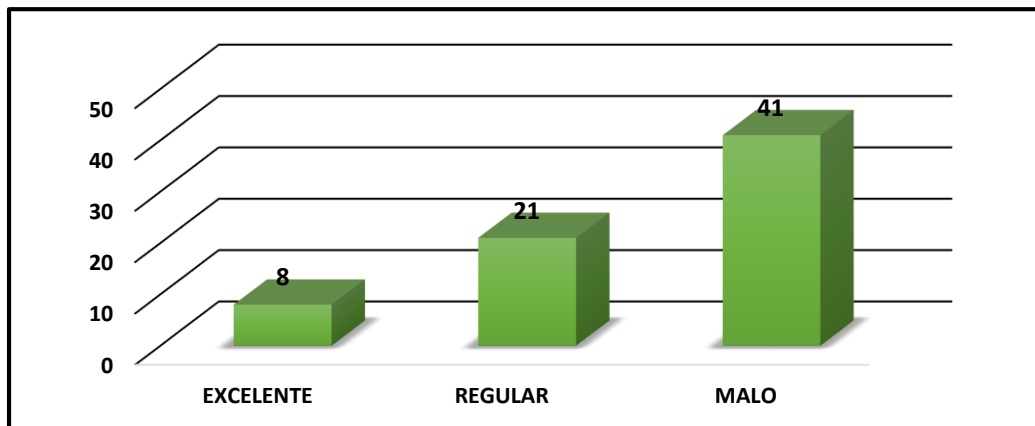


Figura 28. Motivación y gusto por el trabajo que desempeña

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: la encuesta indicó que 8 empleados están motivados y les gusta el trabajo que desempeñan esto corresponde al 11%, 21 empleados manifiestan que están medianamente motivados, esto corresponde al 30%, y 41 empleados manifiestan que no están motivados con un 59% del total de los empleados.

Análisis: se puede identificar que se presentan bajos niveles de motivación en los empleados de la empresa y que no le gusta el trabajo que desempeñan. En esta situación se deben tener en cuenta varios factores que lo pueden estar generando desde el mismo ambiente laboral, la retribución económica, reconocimiento, retos, desafíos; la empresa debe evaluar en qué proporción afecta esta situación en el desarrollo y crecimiento económico de la misma debido que son los empleados hacen parte fundamental de la empresa, no únicamente pensar en la

satisfacción del cliente sino en la de los empleados en el mismo nivel de importancia.

2.5 Condiciones Laborales, Ambientales y Físicas

Pregunta 23: ¿La empresa se preocupa por su salud integral?

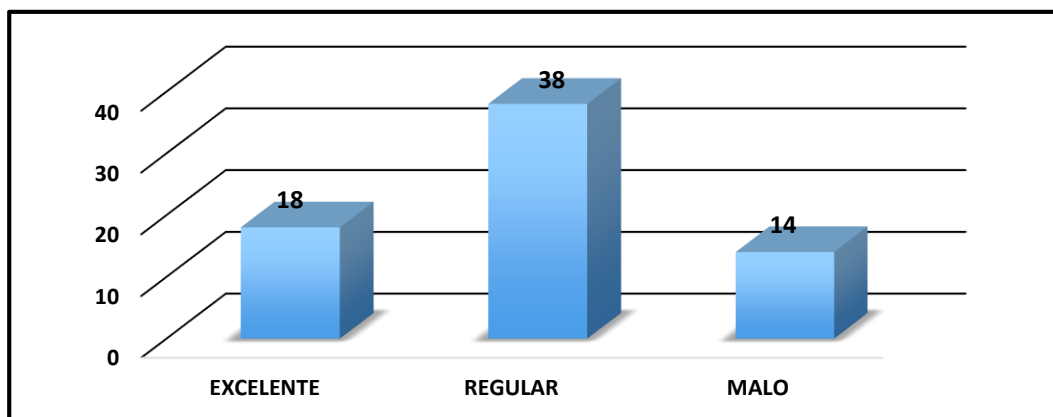


Figura 29. Interés de la empresa por la salud integral de los empleados

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: se puede observar que 38 empleados respondieron que se encuentran pocos satisfechos con el interés que la empresa demuestra por su salud integral, esto corresponde al 69% de los encuestados; por otro lado el 26% indico que es excelente, esto equivale a 18 empleados; y por último, 14 respondieron que es Mala, es decir el 5% de los encuestados.

Análisis: se puede determinar que hay una percepción desfavorable en cuanto a la preocupación por parte de la empresa de la salud integral de los empleados; esta situación puede ser negativa en el sentido en que los empleados sientan que se están arriesgando por su trabajo, están invirtiendo su tiempo, tienen que hacer muchos sacrificios entre ellos su salud, y realmente es indispensable que la empresa cuente con empleados con una salud integral en muy buenas condiciones, mitigar al máximo los efectos negativos de su lugar de trabajo. De encargarse de esto la empresa no solamente adquirirá beneficios económicos a corto plazo como lo es la productividad sino a largo plazo evitando sanciones y demandas por enfermedades laborales no tratadas, el gasto en que incurre la rotación de personal o el ausentismo laboral, además de la

baja reputación en cuanto a la responsabilidad social empresarial dentro de la organización con su empelados.

Pregunta 24: ¿El nivel de seguridad en el puesto de trabajo es adecuada para realizar sus funciones?

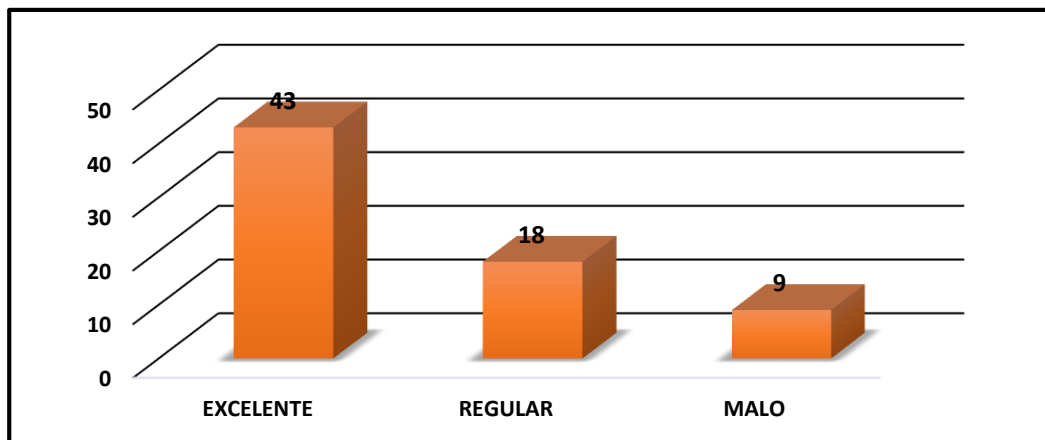
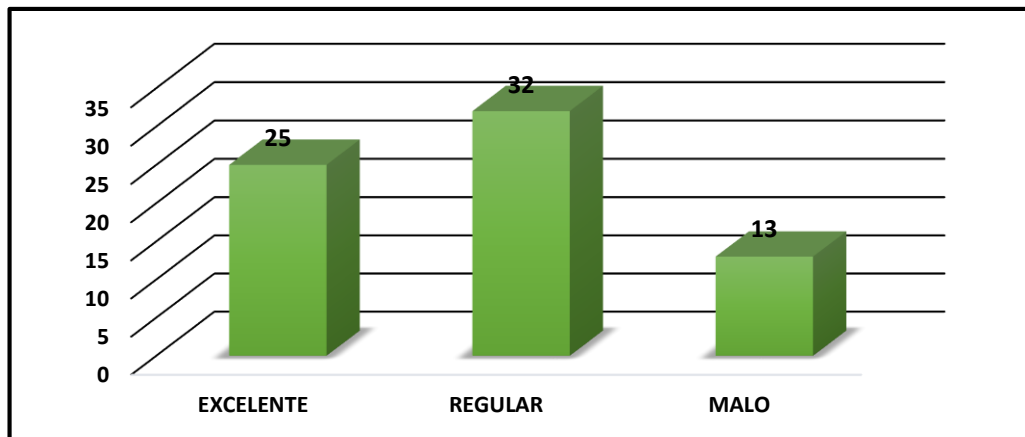


Figura 30. Nivel de seguridad en el puesto de trabajo

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: se puede observar que 43 empleados respondieron que perciben que la seguridad en sus puestos de trabajo es excelente, esto corresponde al 61% de los encuestados; por otro lado el 26% indico que es Regular, esto equivale a 18 empleados; y por último, 9 respondieron que es Mala, es decir el 13% de los encuestados.

Análisis: se puede inferir que la mayoría de los empleados se sienten seguros en su puesto de trabajo para realizar sus actividades, sin embargo es importante identificar qué factores están incidiendo para que 27 empleados de la muestra tomad aparta la encuesta manifiesten que la seguridad es regular y mala. Esto con el fin de evitar inconvenientes futuros de salud y seguridad en el trabajo.

Pregunta 25: ¿La carga laboral es equitativa en la empresa?**Figura 31. Equidad de la carga laboral en la empresa**

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: se puede observar que 32 empleados respondieron que les parece regular la distribución de cargas en la empresa es equitativa, esto corresponde al 46% de los encuestados; por otro lado el 36% indico que es excelente, esto equivale a 25 empleados; y por último, 13 respondieron que es Mala, es decir el 18% de los encuestados.

Análisis: el resultado de la encuesta nos indica claramente que la mayoría de los empleados no están de acuerdo con la distribución de la carga laboral de sus puestos de trabajo; de no tomar medidas para disminuir esta percepción y los factores que la están generando se puede ocasionar diferentes problemas de estrés laboral, baja productividad, ausentismo laboral, enfermedad laboral, rotación de personal, entre otras. La empresa debe hacer una evaluación de los puestos de trabajo, funciones y responsabilidades, así como los planes de compensación y beneficios, para que los empleados no sienten que tiene demasiada carga laboral en comparación con sus otros compañeros y en comparación con la remuneración brindada por su trabajo.

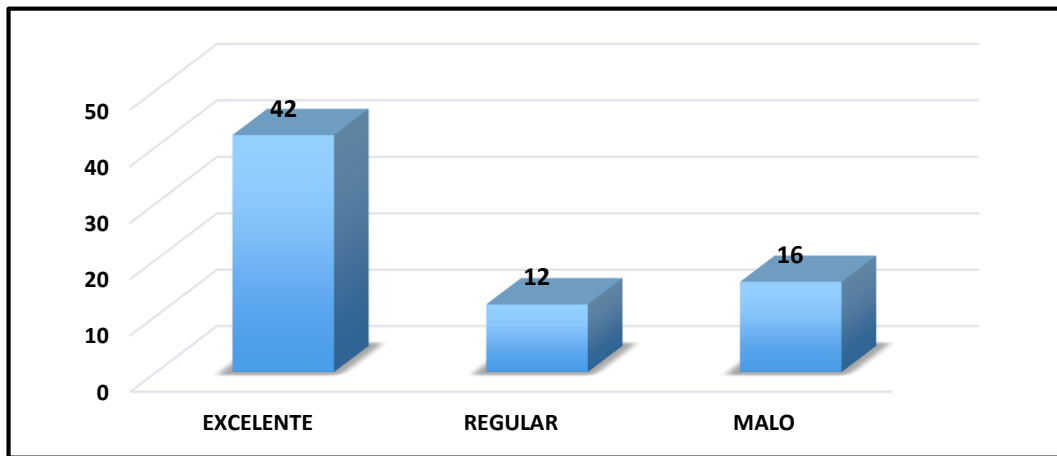
Pregunta 26: ¿El ambiente de trabajo propicia un adecuado desarrollo de las actividades?

Figura 32. Ambiente de trabajo propicio para desarrollar las actividades

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: se puede observar que 42 empleados respondieron que el ambiente de trabajo propicia un adecuado desarrollo de las actividades, esto corresponde al 60% de los encuestados; por otro lado el 17% indicó que es Regular, esto equivale a 12 empleados; y por último, 16 respondieron que es Mala, es decir el 23% de los encuestados.

Análisis: la mayoría de los empleados encuestados perciben que hay un buen ambiente laboral para trabajar, sin embargo es necesario enfocar la atención en los que piensan que es regular y más delicado a los que piensan que es malo, debido a que esto puede generar problemas en la convivencia y comunicación entre los empleados afectando incluso su motivación y productividad, sin dejar a un lado la rotación de personal que tanto afecta a las empresas.

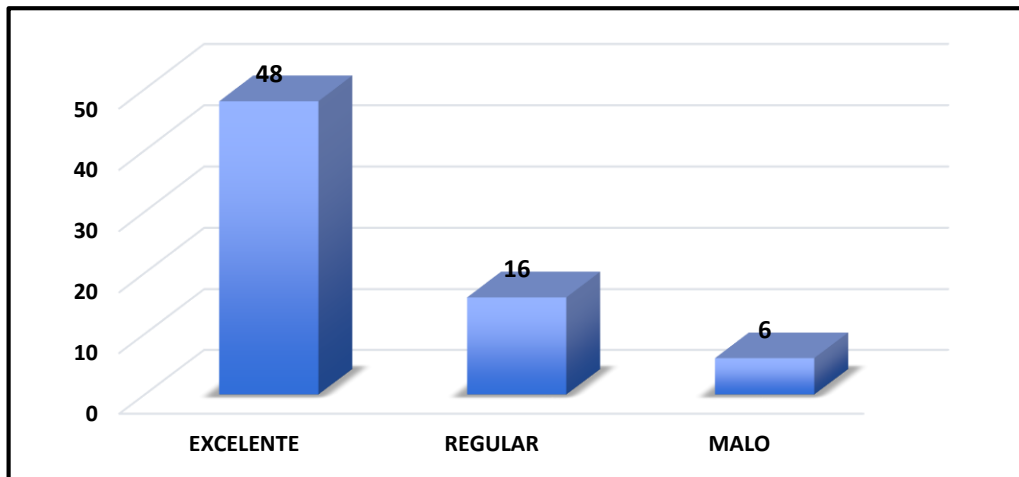
Pregunta 27: ¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?

Figura 33. Conocimiento sobre los protocolos de emergencia

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: se puede observar que 48 empleados respondieron que tienen claros los protocolos de la empresa en caso de una emergencia, esto corresponde al 69% de los encuestados; por otro lado el 23% indicó que es Regular, esto equivale a 16 empleados; y por último, 6 respondieron que es Mala, es decir el 8% de los

Análisis: se puede observar que la mayoría de los empleados conoce los protocolos en caso de emergencia, esto es fundamental para prevenir riesgos y disminuir el impacto de un desastre natural, y demás situaciones de emergencia que se pueden presentar. Este resultado es debido a las campañas de las entidades de gobierno como simulacros de erupción volcánica, simulacros de sismo y demás a las cuales la empresa participa activamente.

Pregunta 28: ¿La empresa le facilita los equipos de protección individual necesarios para su trabajo?

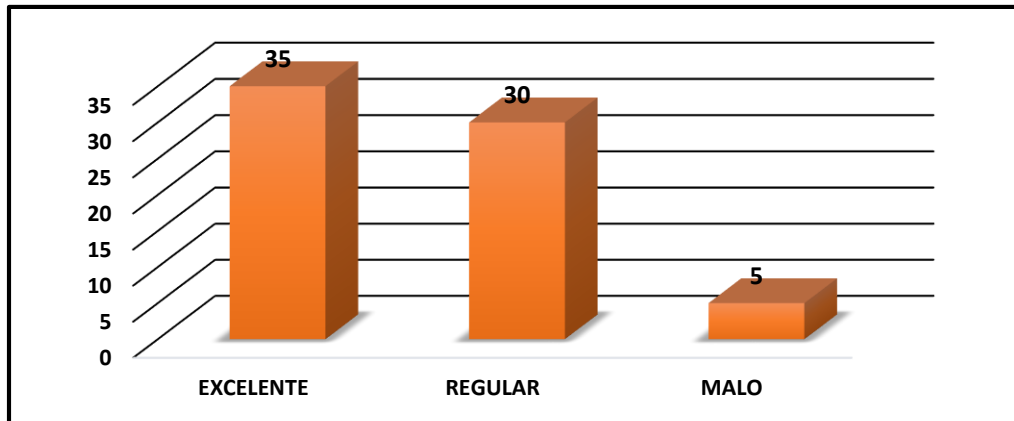


Figura 34. Equipos de protección individual para realizar el trabajo

Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: se puede observar que 35 empleados respondieron que la empresa si les ha facilitado los equipos de protección necesarios para prevenir los riesgos laborales, esto corresponde al 50% de los encuestados; por otro lado el 43% indico que es Regular, esto equivale a 30 empleados; y por último, 5 respondieron que es Mala, es decir el 7% de los encuestados.

Análisis: en esta pregunta se puede determinar que la empresa por lo general tiene cuidado de dotar a los empleados con los equipos necesarios para trabajar, sin embargo la mitad de los empleados encuestados consideran que lo hace de manera muy regular o medianamente e incluso cinco indican que no se le proporciona. Es fundamental analizar y evaluar el nivel de riesgo de cada puesto de trabajo debido a que se debe llevar un control y cumplimiento estricto de las medidas de prevención y los elementos y equipos necesarios para mitigar los factores negativos que los afectan.

Pregunta 29: ¿Ha recibido la formación sobre prevención de Riesgos Laborales en su puesto de trabajo?

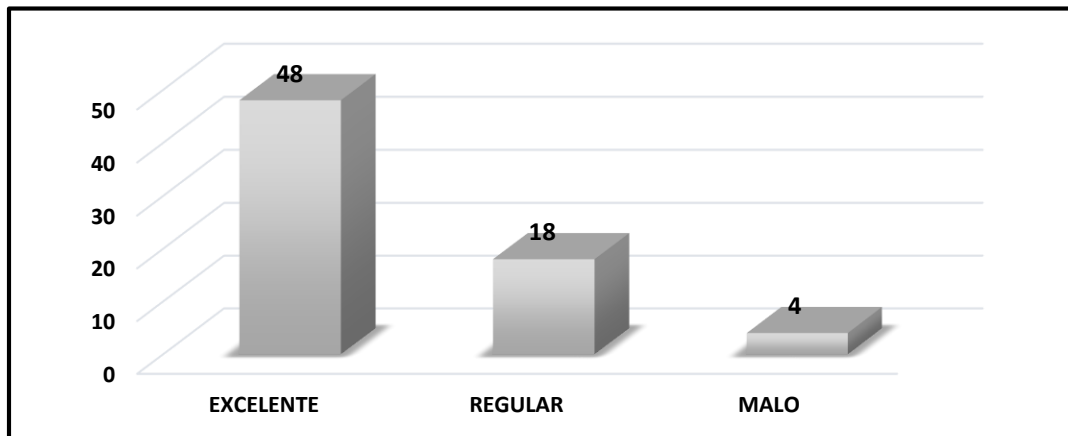


Figura 35. Formación sobre riesgos laborales
Fuente: la presente Investigación, año 2018

Resultado: se puede observar que 48 empleados respondieron que han recibido es excelente la formación sobre la prevención de riesgos laborales, esto corresponde al 69% de los encuestados; por otro lado el 26% indico que es Regular, esto equivale a 18 empleados; y por último, 4 respondieron que es Mala, es decir el 5% de los encuestados.

Análisis: se puede observar que la mayoría de los empleados si conocen sobre los riesgos asociados a su lugar de trabajo, esto principalmente por las capacitaciones y charlas desde seguridad y salud en el trabajo y por las aseguradoras de riesgo laborales. Lo anterior es fundamental, porque crea conciencia en los empleados sobre su seguridad y salud en el momento de realizar su trabajo y no se presenten inconvenientes posteriores que pueda afectar.

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

3.1 Presentación

Se presenta el siguiente “Plan Estratégico de Retención De Personal” como propuesta que den ser tenida en cuenta por la empresa sirva para fortalecer la Gestión del Talento Humano en la empresa *TRANSIPIALES S.A*, mejorar estos indicadores, aumentar el rendimiento y la productividad en las tareas diarias, el sentido de pertenencia de los colaboradores, las expectativas y metas que se pueden lograr al ser parte de la empresa; además, de disminuir considerablemente la rotación de personal presentada y que tanto necesita para poder invertir los recursos que se gastan en este proceso y direccionarlo en beneficios para los empleados dirigidos según su seguridad y de manera completa para lograr así un equilibrio entre vida laboral, personal y familiar y es aquí entonces donde la organización mejora sus índices de Responsabilidad Social Empresaria, haciendo que sea reconocida aún más a nivel local, regional y lograr uno de sus objetivos estratégicos que es ser reconocida a nivel nacional y con su visión de tener un Talento humano altamente capacitado, motivado y comprometido con el crecimiento de la organización.

3.2 Propósito

El plan estratégico de retención de personal tiene como objetivo determinar una serie de beneficios salariales y no salariales que tiene con el fin de lograr un equilibrio entre vida laboral y familiar, además de aumentar el nivel de motivación, mejorar el clima laboral, aumentar el desempeño laboral y disminuir la rotación de personal.

3.3 Alcance

El presente plan estratégico rige para todos los colaboradores de la empresa *Transipiales S.A*

3.4 Objetivos

3.4.1 Objetivo General

Fortalecer la Gestión del Talento Humano de la empresa Transipiales S.A

3.4.2 Objetivos Específicos

Incrementar los niveles de productividad a través de la motivación de los empleados.

Impulsar el crecimiento de la empresa a través de la formación de los empleados.

Fortalecer los planes de beneficios y compensación para lograr mayor satisfacción laboral.

Reducir en su mínima expresión los niveles de ausentismo laboral, rotación laboral en la empresa Transipiales S.A

3.4.3 Clasificación de las Estrategias de Retención de Personal

- Estrategia de beneficios económicos orientados a la retención de personal.

Objetivo: esta estrategia tiene como objetivo ofrecer beneficios económicos a los empleados de tal manera que ellos se sientan motivados y perciban que la empresa se preocupa por su bienestar y realmente puedan alinear sus objetivos con la organización y ver el desarrollo y crecimiento de la organización como un crecimiento propio.

Tabla 3. Estrategia de beneficios económicos orientados a la retención de personal

Beneficios económicos	1) Auxilio de transporte.
	2) Auxilio para fiestas, seguro de vida, auxilio funerario.
	3) Ayuda para estudios universitarios y cursos para el desarrollo del empleado.
	4) Beneficios económicos para el grupo familiar y el empleado.
	5) Convenio de libranza.
	6) Fondo de empleados.

Bonificaciones e incentivos	1) Prima extralegal por antigüedad. 2) Bonificaciones especiales como al final de cada año y por cumpleaños. 3) Comisiones a vendedores. 4) Premios al mejor empleado. 5) Prima extralegal. 6) Reconocimiento económico de los ascensos. 7) Salarios y bonificaciones por encima del promedio de la competencia.
Políticas salariales	1) Salario mínimo superior al SMLV. 2) Mirar la curva salarial y tratar de que los salarios sean muy estables dentro de lo que se maneja en el mercado. 3) Nivelación de la escala salarial. 4) Estudios de equidad para revisar como esta cada persona con respecto a los demás, teniendo en cuenta el desempeño y sus competencias. 5) Aumento salarial. 6) Compensación variable, flexibilidad en el salario.

Fuente: la presente investigación, año 2018

- Estrategia de beneficios no económicos orientados a la retención de personal:

Objetivo: Esta estrategia tiene como objetivo apoyar a los colaboradores de la empresa con beneficios no económicos traducidos en salario emocional dirigidos a mejorar su formación, su calidad de vida, su plan carrera, el clima laboral, la integración familiar, la estabilidad laboral, el plan de sucesión, el sentido de pertenencia, el reconocimiento, motivación en el trabajo, plan de sucesión y de más programas que estén dirigidos a fortalecer su vida personal, familiar, y así aumentar los niveles de motivación, satisfacción laboral, incluso el

clima laboral logrando así aumentar los índices de productividad, reducir la rotación de personal, el ausentismo laboral que tanto le afecta a la organización.

Tabla 4. Estrategia de beneficios no económicos orientados a la retención de personal

Formación	1)Capacitación y desarrollo de competencias.
	2)Plan de mejoramiento continuo y desarrollo dentro de la compañía.
	3)Planes de capacitación y formación.
	4)Se tiene retención por aprendizaje continuo para personas con desarrollos continuos.
	5)Seminarios externos.
Calidad de vida	1)Actividades de bienestar laboral, celebraciones de fechas especiales.
	2)Atención a la calidad de vida del trabajador, desarrollo del mismo.
	3)Permisos especiales.
	4)Beneficios y convenios con ciertas entidades bancarias, del sector de la salud y otro tipo de entidades.
	5)Atención a la calidad de vida del trabajador, desarrollo del mismo.
Plan de carrera	1)Capacidad de ascenso de cargo.
	2)Desde la misma capacitación, tratando de volver al personal muy competente, así tiene muchas posibilidades de moverse dentro de la empresa.

	3) Plan de carrera. 4) Programa de ascenso por méritos propios. Promociones al interior de la compañía y ascensos. 1) Beneficios y condiciones de cultura. 2) Buen ambiente laboral.
Clima laboral	3) Gerencia de puertas abiertas ya que el fin es que la gente se sienta más cercana. 4) Monitoreo del clima organizacional.
	1) Becas para trabajadores e hijos. 2) Actividades de socialización con familias.
Integración familiar	3) Diversos programas, no solo dirigidos a los trabajadores sino también a las familias de los trabajadores. 4) Vacaciones recreativas.
Estabilidad laboral	1) Vinculación directa. 2) Cláusula de permanencia mínima.
Plan de sucesión	1) Dar la oportunidad de participar en planes de sucesión. 1) Reconocimientos simbólicos.
Reconocimiento	2) Consolidación de la cultura por medio de espacios de reconocimiento. 3) Reconocimiento público al personal a través de cartas de felicitación, reconocimiento en público del mejor trabajador, al más comprometido.

Sentido de pertenencia	1) Crear un sentido de pertenencia.
	2) Tratar de proveer significado a los empleados para que se adhieran al propósito mayor.
Tareas desafiantes	1) Enriquecimiento del cargo.
	2) Retos en el trabajo.
	3) Tareas desafiantes en las que se busca que los líderes de proceso hagan mejoramiento continuo sin desviarse de los objetivos.
Gestión del conocimiento	1) Desarrollar procesos de gerenciamiento del conocimiento, proceso de aprendizaje, asegurar que el conocimiento de los puestos críticos que impactan la organización se quede.
Contraprestaciones legales	1) Capacitación en contraprestación de permanencia mínima en la empresa.

Fuente: la presente investigación, año 2018

4. Conclusiones

Históricamente las empresas en todos los sectores económicos donde se encuentren se han enfrentado a cambios constantes en cuanto a teorías administrativas, modernización de maquinaria y equipo, tendencias de la tecnología y la información entre otras uno de los activos que con el paso del tiempo se ha vuelto cada vez más importante es el talento humano que hoy por hoy son los generadores de ventajas competitivas, fuente de conocimiento y el plus generador de valor en cada una de las organizaciones de ahí su importancia de atraerlo, y lo más importante retener al mejor al interior de la empresa.

La rotación de personal en el área operativa de la empresa Transipiales S.A es una alarma evidente de la carencia de un programa adecuado de compensación que contemple beneficios monetarios y no monetarios como parte de las estrategias que permitan evitar la fuga del talento, y por ende la reducción de costos que implica todo el tema de selección para cubrir las vacantes que se generan para reemplazar a alguien.

En la actualidad se debe comprender que las personas pasan gran parte de su tiempo al interior de la empresa y finalmente no es el dinero el único factor satisfactor que los motiva, y lo que se busca con las estrategias propuestas en la presente investigación es ofrecer diferentes alternativas para encontrar un equilibrio entre la vida laboral y social de los colaboradores a fin de que encuentren en la organización una satisfacción laboral plena y no se vean tentados por la oferta laboral de la competencia.

Los resultados que se obtienen una vez realizado el análisis de la información obtenida a través del instrumento se evidencia que por parte del empleador no existe un compromiso directo con el desarrollo integral de los colaboradores, no existe una aplicación de las practicas adoptadas por empresas referentes y pioneras en el desarrollo organizacional, esto se puede deber al limitante

de la inversión pero que si la empresa lo ve de otra forma resulta ser muy beneficioso para ambas partes obteniendo por parte de los colaboradores muestran reciprocidad reflejada en su actitud aumentando el compromiso con sus labores, el rendimiento en el desarrollo de sus actividades o su nivel de cooperación, dicho de otro modo mayor productividad y eficiencia en los procesos.

5. Recomendaciones

Se recomienda realizar estudios de satisfacción laboral de forma permanente para poder identificar los aspectos a mejorar en cada nivel de la organización, debido a que las necesidades de los empleados cambian constantemente y en muchas ocasiones la falta de motivación y compromiso por el trabajo hace que la empresa disminuya sus ingresos y no se miren los resultados de manera óptima.

Es fundamental que la empresa implemente un plan estratégico de retención de personal debido a que el índice de rotación es muy elevado y esto genera altos costos en los procesos administrativos y además no permite que los empleados se formen y capaciten para brindar un trabajo más productivo, además de la experiencia y conocimiento que se “fuga” de la empresa.

De igual manera es importante analizar las diferentes necesidades de los empleados, debido a que los planes de beneficios que se ofrezcan estén encaminados a suplir sus expectativas en el nivel más alto posible; dichos planes deben ser amplios y diversos para que realmente cumplan con el objetivo y no sea tiempo y recursos invertidos en vano y no produzcan ningún beneficio ni a la empresa ni a los empleados.

Por último es importante que la empresa evalúe situaciones que pueden estar afectando como lo es la carga laboral, la capacitación del puesto de trabajo, los planes de formación, la comunicación entre empleados y con sus jefes, debido a que todo esto junto con las políticas de la empresa forman una cultura organizacional que de no ser cultivada y mantenida en la armonía, el respeto, la equidad y el beneficio común puede influenciar negativamente en los resultados de la organización y en la vida de los empleados manifestado en deterioro de la salud, en su vida familiar, en el cumplimiento de sus funciones y resultados, etc.

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.

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>

Apéndice

Apéndice 1. Cuadro tabulación de la encuesta**Tabla 5. Tabulación de Encuestas**

TABULACIÓN DE LA ENCUESTA	
ESTADO CIVIL	
Solteros	19
Casados	41
Unión libre	10
EDAD	
DE 18 A 25 AÑOS	6
DE 26 A 35 AÑOS	23
DE 36 A 45 AÑOS	19
DE 46 A 55 AÑOS	8
MÁS DE 55 AÑOS	14
ESCOLARIDAD	
Primaria	12
Secundaria	19
Técnico	11
Tecnólogo	6
Profesional	22
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	
Menos de 2 años	17
Entre 2 y 9 años	48
Más de 10 años	5

Nº	COMUNICACIÓN	E	R	M
1	¿La comunicación con su jefe es directa y de confianza?	28	31	11
	PORCENTAJE	40%	44%	16%
2	¿La empresa le permite participar en la toma de decisiones?	3	8	59
	PORCENTAJE	4%	11%	84%
3	¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?	42	21	7
	PORCENTAJE	60%	30%	10%
4	¿Cómo es la comunicación con los empleados de otras áreas?	32	23	15
	PORCENTAJE	46%	33%	21%
5	¿Puede expresar sus opiniones y sugerencias con libertad y confianza?	18	35	17
	PORCENTAJE	26%	50%	24%
6	¿La comunicación con los altos mandos de la empresa es directa y de confianza?	15	25	30
	PORCENTAJE	21%	36%	43%
	FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	E	R	M
7	¿Tiene claro las funciones y responsabilidades de su cargo?	48	14	8
	PORCENTAJE	69%	20%	11%
8	¿Se siente capacitado para desarrollar sus funciones y responsabilidades?	21	34	15
	PORCENTAJE	30%	49%	21%
9	¿Obtiene información clara y directa sobre la efectividad de su trabajo por parte de la empresa?	12	17	41

	PORCENTAJE	17%	24%	59%
10 ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?		35	31	4
	PORCENTAJE	50%	44%	6%
11 ¿La empresa proporciona capacitación relacionada con su cargo de forma permanente?		2	18	50
	PORCENTAJE	3%	26%	71%
12 ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?		12	18	40
	PORCENTAJE	17%	26%	57%
	MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	E	R	M
13 ¿La empresa genera espacios para compartir en familia?		0	6	64
	PORCENTAJE	0%	9%	91%
14 ¿La remuneración económica es mejor que la que proporciona la competencia?		15	35	20
	PORCENTAJE	21%	50%	29%
15 ¿El salario otorgado por la empresa es proporcional al esfuerzo realizado?		23	19	28
	PORCENTAJE	33%	27%	40%
16 ¿Los salarios que ofrece la empresa son equitativos?		15	17	38
	PORCENTAJE	21%	24%	54%
17 ¿La obtención de ascensos corresponde a los esfuerzos realizados por el trabajador?		9	15	46

	PORCENTAJE	13%	21%	66%
¿La empresa le ha otorgado reconocimiento por el buen desempeño				
18 de sus actividades?	9	13	48	
	PORCENTAJE	13%	19%	69%
¿La misión, visión y política de la empresa permite el logro de sus				
19 objetivos personales?	16	23	31	
	PORCENTAJE	23%	33%	44%
¿Las condiciones laborales (permisos, horarios, vacaciones) son				
20 satisfactorias?	15	37	18	
	PORCENTAJE	21%	53%	26%
¿Usted se siente comprometido con el desarrollo de la empresa?	37	18	15	
21	PORCENTAJE	53%	26%	21%
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desempeña?	8	21	41	
22	PORCENTAJE	11%	30%	59%
CONDICIONES LABORALES, AMBIENTALES Y FÍSICAS				
¿La empresa se preocupa por su salud integral?	18	38	14	
23	PORCENTAJE	26%	54%	20%
¿El nivel de seguridad en el puesto de trabajo es adecuado para				
24 realizar sus funciones?	43	18	9	
	PORCENTAJE	61%	26%	13%
¿La carga laboral es equitativa en la empresa?	25	32	13	
25	PORCENTAJE	36%	46%	19%

¿El ambiente de trabajo propicia un adecuado desarrollo de las		42	12	16
26	actividades?			
PORCENTAJE		60%	17%	23%
¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?		48	16	6
27				
PORCENTAJE		69%	23%	9%
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual		35	30	5
28	necesarios para su trabajo?			
PORCENTAJE		50%	43%	7%
¿Ha recibido la formación sobre prevención de Riesgos Laborales en		48	18	4
29	su puesto de trabajo?			
PORCENTAJE		69%	26%	6%
