

**Estrategias implementadas en las empresas de transporte público del Municipio de
Pitalito-Huila para la retención de personal en el periodo 2022 – 2025**

Darinson Quintana Patiño,
Diana Paola Sarmiento Sánchez
Leidy Johana Cardozo Sáenz

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano
Bogotá, D.C.
2022

Estrategias implementadas en las empresas de transporte público del Municipio de Pitalito-Huila para la retención de personal en el periodo 2022 – 2025

Darinson Quintana Patiño,
Diana Paola Sarmiento Sánchez
Leidy Johana Cardozo Sáenz

Director
Nydia Parra León

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en gerencia estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniiana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano
Dirección Posgrado
Bogotá, D.C.
2022

Resumen

En muchas empresas Colombianas actualmente se observa que no existen suficientes garantías que permitan que el colaborador se sienta a gusto con su vinculación, es así que el área de Recursos Humanos debe gestionar para garantizar la retención del personal, pues la desvinculación de un colaborador representa para la empresa altos costos, desgaste administrativo, incumplimiento de objetivos, baja productividad y en fin de situaciones que entorpecen los procesos y procedimientos y no permiten el avance continuo de las empresas.

Por tanto, el presente proyecto es un estudio que busca analizar las principales causas por las cuales se presenta un alto índice de rotación del personal en las empresas que brindan el servicio de transporte público en la modalidad Individual de Pasajeros tipo taxi del Municipio de Pitalito – Huila. Los resultados y análisis obtenidos una vez aplicada una encuesta de satisfacción, serán socializados a las tres compañías que agremian a los conductores del municipio: AEROTRANS LTDA, LÍNEAS TIMANCO SAS y SURT SAS, a través de este proyecto las administraciones de las compañías podrán evidenciar claramente las causas, las conclusiones y las recomendaciones que sugerimos, con el fin que sean tenidas en cuenta para el mejoramiento continuo de las condiciones laborales de todos los colaboradores.

Palabras claves: Rotación de personal, organización, insatisfacción laboral, motivación, retención de personal, recursos humanos.

Abstract

In many Colombian companies it is currently observed that there are not enough guarantees that allow the collaborator to feel comfortable with his relationship, so the Human Resources area must manage to guarantee the retention of personnel, since the dismissal of a collaborator represents for the company high costs, administrative wear, failure to meet objectives, low productivity and finally situations that hinder processes and procedures and do not allow the continuous progress of companies.

Therefore, the present project is a study that seeks to analyze the main causes for which there is a high rate of staff turnover in companies that provide public transport service in the Individual Passenger Taxi modality of the Municipality of Pitalito - Huila. The results and analysis obtained once a satisfaction survey has been applied, will be socialized to the three companies that unionize the drivers of the municipality: AEROTRANS LTDA, LÍNEAS TIMANCO SAS and SURT SAS, through this project the administrations of the companies will be able to clearly demonstrate the causes, conclusions and recommendations that we suggest, so that they are taken into account for the continuous improvement of the working conditions of all collaborators.

Keywords: Turnover, organization, job dissatisfaction, motivation, employee retention, human Resources.

Índice de Contenidos

1.	Perfil Integrantes.....	9
2.	Formulación del Problema.....	10
3.	Justificación	15
4.	Objetivos.....	16
	4.1 Objetivo General.....	16
	4.2 Objetivos Específicos.....	16
5.	Marco Referencial	17
	Medición de la Rotación de Personal.....	24
	5.1 Marco Legal	26
6.	Metodología.....	28
	6.1 Enfoque.....	28
	6.2 Diseño de la investigación	28
	6.3 Alcance	29
	6.4 Población.....	29
	6.5 Muestra	29
	6.6 Técnicas de recolección de información.....	29
	6.7 Instrumentos de recolección de información	30
	6.8 Análisis de Información.....	30
	6.9 Desarrollo de la Metodología.....	31
	6.10 Procedimiento para el Análisis de los Datos.....	32
7.	Análisis de Resultados y Discusión.....	33
8.	Conclusiones.....	43
9.	Recomendaciones	44
10.	Referencias Bibliográficas.....	46
11.	Anexos	49

Índice de Tablas

Tabla 1. Marco legal colombiano para el sector transporte	26
--	----

Índice de Figuras

Figura 1. La pirámide de Maslow.....	20
Figura 2. Grupo etario de los participantes	34
Figura 3. Tipo de vinculación laboral de los participantes.....	34
Figura 4. Pertinencia del salario devengado frente a expectativas y necesidades familiares ..	35
Figura 5. Reconocimiento y valoración laboral	36
Figura 6. Vinculación laboral acorde con expectativas de trabajo	36
Figura 7. Jornada laboral acorde a la legislación vigente.....	37
Figura 8. Capacitación permanente de los participantes	37
Figura 9. Beneficios empresariales para el desarrollo de la vida laboral, personal y profesional del participante	38
Figura 10. Oportunidad de aprendizaje y crecimiento en la labor desempeñada	38
Figura 11. Comunicación respetuosa y clara con su jefe inmediato	39
Figura 12. Ambiente de trabajo motivante para el desempeño laboral	39
Figura 13. Apoyo de la alta dirección para la mejora del desempeño.....	40
Figura 14. Participación en actividades extralaborales de motivación.....	40

Índice de Anexos

Anexo 1. Encuesta para los trabajadores y terciarios de las empresas de transporte público en el municipio de Pitalito-Huila	49
---	----

1. Perfil Integrantes

Darinson Quintana Patiño

Tecnólogo en cocina, graduado del SENA regional Caldas, Administrador hotelero y turístico en formación, de la mano con la especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano como proyecto de grado.

Mis experiencias laborales han sido como jefe de cocina en diferentes restaurantes en Manizales y Bogotá, actualmente me desempeño como administrador en Wingstation un restaurante ubicado en el aeropuerto el dorado.

Soy una persona con excelente actitud y vocación de servicio, dinámica y organizada, destacado por la habilidad de trabajo en equipo y trabajo bajo presión con capacidad de aprendizaje de forma rápida y adaptabilidad. Comprometido, autónomo y orientado a la obtención de resultados.

Diana Paola Sarmiento Sánchez

Profesional en ingeniería de sistemas, auditor interno de calidad con conocimientos en gestión de riesgos. Amplia experiencia en diseño, implementación, mantenimiento, auditoria y mejora continua en Sistemas de Gestión.

Mi experiencia por más de 17 años me ha permitido involucrarme en diferentes áreas de las organizaciones. Poseo habilidades en el manejo de relaciones interpersonales, pensamiento analítico y estratégico, liderazgo, adaptación a los cambios, creatividad y aprendizaje continuo.

Leidy Johana Cardozo Sáenz

Profesional en Administración de empresas, con formación técnica en el área; egresada de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, capacitada para atender responsabilidades de la Alta Dirección con aptitud para enfrentar tareas complejas que requieran conocimientos técnicos y manejo de la domótica; actitud de liderazgo, trabajo en equipo y espíritu emprendedor, con suficiente carácter para la toma de decisiones, excelente experiencia en el sector privado en cargos desde nivel asistencial hasta el nivel directivo. Convencida que todo es posible cuando se actúa con responsabilidad, disciplina, sentido de pertenencia y mejora continua dentro de la organización empresarial.

2. Formulación del Problema

Joseph y Chiavenato entre otros importantes autores modernos respecto a la *rotación de personal* coinciden en señalar que es la fluctuación que se establece entre el conjunto de personas que ingresan y salen de la organización, ya sea de forma voluntaria o involuntaria que finalmente afectan la satisfacción del cliente y generan barreras en el desarrollo empresarial; de acuerdo al concepto, se involucran diferentes aspectos que comprometen no solo las condiciones laborales, sino las diferentes circunstancias que en desarrollo de la actividad se derivan por la interacción y el trabajo en equipo, que dependiendo el nivel de exigencia puede derivar en crisis emocionales, que finalmente conduce a pensar que retener y/o conservar a su personal se convierte en un verdadero reto, lo que se ve reflejado en el incumplimiento de metas o indicadores en los diferentes niveles de la organización.

Ahora bien; por su parte, los trámites de selección y adiestramiento de los colaboradores, representa un costo que según Pigors y Meyers (1985, como se citó en Amarillo y García, 2019) se debe destacar los siguientes aspectos:

- Costos del departamento de empleo, tiempo y facilidades usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos, etc.
- Costos de entrenamiento, tiempo del supervisor, del entrenador o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.
- Pago al entrenado, superior a lo que produce, especialmente si se está a base de destajo y existe un mínimo garantizado que, desde luego no devenga al principio de sus actividades.
- Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del período de aprendizaje o entrenamiento.
- Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria.
- Costo del tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal.

Partiendo de la premisa que el trabajador es pieza fundamental en las organizaciones, y que en pleno siglo XXI para algunas empresas no es tan importante el área de recursos humanos, se quiere

analizar sobre los distintos motivos del porque en Colombia se refleja un alto grado de rotación de personal.

En la actualidad, la rotación de personal se presenta en todas las empresas en Colombia, esto se debe a que los empleados no se encuentran satisfechos en su lugar de trabajo, o que no están conformes con su horario laboral, su remuneración económica o sus funciones.

Según el estudio que realizó la Universidad del Rosario (2018, como se citó en Jimeno, 2018) sobre la satisfacción que tienen los empleados en las empresas de Colombia, se evidencia que el 11.2% de los asalariados no están satisfechos con su contrato laboral, y el 88.3% indican estar conformes con sus trabajos, pero este índice de insatisfacción puede cambiar y ser mayor, ya que hay personas que no están del todo conformes, pero tampoco hacen algo para cambiar sus trabajos. Este reporte que hizo la universidad fue calificado como subempleo subjetivo según indica el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Por otro lado, debido a la pandemia, también se ha incrementado la rotación de personal, porque los empleados buscan tener un trabajo de manera remota y no asistir a las instalaciones que tiene las empresas para realizar sus actividades cotidianas; esto ha generado que los mismos empleados no estén conformes con sus trabajos y busquen vacantes que tengan esta facilidad y comodidad laboral. Según indica Pérez (2021) del periódico iberoamericano La República; el estudio realizado por Live Career, el 29% de los profesionales renunciaran a sus trabajos actuales si no se les permite tener su trabajo de manera remota y flexible; teniendo en cuenta que el 41% de los empleados a nivel mundial ya están pensando en cambiar de trabajo, debido a que las empresas no les presta la oportunidad de mantener una operación de manera más flexible y eficaz. Esto pasa mucho en las empresas que tiene como subcontratantes temporales, quienes son los encargados de realizar la selección de personal para las diferentes áreas de cada empresa. En estas se evidencia que el mayor índice de rotación se presenta en los cargos operativos, le siguen los restaurantes, los call center, y cargos en los cuales no se requiere tener experiencia. Sin lugar a duda, el personal que presenta algún entrenamiento o son profesionales, muy pocos generan rotación de personal, ya que son tratados de una manera diferente y se les da más oportunidades de emprendimiento.

Al registrar un alto grado de porcentaje en cuanto a la rotación de personal desde varios factores como la contratación, la preparación para el desarrollo del trabajo y las responsabilidades que van a tener, afectan 3 factores importantes como lo son la contratación, el entrenamiento y la capacitación, o desvinculación de un empleado; lo que afecta directamente a las organizaciones o

empresas en cuanto a su rentabilidad. Para eludir este tipo de afectación (rotación de personal), se debe realizar un análisis, una investigación teniendo en cuenta los antecedentes, las causas y las consecuencias de esta circunstancia, que ocasiona pérdida de capital humano y que por la trascendencia debe considerarse y corregirse, brindándole más apoyo al empleado en su trabajo, motivándolo, capacitándolo, mejorando sus prestaciones, dándole seguridad y estabilidad, para que una vez cumplido el propósito tenga un mejor desempeño dentro de la organización.

La oficina de Recursos Humanos, como encargada de administrar los procesos del personal contratado por la compañía, debe ocupar un papel más protagónico que represente verdadera gestión y administración, lo cual implica la satisfacción de la relación entre la organización y sus colaboradores. Según Rodríguez (2013), “la Gestión del Recurso Humano, es el proceso administrativo aplicado al preservar e incrementar la efectividad laboral, a través del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos y las habilidades” (párr. 1). De esta forma, se puede indicar que los funcionarios serían personas con más compromiso, sentido de pertenencia, amor por la organización y sería una gana y gana para ambas partes. Al asistir e impulsar a “los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales” (Rodríguez, 2013, párr. 1), aumenta de una u otra forma la productividad de la organización.

Para esta ocasión, y considerando el universo para el desarrollo de la investigación, se considerará el objeto de estudio únicamente para el sector transporte; lo que de acuerdo con las estadísticas exige realizar un estudio para detectar la causa o raíz que conlleva a esta preocupante situación que desestabiliza el desarrollo de las actividades, procesos, procedimientos adoptados dentro de la organización.

La Gestión del Talento Humano debe ser comprendida como un todo integral, debe ser vista como el camino para lograr la eficiencia y la eficacia de la compañía a través de los colaboradores, garantizando además las condiciones favorables y un ambiente laboral positivo, para que estos alcancen también sus objetivos. Para Rodríguez (2013) esto consiste en:

Planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura organizacional. La gestión de recursos humanos en una organización representa el medio que permite a los colaboradores a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (párr. 2-3).

Ahora bien, hasta qué punto en las organizaciones las áreas de Recursos Humanos están comprometidas con el bienestar, el estado de ánimo, el avance de los objetivos individuales de los colaboradores. Tal vez este es el motivo de la rotación constante reflejada en el sector transporte. Si frecuentemente se identifica que un puesto de trabajo (o varios) queda desierto, indica que hay un grado alto en cuanto a rotación y es importante entender las causas y buscar alternativas de solución que se puedan implementar permanente.

Ahora, ¿cuántas personas se han marchado de las empresas de transporte en el último semestre? A ese número importante de funcionarios que se han marchado en un periodo determinado, se llama índice de rotación de personal; basados en esta situación, nuestro proyecto ahondará en una investigación acerca de las causas que conllevan a la fuga del talento humano.

La rotación de personal ha sido uno de los principales factores de preocupación en el área de Recursos Humanos de las empresas del sector transporte, cabe mencionar que sus consecuencias pueden afectar directamente la calidad del servicio en la prestación del servicio de las empresas, la rotación continua del personal atrae como consecuencias los altos costos en la inducción o entrenamiento de nuevos empleados y fallas en la productividad, así mismo puede afectar ostensiblemente la imagen de la compañía, como se indicaba anteriormente.

Para las empresas del sector, debe existir interés en que su personal obtenga una estabilidad, pues esto ayudará a garantizar su eficiencia. Como lo menciona Escobedo (2020):

Tener el control sobre la rotación del personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pues cuando una persona se retira de la organización lleva consigo todo el conocimiento y experiencia adquirida, para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa, para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción de los empleados y de la empresa, sin subordinar unos de otros (párr. 9).

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que es de mucha importancia que las organizaciones acojan su personal y los involucren en la planeación estratégica y así poder lograr un trabajo mancomunado entre empresa y empleado para que exista satisfacción.

La satisfacción laboral en este caso es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. Esta satisfacción radica en las diferencias individuales, respecto a las expectativas y el grado de cumplimiento de estas en el trabajo. Las diferencias en las expectativas de las personas producen

por tanto diferentes reacciones, es decir, mientras para un empleado su trabajo puede ser el más placentero, quizá para otro trabajador solo sea una labor monótona. (Escobedo, 2020)

Es así como la organización deberá implementar un sistema de remuneración integral que satisfaga al conjunto de necesidades del trabajador.

Es imperativo que las organizaciones desarrollen en sus colaboradores un compromiso afectivo.

Robbins (1998, como se citó en García e Ibarra, 2012, p. 24) define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

Por esa razón es muy importante que exista planes donde se resalte la importancia que tiene cada funcionario dentro de la organización para que así este tenga un compromiso y se identifique con la organización, ayudara a tener un ambiente de trabajo adecuado además de un cumplimiento de objetivos, metas y demás. Considerando lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo disminuir la rotación de personal en las empresas de transporte público del municipio de Pitalito-Huila?

3. Justificación

El presente proyecto tiene como finalidad, identificar todas las variables que generan la alta rotación de personal en las empresas de servicio de transporte público en el municipio de Pitalito-Huila y definir nuevas estrategias que permitan mitigar este riesgo en la continuidad de los procesos de las empresas del sector.

El municipio de Pitalito-Huila según la Cámara de Comercio de Neiva registra seis empresas de transporte, de las cuales cuatro pertenecen a la modalidad del servicio individual de pasajeros (taxis) y las dos restantes pertenecen a la modalidad de servicio especial. En todas, sin excepción, se refleja un alto grado de inconformidad por parte de los usuarios y los prestadores del servicio, las quejas día a día aumentan sin buscar una solución que permita, como sociedad, disfrutar de las garantías que se tienen como usuarios y como transportadores y mejorar condiciones buscando la satisfacción en general.

Este es un problema que no solo se presenta en el municipio de Pitalito-Huila, sino que también se ve reflejado en todo el país; por esta razón, el aporte que se ofrece con esta investigación puede ser significativa, pues se busca formular las estrategias necesarias para poder contribuir a nivel municipal, departamental y nacional en la definición de políticas de retención de personal eficientes en las empresas del sector transporte; logrando desarrollar en el personal las capacidades o competencias del “saber hacer” y estas se convertirían en uno de los activos empresariales más importantes, no solo para la organización, sino para la confianza de los clientes en general.

Es por esto, que el no implementar estrategias para la retención del personal en las organizaciones puede reducir la productividad. Así, “toda la gestión de la empresa descansa en algún recurso humano encargado de realizar una planeación, diseñar una solución, tomar una decisión, coordinar una ejecución, controlar un resultado u operar una acción” (González, 2005, como se citó en Gonzales, 2009, p. 51). Son las personas las que lideran los procesos dentro de las organizaciones y la fuga de talento repercute negativamente en la productividad de éstas, generando reprocesos y retrasos en el cumplimiento de las metas. Por otro lado, mediante el uso de la teoría de Chiavenato (2014) para la rotación de personal y Kotler (2015) para la satisfacción del cliente, se logrará medir la satisfacción de la cliente relacionada a la rotación de personal, identificando la fuerza de relación entre ambas variables estudiadas.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Implementar nuevas estrategias sobre las prácticas de retención del personal en las empresas de transporte público del municipio de Pitalito-Huila.

4.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las causas por las cuales se está presentando la constante rotación de personal en las empresas de transporte público en el municipio de Pitalito-Huila.
2. Medir el nivel de satisfacción de los conductores en cuanto a las condiciones laborales que actualmente tienen las empresas de transporte público del municipio de Pitalito-Huila
3. Definir nuevas estrategias para la retención del personal de acuerdo con los sistemas de compensaciones existentes.
4. Proponer herramientas de medición y seguimiento para la satisfacción del personal vinculado a las empresas de transporte público del municipio de Pitalito-Huila.

5. Marco Referencial

Para esta investigación se procedió a verificar bibliografía de varios autores que con sus aportes permitieron tener las bases para abordar temas de Gestión del Talento Humano y las diferentes estrategias que se pueden adoptar para retener al talento adecuado en la organización. Se busca analizar, explorar y conocer investigaciones de diferentes trabajos relacionados con las causas de rotación y retención y las estrategias derivadas de estas.

La alta rotación de personal es un problema muy común que se presenta en las empresas, existe un grado de desmotivación e insatisfacción por parte de los empleados en su función laboral, lo que genera consecuencias negativas a las organizaciones. En el caso de las empresas de transporte público del municipio de Pitalito-Huila afecta mucho en la prestación del servicio, pues la alta rotación incide en un desgaste administrativo, económico y retraso en los procesos internos.

Para hablar de una gestión humana estratégica es importante resaltar que,

Las organizaciones deben estar diseñadas como sistemas abiertos, pero sin descuidar en ningún momento sus procesos internos, ya que de una u otra manera son sus interacciones internas las que posibilitan que puedan sobrevivir exitosamente en un medio cada vez más competitivo. (Daft, 2005, como se citó en Espín-Oleas, Zula, Espín-Moya y Carrión, 2015, párr. 12)

Es claro que, de la forma como se logre la satisfacción del trabajador dentro de las organizaciones y se establezca un clima organizacional enmarcado en una cultura que piensa en el cliente interno, se podrán obtener resultados más claros en materia de proyección y competitividad en el mercado.

En este sentido, Chiavenato (2002, como se citó en Saldarriaga, 2008) hace una descripción actualizada de los principales componentes de la Gestión del Talento Humano y concluye que, “la planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano es una variable determinante en el éxito organizacional” (p. 141). Así, es necesario realizar muy bien la planeación estratégica, de ahí depende el control, organización, seguimiento de procesos que permitan avanzar y desarrollar los procedimientos establecidos.

Para lograr lo anterior, Ulrich (1996) propone cuatro roles que debe desempeñar la Gestión del Talento Humano dentro de una organización: Administrador de Recursos Humanos Estratégicos, con el fin de alinear la estrategia de Gestión Humana con la del negocio (diagnóstico organizativo); Administrador de la Infraestructura de la Compañía, para poder tener una infraestructura eficiente con servicios compartidos; Administrador de la Contribución de los Empleados, que consiste en

escuchar y atender a los empleados dentro de la organización, y Agente de la Transformación y el Cambio, para asegurar que la compañía tenga la capacidad de cambiar de manera rápida y oportuna.

Todos estos roles son muy importantes tenerlos en cuenta a la hora de realizar la planeación estratégica dentro de una organización, para lograr calidad y poder involucrar todos los procesos y procedimientos de una manera eficaz, sin una buena planeación, las empresas no van a conseguir los resultados esperados.

Por otro lado, Prieto (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”(p. 8); lo señalado en este estudio determina que debe existir una relación en la adopción de buenas prácticas en el desarrollo de los procesos de Gestión del Talento Humano para establecer la influencia que estos tienen en cuanto a aptitudes y comportamientos reflejados en los colaboradores de la organización a la hora de desempeñar sus funciones, aquí se puede determinar que la satisfacción laboral es un factor determinante a la hora de buscar disminuir la rotación de personal y fidelizar al mejor talento de la compañía.

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. (Chiavenato, 2009, p. 15)

Se puede decir que las empresas en cuanto a la retención de personal deben implementar estrategias y herramientas que permitan medir el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores, y así poder determinar los factores que inciden en alta rotación.

Según periodistas de Alto Nivel (2011),

Es común escuchar que cuando hay mucha rotación de personal en una empresa, es porque ésta no se está manejando como se debe y peor aún esta situación siempre tendrá un impacto negativo tanto en la compañía como en los clientes. Cuando se habla de rotación de personal se refiere a la salida de trabajadores de una organización por diferentes motivos, ya sea renuncias o despidos, cuyos puestos son ocupados por diferentes personas en un lapso de tiempo definido.” (párr. 1-2).

Acorde a lo anterior, la alta rotación compromete a las empresas generando pérdidas, mal ambiente, desconfianza y un sinnúmero de situaciones negativas que no permiten el avance, sino por el contrario, enlodan y atrasan los procesos.

De acuerdo con Pigors y Myers (1985), la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados y existen 2 tipos de causas: las inevitables que pueden ser por enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación y las evitables serían: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados). También que hay causas de rotación saludable como: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer personal nuevo que enriquezca con su experiencia, conocimientos, iniciativa y potencial a la organización. La motivación de los empleados es un factor superlativo en la rotación de personal.

Para Kast y Rosenzweig (1969), la motivación “es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico”. Un personal con adecuada motivación ayudará a lograr el crecimiento de la organización y el cumplimiento de los objetivos. Por su parte, Chiavenato (1988, como se citó en Mesta y Muro, 2019) define la retención de personal como la que

Se encarga de mantener dentro de la empresa a su capital humano, a través del uso de criterios remunerativos, componente no afectivo y mediante el uso de criterios alusivos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas. (p. 17)

El capital Humano se debe destacar en las organizaciones, resaltar sus desempeños, acondicionar el área de trabajo permite una motivación y así se refleja el crecimiento significativo de la empresa, y permite contar con personas capaces de brindar todo su potencial para la mejora continua y el cumplimiento de objetivos establecidos por la organización.

Frente a esto, Maslow (1970, como se citó en González, 2017, p. 31) expuso que “a mayor satisfacción de necesidades, mayor motivación para realizar alguna actividad”, por lo cual diseñó una teoría psicológica de estructura piramidal o de jerarquías para explicar las necesidades o motivaciones que afectan a todos los individuos. La pirámide tiene cinco niveles en los que se muestra el comportamiento humano. En la parte más baja se encuentran las necesidades fisiológicas del cual depende la supervivencia y en la parte superior se muestra la autorrealización, que al lograrla significa que las demás necesidades se cumplen, esta es la de mayor transcendencia para el desarrollo personal, afectivo y emocional. Solo se pueden lograr los niveles superiores de la pirámide cuando los inferiores han sido satisfechos (ver Figura 1).

De este modo, es de vital importancia buscar alternativas de retención de personal en el gremio transportador de las empresas de transporte de la modalidad individual de pasajeros del municipio de Pitalito-Huila y así poder mitigar esta problemática que se presenta a diario.

Maslow (1991) explica que la satisfacción es el resultado de los factores de la motivación como el trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor bien hecha, logro o cumplimiento y la responsabilidad mayor. El segundo factor es la insatisfacción que es principalmente el resultado de los factores de higiene, condiciones laborales, económicas, sociales y de seguridad. Herzberg (s.f., como se citó en Mejía y Pupo, 2017) planteó la pregunta, "¿Qué desea la gente de sus puestos?" (p. 26), pidiendo a las personas que describieran las experiencias buenas y malas en relación con sus cargos, dando como resultado que cuando las personas se sentían mal se debía a factores relacionados con la satisfacción y que la eliminación de lo insatisfactorio no siempre lleva al éxito. Se debe conocer las necesidades de los colaboradores y realizar actividades de interés para lograr la satisfacción.



Figura 1. La pirámide de Maslow. Navarro (2019).

Ahora bien, ¿será que las empresas tienen en cuenta los niveles de satisfacción de necesidades? Se observa que, de acuerdo con la exposición y estudio realizado por Maslow, es significativo el hecho de adoptar esta serie de ítem para aplicarlos a las personas colaboradoras y definir en qué nivel se encuentran y así poder tomar las mejores estrategias para contribuir al cumplimiento de ellas y la autorrealización de las personas.

Por esa razón, se encuentra que el proceso de compensación, bienestar y salud de las personas, según García *et al.* (2011), tiene como objetivo desarrollar un sistema de compensación que, a través de factores como la estructura salarial, los incentivos y beneficios, se motive a los empleados y se garantice la sostenibilidad de estos dentro de la organización (p. 75); en este caso, adoptar planes o sistemas de compensación dentro de las organizaciones de transporte público del municipio de Pitalito-Huila ayudaría a mejorar ese nivel de rotación.

Por otro lado, se debe entender que no solo hay que tener en cuenta el factor económico, también se debe abarcar el bienestar, la seguridad de los empleados, el sistema de seguridad y salud en el trabajo, entre otros, siendo factores que brindan felicidad y motivación para los colaboradores.

La compensación se refiere entonces, a lo que se recibe por parte del empleador, bien sea económico o de bienestar, lo cual aporta a la satisfacción de los empleados y, por ende, al logro de los objetivos organizacionales y retención del personal.

Según Syed *et al.* (2007, como se citó en Londoño y Pérez, 2020), las recompensas se clasifican dentro de 2 categorías, recompensas financieras o compensaciones monetarias, que se caracterizan por ser recompensas transaccionales que se otorgan con base en los resultados entre el empleado y el empleador, y las recompensas no financieras o compensaciones no monetarias, las cuales se clasifican como recompensas relacionales porque están relacionadas con aprendizaje, desarrollo y la experiencia laboral de los trabajadores (p. 17).

Cabe indicar que los colaboradores tienen derecho a la remuneración base, la cual hace referencia al pago regular que se recibe por prestar sus servicios, por otro lado, se tienen los incentivos que son adicionales a la remuneración base y están asociados directamente con el desempeño, cumplimiento de metas y demás.

Por su parte, las compensaciones no monetarias son: “las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros. Estos elementos dependen principalmente del tipo de organización, tipo de cargo y nivel jerárquico” (Bedodo y Giglio, 2006, p. 38). Cada organización establece sus propias compensaciones partiendo de unos insumos propios como pueden ser recursos y acuerdos sindicales.

Además, existe otro tipo de compensación no monetaria, la cual hace referencia al estatus profesional que puede ser otorgado a través de los nombres de los perfiles de cargo dentro de las organizaciones. Para García (2020),

La posición de un miembro dado en un grupo como su lugar en el sistema, esta posición cuenta con un papel (rol) asociado que consiste en síntesis en la conducta esperada de quien lo ocupa, siendo el status la valoración que los demás miembros conceden a la posición (párr. 5).

Las organizaciones de acuerdo con el servicio y/o producto que ofrecen denominan los perfiles de sus cargos para de esta manera, desde la estructura orgánica, generar la apropiación con los principios de la entidad.

Por su parte, el concepto de bienestar laboral se ha adaptado a los diferentes tipos de organizaciones que han evolucionado a través del tiempo, y de acuerdo con Calderón et al. (2003), se ha comenzado a ligar más con el término de calidad de vida, con el fin de “trascender un enfoque asistencialista de ‘dar cosas’ y propender por una propuesta que apunte hacia el desarrollo humano integral en la organización” (p. 117). El fortalecimiento que a través de los años ha tenido el departamento de Talento Humano, ha permitido que el concepto de bienestar laboral sea más holístico y no solamente se encargue de los temas obligatorios por ley.

Casales (2003, como se citó en Álvarez, Medina, Gonzales, Cucaita y Parra, 2013), abarca el bienestar laboral desde cuatro perspectivas teóricas: el enfoque ecologista, que mide como las personas interactúan con el entorno físico en el que se desempeñan; el enfoque económico del bienestar, que mide la satisfacción en relación a los ingresos, gastos e inversiones que realiza el trabajador; el enfoque sociológico, que mide la relación de las personas con los demás miembros de su comunidad laboral acorde al clima y la cultura organizacional; y finalmente, el enfoque psicosocial, que mide la percepción que la persona tiene sobre sí mismo y sobre el papel que desempeña en su entorno laboral (pp. 17-18). Al reconocer al trabajador como uno de los ejes centrales de una organización, esta deberá propender por armonizar y fortalecer todos los enfoques mencionados anteriormente.

El concepto de salud en el trabajo a través del tiempo ha venido evolucionando, y son diversos los nombres con los que se ha identificado; sin embargo, el objetivo siempre ha estado orientado a lo mismo. Van Der Haar y Goelzer (s.f., como se citó en Molado y Arévalo, 2013), “la protección de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante acciones preventivas y de control en el ambiente de trabajo” (p. 24). Así, el propósito transversal de la salud en el trabajo es desarrollar planes y estrategias que evalúen y controlen las óptimas condiciones laborales de los trabajadores.

Es importante destacar que, so pena de tener el mismo objetivo, el tema se demarca conforme la normatividad vigente de cada país donde el trabajador presta sus servicios. En la actualidad, el

departamento de Gestión del Talento Humano afronta un enorme desafío que consiste en implementar herramientas con el fin de conseguir que el personal demuestre compromiso con la empresa para obtener beneficios significativos y perdurables. De este modo, al alcanzar el compromiso y sentido de pertenencia de los empleados con la organización de que permanezcan en la misma, aumentarán (Milkovich y Boudreau, 1994). Cuando se consigue generar en el trabajador el sentido de pertenencia con la organización, se desarrolla en cadena un cumplimiento, casi tácito, de todos los demás propósitos de la entidad.

Es así como, al realizar esta investigación se identifica que muchos pueden ser los factores que pueden afectar este sector en cuanto al fenómeno de la alta rotación de personal; por ello, después de haber revisado investigaciones y conceptos relacionados con el tema propuesto es necesario seguir aplicando cada aporte de los diferentes investigadores para poder llegar a dar una propuesta de solución y así poder aportar a nuestra sociedad.

Por tal razón, es de interés de esta investigación, indagar acerca de la rotación de personal y las características que involucra este proceso, entre las que están: control medioambiental, crecimiento y desarrollo personal, propósito en la vida, independencia, auto aceptación, relaciones positivas con otros, dominio del entorno. Así mismo, es de beneficio abordar temáticas como la satisfacción laboral y los elementos incidentes a saber: escenarios físicos y/o materiales, beneficios laborales, políticas administrativas, entornos sociales, desarrollo personal, relación con la autoridad (Alomía, Castro, España y Ruano, 2018, p. 27).

Es así como, BHP Billiton (2012, como se citó en Alomía, Castro, España y Ruano, 2018) 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 (p. 23).

La comunicación bidireccional en una organización es fundamental para el desarrollo de todas las estrategias trazadas por la organización el escuchar y ser escuchado se convierte en un ejercicio base para la construcción de los mejores resultados en la organización.

Estudios recientes realizados por Mc Kinsey (2012, como se citó en Alomía, Castro, España y Ruano, 2018), “el principal enfoque gerencial de la década es competir por el mejor recurso humano en un mercado global altamente competitivo a nivel universal”. Las compañías tendrán

que utilizar la información sobre recursos humanos de una manera enfocada, consecuente y proactiva para optimizar su fuerza laboral (p. 23).

Por lo anterior, es importante indicar que la disminución en el índice de rotación de personal en las empresas mejora los niveles de productividad, contribuye en la salud mental, facilita relaciones sociales imparciales, el desarrollo de buenas relaciones personales, niveles adecuados de auto concepto y autoeficacia (Alomía, Castro, España y Ruano, 2018, p. 17).

Así pues, Bilbao (2008); Lima y Novo (2006) y 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, legitimación de relaciones sociales igualitarias y un desarrollo social, personal y profesional armónico.

Un colaborador que tiene unas condiciones de bienestar que se ajustan a sus necesidades y que, además, siente el reconocimiento por parte de la organización, es un elemento esencial en la cadena de valor de una empresa.

Medición de la Rotación de Personal

En ciertos tipos de compañías, o en algunos sitios, el índice de rotación de la mano de obra es muy alto, con el objetivo de hacer paralelos con el ambiente, o bien para estar al tanto del desarrollo de este fenómeno, deberá llevarse el registro y control de este.

El índice de rotación es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones del personal, en relación con el número promedio de miembros de una empresa, en un periodo de tiempo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la compañía. Si el índice es muy alto se presenta demasiada rotación y se puede ver perjudicada la empresa (falta de estabilidad) (Raffaele, 2021, párr. 1).

Elorduy (1993) afirma que el índice ideal, permite a la organización retener al personal de buena disposición, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico). Si se cuenta con empleados “felices” no solo la productividad de la empresa mejora, sino que se promueven un clima laboral sano que generará la permanencia de colaboradores y el interés de otras personas para su vinculación con la organización.

La rotación puede calcularse a través de la siguiente ecuación:

$$\text{Rotación} = \frac{\# \text{ de trabajadores que ingresaron} - \# \text{ de trabajadores separados}}{\# \text{ promedio de trabajadores}} \times 100 \quad \text{ecuación (1)}$$

La rotación de personal es una expresión porcentual que indica la proporción de empleados que abandonan el trabajo frente al promedio de trabajadores vinculados a la organización. Este porcentaje no debería ser 0 en las organizaciones, porque sería un indicador de que el trabajador está estancado en su puesto de trabajo y no contempla otras opciones laborales. Por su parte, un índice de rotación elevado es señal de que la organización no tiene la capacidad de retener a su talento humano (por condiciones internas desfavorables) generando fugas y reprocesos. Finalmente, el índice de rotación óptimo es aquel que evidencia que la organización está reteniendo adecuadamente a su mejor talento humano y sustituyendo a aquellos que han alcanzado el límite de aportación a los procesos en los que están vinculados.

Un estudio realizado por la American Center for Progress (s.f., como se citó en Actualidad Laboral, 2014), el sustituir un trabajador único, “puede generar costos de hasta el 300% de su salario básico”. Por tanto, para reducir la rotación de personal, las organizaciones deberían aplicar las siguientes prácticas:

1. *Integrar mejor el equipo de trabajo y brindar herramientas de comunicación efectiva:* Trabajar en la eliminación de los conflictos y en la consecución de un excelente clima de trabajo contribuye a que los trabajadores conecten mejor con sus compañeros de trabajo.
2. *Contratar a colaboradores apropiados al cargo:* Los puestos de trabajo deben ser ocupados por personal que se ajuste al perfil y que, además, le genere altas expectativas de crecimiento; de esta forma, el trabajador conectará mejor sus necesidades con las necesidades del cargo.
3. *Definir buenos planes de crecimiento:* El estancamiento ocupacional es uno de los mayores factores que afectan la rotación del personal; por ello, las organizaciones deben facilitar los mecanismos para que el trabajador pueda crecer al interior de esta y evitar la fuga de talentos.
4. *Políticas organizacionales en pro de la permanencia:* Trabajar y desarrollar estrategias de endomarketing permitiría a las empresas fidelizar a su cliente interno y lograr que su permanencia en la organización sea más significativa y retadora, además de que aumenta los índices de motivación y productividad.
5. *Propender por un equilibrio entre salario y beneficios de compensación:* Es importante que los beneficios salariales se definan acorde a las competencias y exigencias del cargo; puesto que

un trabajador que logre encontrar ofertas laborales que mejoren su estabilidad económica, no dudará en abandonar el cargo.

Acorde con lo anterior, las organizaciones deben capitalizar el talento humano y medir si es menos costoso la rotación de personal que invertir en potenciar a sus trabajadores y retenerlos.

5.1 Marco Legal

A continuación, se presenta la legislación que regula el sector transporte a nivel nacional y lo condiciona para desarrollar políticas de mejoramiento de las condiciones labores al interior de estas:

Tabla 1.

Marco legal colombiano para el sector transporte

Normatividad	Descripción
Ley 105 de 1993	Por el cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte.
Ley 336 de 1996	Estatuto Nacional del Transporte.
Decreto 172 de 2001	Por el cual se reglamenta la prestación del servicio de transporte individual de pasajeros en vehículo tipo taxi.
Ley 769 de 2022	Por el cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1079 de 2015	Decreto único reglamentario del sector transporte.
Decreto 1072 de 2015	Establece la política de seguridad y salud en el trabajo y régimen prestacional para los conductores del transporte individual de pasajeros.
Decreto 1083 de 2015	Programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados.
Artículo 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; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles;

situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.

Fuente: elaboración propia (2022)

6. Metodología

6.1 Enfoque

Para lograr el objetivo propuesto en la investigación acorde a la rotación de personal en las empresas de transporte público del municipio de Pitalito-Huila, se propuso un diseño metodológico con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), considerando que se busca identificar los componentes del comportamiento organizacional que influyen directamente en la rotación de personal y utilizando como técnica el análisis de datos. Esto permitirá diseñar una herramienta que aporte en la toma de decisiones organizacionales, basado en motivaciones de retiro por parte de los colaboradores; pudiendo así intervenir esta situación y contribuir con la disminución de la rotación.

Con la aplicación de los instrumentos diseñados, se pretende conocer la opinión de los trabajadores respecto a la rotación de personal, con el objetivo de realizar análisis profundo y explicativo de los datos; asimismo, describir las causas del problema de la investigación. Se aplicará una metodología inductiva que permita medir la probabilidad de los argumentos, e interactuar con los colaboradores y con la información, en busca de respuestas a preguntas que se enfocan en la experiencia del día a día laboral.

6.2 Diseño de la investigación

Según Van Dalen y Meyer (2006),

El objeto de una investigación descriptiva consiste en llegar a estar al tanto de las condiciones, hábitos y actitudes preponderantes mediante la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita meramente a la toma de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que concurren entre dos o más variables. (párr. 1)

Por esta razón, se propone realizar un estudio de tipo descriptivo, el cual plantea, efectuar esencialmente una medición precisa de una o más variables en la población definida o en una muestra de dicha población. Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que la investigación descriptiva

“busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (p. 92)

Esta metodología es la apropiada en razón a que la investigación descriptiva permitirá un análisis crítico y profundo, en el que se originarán resultados relevantes dentro de la población foco de esta investigación (empresa del sector transporte del municipio de Pitalito-Huila).

6.3 Alcance

Este proyecto aplica de manera transversal a todas las áreas funcionales de las compañías de transporte público del municipio de Pitalito-Huila, incluyendo la participación y apoyo del área de Gestión Humana y las contrataciones de terceros.

6.4 Población

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indica que la población o universo es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (p. 174). Para este estudio de investigación, se considera una población de 500 hombres que prestan el servicio como conductores en las empresas de servicio público de pasajeros en el municipio de Pitalito, entre estos se encuentran los conductores que son contratados directamente por los dueños de los buses, quienes a su vez dan a conocer cómo es su experiencia dentro y fuera de la organización.

6.5 Muestra

Cuando se quiere seleccionar una muestra, lo primero que se debe hacer es definir la unidad de análisis, esto es, definir claramente quienes van a ser medidos (Hernández, Fernández y Baptista, 2016).

Para Hernández *et al.* (2016), la muestra es un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta.” (p. 173). En esta investigación la muestra está constituida por 218 trabajadores del sector transporte que, según criterios de selección, el 100% es de género masculino, activo en el momento de la investigación, con edades entre 22 y 53 años, devengando un salario mínimo, y viviendo en los estratos 1 y 2.

6.6 Técnicas de recolección de información

Las principales fuentes de información que se abordarán en esta investigación son: la consulta bibliográfica, para fundamentar el estudio desde la perspectiva de diversos autores en temas relacionados con la satisfacción laboral, la retención y la rotación de personal; la encuesta, aplicada a la muestra seleccionada del área operativa de las empresas objeto de estudio en el sector transporte, donde se realizará el respectivo análisis de los datos acorde a las variables rotación, satisfacción laboral y clima organizacional; y la entrevista, que se aplicará a los líderes de cada

organización para identificar las estrategias que han venido implementando desde el área de Gestión del Talento Humano.

La encuesta se aplicará a 218 conductores de las diferentes empresas individual de pasajeros del sector transporte público del municipio de Pitalito-Huila y la entrevista a los 4 gerentes de cada empresa de transporte legalmente constituida. A través de estos métodos se recolectará información para medir y evaluar los motivos por los cuales se presenta la alta rotación de personal, así como la obtención de información relacionada con las posibles afectaciones que pueda generar la contratación de terceros.

6.7 Instrumentos de recolección de información

Para Hernández *et al.* (2016), la recolección de los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

1. Elegir un instrumento de medición confiable que esté validado o elaborar uno propio que sea validado de forma que garantice la calidad de los datos obtenidos.
2. Aplicar el instrumento de recolección de datos a la muestra previamente seleccionada.
3. El instrumento debe obtener adecuadamente la información relacionada con las variables definidas, además de aportar datos que permitan la construcción de las estrategias que darán solución al objetivo de la investigación.

Para la construcción de la encuesta se han identificado cinco dimensiones de la variable satisfacción laboral y tres de rotación de personal, este será aplicado al personal de las empresas de transporte público de Pitalito-Huila y a terciarios.

6.8 Análisis de Información

Para el análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta y las entrevistas, se utilizará un proceso estadístico básico que consiste en el análisis de las frecuencias por cada pregunta y el porcentaje que representan. Frente a las preguntas abiertas, se reducirán a categorías y se obtendrán sus respectivas frecuencias.

Concibiendo que el propósito de estas encuestas tiene un carácter experimental de los fenómenos resaltantes de esta investigación, se presentaran los datos agrupados en las categorías

de análisis fundamentales de cada instrumento y se presentará un análisis breve de las ideas más relevantes que sugieren las mismas.

Más que emitir juicios de valor sobre el resultado de los datos obtenidos, se quiere presentar la realidad que se manifiesta en las empresas de transporte público del municipio de Pitalito-Huila. Esta información servirá de referencia para afrontar la investigación planteada y poder analizar con mayor acierto los procesos y fenómenos que se presentan.

6.9 Desarrollo de la Metodología

Con el fin de llevar a cabo el desarrollo de la metodología planteada y aplicar las encuestas de percepción a los conductores de las empresas de transporte público del municipio de Pitalito-Huila, se identificaron las tres empresas que agremian a los conductores de la zona (AEROTRANS LTDA., LÍNEAS TIMANCO S.A.S., SURT S.A.S.). El criterio básico de selección para establecer contacto con las empresas consistió en identificar a la persona encargada del departamento de personal en cada empresa; dicho contacto se estableció y se les manifestó el objeto de aplicación de los instrumentos, así como también se solicitó la autorización y consentimiento informado para poder utilizar la data consolidada como parte del desarrollo del proyecto, para ello se acordó que las encuestas se llevarían a cabo los días 12, 19 y 26 de agosto una fecha para cada una de las compañías.

Teniendo en cuenta que la aplicación de la encuesta de manera presencial era un poco difícil de ejecutar, en razón a que los conductores están siempre en operación, se acordó que se desarrollaría a través de un formulario de Google Forms, a través del teléfono celular de los conductores, para ello se contó con la entrega de una base de datos con los nombres y números telefónicos de cada uno de los conductores suscritos a las empresas.

Una vez autorizados para la aplicación de las encuestas, se procedió a la ejecución de estas, para ello el día 12 de agosto, se envió a los conductores suscritos a la empresa Líneas Timanco S.A.S. mediante la aplicación WhatsApp, el link de acceso (<https://forms.office.com/r/pW40ZB0VuZ>) de esta manera se recolectaron 219 encuestas sin realizar ninguna impresión de papel y sin mayores afectaciones ambientales, acompañado de un mensaje que indicaba:

1. Quiénes son los aplicantes (estudiantes de la especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano).

2. Cuál era el objetivo principal de esta encuesta (Implementar nuevas estrategias sobre las prácticas de retención de los colaboradores en las empresas de transporte público del municipio de Pitalito-Huila.)

3. Aclaración que la información obtenida era con fines académicos y no tendría ningún tipo de consecuencia en su situación laboral.

4. Fecha límite de diligenciamiento de encuesta 31 de agosto de 2022.

Así mismo se realizó el ejercicio el día 19 de agosto con los conductores de la compañía SURT S.A.S. y el 26 de agosto con el personal objeto de estudio de la empresa AEROTRANS LTDA. Respecto de las encuestas aplicadas a los operadores de transporte público, se obtuvo respuesta total, de la muestra seleccionada, 218 transportadores.

6.10 Procedimiento para el Análisis de los Datos

Con base en la problemática de estudio, se concluyó que el mejor instrumento para la recolección de la información fue la aplicación de la encuesta dirigida a los transportadores de servicio público, observando que a través de ella:

- Se logró mantener una línea en la estructura para la recolección de la información y se obtuvo equivalencia en las contestaciones dirigidas hacia los aspectos de mayor interés, favoreciendo el análisis de datos.
- La equivalencia en las contestaciones permitió completar bajo los mismos parámetros de obtención de la información.
- Permitted que las respuestas se presentaran de forma concreta, evitando cualquier desviación del objetivo de la investigación.

El boceto de la investigación fue no experimental, ya que se llevó a cabo sin manipular deliberadamente las variables, únicamente se observó el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, no se construyeron situaciones para posteriormente analizarlas.

En los cuestionarios se utilizaron preguntas dicotómicas. Es decir, se presentaron afirmaciones y se pidió al sujeto que reaccionará eligiendo una de las dos opciones de la escala.

Las preguntas fueron formuladas de tal manera que:

- El vocabulario utilizado era sencillo y comprensible para el encuestado.
- Las preguntas fueron fáciles de responder en un tiempo prudente (duración para resolver el cuestionario de 4 a 7 minutos).
 - Cada pregunta arrojó la información requerida para la investigación (relacionar la satisfacción laboral con la rotación de personal).
- La tabulación de los datos obtenidos fue sencilla y facilitó el proceso de análisis.

7. Análisis de Resultados y Discusión

El análisis de los niveles de satisfacción laboral de los colaboradores vinculados a las empresas de transporte público del municipio de Pitalito-Huila permitió establecer la relación existente entre estos y los encargados de liderar los procesos administrativos. Así, se pudo identificar una gran insatisfacción en los trabajadores, debido principalmente a la falta de un adecuado modelo de vinculación laboral que proporcione estabilidad, falta de motivación para fidelizarse con la empresa, falta de reconocimiento e incentivos, falta de oportunidades para crecer dentro de la organización, remuneraciones poco ajustadas a sus labores demandantes y malas condiciones de seguridad y salud ocupacional. Asimismo, se logró evidenciar que el gremio de taxistas es muy desunido en lo que respecta al trabajo en equipo, provocando que las metas de la organización no se cumplan a satisfacción, desencadenando falta de compromiso y poca afinidad con las empresas para las que trabajan, pensando constantemente en obtener mejores oportunidades en otras empresas.

Para analizar los resultados de esta investigación inicialmente se presentarán los resultados arrojados de las 16 preguntas realizadas a los conductores de las empresas de transporte público tipo taxi del municipio de Pitalito-Huila. Esto permitirá realizar un análisis detallado de las situaciones expuestas y proceder a concluir con estrategias enfocadas hacia la mejora continua de los procesos de Gestión del Talento Humano.

A continuación, se relacionan las preguntas:

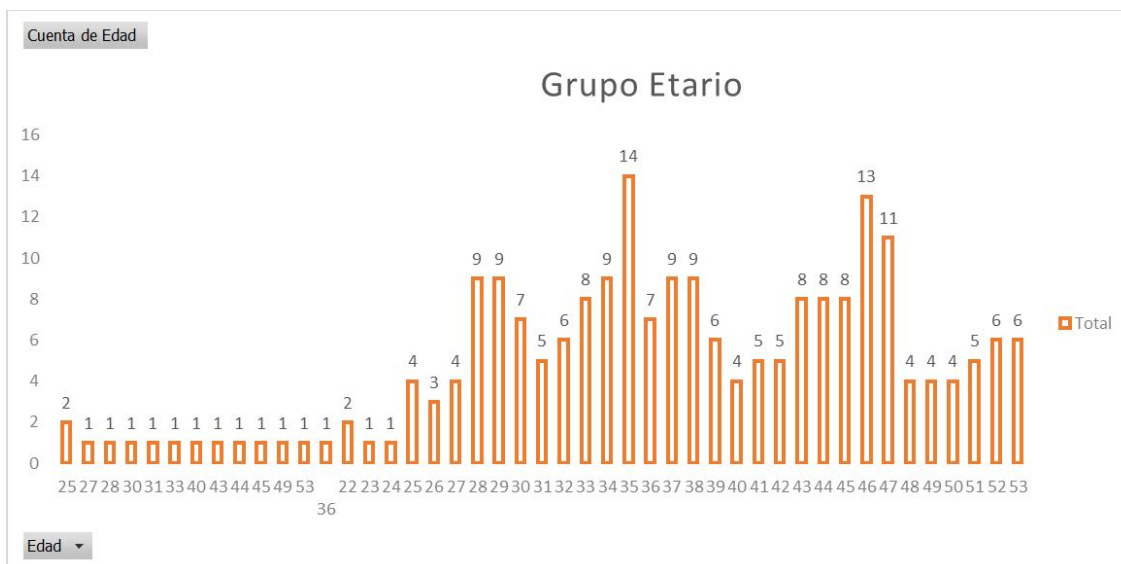


Figura 2. Grupo etario de los participantes. Elaboración propia.

El grupo etario al cual se aplicó la encuesta correspondió a trabajadores del género masculino entre 25 y 53 años, vinculados a las empresas de servicio público tipo taxi registradas en el Municipio de Pitalito-Huila, se identifica que la mayor población de la muestra corresponde a las edades de 35 y 46 años. Esto nos da a entender que de los conductores de acuerdo con su edad son personas con más experiencia y más claridad a la hora de ejecutar su trabajo.



Figura 3. Tipo de vinculación laboral de los participantes. Elaboración propia.

En el tipo de vinculación se evidencia que el 68% de los encuestados trabajan para los vehículos de la empresa y el 32% son dueños de los vehículos quienes a su vez se desempeñan como

transportadores de sus propios vehículos. Esto permite que las entidades tengan un mayor control y una mayor responsabilidad a la hora de tomar decisiones referentes a sus transportadores.

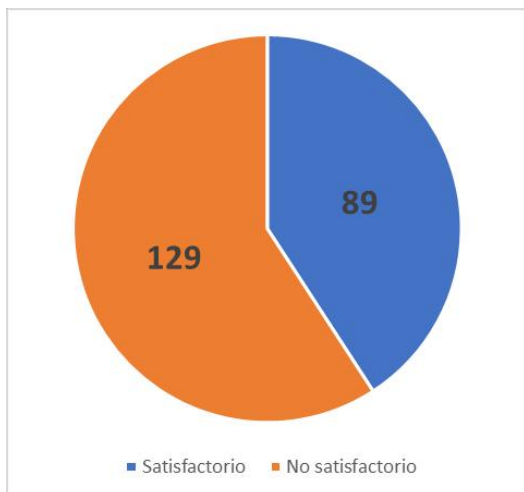


Figura 4. Pertinencia del salario devengado frente a expectativas y necesidades familiares. Elaboración propia.

El 59 % de los encuestados indicó no estar satisfecho con el salario frente a sus necesidades familiares. Se puede identificar que es una cifra alarmante que nos permite señalar que las emociones de un empleado acerca de su salario y demás beneficios pactados están influenciadas por una variedad de factores que van más allá de la cantidad recibida y la calidad de los acuerdos. Las comparaciones, las expectativas, la deuda, la satisfacción de los cónyuges, los hijos y los compañeros, todo impacta en lo que se siente acerca de cuánto se remunera.

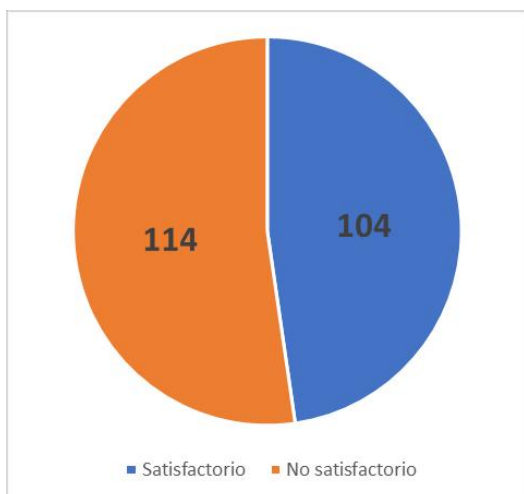


Figura 5. Reconocimiento y valoración laboral. Elaboración propia.

El 52% de los encuestados indicó no estar satisfecho frente al reconocimiento y valoración de la empresa con el desempeño de su trabajo, lo que afecta en gran manera su compromiso de su actividad profesional y el crecimiento de las empresas, esto además de desmotivar, puede desencadenar problemas de salud que impidan que el empleado desempeñe sus tareas adecuadamente.

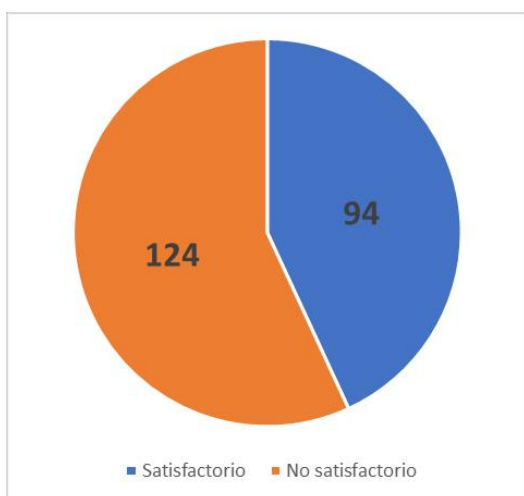


Figura 6. Vinculación laboral acorde con expectativas de trabajo. Elaboración propia.

El 57% de los encuestados indicó no estar satisfecho con el tipo de vinculación laboral que actualmente tiene, situación que refleja el aumento de desmotivación por parte de los transportadores.

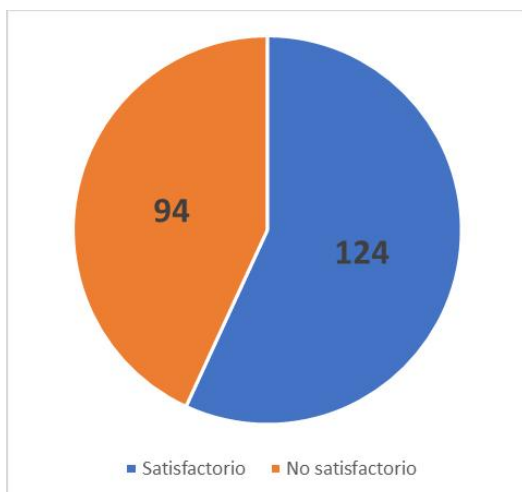


Figura 7. Jornada laboral acorde a la legislación vigente. Elaboración propia.

El 57% de los encuestados indicó estar satisfecho con la jornada laboral frente a lo señalado por ley, significa que las empresas están cumpliendo las condiciones señaladas en la norma, esto permite una alta producción y rendimiento dentro de las organizaciones.

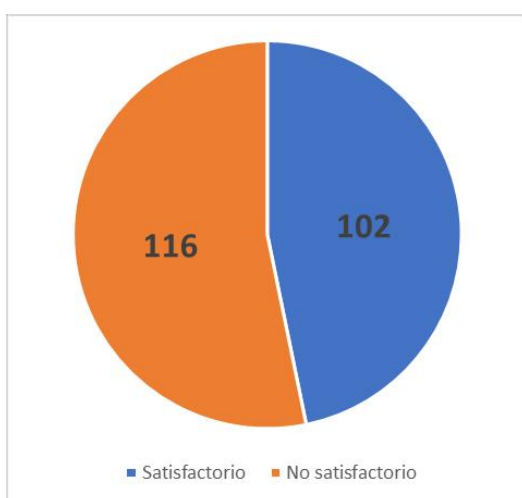


Figura 8. Capacitación permanente de los participantes. Elaboración propia.

El 53% de los encuestados indicó no estar satisfecho con la capacitación que recibe en la empresa, el cual genera una mala prestación del servicio por falta de conocimiento, por eso la importancia de formar, capacitar, enseñar y aportar a los transportadores lo necesario para optimizar su trabajo.

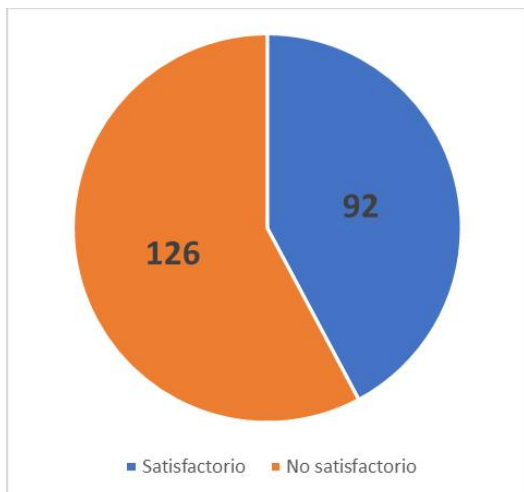


Figura 9. Beneficios empresariales para el desarrollo de la vida laboral, personal y profesional del participante Fuente: Elaboración propia.

El 58% de los encuestados indicó no estar satisfecho con el plan de beneficios manejado por la empresa, y para el caso un plan de beneficios que reestructure el objetivo principal incentivar a los colaboradores de las organizaciones para que sean más productivos con las tareas que deben desarrollar dentro de la misma y así logren cumplir con los objetivos trazadas en cada área. Esto nos indica otro factor importante para tener en cuenta dentro de las organizaciones.

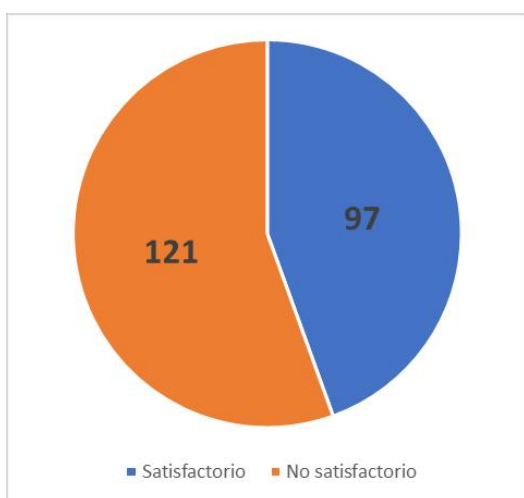


Figura 10. Oportunidad de aprendizaje y crecimiento en la labor desempeñada. Elaboración propia.

El 56% de los encuestados indicó no estar satisfecho con las oportunidades de crecimiento, lo que indica que por esta razón crece el grado de desmotivación dentro de las organizaciones.

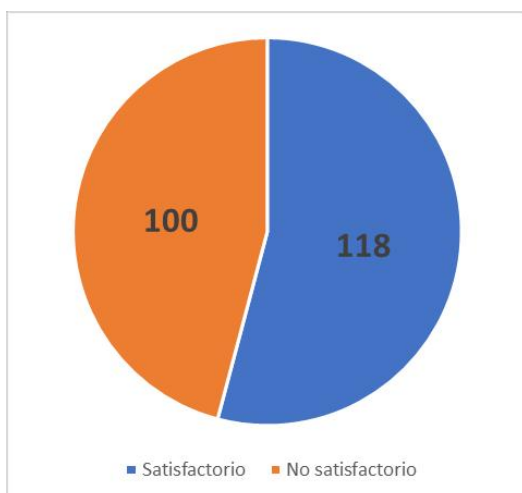


Figura 11. Comunicación respetuosa y clara con su jefe inmediato. Elaboración propia.

El 54% de los encuestados indicó estar satisfecho con la comunicación respetuosa por parte del superior, es muy importante mantener esta comunicación que ayuda a identificar las falencias dentro del desarrollo de los procesos.

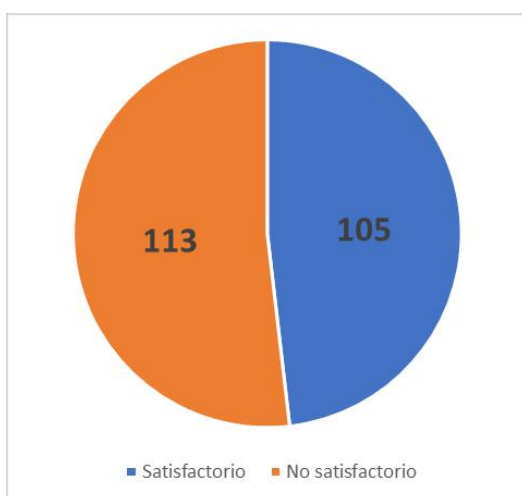


Figura 12. Ambiente de trabajo motivante para el desempeño laboral. Elaboración propia.

El 52% de los encuestados indicó no estar satisfecho con el ambiente laboral, el clima laboral es un reto que todas las empresas deben vencer, para contribuir de manera positiva en la satisfacción laboral.

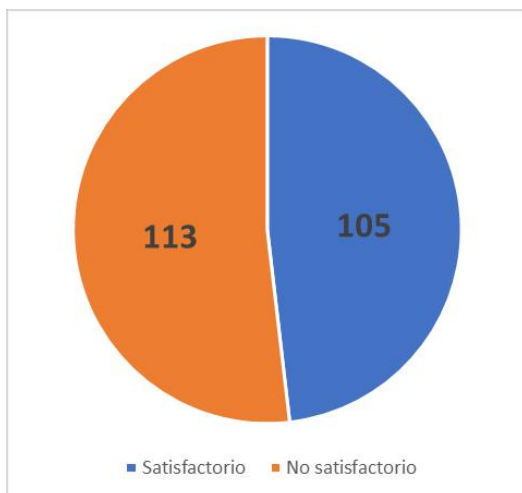


Figura 13. Apoyo de la alta dirección para la mejora del desempeño. Elaboración propia.

El 52% de los encuestados indicó no estar satisfecho con el apoyo de su superior, el apoyo mutuo es clave para el crecimiento y el cumplimiento de metas de la empresa, en este caso se identifica que más del 50% de los encuestados indican su inconformismo.

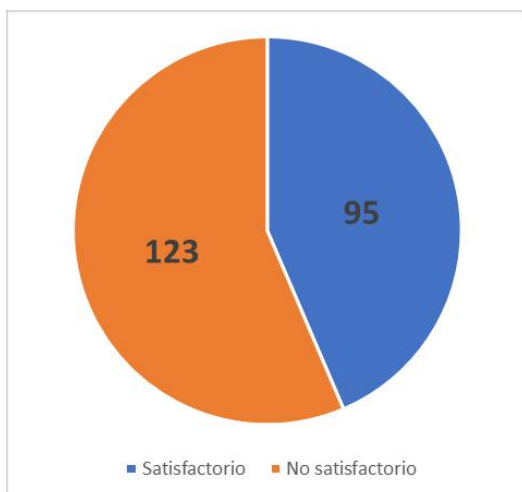


Figura 14. Participación en actividades extralaborales de motivación. Elaboración propia.

El 56% de los encuestados indicó no participar de las actividades extralaborales que promueve la empresa, las actividades propuestas ayudan a los colaboradores y sus familias a tener un espacio diferente de esparcimiento, esto ayuda a disipar la tensión y el estrés para integrarse con sus compañeros de trabajo y empresa. Los principales espacios creados en las organizaciones se enfocan en varios ámbitos que estimulan de forma positiva: deportivo, cultural y social. Si la organización no promueve, no incentiva, no lidera este tipo de actividades se continuará observando una acogida negativa por parte del personal.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente y del análisis general de la encuesta se puede concluir que 9 de las 11 preguntas puntuales sobre el clima organizacional fueron respondidas de manera No satisfactoria, identificando de esta manera algunas de las causas por las cuales la rotación de personal en las empresas de transporte público en el municipio de Pitalito Huila es tan alta (salarios bajos, falta de oportunidades de crecimiento personal y laboral, reconocimiento, ambiente de trabajo).

Acorde a lo expuesto por Chiavenato (1988), la motivación es el aspecto laboral que impulsa al trabajador a actuar o comportarse de una manera específica, en busca de un beneficio mayor al percibido; y este incentivo se puede originar de cualquier fuente (intrínseca o extrínseca), de modo que se puede asociar al nivel cognitivo del ser humano y a la forma como interactúa con su entorno; así, “los actos del ser humano son guiados por su conocimiento” (Krech, Crutchfield y Ballachey, s.f., como se citó en Chiavenato, 2001, p. 68)

Es claro que el talento humano es uno de los activos más importantes en las organizaciones, tanto así que en los últimos años se han convertido en el eje central de las estrategias más productivas de las grandes multinacionales; es por esto, que las personas están en un constante crecimiento y sus necesidades son cada vez más demandantes, por lo que una fuente de empleo con condiciones laborales mínimas no suelen ser atractivas, sino que por el contrario, buscan un medio el que puedan desarrollarse integralmente. Ahora, para el colaborador es fundamental que exista un clima laboral propicio para crecer laboralmente, ser reconocido, desempeñarse de forma eficiente, lograr un desarrollo integral con garantía y bienestar, más aún tratándose de la prestación del servicio público, donde durante toda su jornada laboral se deben enfrentar a diferentes tipos de usuarios.

Teniendo en cuenta el diagnóstico queda una preocupación alta de las condiciones en las cuales los transportadores desempeñan su actividad profesional; por lo tanto, se hizo el acercamiento con

cada uno de los directivos de las diferentes empresas exponiendo los resultados para que sean consideradas una serie de recomendaciones:

- Implementar adecuadamente unos procesos, manuales que permitan la organización de las empresas.
- Desarrollar un plan en el cual se consoliden actividades de motivación, incentivos y beneficios laborales.

Se evidencia la importancia que tienen los beneficios y prestaciones para los empleados y para la empresa, donde se observa que a los empleados los incentiva no sólo las remuneraciones monetarias sino aquellas que tienen que ver con su bienestar, crecimiento, familia, entre otras. Estos beneficios extralegales son aquellos que ofrecen las compañías para llamar la atención de sus candidatos y retener a su capital humano:

- Implementar un plan de capacitaciones y de reinducción que permita al transportador conocer más de la empresa para poder sentirse identificado con ella.
- Organizar horarios de trabajo según lo señalado en la ley para evitar accidentes por cansancio, y demás.
- Determinar cuáles son los beneficios y prestaciones para los transportadores.
- Presentar una estrategia de comunicación.

Las empresas deben crear un plan de mejora empresarial para poder definir una secuencia de pasos y acciones para obtener mejores resultados. Significa un cambio, una reestructuración; y como lo dijo Albert Einstein: “Si buscas resultados distintos no hagas siempre lo mismo”.

8. Conclusiones

Como resultado del estudio y análisis de los resultados del proyecto, se concluye que el ejercicio realizado en las empresas de transporte público de Pitalito-Huila (LÍNEAS TIMANCO S.A.S., SURT S.A.S., y AEROTRANS LTDA.) evidencia que,

a. Un factor importante que es causa de la alta rotación de personal se presenta por el bajo acompañamiento de la organización con sus trabajadores, no se evidencia un trato formal con condiciones y salarios justos, esto indiscutiblemente influye en el índice de rotación de los colaboradores de las empresas.

b. Los conductores laboran por el salario que se les paga, sin embargo, se logró identificar que, en algunos casos, no lo hacen únicamente por el valor monetario. Existen diversos escenarios personales que ayudan al impulso motivacional que les harían sentirse a gusto en las compañías. Una de ellas es encontrar una organización en donde el reconocimiento a todas sus prestaciones de ley este acompañado por el desarrollo de habilidades y /o competencias que fortalezcan su oficio, así como también se reconozcan sus logros y se cuente con un ambiente de trabajo agradable. En las empresas motivo de estudio, algunos de las intenciones de los empleados, están alejadas de los propósitos y objetivos que persiguen las empresas.

c. Las empresas desarrollan a lo largo del año algunas actividades de integración con sus trabajadores y promueven algunas capacitaciones, sin embargo estas actividades no se encuentran establecidas dentro de un plan anual, lo que conlleva en repetidas ocasiones a la baja participación de los conductores en estos eventos, definir este tipo de estrategias con la suficiente antelación, ayudará significativamente al crecimiento de la labor del capital humano a través de más de una planeación ordenada y disponible para todo el equipo de trabajo.

Las empresas objeto de estudio, no tienen implementadas estrategias que permitan conocer y realizar seguimiento a la percepción que tienen los conductores acerca del entorno laboral de la compañía. El clima organizacional se caracteriza principalmente por conjuntos sociales, estructuras y desempeños organizativos que ayudan a favorecer el bienestar del trabajador.

9. Recomendaciones

Las sugerencias que a continuación se aportan son con el fin de minimizar la alta rotación de personal en las empresas de transporte público del municipio de Pitalito-Huila.

Entorno organizacional: Los líderes de las organizaciones deben demostrar un verdadero liderazgo que se refleje en el trabajo realizado en sus equipos de colaboradores, con una misión y visión claramente establecidas que promuevan el compromiso, la pertenencia y la empatía. Es necesario lograr que los trabajadores y líderes estén sintonizados en sus metas, creyendo y aportando al potencial de los miembros del equipo, fijándose metas y disponiendo de las herramientas para que el desarrollo de las funciones se haga con eficiencia, efectividad y bajo una conducta que refleje la cultura organizacional. Por otro lado, es importante diseñar estrategias para la inclusión laboral, el acercamiento entre compañeros y el trabajo colaborativo; así, se logra mayor significancia en lo que se realiza. Finalmente, es necesario considerar que el trabajador no solo es el principal nexo con el cliente, sino el embajador más importante de la cultura y la imagen organizacional; del valor que se les dé a los colaboradores dependerá el crecimiento y la productividad de la empresa.

Reconocimiento del trabajo y logro de objetivos: Para el desarrollo de esta actividad es importante crear un mecanismo de evaluación del desempeño basado en el logro de los trabajadores, de forma que se pueda evidenciar el cumplimiento de las metas a corto, mediano y largo plazo y así entregar, de forma real y meritoria, los reconocimientos e incentivos que cada trabajador merece, promoviendo la sana competencia en el equipo de trabajo y alentando un gana-gana para todas las partes. También es necesario convocar, periódicamente, reuniones trimestrales para evaluar el seguimiento de las metas, identificar falencias y proponer acciones de mejora sobre las mismas.

Motivación de los trabajadores: La motivación en toda organización es fundamental y clave para que indicadores como la productividad y el clima organizacional siempre presenten resultados favorables, demostrando el valor del trabajador y la importancia de su aporte. Es importante cuidar del equipo de trabajo para que esto se refleje en la satisfacción que percibirán los clientes al consumir los servicios ofrecidos. Por otro lado, es clave definir un plan de beneficios y prestaciones que garantizarán la seguridad y aumentarán el desempeño diario de los colaboradores. También es necesario crear espacios de diálogo y concertación, donde los trabajadores expongan las situaciones que dificultan la ejecución de sus labores, buscando un punto de equilibrio en las relaciones con la

organización, facultando al trabajador con voz y voto para mejorar los procesos en los que interviene y, por consiguiente, aportar al crecimiento general de la entidad. Finalmente, se deben establecer programas periódicos de capacitación para las diferentes áreas de la organización, especialmente en el desarrollo de competencias técnicas y habilidades blandas, aplicación y uso de la ofimáticas y manejo de herramientas móviles para las gestiones netamente laborales, aunado a la ejecución de cursos complementarios con entidades públicas como el SENA, para que la formación para el trabajo garantice mejores resultados.

Comunicación: Establecer planes de comunicación que involucren y mantengan informados a los trabajadores en temas concernientes a su labor (correos institucionales, carteles, entre otros), los hará ser más participes de los procesos a nivel general; así como la definición de mecanismos de opinión anónima donde se puedan exponer situaciones favorables y no tan favorables que ayuden a identificar acciones encaminadas al logro de los objetivos y la mejora continua.

10. Referencias Bibliográficas

- Actualidad Laboral. (2014). *Cinco tips para Evitar la Rotación de Personal en tu Empresa*.
<https://acortar.link/PGXcAs>
- Alomía O., E. J., Castro O., Y. E., España E., A. J. y Ruano E., D. A. (2018). *Plan Estratégico de Retención del Personal Orientado a Fortalecer la Gestión del Talento Humano en la Empresa "Transipiales S.A." Pasto, 2018* [tesis de Especialización en Gerencia del Talento Humano]. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Nariño.
<https://acortar.link/HEOE3q>
- Alto Nivel. (2011). *Rotación de Personal y su Impacto en la Empresa*. <https://acortar.link/vekykX>
- Álvarez, H., Medina, L., González, D., Cucaita, D., y Parra, L. (2013). *Impacto del Bienestar Laboral en el Personal Administrativo en la Empresa Cibertec* [tesis de grado]. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://acortar.link/mS3MhA>
- Amarillo V., L. N. (2019). *Estudio de la Rotación del Personal Administrativo en una pequeña Empresa dedicada a la Operación Logística de Eventos* [tesis de Especialización en Gerencia del Talento Humano]. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. <https://acortar.link/zLm2cv>
- Bedodo E., V. y Giglio G., C. (2006). *Motivación Laboral y Compensaciones: Una Investigación de Orientación Teórica* [tesis de Psicología]. Universidad de Chile. <https://acortar.link/ZExUNj>
- Bilbao, M. (2008). *Creencias Sociales y Bienestar: Valores, Creencias Básicas, Impacto de los Hechos Vitales y Crecimiento Psicológico* [tesis Doctoral no publicada]. Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento, Universidad Del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Calderón H., G., Murillo G., S. M. y Torres N., K. Y. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. *Cuad. Adm.*, 16(25), 109-137. <https://acortar.link/rOnzlb>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill Education.
- Elorduy M., J. I. (1993). *Estrategias de Empresas y Recursos Humanos: Una Visión Dinámica de la Empresa*. McGraw-Hill Education.

- Escobedo M., A. C. (2020, 2 de diciembre). *Rotación de personal. Causas e inconvenientes*. Gestipolis. <https://acortar.link/uIrqGo>
- Espín-Oleas, M. E., Zula C., J. A., Espín-Moya, E. R. y Carrión E., L. E. (2015). Gestión del Talento Humano Orientado al alto Desempeño de los Servidores Públicos. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (29). <https://acortar.link/mteVko>
- García R., M. G. e Ibarra V., L. A. (2012). *Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Eumed. <https://acortar.link/nHN1Mk>
- García, M., Murillo, G., y González, C. (2011). *Los Macroprocesos: un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana*. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- González M., A. E. (2014). *Nivel de Rotación de los Asesores de Negocio y el tipo de Motivación Aplicado por los Funcionarios de Caja Los Andes, año 2014* [tesis de Maestría en Contabilidad y Administración]. Programa de Maestría, Escuela de Posgrado, Universidad Nacional del Altiplano. <https://acortar.link/32VoaW>
- Hernández S., R., Fernández C., C. y Baptista L., P. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Education.
- Jimeno J., E. M. (2018). *Revisión Sistemática de Literatura acerca de la prevalencia de los estudios realizados en Colombia sobre la motivación laboral y su incidencia en la productividad de los colaboradores* [tesis de pregrado en Psicología]. Programa de Psicología, Universidad Cooperativa de Colombia. <https://acortar.link/3Mjmc>
- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1969). *Organization and management: A systems approach*. McGraw-Hill Education.
- Kotler. P. (2015). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education.
- Lima, M. L. y Novo, R. (2006). Nós por cá todos bem? Bem-estar Subjetivo e social em Portugal e na Europa. En J. Vala y A. Torres (Eds.), *Contextos e Atitudes Sociais na Europa* (pp. 147-182). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais.
- Londoño D., M. y Pérez M., L. (2020). *Factores Determinantes en la Retención de Personal para los Conductores de una Empresa del Sector Logístico de la Ciudad de Medellín* [tesis de Administración]. Escuela de Administración, Universidad EAFIT. <https://acortar.link/BbYhV2>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y Personalidad*. Díaz de Santos.
- Mejía P., F. E. y Pupo K., A. J. (2017). *Análisis del Bienestar Laboral de los Asesores de Servicios de la Empresa de Telefonía Celular Tigo en Cartagena de Indias* [tesis Administración de

- Empresas]. Programa Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cartagena. <https://acortar.link/tl7Veb>
- Mesta G., R. J. y Muro V., E. C. (2019). *Relación del Compromiso Organizacional y Retención del Personal en la Industria Agroexportadora Tropical Farm S.A.C. 2017* [tesis de Licenciatura en Administración de Empresas]. Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <https://acortar.link/eB2egx>
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *El Desarrollo de Carrera*. Trillas.
- Molado, J. H., y Arévalo, N. (2013). De la Salud Ocupacional a la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo: Más que Semántica, una Transformación del Sistema General de Riesgos Laborales. *Revista Innovar*, 23(48) 21-31. <https://acortar.link/sjk8qt>
- Navarro M., J. A. (2019). *La Pirámide de Maslow*. <https://acortar.link/jcm5Sk>
- Pérez G., M. C. (2021). *La rotación en empresas aumenta hoy porque trabajadores busca más flexibilidad*. La República. <https://acortar.link/K0PdwY>
- Pigors, P. y Myers, Ch. (1985). *Administración de Personal*. CECSA.
- Prieto B., P. G. (2013). *Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal* [tesis de Especialización en Gerencia del Talento Humano y la Productividad]. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Medellín. <https://acortar.link/QMCNd8>
- Raffaele, M. E. (2021). *Índice de Rotación de Personal: Conoce las Cinco Métricas Claves de RRHH*. StarMeUp. <https://acortar.link/cSwJq0>
- Rodríguez L., Y. L. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. Escuela de Organización Industrial. <https://acortar.link/uZLPTr>
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Perseus Distribution Services.
- Van Dalen, D. B. y Meyer, W. J. (2006). *Estrategia de la Investigación Descriptiva*. <https://acortar.link/N6sftb>
- Veenhoven, R. (1999). Quality-of-life in Individualistic Society: A Comparison in Forty-three Nations in the Early 1990's. *Social Indicators Research*, 48, 157-186.

11. Anexos

Anexo 1. Encuesta para los trabajadores y terciarios de las empresas de transporte público en el municipio de Pitalito-Huila

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL A CONDUCTORES DE EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO SERVICIO TIPO TAXI DEL MUNICIPIO DE PITALITO-HUILA					
Nombre completo:					
Vinculación laboral:		Empresa <input type="checkbox"/>		Propietario de vehículo <input type="checkbox"/>	
Edad:		Empresa a la que pertenece:		Fecha:	

No.	Preguntas	Satisfecho	No Satisfecho
1	¿Considera usted que el salario devengado resuelve las expectativas y las necesidades de su familia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Considera usted que su trabajo es valorado y reconocido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Su vinculación laboral es acorde a la expectativa de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Su jornada laboral corresponde a lo señalado en la Ley?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Se cumple con capacitación permanente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Considera usted que la empresa tiene a su disposición diferentes beneficios que le permita un mejor desarrollo en su vida (laboral, personal, profesional).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7	¿Ha tenido usted oportunidad de aprender y crecer en su actividad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Considera usted que su jefe se comunica con usted de manera respetuosa y clara?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿El ambiente de trabajo lo motiva para trabajar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Su superior lo apoya para mejorar su desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	¿Participa de las actividades extralaborales de motivación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>