

**Diseñar Un Plan De Estrategias De Atracción Y Retención De Talento Humano En
La Empresa Nalpiherbs, Durante El Periodo 2022**



**Jenniffer Herrera Aldana
Juan David Monsalve Pérez
Laura Melissa Arias Pedraza
Lorieth Ximena Rubio Devia**

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

**Diseñar Un Plan De Estrategias De Atracción Y Retención De Talento Humano En
La Empresa Nalpiherbs, Durante El Periodo 2022**



Jennifer Herrera Aldana

Juan David Monsalve Pérez

Laura Melissa Arias Pedraza

Lorieth Ximena Rubio Devia

Director

Nydia Parra León

**Trabajo de grado para optar a el título Especialista en Gerencia Estratégica del Talento
Humano**

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Especialización en Gerencia Estratégica Del Talento Humano

Bogotá D.C.

2022

Resumen

Este proyecto de investigación pretende identificar las causas o motivos que hace tan habitual en la empresa NALPIHERBS la rotación de personal; de igual manera se pretende buscar las estrategias que permitan atraer y retener a trabajadores y así evitar la constante rotación de lo que hoy en día se conoce como el activo más importante de las empresas.

De acuerdo a lo anterior, se necesita un constante seguimiento que incluya la implementación de un ambiente laboral agradable, que permita un mejor desarrollo de las capacidades y habilidades y así fortalecer los lazos necesarios para alcanzar los objetivos y metas. Para enfrentar el desafío de la atracción y rotación de personal, se deben modificar las políticas de talento humano existentes y redefinir los cargos para hacerlos más atractivos y deseables y así lograr una menor tasa de rotación, mayor satisfacción en el clima laboral, mayor productividad, fidelización de los trabajadores, y evitar los costos que genera las rupturas laborales. En el desarrollo de este proyecto, se realizó la evaluación de los elementos que afectan de manera positiva o negativamente en la empresa a través de técnicas cuantitativas, encuestas, entrevistas. Esta investigación busca analizar y formular estrategias que permitan dar soluciones para atraer y reducir la rotación de personal.

Palabras clave: Atracción y retención, Rotación de personal, Estrategias, talento humano, Capacitación y desarrollo.

Abstract

This investigation aimed to identify the causes of high staff turnover rate in the NALPIHERBS company. In the same way, it seeks to find strategies that allow attracting and retaining workers to avoid the constant turnover of employee, who are known today as the most important asset of companies. Therefore, constant monitoring is needed, including the implementation of a pleasant work environment, which allows the development of skills and strengthens the ties to achieve the objectives. In order to face the challenge of attracting employees and reducing their turnover rate, it is necessary to modify the human talent policies and the positions so that they are more attractive, achieving an increase in the satisfaction, productivity and loyalty of the workers and thus reducing the rate of rotation. This is the way to avoid the costs generated by breaking labor ties. In this project, the factors of the company that have a positive or negative impact on turnover were evaluated through quantitative techniques, surveys and interviews. This research seeks to analyze and formulate strategies that allow solutions to attract and reduce staff turnover.

Keywords: Attraction and retention of employees, Employee turnover rate, Strategies, human talent, Training and development

Tabla de contenido

Perfiles de los Integrantes	4
Formulación Del Problema	6
Justificación	10
Objetivo General	12
Objetivo específico	12
Marco Referencial	13
Metodología	27
Diseño	28
Población Y Muestra	29
Muestra	29
Técnicas E Instrumentos De Investigación	30
Análisis Integral De Resultados	31
Cuestionario	31
Entrevista Para La Valoración Del Ambiente Y Satisfacción Laboral	32
Desarrollo	34
Encuesta	35
Entrevista.....	35
Análisis de Resultados y Discusión	37
Conclusiones	42
Recomendaciones	44
Referencias.....	46
Anexos.....	48

Perfiles de los Integrantes

Jennifer Herrera Aldana

Administradora Financiera, con conocimientos en gestión administrativa, legislación laboral, nómina y seguridad social; capacitada para llevar a cabo de manera eficiente procesos de gestión humana que contribuyen al mejoramiento constante, brindando un servicio con calidez y amabilidad.

Con experiencia en coordinación en las áreas de contratación, nómina y selección de personal del Sector productivo y educativo; Velando por el cumplimiento de la normatividad vigente, asegurando los procesos de liquidación y pago oportuno al personal de la empresa. Participé en la implementación de un nuevo software para el área de gestión humana, lo que optimizó tiempos de respuesta en diferentes actividades del departamento. Con habilidad para trabajar en equipo.

Actualmente, cursando Primer Semestre de la Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano.

Juan David Monsalve Pérez

Mercadólogo, con una pasión innegable por las marcas y de los grandes cambios que pueden llegar a generar en la humanidad. Actualmente desarrollo mis conocimientos en el área de canal digital, para una compañía en el sector de la construcción de vivienda nueva en Bogotá y Cali. Creo en la mejora continua como parte del crecimiento humano y profesional, por ello actualmente me especializo en Marketing Digital, en la agencia de estudios CoderHouse Argentina. Poseo sólidos conocimientos en ventas, posicionamiento de marca y producto e implementación en diferentes mercados. Liderazgo y trabajo en equipo - innovación y transformación - Pensamiento crítico y estratégico - Orientación al resultado son algunas cualidades que me identifican como profesional en Mercadeo.

Laura Melissa Arias Pedraza

Psicóloga, Especialista en seguridad y salud en el trabajo, comprometida con el saber pertinente de la profesión, análisis y crítica frente al desarrollo de ésta en todos los aspectos que la componen, procesos relacionados con la promoción, prevención, evaluación, intervención y

seguimiento individual, familiar, en grupos y organizaciones. Habilidades para desempeñarme en las áreas: clínica, educativa, social y organizacional.

Experiencia laboral en el sector público y privado, relacionada con planeación de proyectos de bienestar estudiantil y en diferentes procesos de talento humano: selección, bienestar, contratación, capacitación, administración de personal.

Lorieth Ximena Rubio Devia

Contadora Pública, estudiante en especialización en gerencia estratégica del talento humano con conocimiento en financiera, tributarios y administración, con experiencia para implementación de procesos de inocuidad (BPM - Buenas Prácticas de Manufactura), elaboración de estados financieros, declaración de renta, y procesos de gestión empresarial.

Coordinadora administrativa, con énfasis en liderazgo, administración de capital humano, trabajo en equipo, en condiciones de alta presión, habilidad en la realización de actividades, facturación, inventarios, nómina, pagos, proceso de exportación, planeación y organización.

Formulación Del Problema

Dentro de la administración del talento humano existe una responsabilidad importante la cual es la base de la que parte este proceso que es la atracción y retención del personal. Las estrategias para la atracción de talento humano permiten a la organización integrar equipos de trabajo sólidos que se acoplen a las necesidades de la organización, pero así mismo que el trabajador se sienta beneficiado con la oportunidad del empleo. Así el proceso de reclutamiento y selección asume entre sus principales propósitos el de atraer talento que además de cualificado en las funciones que se le designan, cumpla con los objetivos y genere sinergia con la misión y objetivos organizacionales, lo que insta a empatar los objetivos profesionales con los fines de la organización.

Para profundizar en retención y atracción de personal es importante conocer la definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; Es decir, que hace referencia a las capacidades, habilidades, cualidades y destrezas que posee una persona que, además, se puede desempeñar en cualquier ocupación dependiendo de las mismas. Pilar Jericó (2001) define el talento de una forma muy similar como “aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización”.

Asimismo, define al profesional con talento como aquella persona que se esfuerza en llevar al máximo sus capacidades para lograr resultados sobresalientes y destacados en su organización. Con base en lo anterior, se puede interpretar el talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas de manera inteligente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de la organización.

Las organizaciones diariamente enfrentan diferentes retos; Sin embargo, uno de ellos es la capacidad para poder retener a su mejor talento humano, aquel, que le aporta mucho más a la compañía, no obstante, los factores económicos, sociales y las condiciones laborales, han sido un impedimento para muchas de ellas (Prieto, 2013).

La retención del personal debe ser considerada la principal prioridad que rige en los procesos de trabajo dentro de la organización. Debe ejecutarse no solamente desde el Departamento de recursos humanos, sino que también debe tenerse en cuenta en todas las decisiones tomadas a

nivel de organización. Esto quiere decir que la retención del personal debe vincularse directamente a la planificación estratégica de la institución (Hatun 2011, 146).

La globalización es uno de los pilares del cambio y esto representa un nuevo entorno que relaciona directamente las empresas en formación con el talento humano; la retención del personal es una estrategia que busca identificar en los trabajadores, aquellos que, por sus habilidades, actitudes, cualidades, compromiso y desempeño, sobresalen y trata de conservarlos, ya que dan un valor al objetivo de la empresa.

Los principales objetivos de retención de personal son: la disminución de los índices de rotación, aumentar la competitividad, generar mayores clientes satisfechos y mejorar la productividad; Si cuenta con el personal idóneo y comprometido, puede generar mayores estrategias de ventas. “A medida que los mercados se hacen cada vez más exigentes y competitivos, las organizaciones dependen más del conocimiento, creatividad y lealtad del factor humano” según Castillo 2007, son factores que no se logran a través de la intimidación ni del autoritarismo. Por esta razón, los directivos y líderes de conducir al personal, deben conocer y aplicar estrategias de motivación, que generen un mayor compromiso y lealtad ante la compañía.

En ese marco, se han desarrollado investigaciones referidas a la retención del personal en diversos sectores económicos, en Colombia una de las principales actividades económicas está en el sector agrícola. Cualquier tipo de control sobre la producción que establezca en su predio agrícola, lo obtiene principalmente del recurso humano con que cuente; Cómo estas personas sean seleccionadas y motivadas afectan sus ganancias en forma directa. Las destrezas necesarias para la administración de recursos humanos requieren tres elementos principales:

- 1) Interés en la producción y en los trabajadores.
- 2) Conocimiento de la administración laboral.
- 3) Acción intencionada.

Una de las principales dificultades de las empresas agrícolas en Colombia, son las que surgen de la inestabilidad y cambios de plantilla por la falta de compromiso y responsabilidad del personal, es por esto, que retener el personal es una gran inversión de futuro ya que permite no perder tiempo al repetir procesos, por ende, es necesario cuantificar cuál sería el impacto económico de rotación debido a gastos de reclutamiento, selección, formación, capacitación y adaptación. Los componentes que se deben evaluar es el por qué los trabajadores desean

permanecer en la empresa, y a su vez buscar alternativas e incentivos que fomenten al trabajador de querer quedarse de manera natural y lo hagan sentir más cómodos y constantes.

Dentro de la administración del talento humano existe una responsabilidad importante, la cual es la base de la que parte este proceso que es la atracción y retención del personal. Las estrategias para la atracción del talento humano le permiten a la organización integrar equipos de trabajo sólidos que se acoplen a las necesidades de la organización, a su vez, hacen que el trabajador se sienta beneficiado con la oportunidad del empleo. Así, el proceso de reclutamiento y selección asume entre sus principales propósitos el de atraer talento que además de cualificado en las funciones que se le designan, cumpla con los objetivos y genere sinergia con la misión y objetivos organizacionales, lo que insta a empatar los objetivos profesionales con los fines de la organización.

La retención de personal por otra parte, es un proceso estratégico para la organización que existe con el fin de mantener motivado al empleado en sus funciones, que además, como organización se deben plantear otros beneficios que permitan al trabajador confiar en su capacidad de laborar en condiciones que satisfagan sus necesidades.

Para administrar la mano de obra, el empleador debe preocuparse por la producción y el personal. Algunos agricultores no cesan de buscar nuevos métodos para aumentar la producción y asegurar la continuidad de la empresa. Otros poseen establecimientos descuidados y demuestran poco interés en un mayor rendimiento o en la reinversión de las ganancias en el negocio. La actitud del administrador respecto a la producción, particularmente en lo que concierne a la calidad de los productos, puede ejercer una gran influencia en la motivación y el esfuerzo de los trabajadores, con frecuencia, el desempeño laboral aumenta cuando los trabajadores creen que participan en la producción de un buen producto dentro de un equipo eficaz. Hay una relación directa y obvia entre la productividad de los trabajadores y las ganancias del establecimiento. No tan clara, pero igualmente esencial, es la relación entre su interés por las necesidades de los trabajadores y las ganancias. Cómo sean satisfechas las necesidades de los trabajadores, afecta directamente el desempeño de éstos. Cuando el administrador se concentra sólo en la producción, el rendimiento laboral puede disminuir. (BILLIKOPF, 2003)

Es importante visionar al trabajador como si fuesen clientes a los que queremos retener y fidelizar, de igual manera que es menos costoso retener clientes que ya tenemos que atraer nuevos, por lo tanto, es la importancia de implementar estrategias de gestión del talento humano. Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito, es importante analizar estas estrategias a través de la siguiente

pregunta de investigación: ¿Cuáles serían las estrategias de atracción y retención de talento humano que necesita la empresa Nalpiherbs?

Justificación

La empresa NALPIHERBS S.A.S, requiere desarrollar estrategias que atraigan y retengan el talento humano reduciendo la gran y consecuente rotación de personal, impidiendo el escape del conocimiento y la generación de costos innecesarios en un nuevo proceso de selección, contratación, inducción y capacitación; Lo que conlleva a un deterioro administrativo y gastos financieros.

A través de este estudio de investigación, se procura diseñar un plan estratégico de atracción y retención personal que de ser desarrollado por la empresa NALPIHERBS S.A.S podría mejorar sus procesos de gestión humana y logre ser más competitiva, contando con un talento humano capacitado, motivado y orientado a la productividad, permitiendo crear una cultura organizacional perdurable y orientada al crecimiento, donde los beneficios se vean reflejados en tener clientes satisfechos, mayores niveles de productividad y compromiso con la empresa; Además, las estrategias de retención y atracción desempeñan un papel importante en el éxito de las metas y un mecanismo fundamental para el desarrollo de la empresa; basado en sus indicadores de rotación y ausentismo del personal.

El abordar el tema de retención y atracción de personal permite que la empresa genere procesos de sensibilización frente al reconocimiento de las capacidades, necesidades y logros de los empleados, no solo con el propósito del aumento de la productividad sino también con el incremento del bienestar y desarrollo de los trabajadores, lo anterior tiene una gran relevancia personal, emocional, familiar y social, ya que los empleados se verán beneficiados de muchas maneras con las estrategias propuestas y esto puede contribuir a su bienestar y sostenibilidad. El beneficio que ofrece esta investigación está encaminado a brindar información y asesoría a la empresa sobre aspectos relacionados con los empleados y su entorno, tales como: motivación personal, laboral, profesional, nivel de conformidad con el salario devengado, la percepción que posee de la empresa en cuanto apoyo socioeconómico y oportunidades para desarrollarse, capacitarse y crecer profesionalmente, la identificación de estos aspectos le permite a la empresa medir los objetivos de su plan y tomar decisiones que conlleven a mejorar su gestión del talento humano.

Por otro lado, es conveniente proponer un plan estratégico de retención y atracción de personal enfocado a fortalecer los procesos de Talento Humano en la empresa NALPIHERBS S.A.S, que promuevan el bienestar y el nivel de satisfacción de los empleados, mejorando la

productividad y participación en las actividades en pro del crecimiento profesional y del fortalecimiento del equipo de trabajo, contribuyendo así, al logro de la visión y los objetivos de la empresa y haciéndola competitiva frente a las diferentes empresas del sector.

Objetivo General

Diseñar un plan de estrategias de atracción y retención de talento humano en la empresa Nalpiherbs S.A.S, durante el periodo 2022 que minimice la rotación del personal

Objetivo específico

1. Presentar a NALPIHERBS S.A.S las ventajas que trae la retención, formación y el desarrollo del talento humano en la empresa.
2. Aplicar las estrategias con el fin de minimizar la rotación de personal.
3. Formular mecanismos de retención de personal.
4. Revisar el impacto en la aplicación de las estrategias.
5. Generar un menor impacto financiero desde la retención del talento humano.

Marco Referencial

La gestión del talento humano, antes administración de recursos humanos, aparece con la misma noción de empresa a partir de la revolución industrial (segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX), por lo que no se puede considerar un tema novísimo, pero como definición teórica es a partir de 1927 cuando Elton Mayo introduce el término Recurso Humano que cobrará importancia con diversas obras de autores norteamericanos en la década de los 70 y principios de los 80.

Ya en la antigüedad se encuentran vestigios del interés por establecer normas que permitan regular la función de los servidores públicos específicamente; en el antiguo Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil. En el Código de Hammurabi se encuentran vestigios de normas en torno a la coordinación de las actividades administrativas, la toma de decisiones y su ejecución.

Cuando se habla de gestión del talento humano es necesario hacer alusión a la gestión administrativa, cuya área al interior de una organización le corresponde realizar todas las actividades conducentes al logro de los objetivos organizacionales. Fayol (1916) denominaba a ésta como la *función administrativa*, encargada de desarrollar el programa de acción general de la empresa, que involucra la puesta en práctica del famoso proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

Para lograr dichos objetivos, los teóricos de la Administración se han servido de diversas teorías que han evolucionado no solo en cuanto a conceptos y formas de ver el mundo, sino también en cuanto a la importancia del ser humano para las organizaciones. Alrededor de 1900, las llamadas secretarías de bienestar se preocupaban por las conductas del trabajador en su oficio y buscaban su bienestar físico y mental, con miras a lograr satisfacer tanto sus intereses como los de los empleadores. Ya en 1930, el principal determinante de la relación patrón-empleado es el salario, que debía ser mayor en la medida que el trabajador fuera más productivo, para lograr mayor eficiencia. Esta es la época en la que se habla de los departamentos de personal, que se encargan de gestionar a las personas para obtener su máximo rendimiento posible. Entre 1930 y 1960, ya se empieza a hablar de departamentos de relaciones industriales, los cuales administran al personal con la convicción de que el hombre es un ser social, y que es productivo en la medida que tiene buenas relaciones con su grupo de trabajo, influencia recibida gracias a los aportes de la teoría de

las relaciones humanas. La preocupación aquí reside en procurar condiciones laborales que permitan que los empleados estén motivados y satisfechos para dar el máximo de su capacidad de trabajo (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2016).

De acuerdo con Chiavenato (2000) la rotación se refiere al retiro permanente de un trabajador de una empresa, situación que la convierte en uno de los aspectos más relevantes dentro de la dinámica organizacional. El retiro de personas puede darse de manera voluntaria o involuntaria; esa fluctuación de personal se cuantifica por lo general de manera porcentual en índices mensuales o anuales, lo que permite tomar las medidas respectivas y evaluar la estabilidad del personal dentro de la organización.



Fuente: Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato.

De acuerdo con lo anterior, un porcentaje alto además de producir un desequilibrio en la organización, aumentará los costos de contratación, selección y capacitación del personal, haciendo difícil la operación normal y eficaz de la empresa; esto sin contar con los inconvenientes o pérdidas generadas por la falta de experiencia de los nuevos colaboradores, así como re-procesos e inconvenientes en el resultado final de la operación. Paralelamente si el colaborador que se retira, tiene una relación directa con los clientes, se generan traumatismos adicionales al ocasionar una ruptura de carácter temporal en la comunicación habitual que puede afectar negativamente la imagen corporativa y poner en riesgo la continuidad de la relación comercial; esto sin contar los traumatismos ocasionados por pérdida de información parcial o total.

Al mismo tiempo, se genera una baja productividad, ya que un colaborador nuevo, requiere tiempo y capacitación para adaptarse y desempeñar de manera eficiente las actividades para las que fue vinculado a la compañía; en muchas ocasiones no recibe el entrenamiento requerido para su labor lo que puede ocasionar trastornos adicionales y re-procesos. En relación con el clima organizacional, la rotación del personal genera inestabilidad laboral y un sentimiento por parte de los colaboradores de sentirse utilizados, sin reconocimiento y se genera un clima de desconfianza que trasciende negativamente a su labor en la compañía. Esta situación trae consecuencias en la

imagen que la empresa proyecta de sí misma al exterior, lo cual es poco conveniente en un mercado tan sensible a la percepción de los clientes y el talento disponible. En resumidas cuentas, podemos concluir que: “El índice de rotación ideal será aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico. Así, cada organización tendrá su rotación ideal que le permitirá la potenciación máxima de la calidad de sus recursos sin afectar la cantidad de los disponibles.

Según la Real Academia Española, “Fidelizar” es conseguir de diferentes modos que empleados y clientes de una empresa, permanezcan leales a ella. En otras palabras, fidelizar significa motivar continuamente a una o varias personas de manera individual o grupal, a establecer un vínculo moral de lealtad, por medio del cual se pueda desarrollar una relación voluntaria, permanente y a largo plazo. La fidelización, está estrechamente ligada con la motivación de los trabajadores a permanecer en un lugar determinado. Teniendo en cuenta la importancia de la motivación como motor del desempeño del recurso humano en las organizaciones, a continuación, analizaremos la influencia de la motivación en el ambiente laboral.

La palabra Motivar, se deriva del latín Motivus o Motus que significa causa del movimiento, poner en movimiento, estar listo para la acción. La motivación se define como el énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción. Algunos autores definen la motivación como “la raíz dinámica del comportamiento; es decir, los factores o determinantes internos que incitan a una acción”. “La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta”. En otras palabras, la motivación surge cuando existe una necesidad que requiere ser satisfecha, un esfuerzo y conducta específica que se invierte en su logro y una meta o resultado a obtener.

Teniendo en cuenta que el trabajo es fundamental en el bienestar y realización de las personas, aplicando el concepto de motivación al punto de vista empresarial, la motivación podría ser la fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de un empleado, con el fin de lograr un objetivo corporativo determinado. La motivación en el trabajo, se refiere a la fuerza personal, que determina un comportamiento relacionado con el trabajo determinando su forma, dirección, intensidad y rendimiento. La motivación en los colaboradores de una compañía es de

vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en búsqueda de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante una relación equilibrada de recompensa y necesidad insatisfecha comportamiento dirigido - conducta y rendimiento. Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que seguramente podrán generar éxito al grupo de trabajo en la organización.

Los dos factores – Frederick Herzberg:

Es una teoría difundida ampliamente; habla sobre la motivación en el trabajo, afirmando que el homo-faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de diferente manera el comportamiento humano. Se basa en que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia el mismo determinará su éxito o fracaso. Variables como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los salarios, pueden conceptuarse como factores de higiene; cuando son adecuados, el personal no estará insatisfecho; sin embargo, tampoco estará satisfecho. Si se desea motivar al personal, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento, ya que variables son las que el personal define como gratificantes.

Las tres necesidades secundarias –David McClellan

Sostiene que todos los individuos poseen necesidad de logro, de poder y de afiliación: la necesidad de logro, se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares. Es la lucha por el éxito. La necesidad de poder, se refiere a la necesidad de influir en el comportamiento de las demás personas; es el deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás. La necesidad de afiliación, se refiere al deseo de relacionarse con los demás y entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización. En las investigaciones realizadas, se encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan metas desafiantes. Por otra parte, los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos y ansían ser colocados en situaciones competitivas. Tienden a interesarse más por el prestigio que en el desempeño eficaz. La necesidad de afiliación, crea un ambiente grato de trabajo, que influye y está muy relacionada con las otras necesidades.

Expectativas –Víctor Vroom

Es una de las teorías de motivación laboral más aceptadas en la actualidad. Afirma que un empleado se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo conlleva una buena evaluación de desempeño y que esta dará lugar a recompensas organizacionales, como bonificaciones, incrementos de salario o un ascenso; estas recompensas producirán satisfacción de las metas personales del empleado. Se enfoca en tres relaciones: 1. Relación esfuerzo-desempeño: ejercer una cantidad determinada de esfuerzo llevará al desempeño. 2. Relación desempeño-recompensa: desempeñarse a un nivel determinado conducirá al logro del resultado deseado. 3. Relación recompensas-metas personales: las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales.

Incentivo -Burrhus Frederick Skinner

Se refiere a un incentivo o motivo para hacer algo. De ahí que el incentivo más común es una recompensa, la cual puede ser tangible o intangible y son consecuencia de una acción o comportamiento determinados que se pretenden corregir (enfoque negativo) o promover (enfoque positivo). Se consigue mediante una asociación positiva al comportamiento y/o acción.

Por otra parte, las teorías en relación con la motivación, tienen un elemento en común: cada una cuenta con cierta cantidad de documentación que apoya su validez. Desde luego, esto no significa que todas las teorías sean infalibles y no se puedan debatir. Tradicionalmente, las teorías de la motivación, han sido clasificadas en dos grupos: las teorías que se centran en el contenido mismo de la motivación y las teorías centradas en la motivación como proceso, de acuerdo con Kanfer. En ese orden de ideas, las teorías de contenido se basan en una conceptualización e investigación de la motivación como fenómeno estático.

Muestran una preocupación en definir lo que motiva una conducta determinada, basados en la tipificación de grupos de necesidades que cada cual busca satisfacer. A partir de un planteamiento basado en la tipificación de las necesidades humanas, las cuales tienen una determinada importancia en orden y prioridad, se genera un cierto nivel de motivación que promueve unas acciones específicas (conducta) encaminadas a satisfacerlas. Por el contrario, en las teorías de procesos las relaciones entre la motivación, situaciones, intensidad, etc. Forman parte de un método lineal, donde la entrada es una necesidad y la salida es la satisfacción de la misma, en este caso dentro del contexto laboral. Desafortunadamente, la variable tiempo no está incluida dentro de la concepción, situación que limita enormemente la investigación en este sentido. Vale la pena aclarar, que las teorías enfocadas al proceso, han tenido un mayor reconocimiento, el cual

se ha otorgado a una menor investigación y profundización de las teorías de contenido, así como a un evidente estancamiento en el desarrollo de nuevos planteamientos; prueba de esto es que la mayoría de las teorías hoy conocidas, se originaron en las décadas de los 60's y 70's. Esto es evidente contraposición al constante cambio y dinamismo que vienen experimentando las organizaciones y el mundo laboral. En la última década, han tenido dominio, la teoría del establecimiento de metas, la teoría social cognitiva y la teoría de justicia organizacional, desarrolladas en la década de los 90's, las cuales no incluyen las características actuales del entorno laboral enmarcado en la globalización y la tecnología, factores cruciales que definitivamente enriquecerán la investigación en el campo de la motivación laboral. A continuación, encontramos un cuadro resumen de las principales teorías de motivación aplicadas al trabajo, muchas de las cuales tienen vigencia para las investigaciones en el campo.

En algo que coinciden todas las teorías sobre lo que inicialmente se define como administración de personal, es en identificar a la persona como el verdadero protagonista de la organización y reconocer sus atributos individuales más importantes: el rol que desempeña, sus competencias y las relaciones con el resto de los individuos como base de la gestión, las diferencias se presentan en el modo de ejercer esa administración del recurso, desde su reglamentación hasta la práctica diaria en cada proceso productivo.

Fundamentalmente todos los métodos propuestos y desarrollados a través del tiempo contemplan tres aspectos básicos: el reclutamiento, selección, contratación e inducción; el desarrollo, capacitación, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales y la jubilación, muerte, renuncia, despido, incapacidad, licencia. “En ellas influye la normatividad que comprende las políticas, los procedimientos, la competencia, leyes, cultura, situación política, económica, social de la empresa y de la nación, el liderazgo y trabajo en equipo, el tipo de organización, etc.”

La gestión del talento humano, no ha sido estática, sino que debe responder a dinámicas internas y externas derivadas de los modelos políticos, económicos y sociales inherentes a los tipos de mercado, los modelos de producción y actualmente a la globalización de los mercados. Así, en la actualidad, hay variables fundamentales relacionadas con los desarrollos tecnológicos, los parámetros de carrera, las condiciones de oferta y demanda y los volúmenes de producción, que requieren una permanente revisión del modelo de gestión del recurso humano.

De acuerdo a lo anterior, se encuentra que los planes de retención cumplen un papel fundamental en las empresas, pues brindan un acercamiento a la realidad del personal de la organización (Gonzales, 2009) los define como una serie de actividades para el funcionamiento u operatividad de la empresa vinculados en general con la intención de retener a su personal, que no son categóricos ni aseguran la retención del personal, pero son una alternativa viable para impactar positivamente a los empleados.

A partir de lo anterior, las estrategias encontradas en la literatura se pueden clasificar en dos (2) grandes grupos, según (González, 2009) estos son: estrategias monetarias y estrategias no monetarias; dentro de las primeras se encuentran los beneficios económicos, bonificaciones y los incentivos, las políticas salariales, la compensación viable y la compensación flexible (desalarización) de las cuales se puede indicar como la más relevante; los beneficios económicos, ya que le ofrece al trabajador y al entorno social ventajas económicas, facilidades de crédito para vivienda, vehículo y libre inversión, así como auxilios para el desarrollo de estudios y planes de salud, (Nazario, 2006). Dentro de las estrategias no monetarias se encuentran la formación, la calidad de vida, el clima laboral, los planes carrera, la integración familiar, la estabilidad laboral, los planes de sucesión, el reconocimiento, sentido de pertenencia, planes de flexibilidad laboral, contraprestaciones legales (ayudas en el ámbito personal) y gestión del conocimiento,(Gonzales, 2009); de estas estrategias no monetarias es importante resaltar el clima laboral, en donde se encuentra el monitoreo del clima organizacional y los planes orientados a la mejora, así como la evaluación del estado emocional del trabajador dentro de la empresa; también, el reconocimiento, el cual comprende los espacios de identificación pública frente al personal, representado generalmente en un valor económico.

Si bien las empresas pueden tener una o más de las estrategias mencionadas anteriormente, se debe de realizar una identificación clara de los colaboradores que se van a beneficiar directamente de las estrategias de retención, según (González, 2009) “El término que se utiliza para referirse a tales empleados es el personas ideales, personas críticas, soporte esencial, aquellas que generan valor, personas importantes”, de acuerdo se plantea que la retención va dirigida a las personas, mas no a los puestos de trabajo, Sin embargo, (Iranzo, 2017) plantea que todo puesto de trabajo cumple una función y es la impredecibilidad de las acciones que ahí se desarrollan lo que hace necesario el desarrollo de estrategias para la retención del talento, además la tipificación de los cargos claves facilita la implementación de las estrategias en las organizaciones, es por eso que

se hace indispensable que exista una relación estrecha entre el perfil del cargo y la persona que lo ocupa. Con respecto a lo anterior, (Aragón & Monroy, 2009), plantea son innumerables los criterios para la tipificación de los cargos claves, pero que se resaltan las competencias del personal, el compromiso, la evaluación del desempeño, el conocimiento, la relación con los clientes e intención de progresar, además resalta que es posible dividirlos entre intereses personales e intereses organizacionales; de acuerdo a lo anterior es posible afirmar que las estrategias de retención del talento humano no solo deben de enfocarse en el puesto de trabajo, es decir, el lugar físico y la descripción del perfil del cargo, sino que también deben de tener presente el ámbito personal.

Bargsted (2011) considera que hay tres elementos que se deben tener en cuenta al momento de diseñar e implementar estrategias de retención del talento humano: 1. Los cambios en la forma de desarrollar el trabajo, especialmente por la incorporación de nuevas tecnologías que permiten realizar trabajos más complejos con mayor facilidad y que se complementen con el capital económico y humano. 2. Los cambios en las relaciones laborales, los cuales tienen dos componentes: legal y psicológico; lo legal está relacionado con los derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa, y lo psicológico con las expectativas de cada uno con respecto al otro, y 3. Las prácticas de recursos humanos, relacionados con la planificación de estrategias de planes de carrera.

La retención del personal se ha convertido en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos de las organizaciones (Gonzales, 2009), debido quizás a que las políticas macroeconómicas y la liberación comercial han determinado cambios tecnológicos y desplazado la demanda laboral hacia empleos cada vez más calificados (Ramírez, 1999). Cada organización apuesta por poseer los mejores talentos. Según Michaels, Handfield-Jone & Axelrod (2003) “para crear el mejor equipo de talento, lo esencial no es crear un mejor equipo de recurso humano, ni brindar mejor entrenamiento lo esencial es que los líderes y los gerentes adopten una mentalidad del talento” (p.24) que puedan transmitir a sus colaboradores.

La retención del personal se ha convertido, pues, en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos (RH) de las organizaciones del sector público y privado. La situación se agudiza por la falta de trabajadores calificados para hacer frente a los nuevos retos asociados con la tecnología que caracterizan ahora al mercado laboral (Ban, Drahnak-Faller & Towers, 2003; Cavana, Boyd & Taylor, 2007) y es por ello que el aumento de demanda de personal calificado le abre la posibilidad al empleado de negociar su servicio (Miranda, 2009).

Las prácticas de los recursos humanos están estrechamente relacionadas a la cultura organizacional, según Berg (1986) la gerencia de los recursos humanos se constituye en el marco estratégico de la cultura organización; ahora bien, las prácticas de recursos humanos deben encajar en la cultura para que sean efectivas y puedan ser retenidas en el tiempo adhiriéndose a la estrategia, la estructura y los procesos.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Chiavenatto, 2000).

La nueva política de gestión debe lograr, según Varela (2008), en su libro *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*, objetivos como los siguientes:

1. Desarrollo de la capacidad intelectual del personal
2. Desarrollo de sus ideas e iniciativas
3. Satisfacción de sus ambiciones y metas
4. Creación de una motivación efectiva hacia el logro de sus metas personales y no solo de las metas del empleador
5. Obtención de un mayor nivel de independencia y de responsabilidad individual
6. Creación de empleos que respondan a necesidades reales y que sean significativos en términos humanos, pues de otra forma sólo se logra la pérdida del respeto propio, de la estima y del concepto del valor interno de la persona.

La administración de Recursos Humanos ayuda a cumplir los objetivos de la empresa, dado que las personas al desarrollar habilidades y estar motivados, se desempeñan de mejor manera y adquieren compromiso con la organización. Es así que, esta administración es la encargada de preparar a los colaboradores, conservarlos y fidelizarlos con la organización (Flores Villalpando, 2014). “La Gestión del talento humano es un proceso que surgió en los años 90 haciendo referencia a las diferentes técnicas que incorporan y desarrollan las organizaciones para su fuerza laboral, buscando básicamente destacar las potencialidades con el fin de atraer y retener a sus colaboradores” (Calderón Castillo I. R., 2016, pág. 21).

La gestión del talento humano según Liliana Bonnet (2010) en su artículo titulado *La gerencia del talento humano en el siglo XXI* no dice que el talento humano es considerado como

una ventaja competitiva sostenible en el tiempo la cual abarca decisiones organizacionales por parte de los directivos para fortalecer a sus colaboradores y los mismos puedan responder antes cambios en su entorno y saber aprovechar las oportunidades. Así mismo, “A la Gestión del Talento Humano (GTH) se le considera un conjunto de prácticas y políticas para dirigir a cabalidad todo lo relacionado con las personas, incluido el reclutamiento, selección, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida. La palabra Recurso Humano está siendo reemplazada por GTH, gestión de socios, gestión de personas o gestión de colaboradores” (Egüez Berrezueta, 2017, pág. 17).

Todas las organizaciones que perduran en el tiempo se caracterizan por tres elementos principales: la innovación, es el pulmón con el que respiran en unos mercados cada vez más competitivos, la creación de valor, la necesidad de crear valor para el accionista (alcanzar la cifra de negocio) mediante la creación de valor para el cliente (satisfacerlo y fidelizarlo) y la creación de valor para el empleado (consiguiendo que se comprometa con el trabajo que hace) e incorporar la gestión del talento como prioridad estratégica. (Jericò, 2008).

(Chiavenato, 2009). La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados.

Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación, en ese sentido, Figueroa (2014) añade que, retener personal implica ser cuidadosos en la selección, hacer una contratación eficaz, prepararlos para los fines específicos requeridos en la empresa, desarrollarlos al máximo en sus potencialidades, de tal forma que se conviertan en el talento clave de la empresa y hagan carrera en ella. La retención de personal se ha transformado en uno de los procesos más complejos de la organización, no solamente a nivel de posiciones calificadas, también a nivel de operarios, ya que el alcance a la tecnología y a estudios técnicos hacen que pocos quieren seguir ocupando posiciones de este tipo. Sin embargo, podemos concluir que sin importar el nivel o categoría de los colaboradores, será valioso establecer un marco de trabajo sobre el cual se establezcan estrategias de retención de talento como son un fino proceso de reclutamiento así como de inducción a los nuevos trabajadores, enfoque en una cultura organizacional y un ambiente de

trabajo que reconozca el valor de los trabajadores en la empresa y programas de bienestar social que busquen mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. (Figuerola Isaza, 2014)

Según William Werther “Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y esté más atenta a los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

Aunado a lo anterior es de vital importancia que todas las organizaciones cuenten con un departamento especializado en Talento Humano, esto con el fin de facilitar tanto al cliente, proveedores, trabajadores, prestar un servicio calificado, el capital humano es de gran importancia en todas las empresas. En los últimos años la administración de personal ha cobrado mayor notabilidad, por ende, las empresas públicas y privadas han tenido la necesidad constante de capacitar al personal, dirigir, motivar y remunerar, entre los modelos de gestión de Recursos Humanos más divulgados señalamos, entre otros, los que se indican seguidamente, es el modelo de Beer¹⁵ y colaboradores (1998), que se desarrolla a partir de una concepción estructurada en cuatro políticas que abarcan la gestión de Recursos Humanos, concebida como un sistema que integra todo lo relacionado con las personas, la organización y su entorno laboral, en su modelo, la influencia de los empleados es considerada central y actúan sobre las restantes áreas. El mapa del modelo desarrollado posee un gran valor metodológico para el diagnóstico y proyección del sistema de GRH (gestión de Recursos Humanos).

Por otra parte, el modelo de Idalberto Chiavenato¹⁶ (2004) considera la GRH como un sistema que consta de cinco subsistemas interdependientes, los cuales pueden desarrollarse en medidas distintas y modificarse de acuerdo con la situación imperante en cuanto a factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos. Los subsistemas forman un proceso, los Recursos Humanos son captados, aplicados, mantenidos y desarrollados y controlados por la organización.

Según el criterio de autores como Beer¹⁷ (1998) y Chiavenato¹⁸ (2004), la gestión de los Recursos Humanos implica romper la parcelación de actividades, y consolidar la conexión estratégica y sistémica. En efecto, el papel de las personas en las organizaciones está siendo reevaluado tal como puede advertirse en la afirmación de Rifkin¹⁹ (2000), tal como sigue: “los conceptos, las ideas, las imágenes –no las cosas- son los auténticos artículos con valor en la nueva

economía. La riqueza ya no reside en el capital físico sino en la imaginación y la creatividad humana”.

En la actualidad, la gestión del personal es un componente característico de toda empresa, la cual marca el éxito o fracaso. En consecuencia, la ventaja competitiva de las empresas no radica en sus recursos materiales, ni en sus recursos financieros y tampoco en la tecnología; la ventaja competitiva definitivamente reside en el nivel de formación y gestión de sus Recursos Humanos.

El sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) insta como objetivos, crear, mantener y desarrollar los Recursos Humanos, con habilidades y motivación para llevar a cabo las estrategias primeramente establecidas en la empresa. A su vez, crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de Recursos Humanos, en efecto, se necesitan, ciertas condiciones básicas para poder establecer un sistema de Gestión de Recursos Humanos, implementar un sistema de GRH tiene sus ventajas, como lo son el de permitir mejorar la empresa, planificación y control de los Recursos Humanos; brindar a los trabajadores claridad sobre los objetivos y funciones que deben implementarse; mejorar el clima y el ambiente laboral e implementar sistemas salariales justos y equitativos, correspondientes a las tareas que se llevan a cabo, favoreciendo la integración del personal y enfocado en la motivación del trabajador.

La marca del empleador o employer branding (EB) fue definida por Ambler y Barrow (1996), como "el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo, e identificados con la empresa empleadora" (p.187). Desde que se propuso esta definición han surgido variadas acepciones para el término, para Backhaus (2016) es la “identidad de marca que caracteriza al empleador” (p.196). Otros autores se posicionan más bien en el proceso antes que el resultado, aquí encontramos a Sharabi y Geeta(2019), quienes manifiestan que “la marca del empleador es el proceso para comunicar la cultura de una organización como empleador en el mercado” (p.142).

En el contexto de la contratación, posibles solicitantes se sentirán atraídos por una empresa en función de la medida en que creen que ésta posee los atributos deseados por el colaborador y la importancia relativa que deben colocar en esos atributos (Backhaus & Tikoo: 2004). Según Barrow y Mosley (2005), la marca del empleador sirve no sólo para transferir el mensaje de la personalidad de una organización como empleador de elección, sino que también ha sido utilizado para adaptar,

con un enfoque de marketing, las herramientas y técnicas que se suelen utilizar para motivar y contratar a los empleados.

Una imagen de marca del empleador afecta positiva o negativamente el atractivo de la organización para los solicitantes de empleo y en ningún caso es neutra, por lo tanto, se debe potenciar como fortaleza (KucheroV, Zamulin & Tsybova: 2019). Y también, al igual que una marca de consumidor, representa una relación emocional entre un empleador y empleado. Además, a través de la gestión de la marca del empleador, se busca fortalecer la imagen de marca de la organización, no solo en sus futuros colaboradores, sino también entre los actuales (Rajagopalan & Baral: 2017). El EB es el proceso que no termina con la firma de un contrato puesto que los empleados pueden llegar a ser embajadores de la marca para la que trabajan. En este sentido, las organizaciones reconocen cada vez más, que todas sus actividades están sujetas a la percepción positiva o negativa que tengan sus trabajadores y la comunidad en su conjunto, y que, a su vez, la imagen proyectada afecta el nivel de compromiso de sus colaboradores actuales y la atracción de nuevos empleados talentosos (Rajagopalan & Baral: 2017; Durán-Seguel, et al.: 2020).

Como mencionamos en un comienzo, el EB es la mezcla de dos áreas, las de recursos humanos y la de marketing. La marca del empleador se basa en la aplicación de conceptos de marketing para destacar el posicionamiento de una empresa como empleador. El 'cliente' aquí es el 'empleado empleado/potencial', mientras que el objetivo sigue siendo el mismo: atraer nuevos clientes manteniendo los actuales. Y por supuesto, al igual que una marca de consumo, la marca del empleador destaca los beneficios emocionales y racionales que el empleador proporciona a los empleados (Rodríguez, 2012). Es por ello, que los beneficios ofrecidos a los colaboradores son paralelos a los que una marca convencional ofrece a los consumidores: (1) actividades de desarrollo son útiles y/o funcionales; (2) recompensas económicamente; y (3) sentimientos como pertenencia, dirección y propósito (psicológico). El EB también tiene una personalidad y puede posicionarse de manera muy similar a la marca de un producto/servicio (Ambler & Barrow: 1996).

Las organizaciones pueden lograr la diferenciación y ser más competitivas gracias a la atracción de talento, a través de iniciativas de EB (Reis & Braga: 2016) lo que permite aumentar cada vez más la competencia para atraer empleados con habilidades y conocimientos específicos ayudando a mejorar notablemente la imagen que se tiene de ellas, y logrando que las organizaciones se hagan más importantes (Carpentier, Van Hoye & Weijters: 2019). En particular las

universidades como organizaciones altamente complejas, que se desenvuelven en entornos de la misma naturaleza (Ganga-Contreras & Navarrete, 2012), requieren de una serie de consideraciones para su administración y precisamente las competencias de sus académicos y directivos es uno de los elementos centrales (Ganga-Contreras, Luna & Viancos, 2018).

La práctica del EB se basa en el supuesto de que el capital humano aporta valor a la organización y a través de la hábil inversión en capital humano los resultados de la misma pueden mejorar. Por lo tanto, el branding del empleador es una fuente de ventaja competitiva sostenible e inimitable para la empresa (Moroko y Uncles, 2009).

Toda organización en medio de la búsqueda del éxito, requiere de talento humano idóneo, razón por la cual, al momento de seleccionar personal, es trascendental evaluar la concatenación existente entre el perfil requerido del puesto de trabajo y el detentado por cada candidato. En este sentido, el proceso de reclutamiento y selección de personal es definido como acciones planeadas y emprendidas hacia el descubrimiento y medición de las particularidades personales de cada postulante, con la finalidad de establecer cuáles son los más idóneos para ejercer determinados quehaceres en la organización. Al respecto, Chiavenato (2002), expresa que, este proceso funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar a la fuerza de trabajo, es decir, aquellas que presentan características deseadas por la organización.

Por consiguiente, el proceso de reclutamiento y selección implica una serie de pasos, los cuales, inician con la activación de la solicitud de empleo, y terminan cuando se produce la decisión de contratar a uno de los peticionarios del trabajo, por lo que es menester destacar, que el reclutamiento a diferencia de la selección, es concretamente una labor de divulgación, donde se da a conocer la existencia de una plaza vacante; en cambio, la selección, es una tarea de cribar, y en consecuencia, se rodea de elementos condicionales.

De acuerdo con esto, se hace imprescindible una apertura a nivel de investigación en el área de la motivación laboral, para generar nuevos modelos que den paso a una concepción más crítica y menos revisionista de las teorías tradicionales, que han tenido una vigencia indefinida lo cual no ha permitido otros niveles de entendimiento y aplicación.

En algo que coinciden todas las teorías sobre lo que inicialmente se define como administración de personal, es en identificar a la persona como el verdadero protagonista de la

organización y reconocer sus atributos individuales más importantes: el rol que desempeña, sus competencias y las relaciones con el resto de los individuos como base de la gestión, las diferencias se presentan en el modo de ejercer esa administración del recurso, desde su reglamentación hasta la práctica diaria en cada proceso productivo.

Metodología

Esta es una investigación bajo un enfoque de estudio mixto que involucra métodos de recolección y análisis de la información desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa.

El enfoque cuantitativo que integra la investigación se basa en el ejercicio de recolección y análisis de datos estadísticos que complementan y dan rigurosidad a la información manipulada, el análisis por su parte, permite que la información sea de mayor entendimiento sobre la situación actual de la empresa, al igual que el enfoque cualitativo, permite una interpretación que confirma lo convenido inicialmente en la propuesta.

El enfoque cualitativo determina a partir de investigaciones previas, búsqueda de información, los ejercicios de consulta y construcciones conceptuales que sirven de base y fundamento para realizar el desarrollo y el análisis de los resultados, de igual manera indaga en fuentes directas y de dirección estratégica, de quienes rescata las valoraciones y perspectivas sobre la forma en que la empresa NALPIHERBS S.A.S. se desenvuelve actualmente y sobre las necesidades de atracción y retención de personal. Por otra parte, de acuerdo con sus alcances, la intención de diseñar un plan de estrategias de atracción y retención de talento humano, y que minimice la rotación, implica para la empresa generación de conocimiento nuevo, característica propia de las investigaciones de naturaleza cualitativa.

La intención de hacer uso del enfoque cualitativo y cuantitativo de investigación es una visión que complementa el estudio y análisis de la información que se planteó recolectar. Al desarrollarse la investigación específicamente en la empresa NALPIHERBS S.A.S., se entiende que su naturaleza es de estudio de caso. Esto implica que, si los resultados se basan en una recolección de datos afirmada en la experiencia de una organización, puede servir como referente para estudios posteriores que tengan en sus marcos.

Diseño

En el desarrollo del presente estudio es el método deductivo como un método predominante para analizar los elementos relacionados con las estrategias de retención y atracción de personal y fortalecimiento de los procesos de gestión del talento humano, sin embargo, se apoyará en aspectos del método inductivo, según (Pereda, 1987) el método deductivo "... se descende de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares, pudiendo ser axiomático deductivo cuando las premisas de partida la constituyen axiomas (proposiciones no demostrables), o hipotético-deductivo si las premisas de partida son hipótesis contrastables. Cuando el científico comienza su trabajo en una teoría y a partir de ella, aplicando razonamientos lógico-deductivos, acaba ampliando, precisando o corrigiendo dicha teoría, está utilizando lo que se llama el método deductivo" es hipotético deductivo debido que parte de situaciones generales o estudios realizados que permita formular unas hipótesis de manera particular donde las técnicas e instrumentos de recolección de información y su debido procesamiento ayuden a diagnosticar sobre la situación actual de la empresa NALPIHERBS S.A.S. de igual manera se utilizarán aspectos del método inductivo (Bacon, sf) "...En términos muy generales, consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene", como parte de la recolección de información a través de la observación donde saldrán a destacar aspectos particulares de la empresa que sean relevantes. Una vez se ha implementado y analizado el diagnóstico de la empresa, se construyen las posibles estrategias de intervención para seleccionar la que más se adecúa a los problemas, necesidades y particularidades de la empresa. A partir de estas posibles opciones, se selecciona la estrategia de mayor viabilidad.

Población Y Muestra

La población para la presente investigación equivale al total de trabajadores (80), vinculados a la empresa NALPIHERBS S.A.S., en todas las dependencias.

Muestra

Se utiliza una muestra de acuerdo a la conveniencia de la investigación, los procedimientos de selección utilizados dependen del juicio personal como investigadores (principalmente cortadores (7 personas) y empacadores (15 personas) y 7 personas entre jefes y supervisores), con los que se pretende obtener elementos que beneficien a la solución del problema planteado, ya que la mayor problemática en áreas productivas de la empresa, se presentan en la rotación de estos colaboradores. Debido a la poca atracción de personal, en la Empresa no se han implementado estrategias que involucren un correcto liderazgo por parte de los gerentes, con respecto a la rotación, retención y atracción de personal; se presenta la problemática planteada, y es de gran importancia reunir las características que en este caso son los indicadores de rotación de la empresa. Para la realización del presente estudio es necesaria la colaboración tanto de la persona encargada del talento humano y algunos trabajadores que desempeñan los cargos de operarios de: corte, campo y empaque; Que faciliten y contribuyan a la investigación, a su vez, son la fuente de información primaria, ya que, al momento de responder las encuestas y entrevistas, se puede evidenciar de forma más cercana el ambiente que se presenta en la empresa.

Técnicas E Instrumentos De Investigación

Las técnicas de recolección de datos que se utilizan son: la observación documental, entrevistas, encuestas aplicadas a través del software informático y personalmente en las diferentes áreas de la empresa. La técnica de observación documental, permite entrar en contexto y analizar, lo que ha sucedido con la atracción y retención de personal, índices de rotación de personal y nivel de satisfacción laboral. De esta manera, se pueden generar conocimientos e información que permitan desarrollar estrategias competitivas para la empresa. La entrevista es una técnica que consiste en formular planteamientos y preguntas que se adecúan a los intereses de la investigación, ésta permite abordar de manera profunda elementos específicos de la información que se recolecta. Paraphrasing a Balastrini (1998), el cuestionario es el medio de comunicación escrita y básica, entre el encuestador y el encuestado, la cual facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa susceptible de abalizarse en relación del problema planteado.

Análisis Integral De Resultados

Luego de hacer el profundo análisis en el proceso de vinculación y los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación y por último el diseño de una propuesta que conlleve al mejoramiento del manejo del personal de NALPIHERBS S.A.S, para la retención y atracción de personal se utilizaran una sucesión de recursos con los cuales se hará posible la presente investigación, destacar el recurso humano, técnico y la disposición para realizarlo, realizar visitas a las instalaciones de la empresa, mediante el dialogo y observación con las personas; De esta manera, conocer con más precisión la información requerida para su posterior análisis. Se aplicarán métodos de recolección de información de primera mano, así como secundaria. El método e instrumento utilizado como fuente primaria será la entrevista y cuestionario, ya que es una manera más precisa y certera de reunir información, en este último sentido toda entrevista tiene un común denominador: gestionar información, investigar.

Cuestionario

¿Qué acciones realiza la empresa para atraer y retener el talento humano?

¿Cuáles son los indicadores de rotación, cómo los clasifican y que impacto tiene?

¿Se realiza encuesta de retiro?

¿Cómo se identifican los colaboradores más destacados y con qué frecuencia?

¿Qué impacto tiene para los colaboradores, este reconocimiento?

¿Cómo se ve afectada la productividad, cuando no existen procedimientos claros y bien definidos, desde el departamento de Talento Humano?

¿Cuál es la percepción de satisfacción de los colaboradores?

Entrevista Para La Valoración Del Ambiente Y Satisfacción Laboral

Información general:

Edad: __ 18-27 __ 28-37 __ 38-47 __ 48 en adelante

Escolaridad: __ primaria __ secundaria __ técnico __ tecnólogo

Cada pregunta tiene 3 opciones de respuesta, favor seleccione una respuesta marcando una **X**

N°	Formación Y Capacitación	Buena	Regular	Mala
1	¿Obtiene información clara y directa sobre la efectividad de su trabajo por parte de la empresa?			
2	¿Recibe información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?			
3	¿Tiene clara sus funciones y responsabilidades del cargo?			
4	¿La empresa proporciona capacitaciones relacionadas a su cargo?			
5	¿La empresa le proporciona oportunidad para su desarrollo profesional?			
Comunicación		Buena	Regular	Mala
6	¿La comunicación con sus jefes es directa y de confianza?			

7	¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?			
8	¿La empresa le permite participar en la toma de decisiones?			
9	¿Puede expresar sus opiniones y sugerencias con libertad y confianza?			
Motivación y Reconocimiento		Buena	Regular	Mala
10	¿Los salarios que ofrece la empresa son equitativos?			
11	¿La empresa genera espacios para compartir en familia?			
12	¿El salario otorgado por la empresa es proporcional al esfuerzo realizado?			
13	¿La empresa le ha otorgado reconocimiento por el desempeño de sus actividades?			
14	¿Las condiciones laborales (permisos, horarios, vacaciones) son satisfactorias?			
15	¿Usted se siente comprometido con el desarrollo de la empresa?			

16	¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?			
Otras Condiciones del Trabajo		Buena	Regular	Mala
17	¿La carga laboral está bien distribuida en la empresa?			
18	¿Ha recibido orientación sobre prevención de riesgos laborales en su área de trabajo?			
19	¿El ambiente laboral propicia un adecuado desarrollo de sus funciones?			
20	¿La empresa entrega la dotación pertinente para la realización de sus funciones?			

Desarrollo

La aplicación de los instrumentos de investigación fue realizada por medio nuestra compañera de equipo, Lorieth Ximena Rubio quien labora en la empresa NALPIHERBS y fue la persona encargada de aplicar las encuestas y entrevistas al personal, con la finalidad de identificar la percepción que tienen los trabajadores de NALPIHERBS, frente a los procesos actuales en el área de Talento, y ser evaluados dentro de este apartado.

Teniendo en cuenta que la investigación tiene como propósito diseñar estrategias de atracción y retención de talento humano que necesita la empresa Nalpiherbs y que se convierten en factores clave para la evolución de la empresa y desde una mejor percepción de los líderes de Gestión Humana. Se oriento en el desarrollo de buscar e identificar en primera instancia los procesos internos de la empresa, conocer las competencias que han implementado y finalmente, analizar la situación del talento Humano. A continuación, se realizará una explicación detallada acerca del desarrollo de la actividad.

Encuesta

La encuesta fue aplicada a 8 trabajadores (3 jefes principales y 5 jefes encargados de cada área), ésta, consta de 7 preguntas enfocadas en los indicadores de rotación de personal, manejo y bienestar laboral, percepción de satisfacción de los trabajadores y de cómo afecta en la productividad el talento humano.

Mediante un documento impreso con las preguntas se entregó un ejemplar a cada jefe, explicándoles la finalidad de la encuesta y aclarando que la información suministrada sería utilizada bajo un manejo ético, lo que aseguraría la confidencialidad, transparencia y respeto, por lo cual sería anónima. Así mismo, se le solicitó a cada uno de los superiores dejar la encuesta diligenciada en un punto específico.

Entrevista

Se realizó entrevistas al personal de planta con 20 preguntas enfocadas en bienestar laboral, formación y capacitación, comunicación, motivación y reconocimiento y condiciones laboral. Los resultados corresponden a las respuestas de 22 trabajadores (15 empacadoras y 7 cortadores) que actualmente trabajan en NALHERBS S.A.S.

El documento con las preguntas fue impreso y se entregó un ejemplar a cada uno de los trabajadores, explicándoles la finalidad de la entrevista, aclarando que la información suministrada sería utilizada bajo un manejo ético, asegurando la confidencialidad, transparencia y respeto, por lo cual sería también anónima. Así mismo, se le pidió a cada uno de los trabajadores entregar la encuesta diligenciada dejándola en el puesto de trabajo del supervisor de área, no entregarla a la persona que la solicitó para generar aún mayor confianza en el proceso.

De esta manera, pudimos recolectar las encuestas sin generar ninguna suspicacia en los trabajadores ni en sus jefes y logramos generar un mayor grado de confianza en la aplicación de estas.

Tabulación de resultados en la aplicación de las encuestas:

Formación Y Capacitación	Buena	Regular	Mala
¿Obtiene información clara y directa sobre la efectividad de su trabajo por parte de la empresa?	15	6	1
¿Recibe información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	20	2	
¿Tiene clara sus funciones y responsabilidades del cargo?	21	1	
¿La empresa proporciona capacitaciones relacionadas a su cargo?	22		
¿La empresa le proporciona oportunidad para su desarrollo profesional?		12	10
Comunicación			
¿La comunicación con sus jefes es directa y de confianza?	5	12	5
¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?	5	10	7
¿La empresa le permite participar en la toma de decisiones?	5	2	15
¿Puede expresar sus opiniones y sugerencias con libertad y confianza?	8	9	5
Motivación y Reconocimiento			
¿Los salarios que ofrece la empresa son equitativos?	15	5	2
¿La empresa genera espacios para compartir en familia?		3	19
¿El salario otorgado por la empresa es proporcional al esfuerzo realizado?	13	4	5
¿La empresa le ha otorgado reconocimiento por el desempeño de sus actividades?	5	8	9
¿Las condiciones laborales (permisos, horarios, vacaciones) son satisfactorias?	20	2	
¿Usted se siente comprometido con el desarrollo de la empresa?	17	4	1
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	18	3	1
Otras Condiciones del Trabajo			
¿La carga laboral está bien distribuida en la empresa?	5	7	10
¿Ha recibido orientación sobre prevención de riesgos laborales en su área de trabajo?			22
¿El ambiente laboral propicia un adecuado desarrollo de sus funciones?	5	9	8
¿La empresa entrega la dotación pertinente para la realización de sus funciones?	15	7	

Análisis de Resultados y Discusión

Las estrategias de atracción y retención usadas por la empresa NalpiHerbs se convierten en una serie de estrategias que forman parte del sostenimiento de diferentes procesos internos, sin embargo, no existen procedimientos claros para identificar a los trabajadores claves dentro de la empresa. Por tanto, hay ausencia de planes de retención y estos no se convierten en aspectos prioritarios para la empresa. Expertos en el tema hablan de “fidelizar” el talento en lugar de “retenerlo”. Sería algo así como conseguir que los empleados quieran estar en la empresa sin que se sientan forzados a ello. Sea cual sea la premisa básica, la empresa urge de estrategias y técnicas de retención.

Teniendo en cuenta el resultado de la entrevista para la valoración del ambiente y satisfacción laboral que de manera general factores positivos evaluados dentro de ítem formación y capacitación es clara la funcionalidad del rol y el desempeño de las tareas asignadas, como oportunidad de mejora encontramos la retroalimentación del desempeño y el desarrollo del plan de carrera dentro de la empresa, deficiencias en el plan de formación, comunicación interna, así como en medidas para la conciliación familiar y laboral de los trabajadores. Ambos planes deben ser mejorados y adaptados teniendo como punto de partida el presente trabajo. Partiendo de las variables analizadas se puede derivar que existen elementos que afectan el desempeño de los trabajadores; unos positivos, como el agrado que siente gran parte del personal de campo al realizar su trabajo; la importancia que las personas le dan al mismo; la armonía y cooperación entre los trabajadores para el desempeño de sus labores y tareas; así como, contar con un supervisor que transmite en forma clara las tareas a realizar para alcanzar los objetivos.

También se percibieron otros elementos negativos que influyen en el desempeño de las personas que laboran para NalpiHerbs, un deficiente sistema de capacitación, que no transmite la importancia y el requerimiento de mantener los estándares de calidad dentro los procesos internos de producción y cuidado de cultivos. En relación a la planificación, programación de las actividades y en cada una de las áreas en NalpiHerbs no existe una ruta clara de trabajo, tampoco existe un programa que le permita al supervisor y líderes de área, tener un plan de acción para realizar coordinadamente las tareas, por lo que el trabajo es asignado empíricamente y de acuerdo a la percepción y experiencia del supervisor de planta. En la comunicación se ven reflejadas falencias expuestas por los trabajadores, no se percibe confianza frente a los líderes con sus trabajadores, ni los trabajadores con sus líderes, existe una desconexión entre los individuos y desconexión frente

a los objetivos que traza la organización. No hay participación en la toma de decisiones, ni participación en el rol, no se genera un ambiente de confianza y libertad para expresarse dentro de la empresa por parte de los trabajadores.

La precaria existencia de políticas para retener al personal lleva a cuestionar la real, certera y concreta preocupación por los trabajadores, los resultados expuestos abren la posibilidad de construir un bosquejo de medidas que configuren una visión más amplia y holística de aspectos que vayan más allá de lo monetario. Si se tiene en cuenta el trasfondo de lo discutido sobre la efectividad y alcances de las actuales “estrategias” de retención.

Los modelos de retribución flexible permiten lograr dicha eficiencia. A diferencia de otros modelos flexibles de elección de beneficios sociales, estos sistemas ofrecen discrecionalidad en la elección de las prestaciones según las necesidades particulares de cada trabajador, pero sin que las empresas tengan que soportar las cargas económicas vinculadas a la oferta de dichas prestaciones. Aunque la correcta implantación de estos modelos retributivos ofrece ventajas tanto a la empresa como a los empleados, su aplicación no carece de dificultades. Para lograr una exitosa implantación es necesario que los directivos conozcan en profundidad sus peculiaridades, sus efectos, sus ventajas y los mejores métodos para su aplicación. retribuir a los empleados puede contribuir al logro de una ventaja competitiva diferencial a la empresa gracias al efecto que su implantación tiene en la capacidad para atraer el talento y fidelizar a sus trabajadores clave. Los datos ponen de manifiesto que existe una asociación positiva mayor entre las empresas que ofertan modelos de retribución flexible y su capacidad para atraer empleados esenciales respecto a sus competidores que en aquellas empresas que no ofrecen este tipo de retribución.

La motivación y reconocimiento se destacan aspectos positivos como el reconocimiento monetario por parte de la empresa a sus trabajadores, las condiciones laborales con respecto a lo relacionado con el horario, permisos y vacaciones es un factor percibido de manera positiva. En la pertenencia e identificación con la empresa la mayor parte de los trabajadores manifiestan sentirse identificados y comprometidos con el desarrollo de la misma, y a su vez, como oportunidad de mejora encontramos el reconocimiento del trabajo realizado y los espacios externos que tiene el trabajador para compartir con su familia.

Con respecto a otras condiciones laborales encontramos insatisfacción frente al equilibrio de cargas laborales, no presenta capacitación u orientación frente a los riesgos laborales que

presentan los cargos. Se evidencia la necesidad de mejorar estrategias frente al clima organizacional y propiciar una mejor perspectiva del ambiente laboral en cada uno de los grupos de trabajo.

Incorporando a lo anterior es necesario evaluar la congruencia y consistencia de los resultados del análisis del puesto de trabajo y del proceso de selección de personal. El perfil del candidato es el resultante de un profundo análisis del puesto de trabajo, mediante el cual se deben examinar los aspectos extrínsecos al cargo (requisitos físicos, intelectuales, responsabilidades adquiridas y las condiciones de trabajo, por mencionar algunos), y, a la vez, aquellos aspectos intrínsecos que corresponden al impacto y la relación que dicho cargo tiene con el objetivo de la empresa y, en ese sentido, con la estrategia diseñada para su cumplimiento. El perfil del candidato para los puestos claves, dentro de los muchos elementos que definen el perfil, es necesario considerar aquellos que están relacionados con la dimensión espacio-temporal. De las razones de “libre abandono”, el aspecto de largo plazo se convierte en una variable a considerar al igual que aquellos factores de carácter personal del empleado, muchos de ellos referidos a su lugar de residencia. Por tal consideración, se busca que el perfil de estos “cargos claves” corresponda con empleados que permanezcan y, sobre todo, crezcan laboral y personalmente dentro de la empresa. Todo puesto clave deberá contar necesariamente con un plan de carrera y un plan de sucesión, retroalimentando así la definición del mismo perfil.

Encuesta jefes Y Supervisores De Área

La encuesta fue aplicada en 8 trabajadores en total, ésta, consta de preguntas enfocadas en conocer las acciones de atracción y retención que Nalpiherbs ha diseñado, así mismo, conocer que percepción tienen los colaboradores acerca de los indicadores de rotación, encuestas de retiro, satisfacción y de cómo afecta la productividad en el talento humano.

Aquí se puede observar que la empresa utiliza las redes sociales como medio para publicar sus vacantes, también ofrece bonos por referidos. Se caracteriza por generar un buen ambiente laboral y generar estabilidad laboral. Se pudo evidenciar que, en la estrategia de retención de acuerdo a las personas encuestadas, que ofrecía bonos por reconocimiento a la labor, así como al área de postcosecha, adicionalmente, que facilita el transporte de sus colaboradores hasta el lugar de trabajo.

En general, se desconocen si existen indicadores que muestren la rotación y el impacto social y económico que ello representa; en la empresa se habla con algunas personas para saber el motivo por el cual se desvinculan, pero formalmente no se realiza una encuesta que permita definir con exactitud las causas que conllevan a tomar la decisión de renunciar.

Si bien es cierto que existe un buen ambiente de trabajo, también se nota que no hay una política de incentivos de tipo no económico que exalte el reconocimiento y el compromiso a nivel social que genere un impacto positivo en los colaboradores. No obstante, el reconocimiento económico permea en mayor productividad.

La gerencia debe tener el interés para llevar a cabo la formalización del área de talento humano y poder realizar la tarea en conjunto; es bueno darle un enfoque a la misión y visión con respecto al talento humano y a su vez, realizar los manuales y procedimientos del área para llevar a cabo un adecuado proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, de acuerdo a la ley y el Ministerio de Trabajo.

El área de Talento Humano debe ser totalmente estratégica en la Empresa, sin embargo y según los resultados, no existen procedimientos claros que definan el qué, cómo y cuándo hacer. A esto, le agregamos que en ocasiones el pago no es puntual y no hay insumos para trabajar; Lo que genera malestar e inconformidad y como consecuencia los colaboradores se ausentan afectando directamente la productividad.

Se evidencia una inconformidad desde diferentes aspectos que conllevan a trabajar por necesidad, sin motivación de parte de la Empresa, ya que hay varios factores que están ocasionando un malestar colectivo como: El no pago a tiempo de: salarios y prestaciones sociales. Los colaboradores no ven reflejados beneficios que promuevan el bienestar, desarrollo y ni el de sus familias. Trabajar a la intemperie y bajo el calor sofocante, sin una óptima hidratación afecta el rendimiento físico y anímico de los trabajadores.

La empresa podrá poner en práctica una serie de medidas para retener, pero la disposición de quedarse obedecerá a la decisión libre y autónoma del trabajador. En tal sentido, la eficacia pasará por el diálogo entre la empresa y el trabajador; relación que requiere necesariamente de un acercamiento alejada de una visión pragmática y funcional y sí, más bien, abierta al diálogo y a la mirada comprensiva y relacional del ser humano (Pichault & Nizet, 2008).

Frederick Herzberg, quien formuló la teoría de los dos factores, así como la teoría de la motivación – higiene, sugiere que las empresas con políticas más flexibles y más incentivos

sociales, generan menos índices de insatisfacción en sus empleados. Aumentar la autonomía y responsabilidad en el trabajo disminuye las cargas de trabajo e incrementa la motivación. Establecer con cada colaborador, un feedback constante que mejore la comunicación y le permita conocer sus fortalezas, así como sus debilidades y aspectos a mejorar. Y no menos importante, contribuir en la formación y capacitación constante que le permita al trabajador desarrollarse y ser ejemplo de superación.

En la actualidad, se ha convertido en un reto constante el atraer y retener al talento humano; no obstante, la organización debe promover el bienestar de sus colaboradores, generando actividades y espacios idóneos para satisfacer, desarrollar y motivar a su personal lo que a cambio impacte de manera positiva en el cumplimiento de sus objetivos. En Nalpiherbs se deben generar procedimientos claros y desde el área financiera buscar estrategias que permitan cumplir con los pagos a sus trabajadores en las fechas pactadas.

Conclusiones

Ahora la competencia en el mundo se da a nivel de talento. El talento humano es lo que genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones. En las organizaciones avanzadas del mundo, la lucha está en atraer, seleccionar y retener a los mejores talentos. Solamente las personas más capacitadas podrán crear los mejores productos y generar las mejores ideas para que las compañías superen exitosamente a sus competidores. El área de Talento Humano es un departamento estratégico y de gran importancia para el progreso y crecimiento de la empresa, el cual cumple con un gran rol en cuanto al desarrollo de componentes motivacionales para los trabajadores, dentro de los cuales se encuentran las capacitaciones, incentivos y bonificaciones, estrategias de remuneración, portafolio de beneficios, entre otros, ayudando a que el nivel motivacional de los trabajadores incremente, lo que a su vez conlleva a fortalecer el compromiso por parte de estos con la empresa. Un personal motivado y con un alto sentido de pertenencia con la empresa resulta ser más eficiente y eficaz en la ejecución de sus labores o actividades, por lo que se hace necesario brindar a los trabajadores una estabilidad laboral y también emocional que les garantice una mejor calidad de vida.

La satisfacción laboral o felicidad laboral, como se analizó, es un pilar importante para las organizaciones y a la cual se le debe prestar atención, aún más en la época de economía cambiante que vivimos. Es vital, para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y progreso, contar con personas alineadas y contentas en sus roles laborales. Cada persona tiene necesidades y motivaciones particulares para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es saber cuáles son. Igualmente, la empresa debe estar interesada en el bienestar de sus empleados, pues de lo contrario no tiene sentido hablar de salario emocional, modelos de gestión, políticas de ingreso y retención de los mejores talentos.

No existen procedimientos claros para identificar a las personas claves dentro de la organización. Por tanto, hay ausencia de planes de retención y estos no se convierten en aspectos prioritarios para la organización objeto de estudio. No existen criterios claros para determinar qué cargos van a ser objetos de retención, lo cual introduce el interrogante sobre el conocimiento de los cargos estratégicos dentro la compañía y el planteamiento de una metodología para su

identificación. Si se tiene en cuenta el trasfondo de lo discutido sobre la efectividad y alcances de las actuales “estrategias” de retención se pueden delinear algunas recomendaciones para la implementación de una política de retención de personal:

1. Descripción de los puestos de trabajo, con ajuste persona-puesto.
2. Identificar puestos que aportan valor y realizar un correcto análisis de equidad interna y competitividad externa.
3. Evaluación del desempeño basándose en las nuevas tendencias de evaluaciones de 360 grados para el equipo directivo y otras posiciones como mandos intermedios.
4. Realizar una encuesta de satisfacción laboral y establecer acciones para potenciar el clima laboral y el grado de motivación de la plantilla en todos los niveles.
5. Invertir en un proyecto de Employer Branding.
6. Establecer un buen outplacement para determinadas posiciones

La empresa junto con el departamento de talento humano se enfoquen crear manual de procesos, mejorar los procesos administrativos ya existentes, para mejorar la competitividad y la calidad del servicio ofrecido.

Recomendaciones

El departamento de talento humano debe identificar las necesidades de los empleados respecto a capacitación con el fin de cubrir los vacíos encontrados. La capacitación del personal debe ser continúa permitiendo que está ayude como herramienta donde se puedan identificar habilidades, destrezas y conocimientos en sus labores, no obstante, la capacitación requiere de una evaluación para verificar, retroalimentar y de esta manera enriquecer los procesos. La motivación del personal demanda la misma importancia que la capacitación de los mismos, por lo que se recomienda hacer un plan de incentivos para los empleados, con el fin de mantener a los empleados más satisfechos y a gusto con la empresa.

Cabe resaltar que, para disminuir la rotación del personal, se necesita construir un ambiente de compromiso mutuo en las organizaciones. Cuando las empresas invierten en el desarrollo de sus empleados y demuestra su compromiso con ellos, los empleados responden con lealtad, mejoran sus habilidades y trabajan duro para la compañía cuando sienten que la compañía está comprometida con ellos en el largo plazo (Loyola, 2014).

Como se explicó a lo largo de este trabajo, todo lo que se hace dentro de la organización debe tener un orden, un objetivo. Se habla entonces de que, con un modelo de gestión humana, orientado a la persona, donde su satisfacción laboral en todos los aspectos sea lo primero, necesariamente se traduce en políticas de retención del talento humano, que siempre ofrecerán beneficios a la empresa, en conclusión y tras el análisis, se puede afirmar que, aunque este es el camino por el que la empresa debe seguir, esto son sólo medidas iniciales para que la empresa se empiece a enfocar en este tipo de iniciativas, pero el camino todavía es largo y deberá mantenerse constantemente actualizada para, poco a poco, implantar las tendencias más innovadoras de retención y atracción de talento y, sobretodo, que vayan en línea con los objetivos del negocio.

A partir de lo anterior se debe identificar el perfil del candidato para los puestos “claves”. Dentro de los muchos elementos que definen el perfil, es necesario considerar aquellos que están relacionados con la dimensión espacio-temporal. De las razones de libre abandono, el aspecto de largo plazo se convierte en una variable a considerar al igual que aquellos factores de carácter personal del empleado, muchos de ellos referidos a su lugar de residencia. Por tal consideración,

se busca que el perfil de estos “cargos claves” corresponda con empleados que permanezcan y, sobre todo crezcan de manera laboral y personalmente dentro de la organización. Todo puesto clave deberá contar necesariamente con un plan de carrera y un plan de sucesión de retroalimentando y oportunidades de mejora.

Orientar las relaciones empleado – empresa hacia una actitud hacia la escucha y el habla. Este criterio no solo es válido con respecto a los empleados claves sino, en general, en la relación con todas las personas. No se trata únicamente de aprender a escuchar al “otro”, también de cederle la palabra como signo y expresión de que ese “otro” puede desarrollar un aspecto que lo hace hombre de relación, ya sea opinar, retroalimentar o sugerir; es la vía adecuada hacia el establecimiento de una relación de mutua confianza. Según los hallazgos, los aspectos personales y de relación son los que tienen una mayor repercusión y relevancia en la toma de cambiar o abandonar el puesto de trabajo.

Es pertinente investigar el punto de vista de aquellos que son objetos de retención, aspecto que sería complementario del trabajo expuesto. La empresa podrá poner en práctica una serie de medidas para retener, pero la disposición de quedarse obedecerá a la decisión libre y autónoma del colaborador. En tal sentido, la eficacia pasará por el diálogo entre la organización y el empleado, relación que requiere necesariamente de un acercamiento alejada de una visión pragmática y funcional y sí, más bien, abierta al diálogo y a la mirada comprensiva y relacional del ser humano (Pichault & Nizet, 2008).

Referencias

1. Buliubasich E. y González A. Los Pueblos Indígenas de la Provincia de Salta. La posesión y el dominio de sus tierras. Departamento San Martín. Salta, Centro Promocional de las Investigaciones en Historia y Antropología (CEPIHA), 2009. Pág. 21-22.
2. Castillo, J (2007). Administración de personal Un enfoque hacia la calidad. (Segunda edición). Bogotá: Ecoe ediciones.
3. Calderón, G.; Naranjo, J.C. y Álvarez, C.M. (2008). Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia Unibiblos
4. Chiavenato, I (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. (Octava edición). México: Mc Graw – Hill.
5. Felcman, I. La cultura de la organización: diagnóstico y cambio. ADRHA. Recursos Humanos en la Argentina. Buenos Aires, Editorial Vínculos, 2004. Pág. 66-69.
6. Gallacher, M. Aspectos Humanos en el trabajo Profesional. ADRHA. Recursos Humanos en la Argentina. Buenos Aires, Editorial Vínculos, 2004. Pág. 78-79.
7. Guerra, G. E. El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. San José de Costa Rica, Editorial Agroamerica, 2002.
8. Hatum, A. (2011). El Futuro del Talento. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
9. <https://blog.sodexo.cl/que-es-retencion-de-talento-y-para-que-sirve>
10. <https://www.apd.es/retencion-talento-empresas/>
11. Jericó, P. (2001a): Dirección del talento, del profesional con talento al talento organizativo. Madrid: Prentice-Hall, Financial Times.
12. Agudelo, B. (2019): Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia.
13. Perneth, y Benítez. 2018. Gestión Estratégica del Talento Humano en la Empresa Proveedora del Oriente. Tesis de Especialidad en Gestión Gerencial, Publicado en Cartagena: Editorial de la Universidad de Cartagena.
14. PwC Asesores Empresariales Cía. Ltda. 2019. «Encuesta de remuneraciones.» PwC Ecuador. Último acceso: 5 de febrero de 2021. <https://www.pwc.ec/es/paginaslocales/remuneraciones.html>.

15. Pichault, F. & J. Nizet. (2008). “De la sociología de las organizaciones a la gestión de los recursos humanos: una propuesta de marco de análisis”, *Administración y Organizaciones*, 11(21). UAM-Xochimilco, pp. 47-84.
16. Werther, W. Davis, K. Guzmán, M (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*. (Séptima edición). México: Mc Graw – Hill.
17. <https://dle.rae.es/talento?m=form>
18. <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/01s.htm>

Anexos

Entrevista

Entrevista al personal de área de empaque y corte del cual participaron 22 personas. El objetivo de esta entrevista es recopilar información cualitativa para obtener pautas o motivos del porque la rotación de personal, como se sienten laboralmente y así obtener opiniones o recomendaciones para su mejorar.

Entrevista Para La Valoración Del Ambiente Y Satisfacción Laboral

Información general:

Edad: 18-27 28-37 38-47 48 en adelante

Escolaridad: primaria secundaria técnico tecnólogo

Cada pregunta tiene 3 opciones de respuesta, favor seleccione una respuesta marcando una **X**

N°	Formación Y Capacitación	Buena	Regular	Mala
1	¿Obtiene información clara y directa sobre la efectividad de su trabajo por parte de la empresa?			
2	¿Recibe información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?			
3	¿Tiene clara sus funciones y responsabilidades del cargo?			
4	¿La empresa proporciona capacitaciones relacionadas a su cargo?			

5	¿La empresa le proporciona oportunidad para su desarrollo profesional?			
Comunicación		Buena	Regular	Mala
6	¿La comunicación con sus jefes es directa y de confianza?			
7	¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?			
8	¿La empresa le permite participar en la toma de decisiones?			
9	¿Puede expresar sus opiniones y sugerencias con libertad y confianza?			
Motivación y Reconocimiento		Buena	Regular	Mala
10	¿Los salarios que ofrece la empresa son equitativos?			
11	¿La empresa genera espacios para compartir en familia?			
12	¿El salario otorgado por la empresa es proporcional al esfuerzo realizado?			

13	¿La empresa le ha otorgado reconocimiento por el desempeño de sus actividades?			
14	¿Las condiciones laborales (permisos, horarios, vacaciones) son satisfactorias?			
15	¿Usted se siente comprometido con el desarrollo de la empresa?			
16	¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?			
Otras Condiciones del Trabajo		Buena	Regular	Mala
17	¿La carga laboral está bien distribuida en la empresa?			
18	¿Ha recibido orientación sobre prevención de riesgos laborales en su área de trabajo?			
19	¿El ambiente laboral propicia un adecuado desarrollo de sus funciones?			
20	¿La empresa entrega la dotación pertinente para la realización de sus funciones?			

Análisis de Resultados de la encuesta

Formación Y Capacitación	Buena	Regular	Mala
¿Obtiene información clara y directa sobre la efectividad de su trabajo por parte de la empresa?	15	6	1
¿Recibe información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	20	2	
¿Tiene clara sus funciones y responsabilidades del cargo?	21	1	
¿La empresa proporciona capacitaciones relacionadas a su cargo?	22		
¿La empresa le proporciona oportunidad para su desarrollo profesional?		12	10
Comunicación			
¿La comunicación con sus jefes es directa y de confianza?	5	12	5
¿Cómo es la comunicación con sus compañeros de trabajo?	5	10	7
¿La empresa le permite participar en la toma de decisiones?	5	2	15
¿Puede expresar sus opiniones y sugerencias con libertad y confianza?	8	9	5
Motivación y Reconocimiento			
¿Los salarios que ofrece la empresa son equitativos?	15	5	2
¿La empresa genera espacios para compartir en familia?		3	19
¿El salario otorgado por la empresa es proporcional al esfuerzo realizado?	13	4	5
¿La empresa le ha otorgado reconocimiento por el desempeño de sus actividades?	5	8	9
¿Las condiciones laborales (permisos, horarios, vacaciones) son satisfactorias?	20	2	
¿Usted se siente comprometido con el desarrollo de la empresa?	17	4	1
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?	18	3	1
Otras Condiciones del Trabajo			
¿La carga laboral está bien distribuida en la empresa?	5	7	10
¿Ha recibido orientación sobre prevención de riesgos laborales en su área de trabajo?			22
¿El ambiente laboral propicia un adecuado desarrollo de sus funciones?	5	9	8
¿La empresa entrega la dotación pertinente para la realización de sus funciones?	15	7	

Cuestionario

El cuestionario se direccionó al 100% a jefes de áreas y supervisores para un total de 7 personas.

¿Qué acciones realiza la empresa para atraer y retener el talento humano?

¿Cuáles son los indicadores de rotación, cómo los clasifican y que impacto tiene?

¿Se realiza encuesta de retiro?

¿Cómo se identifican los colaboradores más destacados y con qué frecuencia?

¿Qué impacto tiene para los colaboradores, este reconocimiento?

¿Cómo se ve afectada la productividad, cuando no existen procedimientos claros y bien definidos, desde el departamento de Talento Humano?

¿Cuál es la percepción de satisfacción de los colaboradores?