



Neiva, 12 de enero de 2023

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Liliana Medina, con C.C. No. 36.297.049

Jimena Murcia Santos, con C.C. No. 36.286.367

Durley Camila Cordoba Renza, con C.C. No. 1.083.916.670

_____, con C.C. No. _____

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o titulado

Estrategias de Retención de Talentos Humanos en Comfamiliar, Agencia Pitalito

presentado y aprobado en el año _____ como requisito para optar al título de

Especialista en Gerencia de Talento Humano

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 2
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: *[Handwritten Signature]*

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: *[Handwritten Signature]*

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: *[Handwritten Signature]*

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Estrategias de Retención de Talentos Humanos en Comfamiliar, Agencia Pitalito

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Córdoba Renza	Durley Camila
Medina	Liliana
Murcia Santos	Jimena

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Fierro Celis	Fernando Adolfo

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista en Gerencia de Talento Humano

FACULTAD: Economía y Administración

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización en Gerencia de Talento Humano

CIUDAD: Nelva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2023 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 118

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



Diagramas_X_ Fotografías___ Grabaciones en discos_X_ Ilustraciones en general_X_ Grabados___
Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas
o Cuadros_X_

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. <i>Retención de talento</i>	<i>Talent retention</i>
2. <i>Rotación de personal</i>	<i>Personnel turnover</i>
3. <i>Selección de personal</i>	<i>Personnel selection</i>
4. <i>Talento Humano</i>	<i>Human Talent</i>
5. <i>Gestión de talentos</i>	<i>Talent Management</i>

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

La retención de talento humano ha tomado un valor intrínseco que compete a los empleados y organizaciones, convirtiéndose en una habilidad que engloba un conjunto de estrategias, las cuales la empresa busca conservar talentos, que demuestran calidad en su trabajo, desempeño, actitud y pertenencia con la organización. Contar con talento humano que aporte valor a la empresa resulta clave para cualquier estrategia de negocio y más para la consecución de estrategias de largo plazo.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



Los colaboradores tienen una serie de necesidades que cubrir y cuanto mejor lo haga y contribuya una organización, más duradera será la experiencia del empleado.

De ese modo, en primer lugar, se expondrán aspectos relacionados con la introducción, la importancia de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial que conlleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión humana. Además, recurrimos a libros, páginas web, artículos periodísticos y científicos que nos permitieron entender mejor ciertos temas que fuimos tratando al desarrollo del estudio de investigación.

Se pondrá en evidencia el diseño metodológico el cual está enfocado en un tipo de investigación descriptiva utilizando el método deductivo. Por medio de encuestas y entrevistas se utilizarán las herramientas de recolección de datos. Una vez concluido el estudio, se busca reducir el impacto de la rotación de personal en la organización con una elección de personal adecuada mediante la entrevista y métodos de selección efectivos garantizando la permanencia de un equipo de trabajo consolidado, con garantía de permanencia y así lograr el éxito dentro de la organización.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The retention of human talent has taken an intrinsic value that concerns employees and organizations, becoming an ability that encompasses a set of strategies, which the company seeks to retain talents that demonstrate quality in their work, performance, attitude and belonging to the organization. Having human talent that adds value to the company is key to any business strategy and even more so for the achievement of long-term strategies. Employees have a series of needs to be met and the better an organization does and contributes, the more lasting the employee experience will be.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co. link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



Thus, first of all, we will present aspects related to the introduction, the importance of retaining the best talent as a business strategy that leads to evaluate the methods and practices in human management. In addition, we resorted to books, web pages, journalistic and scientific articles that allowed us to better understand certain issues that we were dealing with in the development of the research study.

The methodological design will be highlighted, which is focused on a descriptive type of research using the deductive method. Data collection tools will be used through surveys and interviews. Once the study is concluded, we seek to reduce the impact of personnel turnover in the organization with an adequate choice of personnel through interviews and effective selection methods, guaranteeing the permanence of a consolidated work team, with a guarantee of permanence and thus achieving success within the organization.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Diana Milena Nieto R.

Firma:

Nombre Jurado: Willian Sierra

Firma:

Nombre Jurado: Luis Alfredo Muñoz Velasco

Firma:

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co. link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE TALENTOS HUMANOS EN COMFAMILIAR,
AGENCIA PITALITO.

Durley Camila Cordoba Renza

Liliana Medina

Jimena Murcia Santos

Universidad Surcolombiana

Economía y Administración

Esp. Gerencia de Talento Humano

Neiva, Huila

2022

RESUMEN

La retención de talento humano ha tomado un valor intrínseco que compete tanto a los empleados como a las organizaciones, convirtiéndose en una habilidad que engloba un conjunto de estrategias, con las cuales la empresa busca conservar a talentos, que demuestran calidad en su trabajo, buen desempeño, actitud y pertenencia con la organización. Contar con talento humano que aporte valor a la empresa resulta clave para cualquier estrategia de negocio y más para la consecución de estrategias de largo plazo. Los colaboradores tienen una serie de necesidades que cubrir y cuanto mejor lo haga y contribuya una organización, más duradera será la experiencia del empleado.

De ese modo, en primer lugar, se expondrán aspectos relacionados con la introducción, la importancia entonces de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial que conlleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión humana. Además, recurrimos a libros, páginas web, artículos periodísticos y científicos que nos permitieron entender mejor ciertos temas que fuimos tratando al desarrollo del estudio de investigación.

Se pondrá en evidencia el diseño metodológico el cual está enfocado en un tipo de investigación descriptiva utilizando el método deductivo. Por medio de encuestas y entrevistas se utilizarán las herramientas de recolección de datos. Una vez concluido el estudio, se busca reducir el impacto de la rotación de personal en la organización con una elección de personal adecuada mediante la entrevista y métodos de selección efectivos garantizando la permanencia de un equipo de trabajo consolidado, con garantía de permanencia y así lograr el éxito dentro de la organización.

Palabras clave: Retención de talento, rotación de personal, selección de personal.

ABSTRACT

The retention of human talent has taken an intrinsic value that is the responsibility of both employees and organizations, becoming a skill that encompasses a set of strategies, with which the company seeks to retain talents, who demonstrate quality in their work, good performance, attitude and belonging to the organization. Having human talent that adds value to the company is essential for any business strategy and even more so for the achievement of long-term strategies. Employees have a series of needs to meet and the better an organization does and contributes, the longer the employee experience will last.

In this way, in the first place, aspects related to the introduction will be exposed, then the importance of retaining the best talents as a business strategy that leads to evaluating the methods and practices in human management. In addition, we used books, web pages, journalistic and scientific articles that allowed us to better understand certain topics that we were dealing with during the development of the research study.

The methodological design will be highlighted, which is focused on a type of descriptive research using the deductive method. Through surveys and interviews, the data collection tools will be used. Once the study is completed, it seeks to reduce the impact of staff turnover in the organization with an adequate selection of personnel through the interview and effective selection methods, guaranteeing the permanence of a consolidated work team, with a guarantee of permanence and thus achieve success within the organization.

Key words: Talent retention, personnel turnover, personnel selection.

Tabla de Contenido

RESUMEN	2
ABSTRACT.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. IMPORTANCIA DEL TEMA.....	10
2. PLANTAMIENTO DE PROBLEMA.....	12
2.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	17
3. OBJETIVOS	18
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	18
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. JUSTIFICACIÓN	19
5. MARCO DE REFERENCIA.....	21
5.1 ESTADO DEL ARTE	21
5.1.1 Antecedentes y revisión bibliografía en el ámbito internacional.....	21
5.1.2 Estudio de Retención en Cajas de Compensación y políticas de Talento Humano a nivel nacional.....	24
5.1.3 Estudio de Cajas de Compensación entorno al Talento Humano y Gestión.....	29
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	33
5.2.1 Recursos humanos	33
5.2.2 Gestión de talento	34
5.2.3 Rotación de personal.....	36
5.2.4 Retención de Talentos.....	38
5.2.5 Selección de personal	40
5.2.6 Acciones de retención de personal	42
5.2.7 Estrategias de gestión para retención de personal	46
5. MARCO INSTITUCIONAL.....	49
6.1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	49
6.2. RESEÑA DE LA ORGANIZACIÓN	49
6.3. PROPÓSITO CENTRAL (MISIÓN).....	50
6.4. OBJETIVO RETADOR (VISIÓN).....	50
6.5. VALORES.....	50
6.6. PORTAFOLIOS DE SERVICIOS	52

7.	DISEÑO METODOLÓGICO	53
7.1.	ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO	53
7.1.1.	Enfoque de investigación.....	54
7.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	54
7.3.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	55
7.4.	FUENTES DE INFORMACIÓN	55
7.4.1.	Fuente primaria.....	55
7.4.2.	Fuente secundaria.....	55
7.5.	OBJETO DE INVESTIGACIÓN	55
7.5.1.	Población y muestreo.....	56
7.6.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN E INFORMACIÓN	56
7.6.1.	Variables	57
7.7.	RELACIÓN OBJETIVOS VARIABLES Y FUENTES:	57
7.8.	DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO UTILIZADO	58
7.9.	OPERACIONALIDAD DE VARIABLE.....	58
7.11.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	66
8.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	68
8.1.	ANÁLISIS ENCUESTA A EMPLEADOS.....	68
8.2.	ANÁLISIS ENCUESTA A EXEMPLEADOS	81
8.3.	ANÁLISIS DE ENTREVISTA JEFES DE DEPARTAMENTO AGENCIAS.....	94
8.4.	ANÁLISIS DOFA	95
9.	CONTRIBUCIONES	99
10.	CONCLUSIONES	101
12.	REFERENCIAS.....	104
13.	ANEXO.....	115

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Variables a tener en cuenta en el diseño de una política retributiva. Areas de impacto</i>	32
Figura 2 <i>Procesos de selección de personal fundacion, Foro 2020</i>	44
Figura 3 <i>Organigrama Comfamiliar sede Pitalito</i>	55

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Tasa de retencion del talento personal directo</i>	13
Tabla 2 <i>Indicador oportunidad en la seleccion</i>	15
Tabla 3 <i>Operacionalidad de variables</i>	59
Tabla 4 <i>Operacionalidad de objetivo</i>	63
Tabla 5 <i>Cronograma de actividades</i>	67
Tabla 6 <i>Resumen encuestas a empleados</i>	69
Tabla 7 <i>Resumen encuestas a empleados</i>	82
Tabla 8 <i>Matriz DOFA talento humano Comfamiliar, agencia Pitalito</i>	96

Índice de Esquemas

Esquema 1	<i>¿Influye la rotación de personal en su área de trabajo?</i>	71
Esquema 2	<i>¿La remuneración salarial satisface sus necesidades personales y familiares?.....</i>	72
Esquema 3	<i>¿La relación laboral entre jefes y subordinados es?.....</i>	73
Esquema 4	<i>¿Hay oportunidad de crecimiento profesional dentro de la organización?.....</i>	74
Esquema 5	<i>¿Cuenta la organización con las herramientas necesarias para un mejor desempeño?.....</i>	75
Esquema 6	<i>¿Cuenta la organización con las herramientas necesarias para un mejor desempeño?.....</i>	76
Esquema 7	<i>¿Los perfiles de cargo cumplen con las funciones del puesto de trabajo?.....</i>	77
Esquema 8	<i>¿La rotación del personal influye en el crecimiento de la empresa?.....</i>	78
Esquema 9	<i>¿El tipo de vinculación laboral que ofrece la organización es satisfactorio?.....</i>	79
Esquema 10	<i>¿El salario devengado influye en la rotación del personal en la organización?....</i>	80
Esquema 11	<i>¿El trabajo cumplió con las expectativas esperadas?</i>	84
Esquema 12	<i>¿La baja remuneración aumenta la rotación del personal?.....</i>	85
Esquema 13	<i>¿Los directivos brindaron apoyo a su carrera profesional?.....</i>	86
Esquema 14	<i>¿El tipo de contratación influyó en la terminación del contrato?.....</i>	87
Esquema 15	<i>¿La relación interpersonal con sus compañeros y directivos fue?.....</i>	88
Esquema 16	<i>¿La organización le brindó estabilidad laborar?.....</i>	89
Esquema 17	<i>¿Demostró interés por mantener el empleo durante la vigencia del empleo?</i>	90
Esquema 18	<i>¿Califica la recarga laboral como un indicador de rotación de personal?.....</i>	91
Esquema 19	<i>¿Tiene la organización problemas de rotación de personal?.....</i>	92
Esquema 20	<i>¿El salario devengado influye en la rotación del personal en la organización?....</i>	93

1. INTRODUCCIÓN

La retención de talento se ha convertido en un desafío en la actualidad para las empresas, ayudándoles a proyectarse con estrategias a largo plazo, con mayores garantías de éxito, siendo una prioridad estratégica, los departamentos de gestión del Talento Humano. Por esa razón, estos espacios se deben enfocar en evaluar la comprensión de varios elementos y acciones que los conforman, buscando retener a los trabajadores proactivos, con buen desempeño, con identidad corporativa, trabajo en equipo y talento de calidad.

La necesidad de talento, competencias, destrezas, habilidades y capacidades relacionadas al saber hacer se convierte en uno de los intereses más perseguidos por parte de una compañía. No solo limitándose a cargos específicos, sino que, de alguna manera, también se busque contribuir a la necesidad de construcción de una organización conjunta, que a través del talento sea capaz de generar ventaja a nivel estratégico, competitivo y productivo, en comparación con las empresas que presentan altos niveles de rotación de personal.

El objetivo de esta investigación, realizada bajo un enfoque de carácter cuantitativo, es hacer una investigación que permita dar a conocer las mejores acciones estratégicas para la retención de talento humano, de forma eficaz y eficiente. Para este estudio, se usará como espacio de análisis la Caja de Compensación Familiar del Huila, Comfamiliar, agencia Pitalito, con el fin de medir los factores que ocasionan la rotación de personal e indagar la importancia de la gestión del talento humano dentro de la institución y su efectividad en las estrategias de retención y selección que ha implementado, ya que se ha identificado una frecuente rotación de personal contratados por medio de temporales

de trabajo , causando que los procesos de las áreas y el cumplimiento de estrategias sufran demoras, perdidas de talentos y de conocimientos, teniendo que realizar nuevamente procesos de selección, inducción, capacitación y formación de competencias, afectando de esta manera el logro de objetivos y metas programadas.

Para el diseño de este estudio se abordarán temas de investigación en estado de arte, rotación de personal, retención de personal y selección de personal.

1.1. Importancia del tema

Teniendo en cuenta la temática principal del presente estudio de investigación, enfocado hacia la retención de talento y la búsqueda de una estrategia que permita facilitar este proceso, se podría mencionar que existen múltiples razones que respaldan la realización de esta investigación.

En ese sentido, la retención de talento es primordial para las compañías, ya que está fundamentada en acciones cuya finalidad es permitir mantener empleados competentes y con buena actitud. Esto favorecerá el desarrollo de un ambiente indispensable para el alcance de la misión de una empresa, situación que siempre será llevada a cabo por el recurso humano que es indispensable, a pesar de que en la actualidad existe el desarrollo tecnológico.

En el desarrollo de este trabajo se evidencian diversas perspectivas sobre el manejo y el alcance del departamento de Talento Humano, el cual, conforme lo ha expuesto Chiavenato (2009) es el encargado del capital más importante que puede tener una empresa: el “*capital humano*” que, a pesar de no ser tangible, es la columna vertebral de cualquier organización debido a esto la necesidad de generar estrategias para generar empoderamiento de los trabajadores.

Pensar en el diseño de un plan estratégico que este a favor de la retención de talento de una compañía busca optimizar la productividad. Lo cual arroja como resultado, velar por el buen desempeño de los trabajadores donde permitirá tomar acciones enfocadas en el beneficio de cada una de las partes de la compañía, tomando como punto de partida las actitudes y aptitudes del trabajador.

La retención de empleados puede suponer una ganancia de competitividad y productividad en comparación con las empresas que presentan altos niveles de rotación de personal. En ello influyen tanto los trastornos operativos derivados de la inestabilidad y los cambios en la plantilla como la falta de compromiso de los trabajadores. Retener el mejor talento es una gran inversión de futuro.

(Bizneo, 2022, p.12).

Por otra parte, enfocar el estudio hacia la retención de talento, permitirá encontrar acciones que minimicen la rotación de personal que es el cambio de empleados que hace una empresa. Esta situación en ocasiones pone en desventaja a la compañía, ya que implicaría tener que empezar desde cero todo el proceso de instrucción de un trabajador, que en la mayoría de veces le cuesta adaptarse al nuevo ambiente laboral, retrasa el trabajo y, además, implica que todos los departamentos modifiquen o reestructuren procedimientos que ya funcionaban.

2. PLANTAMIENTO DE PROBLEMA

Las organizaciones a medida del tiempo, se han dado cuenta del valor del capital humano y de la importancia de atraer y retener trabajadores talentosos, utilizando esta medida como estrategia ante los nuevos desafíos que se presentan en la sociedad y desarrollo empresarial.

Es esencial que el talento humano con el que cuenta la organización tenga un aseguramiento en el aprendizaje, experiencia, practica, desempeño y desarrollo, por lo cual, la retención de personal es vital para la estabilidad laboral haciendo que la rotación no perjudique o disminuya la consecución oportuna de los objetivos estratégicos.

Los grandes líderes se están enfocando cada día más a darle valor agregado al talento humano, por lo tanto, es necesario contar con programas de retención laboral como lo expone Hatum (2011)

La retención del personal debe ser considerada la principal prioridad que rijan 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 (p.68).

Uno de los problemas que frecuentemente se presenta en algunos sectores de la economía es la rotación laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona, que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona se vuelva hacia otra

organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse, porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.

Es así que, otro aspecto que se observan en la rotación de personal, en algunos casos es la insatisfacción laboral de los trabajadores, consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Esta investigación se realizará a la organización Caja de Compensación familiar del Huila, Comfamiliar, específicamente en la agencia Pitalito, caracterizándose por ser prestadora de servicios sociales a la ciudadanía, ha sido destacada como una empresa con un alto índice de productividad en su desempeño en las diferentes áreas laborales; debido a este desarrollo comercial en el sector, la demanda de personal calificado ha resultado ser de gran valor para el desarrollo de sus procesos internos.

Se busca investigar los factores que originan la rotación de personal, en su enfoque cuantitativo (efectividad de la selección, índice de retención de personal, índice de rotación de personal), buscando mejorar el plan de retención de talento humano en la Caja, agencia Pitalito.

Dada la importancia en la operación interna de su talento humano, ha sido notorio que se presentan una frecuente rotación de personal, trayendo consigo problemáticas internas en el desarrollo de procesos de cada área, puesto que se presenta demoras en la generación de documentos, análisis de datos, pérdidas de talentos y de conocimientos,

teniendo en cuenta que el personal nuevo debe recibir una inducción sobre el área determinada, afectando de esta manera el logro de objetivos y metas programadas.

Se requiere de la participación efectiva y proactiva de los talentos humanos, que continúen con la consecución de los objetivos corporativos, para lo cual, se necesita estrategias que impulse iniciativas en el mejoramiento de la retención de talentos contando con el mejor equipo de trabajo.

Ahora bien, la alta rotación del personal, conforme lo tiene establecido Comfamiliar (2021) se debe a la implicación de pasantes dentro de la institución, como se menciona en los informes de sostenibilidad de los años 2019 a 2021, de estos cargos corresponden a contratos de aprendizaje, médicos y enfermeras rurales, que culminan su contrato una vez se termina su etapa práctica y dan paso a nuevos aprendices, por lo tanto no son plazas fijas, además de ello, se presentan contratos no permanentes por temporales, lo que genera una rotación de personal de más del 97%, dificultando el conocimiento de reglamentación y mejora profesional de los trabajadores dentro de la empresa de Comfamiliar, esto se ha presentado recurrentemente en los años 2019, 2020 y 2021, según lo mencionado en dichos informes.

Tabla 1

Indicador: Tasa de retención del talento personal directo

AÑO	MES
	12
2019	100
2020	97.22
2021	99.45

Fuente: SIG Comfamiliar

La medición de tasas de retención del talento se mide sobre número de colaboradores directos con corte al periodo anterior / número de colaboradores contratados directos activos al periodo actual, la meta es del 95%, el indicador da cuenta del cumplimiento en la tasa de retención del personal.

Otro factor de gran importancia que se debe tener en cuenta para este estudio es la incidencia del indicador de selección de personal, el cual es medido por término de días hábiles para la colocación de la vacante, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 2

Indicador: Oportunidad en la selección

AÑO	MES
	12
2019	10.33
2020	11.3
2021	8.6

Fuente: SIG Comfamiliar

La medición en la oportunidad de selección se calcula sobre la fecha de respuesta de la vacante – fecha de requisición, cuya meta es ≤ 12 días hábiles con un mes de anticipación, a fin de conocer si se les prorroga o se genera la vacante y así poder conseguir el reemplazo con anterioridad, adicional a lo anterior semanalmente se realiza seguimiento a las vacantes que se tienen con el fin de solicitar hojas de vida y agilizar los procesos de selección y contratación de personal y la agilidad con las vinculaciones directas (pasan de temporal a nómina de Comfamiliar).

Gran porcentaje de los cargos que presentan mayor rotación se encuentran ocupados por contratos por medio de la temporal SOLTEMPO, debido a que en la agencia

de Pitalito del total de cargos el 50%, se encuentran contratados bajo esta modalidad, generando que cada año o a menos tiempo se retire el personal y se tenga que realizar nuevamente los procesos de selección, contratación, capacitación, entrenamiento, adaptación, conocimiento.

Es importante resaltar que, para mejorar la retención de los talentos humanos, se debe investigar y revisar cómo están los procesos de selección de talentos y los índices de rotación ya que las personas se pueden retirar por voluntad propia, ser despedidas, jubilarse o fallecer dentro de la organización, o si están por temporal y no son contratadas directamente a la nómina de la Caja se tienen que ir.

Asimismo, realizar revisiones permanentes al plan de retención existentes para evaluar si están siendo los suficientemente efectivos y acordes a las necesidades de las corporaciones.

También existen algunos factores externos normativos e internos de manejo directivo a nivel organizacional que pueden perturbar significativamente al normal funcionamiento, lo cual afecta de manera significativa al Talento Humano, como es el caso de la Caja de Compensación Familiar del Huila, mediante resolución No. 0469 aprobada por el gobierno Nacional autoriza la intervención total administrativa por la Superintendencia de Subsidio Familiar, presentándose cambio en la alta dirección de la corporación y comienza con el proceso en busca de la protección de los recursos parafiscales, por los manejos efectuados a la EPS.

Siendo así que, el 26 de agosto de 2022 la Superintendencia Nacional de Salud, mediante Resolución 2022320010005521 y en cumplimiento al Decreto 1424 de 2019 y modificado por el Decreto 709 de 2021, ordena la liquidación de la EPS de Comfamiliar,

se establece las condiciones de asignación de afiliados para garantizar la continuidad del aseguramiento y la prestación del servicio público de salud a los afiliados de las Entidades Promotoras de Salud - EPS del Régimen Contributivo o Subsidiado.

Estos cambios normativos han afectado significativamente al talento humano que labora en las áreas de salud de la Caja, puesto que se presentaran cambios necesarios en el personal que labora actualmente, por lo tanto, para esta investigación no se tendrá en cuenta este proceso ya que son originados a factores ajenos a las políticas de retención de la Corporación.

2.1. Pregunta de investigación

¿Qué acciones estratégicas se requieren para gestionar la retención de talentos humanos en la Caja de Compensación Familiar del Huila, Comfamiliar, agencia Pitalito?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Identificar acciones estratégicas para la retención de talentos humanos en la Caja de Compensación Familiar del Huila, Comfamiliar, agencia Pitalito.

3.2. Objetivos específicos

- ✓ Describir el proceso de selección en la empresa Comfamiliar Huila.
- ✓ Establecer las causas que han incidido en la rotación de personal.
- ✓ Analizar las acciones que han permitido a la organización retener su talento humano.
- ✓ Definir las estrategias que potencializan la retención del talento humano en la sede Pitalito, Comfamiliar Huila.

4. JUSTIFICACIÓN

La realización de este trabajo de investigación es relevante porque contribuye al campo empresarial. Específicamente en relación con la administración de recursos humanos, aportándole importancia a la retención de talento humano, de tal manera, que la organización en general logre beneficiarse y alcanzar sus objetivos estratégicos.

Adicionalmente, retención de talento juega un papel fundamental en la generación de conocimiento de la gestión humana, esto debido a que al conocer de mejor manera las habilidades de los empleados contratados según su currículo, es posible identificar aquellas características que resulten beneficiosas para la empresa, y de tal manera poder potencializarlas; además de esto, posibilita no solo el conocimiento de los empleados permitiendo la mejora, sino la contratación de personal con características específicas que aporten al cumplimiento de los objetivos.

Por otra parte, es importante mencionar que llevar a cabo el presente estudio implica hablar de las necesidades de progreso y desarrollo del talento humano, en especial al referirse en retención. Lo cual es supremamente ventajoso para los trabajadores, como para los directivos de la institución, ya que se dará valor a las destrezas y desempeño de un empleado. Con el objetivo de mejorar aspectos de productividad, calidad de la compañía, prestación de servicio al cliente, enfocado a los programas sociales misionales, con los que cuenta la organización.

La realización de esta investigación permitirá mejorar las estrategias del área de talento humano, con el fin de aprovechar las competencias laborales, las cuales en ocasiones son desperdiciadas y devaluadas atentando, no solo contra el empleado en sí, sino también contra la misión de la empresa.

Desde el fundamento teórico que respalda el presente estudio, se podría afirmar que, esta investigación se constituye como un aporte, ya que se realizarán unas acciones estratégicas encaminada hacia la retención de talento humano en un sector específico, que para este caso corresponde a la Caja de Compensación Familiar del Huila. La información que se obtengan puede servir como apoyo a teorías fundamentadas en la gestión de talento dentro de una empresa, lo cual hace que este estudio adquiera total validez, esperando que los resultados arrojados sean totalmente aplicables en otras áreas de servicio.

Asimismo, la metodología del estudio favorece el análisis de datos, lo cual, contribuye en gran medida a la inclusión de elementos que enriquezcan la entidad, enfocado hacia la retención de talento en el campo laboral. Además, facilitara la comprensión de fortalezas y debilidades que se deben tener en cuenta al aplicar la estrategia en la comunidad de trabajadores, permitiendo reconocer su impacto al llevarla a la practica en vista de mejorar el desempeño laboral y disminuir la rotación de personal.

Finalmente, es necesario mencionar que han existido diversas investigaciones que se irán mencionando en el marco de referencia enfocadas en el estudio de la retención de talento humano, sin embargo, este proyecto está encaminado en crear estratégicas como herramientas que favorezcan dicha acción, con el fin de mejorar las prácticas laborales en la organización.

Ahora bien, se considera un enfoque positivista debido a que se generara una postura objetiva según la información obtenida, esto basado en investigaciones realizadas previamente que hacen referencia al como la retención de talento beneficia o afecta las entidades, adicional a ello, también es pertinente generar una medición estadística que permita el análisis profundo de los datos.

5. MARCO DE REFERENCIA

El siguiente apartado pone en evidencia el estado del arte y marco conceptual constituidos como la fundamentación teórica que busca respaldar la realización de esta investigación. A lo largo de esta parte, se estudiarán conceptos y estudios claves que permiten la comprensión del eje temático del estudio, así como también la viabilidad de su realización.

5.1 Estado del Arte

Con el fin de realizar una revisión de la bibliografía exhaustiva, conocer los puntos de vista que ya se han planteado frente a las estrategias de Retención de Talentos Humanos, es pertinente revisar y contrapuntear lo que diferentes autores han postulado frente al tema y así hallar vacíos, cuestionarse posturas y formular preguntas con el fin de desarrollar el presente proyecto de investigación.

5.1.1 Antecedentes y revisión bibliografía en el ámbito internacional

Los estudios realizados en el campo de la retención de talento han sido de diversa índole, cada uno enfocado en diferentes aspectos. En algunos de ellos se observa la importancia de esta temática como fuente de estudio y a la vez como la oportunidad de mejora de la calidad y productividad de una organización.

El estudio realizado por Rodríguez (2013) menciona que las áreas de gestión humano son las responsables de liderar los procesos que están relacionados con la administración de recursos humanos, estos se encargan de observar, analizar y entender el impacto que puede tener el talento humano frente a la compensación laboral y el desarrollo empresarial, de la misma manera que sucede en cualquier empresa el talento humano y la permanencia del personal aporta a un mayor desarrollo y experiencia del personal, crea un

conocimiento de la empresa que facilita y torna eficientes lo de procesos, en las entidades de caja de compensación sucede lo mismo que en otra empresa, motivo por el cual, se le da importancia a la retención de talento humano, y la generación de estabilidad en los empleados, esto se puede lograr mediante

procesos de Compensación, Selección, Formación y Capacitación, Desarrollo, Retención de personal, Evaluación de desempeño y mantenimiento de Relaciones laborales, haciendo la revisión de varios autores, para proponer un esquema que facilita la incorporación de la compensación en los procesos de gestión humana (Daza, Martín, Sosa y Vargas 2013, p.23)

Por otra parte, el estudio de Tovar Ochoa (2016) afirma que la gestión de talento humano es una forma de compensar el trabajo realizado, enfatizando en las metas y objetivos de la empresa, en una entidad de caja de compensación es de gran importancia generar una estabilidad, esto debido a el historial de atención al cliente y archivismo que se presenta a su interior, si el empleador percibe su puesto de trabajo con inestabilidad, esto genera desinterés y baja su rendimiento considerablemente, algunos ejemplos de este desinterés es el retraso en el pago de salarios nómina, la poca atención a las necesidades básicas o quejas de los trabajadores, la sobreexplotación laboral, el bajo clima organizacional, entre otros.

Todo esto, es un motivo para estudiar e implementar acciones con respecto a la motivación laboral y la retención de talento para permitir el desarrollo de una empresa. Para ello, se pueden utilizar alianzas estratégicas de compensación con institutos educativos, para la realización de capacitación, talleres y espacios recreativos que generen un mayor bienestar en los empleados, pero para ello, se requiere una gran fortaleza y orden administrativo en el ámbito de talento humano, este debe tener un enfoque humanístico

que comprenda la realidad de los trabajadores y permita unificarlos y direccionarlos para optimizar procesos y potencializar capacidades en el desarrollo de cada área. (Ochoa, 2016)

Por su parte, Yáñez de Jesús (2017) en su investigación, la cual es realizada en la ciudad de Puebla, en México, menciona que las empresas que prestan servicios como la caja de compensación deben generar una revisión histórica de los clientes que tienen afiliados, motivo por el cual, al llegar un trabajador nuevo los procesos se retrasan, debido a que se debe generar un proceso de inducción y aprendizaje de las dinámicas ya postuladas laboralmente, es entonces cuando juega un papel fundamental la estructura organizacional y el funcionamiento operativo de la entidad, en donde se recopila información, se generan preguntas de adaptabilidad y rápida comprensión en la entrevista, para garantizar una selección pertinente, a partir de ello, se afirma que para evitar gastos y papeleo de contratación, además retrasos en procesos, es pertinente generar una retención de talento humano al interior de las empresas. (Yáñez de Jesús, 2017)

Por último, con base en la investigación de Cárdenas (2015) la cual está relacionada con el talento humano, menciona que el principal objetivo de esta área es encontrar factores relevantes en las empresas que faciliten dicha retención, el estudio se realizó en Antioquia- Colombia, se realizaron entrevistas y encuestas a los líderes de la gestión humana de 3 empresas, para reconocer el proceso de retención y el énfasis a la temática, en donde se obtuvo que “la gestión continua y de muchos años para fortalecer el liderazgo de los jefes redundan en un clima laboral que permite la retención de sus trabajadores” (Cárdenas, 2015, p.14); es decir, que deja una relación directa entre permanencia y clima organizacional, esto fortalece el liderazgo entre los trabajadores, esta

retención, también permite el adecuado desarrollo del trabajador dentro de la organización, esto es posible mediante la motivación y los espacios recreativos que cambien la monotonía laboral. A su vez la retención incentiva los roles, cargos y el desempeño de los trabajadores, debido a que crea confianza y estabilidad.

5.1.2 Estudio de Retención en Cajas de Compensación y políticas de Talento Humano a nivel nacional

Dentro de las organizaciones, las personas representadas bajo el figurativo de usuarios o empleados juegan un papel fundamental dado que su trabajo mantiene en pie a la empresa a partir de sus esfuerzos tanto físicos como intelectuales cobrando un valor invaluable en sí misma. Es, por tanto, que los empresarios se deben preocupar por idear estrategias de retención las cuales permitan la continuidad de los empleados dentro de la empresa y, por consiguiente, se cumplan con los objetivos de la organización. En ese sentido, los trabajadores crean la necesidad de ser recompensados por sus labores mediante el reconocimiento tanto económico como de bienestar.

Razón por la cual, tal como lo expone Chiavenato (2002) las recompensas organizacionales son las compensaciones ofrecidas por la organización que influyen en la satisfacción de los socios, “pues cada socio está dispuesto a invertir sus recursos individuales, en la medida en que obtenga retorno y resultados de sus inversiones” (p.228).

Pero, por su parte, Guizar (2004) plantea que los sistemas de recompensas mejoran en torno a cuatro ejes bajo el marco de la eficacia organizacional los cuales son:

1. Motivan al personal a unirse a la organización y a la Caja de Compensación.
2. Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
3. Los motivan para actuar de manera eficaz.

4. Refuerzan a la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros (p.285).

En ese orden de ideas, es posible comprender a la compensación y, por ende, las Cajas de Compensación como eje fundamental puesto que aparece como el fin que espera toda persona empleada para dar inicio a su actividad económica, pues autores reconocidos como Chiavenato (2002) resaltan la remuneración total que está “compuesta por el paquete de recompensas cuantificables que recibe un trabajador por su trabajo” (p.286). Sin embargo, tal recompensa cuantificable no es suficiente para la persona trabajadora, pues es de allí que parte la pertinencia de la compensación con el fin de satisfacer todas aquellas expectativas y necesidades de sí mismo y de su círculo familiar; así mismo, este opera bajo una ayuda mutua al cumplimiento con los objetivos que la empresa u organización ocupa.

La compensación parte desde una relación de intercambio o retribución de carácter recíproco en el trabajo, el cual posee un carácter financiero. En ese sentido, las compensaciones empresariales traen consigo salarios, prestaciones legales, sociales y, en general, todos los beneficios que se deriven del trabajo y los desarrollos sociales, pues como resalta Morales y Velandia (2001) “la compensación puede tener distintos significados para el empleado y el empresario” (p.4).

Ahora bien, comprendiendo lo anterior, las Cajas de Compensación traen consigo políticas que giran en torno al Talento Humano; por ejemplo, los incentivos. Pues la pertinencia de las personas en las organizaciones es fundamental dado que los empleados cuando son motivados por parte de la organización repercute en el cumplimiento de las metas establecidas tanto de la empresa como de las Cajas de Compensación; es decir, las personas necesitan de aquellos impulsos e incentivos para que sean motivados a actuar y

obtener no solo reconocimiento personal, sino también compromiso por la empresa y una ganancia recíproca.

Por su parte, Taylor (1984) definió el incentivo como el “ofrecimiento de una remuneración mayor de la que se da normalmente en la industria” (p.41). En ese sentido, su administración científica recurre al incentivo con el fin de motivar a los empleados para que alcancen o sobrepasen las metas de producción; es decir, si hacen el trabajo correspondiente de manera adecuada y correcta en el tiempo requerido, recibirán un incremento con respecto al salario ordinario o, en su defecto, beneficios proporcionados por la empresa a través de las Cajas de Compensación.

El proceso de compensación, bienestar y salud de las personas, conforme lo expone García (2011), “tiene como objetivo desarrollar un sistema de compensación que, a través de factores como la estructura salarial, los incentivos y beneficios, se motive a los empleados y se garantice la sostenibilidad de los mismos dentro de la organización” (p. 75).

Así mismo, este macro de procesamiento no solo habla del factor económico, también habla del bienestar y la seguridad de los empleados, éste incluye los beneficios no monetarios y el Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo. “Compensar es igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con el de la otra o dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento de algún daño causado” (Bedodo y Giglio, 2006, p.54). En un contexto organizacional, se puede decir que la compensación es lo que recibe el empleado por parte del empleador en retribución a labor realizada dentro de la empresa.

En empresas de cajas de compensación, dentro de las compensaciones monetarias se encuentran la remuneración base, la cual hace alusión al pago regular que una persona

recibe por sus servicios, y los incentivos, los cuales están directamente asociados con el desempeño y la productividad, por lo que no están garantizados (Bedodo y Giglio, 2006, p.55). Por su parte, el concepto de Bienestar Laboral se ha adaptado a los diferentes tipos de organizaciones que han evolucionado a través del tiempo, y de acuerdo con Calderón (2003), se ha comenzado a ligar más con el término de calidad de vida, con el fin de “trascender un enfoque asistencialista de ‘dar cosas’ y propender por una propuesta que apunte hacia el desarrollo humano integral en la organización” (p. 117).

Bajo el marco de las empresas enfocadas en la compensación, existe otro tipo de compensación no monetaria, la cual hace referencia al estatus profesional que puede ser otorgado a través de los nombres de los perfiles de cargo dentro de las organizaciones, pues

la posición de un miembro dado en un grupo como su lugar en el sistema, esta posición cuanta con un papel (rol) asociado que consiste en síntesis en la conducta esperada de quien lo ocupa, siendo el status la valoración que los demás miembros conceden a la posición (Trujillo, 2004, p.14).

En ese sentido, el concepto de Salud en el trabajo ha evolucionado a través del tiempo, y a pesar de que ha tomado diferentes nombres, su objetivo siempre ha sido, conforme lo exponen Van Der Haar y Goelzer, citado por Molano y Arévalo (2013) “la protección de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante acciones preventivas y de control en el ambiente de trabajo” (p.24).

Ahora bien, haciendo énfasis en las investigaciones que se han realizado en Colombia con referencia a la identificación de acciones estratégicas para la retención de talentos humanos en la Caja de Compensación Familiar, el primer estudio de investigación

que busca respaldar el presente estudio es desarrollado en la universidad EAFIT, de la ciudad de Medellín en Colombia, llamado *Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances*, el cual fue desarrollado en el año 2009.

El propósito de esta investigación realizada bajo la metodología cualitativa, entre 2008 y 2009, fue indagar por la efectividad y los alcances de las estrategias de retención del personal en 89 organizaciones productivas del Valle de Aburra, Antioquia, Colombia. Los resultados permiten afirmar que no existen estrategias formales de retención de personal, cuestionando la efectividad y los alcances de su implementación, a la vez que vislumbra una nueva realidad laboral: una movilidad laboral constante e impredecible

Por otra parte, se encuentra el estudio realizado en la universidad politécnica de Cartagena denominado: *retención del talento en el ámbito empresarial: un estudio exploratorio en empresas de la región de Murcia*. Realizado por Irmante Jakute en el año 2013.

El objetivo de este trabajo de investigación es profundizar sobre este tema tanto de manera teórica como empírica. Para ello, el trabajo se divide en dos partes: una parte teórica, que consta de cinco apartados en los que se explica lo que se entiende por talento humano, la forma de identificarlo, las teorías que respaldan su importancia, las consecuencias de una ineficiente gestión de talento, y las estrategias de retención del mismo; y una segunda parte, donde se aborda el tema desde una perspectiva empírica. Para el análisis empírico, se van a realizar unas entrevistas personales a varios empresarios y directivos de distintas empresas de la Región de Murcia y se va a obtener información sobre la forma de gestionar el talento que se realiza en las organizaciones.

Así mismo, se encuentra la investigación denominada *Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales*, realizada por Nolzco y Rodríguez en el año 2019.

La finalidad de este estudio es proponer los tres pilares para reducir la rotación del talento humano. La metodología utilizada se basó en el sintagma holístico, enfoque mixto, tipo proyectiva, nivel comprensivo. Para obtener la información se realizó un análisis documental del “Seguro complementario de trabajo de riesgo” del periodo 2015-2018 y se efectuó entrevistas a siete personas, de los cuales tres fueron ex trabajadores, tres trabajadores que laboran actualmente y al gerente general de la empresa. Se determinó que la rotación del personal en el año 2015 fue en promedio el 123%, mientras que en el año 2016 el 99%, el 2017 fue 91% y el 2018 el 50% en promedio.

Por tal razón se esbozó los tres pilares para la retención del talento humano, el primer pilar corresponde a la implementación de un nuevo proceso de contratación del personal con el fin de optimizar el tiempo, el segundo pilar atañe a la creación del perfil de los puestos de trabajo, con el fin de contratar personal idóneo, finalmente, el tercer pilar incumbe al plan de involucramiento del personal, todo lo anterior permitirá cumplir los objetivos de la organización.

5.1.3 Estudio de Cajas de Compensación entorno al Talento Humano y Gestión

En la investigación desarrollada por Coronel y Faréz, (2010) sobre la gestión del talento humano en base a competencias laborales requeridas aplicadas a la empresa Duramas CIA. Ltda. Ciudad de Cuenca- Ecuador, las autoras concluyeron que:

La gestión del talento humano está poco desarrollado debido a la reciente creación de la Jefatura de Recursos Humanos. En el diagnóstico del talento humano se ha podido constatar que el sistema administrativo es de tipo autoritario provocando un clima laboral inestable, pérdidas de empleados por contraofertas además, la carencia de herramientas necesarias para la evaluación y desarrollo de su persona y por lo tanto se debe promover una cultura organizacional donde se dé a conocer a todo el personal, su misión, visión, objetivos, valores, políticas de la organización para mejorar la comunicación entre el propietario y personal (p.76).

Por su parte, bajo el marco de la investigación ejecutada por Pérez (2009) sobre la propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera en la ciudad de México DF- México, la autora llegó a la conclusión de que

La evaluación del desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos. Al empleado lo identificaron con desviaciones en el avance hacia las metas del trabajo que no lo cumple con 46%. Y el más alto notamos el aprovechamiento óptico del personal y de los recursos con 82.75% que fue aceptable.

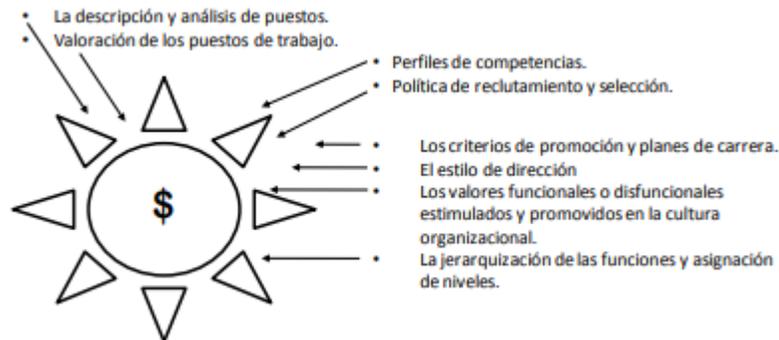
También se muestra que en la sección Habilidad para controlar se obtuvo un 48.19% de una escala de 1-100%. En la Habilidad para organizar se obtuvo un 59.25% y en el elemento de Habilidad para planificar se alcanzó un 74.44 % (p.103).

Con base en lo anterior, es posible inferir que la habilidad para planificar es cumplida de manera satisfactoria. Por otra parte, centrando el eje en las bases teóricas, Jiménez (2007) argumenta que conocer y desarrollar un sistema de compensación, debe estar alineado al entendimiento de la empresa como sistema, más aún, se debe comprender la interacción de los diferentes sistemas en los que usualmente se desarrolla la administración de la compensación, es decir, la Gestión Humana.

Asimismo, Jiménez (2007) expone que una política retributiva debe “poner especial énfasis en el grado de coherencia interna y el nivel de integración, que las distintas políticas de recursos humanos deben tener; no tendría sentido compensar determinados comportamientos y fomentar otros” (p.84). Por otra parte, Un diseño adecuado de la política de compensación se conecta con otras variables y se integran al sistema estratégico de recursos humanos.

Figura 1

Variables a tener en cuenta en el diseño de una política retributiva. Áreas de Impacto



Fuente: Jiménez (2007). Manual de Recursos Humanos. p.205.

En ese orden de ideas, es preciso señalar que Milkovich y Boudreau (1994) establecen un modelo de salario el cual pretende incluir unas políticas que conformen las bases del sistema, unas técnicas, que son aquellas que permiten llevar a la práctica la política y unos objetivos, que se traducen en los resultados esperados. Razón por la cual, haciendo una minuciosa observación en el modelo propuesto por los autores expuestos a lo largo de este Estado del Arte, es posible extrapolar su formulación como un modelo de administración de la compensación, teniendo en cuenta que considera aspectos fundamentales, principalmente en la técnica, que llevarían a unos resultados concretos. Lo

anterior toma aún más relevancia si se tiene en cuenta que “en muchas organizaciones el costo laboral suma más del 50% de los costos totales de operación” (p.134).

Llegados a este punto, es posible dar cuenta que administrar la compensación implica tener en cuenta y resaltar la pertinencia de aspectos relevantes tanto de empleadores (principios organizacionales, mercado, oportunidad) como de empleados (motivación, formación, experiencia, procesos sociológicos) y, así mismo, trabajar en torno a ellos de forma tal que ese proceso articulado y efectivamente administrado, redunde en el beneficio para la organización y sus colaboradores, esto es, compañías con el mejor personal acorde a sus criterios organizacionales y Empleados otorgando la mejor competencia productiva acorde a la percepción de justicia remunerativa, como valor significativo. Además de establecer las relaciones o impacto que la selección puede tener con los demás sistemas de gestión humana, se deben establecer formas claras de identificar que personal van a seleccionar y como se va a realizar, teniendo en cuenta también el marco legal y corporativo que rija en el país y la organización.

Por consiguiente, el hecho de administrar la selección de talentos conlleva a tomar en cuenta aspectos relevantes tanto de empleadores; por ejemplo, los principios organizacionales, mercado, oportunidad, como también de empleados; es decir la motivación, formación, experiencia, procesos sociológicos. En ese sentido, trabajar alrededor de estos de manera que ese proceso articulado y efectivamente administrado, redunde en el beneficio para la organización y sus colaboradores.

Por ende, esto implica a compañías con el mejor personal acorde a sus criterios organizacionales y Empleados otorgando la mejor competencia productiva acorde a la percepción de justicia remunerativa, como valor significativo.

Finalmente, se suma la pertinencia de establecer las relaciones o impacto que la selección de talentos puede tener con los demás sistemas de gestión humana.

5.2 Marco conceptual

Una vez desarrollada la lectura de diferentes fuentes vinculadas con el tema de este estudio de investigación, se han seleccionado los siguientes conceptos: recurso humano, gestión de talento, rotación de personal, retención de talentos.

5.2.1 Recursos humanos

Teniendo en cuenta que uno de los principales pilares de una compañía está relacionado con el talento humano, es importante que cada trabajador sea incluido como parte de la compañía conformándose como un recurso activo de ella, y necesario para el cumplimiento de estrategias.

El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de organización. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar (González, 2015).

La fuerte competencia existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas tanto privadas como públicas sean cada día más competitivas. Un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización. No se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente al hombre, ya que este es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad. (Acosta, 2008).

Entre tanto, el concepto de recurso humano es esencial en este estudio ya que es la base para poder consolidar y dar buenos resultados. Una vez identificada la importancia del recurso humano, se necesita que sea gestionado y liderado en una forma óptima.

5.2.2 Gestión de talento

Con el objetivo de responder a la necesidad de construir unas acciones estratégicas que favorezca la retención de talento, se debe mencionar la importancia de la gestión proactiva del mismo. González (2015) menciona

Se aborda a la gestión del recurso humano desde dos importantes puntos de vista en; la primera es que identifica y potencia las habilidades y capacidades de los colaboradores y la segunda es que permite que el trabajo de cada colaborador se alinee al desarrollo de los objetivos organizacionales y que esto permita incrementar los resultados obtenidos en la rentabilidad y en calidad del servicio o producto a nivel corporativo (p.64).

La gestión del talento es un concepto multifacético que puede ser visto como una mentalidad organizacional en la que los empleados son verdaderamente valorados y constituye tanto una fuente de ventaja competitiva como un conjunto integrado de políticas y prácticas de Gestión de Recursos Humanos basadas en evidencia (Christensen Hughes & Rog, 2008).

En otras palabras, la gestión de talento se fundamenta al tener en cuenta dos partes: la primera dirigida hacia la profundización de las aptitudes y actitudes de los trabajadores; y la segunda, enfocada a determinar las acciones que con base a un previo estudio de talento humano permitan dirigir a la compañía hacia el alcance de objetivos y metas desde un punto de vista productivo.

Asimismo, la gestión de talento se puede definir como:

Conjunto de buenas prácticas y acciones críticas que contribuyen al cumplimiento de metas organizacionales a través de la atracción, desarrollo y retención del mejor talento humano posible, liderado por el nivel estratégico de la organización y articulado con la planeación institucional. (González, 2015).

Dicho lo anterior, es importante que la compañía en fines de desarrollar su más alto potencial, busque la planificación del recurso humano. Al respecto, García - Tenorio establece que la planificación del recurso humano “es la capacidad que tiene una organización de administrar de forma eficiente la oferta y la demanda de personal” (2007, p. 85) en cumplimiento de objetivos como:

El aseguramiento de que la organización tenga a disposición el personal correcto con las habilidades adecuadas para ocupar los lugares oportunos en los momentos precisos.

- Garantizar que la compañía pueda adaptarse a los cambios del entorno según el contexto en el que se encuentre inmersa.
- Darle sentido y coherencia tanto a los sistemas como a las actividades de todo el personal que trabaja en la empresa.
- Unificación de las perspectivas de los directivos que se encuentran tanto en el nivel intermedio como en el staff de la corporación.

En este mismo orden, para Bittel y Ramsey (1997), el concepto de gestión lo definen como la acción y efecto de gestionar. Entendiendo por gestionar la realización de acciones encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial. Tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento,

desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.

De esta manera, una eficiente gestión nos conlleva a obtener buenos resultados. La retención de personal en gran medida hace parte de la gestión del talento humano para el cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales proporcionándole desarrollo continuo.

5.2.3 Rotación de personal

Las organizaciones para poder desarrollar y retener su personal, deben evaluar, porqué motivos se presenta la rotación de personal, ya que incide directamente, pues la Rotación de Personal es un factor que tiene gran impacto, para los empresarios, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el empleo requiere de mano de obra con cierta estabilidad.

Para la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, las políticas de empleo, sobre todo de capacitación, pueden tener un barril sin fondo ante una mano de obra con gran movilidad; para la sociedad en su conjunto, debido a que las habilidades, los conocimientos y las destrezas adquiridos en este tipo de empleo son perdidos por el desplazamiento de los trabajadores hacia otros sectores productivos o fuera de la actividad económica y para los propios trabajadores, finalmente, puesto que no desarrollan en forma plena la solidaridad de grupo ni capitalizan el conocimiento adquirido. (Hernández, 2008, p.54).

Strauss George y Sayles Leonard (1985), hablan de la rotación de personal diciendo que esta permite al trabajador conocer nuevas ocupaciones, ampliar sus conocimientos y evaluar sus potencialidades reales, buscar nuevas oportunidades de promoción, ascenso, mejorar sus ingresos y las condiciones de trabajo. Al dejar un empleo

los trabajadores hacen uso de su libertad, derecho y poder personal de decisión para dirigir su propia vida.

Asimismo, teniendo en cuenta los autores podemos concluir que la frecuente rotación de personal, trae consigo problemáticas internas en el desarrollo de procesos de cada área. Puesto que presenta pérdidas de talentos y de conocimientos. Acrecentando la necesidad de generar acciones estratégicas para retener el personal.

En la actualidad las empresas hacen gran énfasis en generar informes recurrentes que identifiquen el comportamiento de la misma, en este análisis se incluye de manera fundamente los conocimientos acerca de rotación de personal, debido a que es un factor importante relacionada con la productividad y la eficiencia. Es entonces como existe relación entre la rotación del personal y su satisfacción laboralmente (Piantini, 2011)

Ahora bien, en la actualidad todas las empresas cuentan con un sector de talento humano, este se encarga de asegurar el bienestar de los empleados, mediante la seguridad y salud en el trabajo, gestionando adecuadamente la contratación y aportando a la resolución de conflictos, aportando e gran medida en el cumplimiento de metas, objetivos, lineamientos y expectativas, así como la comprensión y adaptación para alzar a visión, misión y políticas de la empresa considerando los entornos en los que esta se genera.

Es entonces, como el éxito de una empresa se centra en generar competitividad en sus empleados con respecto a otros mercados o entidades, de tal manera que el empleado tenga bienestar y avance laboral y también genere una gran atención al cliente o consumidor, cumpliendo con sus expectativas.

Motivo por el cual las empresas inviertan y tengan fiabilidad en el sector de talento humano, el cual genera una estabilidad laboral y empresarial que se benefician

mutuamente, es decir, permite el avance del empleado una estabilidad con buena remuneración, aumento de los conocimientos y principalmente de la experiencia, favoreciendo la capacitación y concordancia con la labor realizada. Ya que este trabajador a tener dicha seguridad será más responsable y productivo, permitiendo el logro de las metas y objetivos no solo personales y laborales, sino lo de la empresa en general, adicionalmente la no rotación de talento humano aparte de lograr la máxima productividad, genera menos gastos (Montaño, 2015).

5.2.4 Retención de Talentos

En vista a la realización de este estudio, es necesario enfatizar en este factor. El talento humano, definido por Balza (2010), como el conjunto de saberes y quehaceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad.

Para el profesor Ulrich (2002, citado por Casado, 2003) talento es el producto de multiplicar competencia por compromiso. Competencias son el conjunto de conocimientos, capacidades y experiencias necesarias para desempeñar bien una función. El compromiso es el grado de voluntad que el individuo está dispuesto a poner en la tarea, y actúa como factor multiplicador de las consecuciones. Según el autor, el compromiso es el factor diferencial (López, 2002).

Por su parte, DocuSign (2021) afirma: “la retención de talento hace referencia a una serie de acciones llevadas a cabo por los departamentos de Recursos Humanos, para retener a los trabajadores productivos, con buen desempeño y talento de calidad” (p.12). Es decir, que la retención de talentos se podría explicar cómo el conjunto de hechos

encaminados hacia el aprovechamiento y la permanencia de empleados positivos para el área laboral.

Las organizaciones consideran que los empleados calificados constituyen la diferencia entre ganar y perder. Esta nueva concepción conduce al surgimiento de una novedosa relación de trabajo en el siglo XXI, cuando el tema de retener al “personal clave” se convierte en el centro de atención de las organizaciones de alto rendimiento (Dibble, 2001).

También los académicos se han preocupado por proporcionar herramientas y técnicas para garantizar las mejores prácticas con el propósito de evitar la fuga de talentos. Investigaciones como la de Karakowsky y Elangovan (2001) así lo ratifican: él analizó la relación entre la satisfacción y el compromiso en relación con el trabajo y el volumen de los negocios, como variables que intervienen en la retención.

Teniendo en cuenta que la retención de talento es uno de los intereses de mayor preocupación por parte de las organizaciones, este se convierte en un reto, según Monroy (2022) en su portal web la retención de talento es una estrategia que engloba un conjunto de premisas por las cuales la empresa trata de conservar a personas que demuestran calidad en su trabajo, buen desempeño y actitud. Contar con personas así y que además aporten valor a la empresa resulta clave para cualquier estrategia de negocio. Como contrapartida, las personas tienen una serie de necesidades que cubrir y cuanto mejor lo haga y las cubra una organización, más duradera será la experiencia del empleado.

Barragán, Castillo y Guerra (2009) plantean las grandes empresas son cada vez más conscientes sobre las implicaciones de retener el talento entendiendo que este proceso implica la misma atención que pueden requerir las áreas de venta y mercadeo.

Esto permite concluir que cada uno de los miembros de una organización debe sentir satisfacción por el trabajo que realizan, para desempeñarse de manera productiva, eficiente y orientada al cliente, impactando de forma directa en los objetivos corporativos.

5.2.5 Selección de personal

La selección de personal es una actividad propia del área de recursos humanos y en la cual participan otros niveles de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

En la actualidad, las organizaciones presentan grandes cambios debido a las condiciones generadas por los medios de la comunicación, motivo por el cual, han replanteado estrategias a nivel externo e interno para mejorar la selección del personal, considerando que una empresa puede recibir un número considerable de hojas de vida, las empresas se encargan de realizar un filtro y se tornan más exigentes para lograr identificar el personal idóneo para el cargo solicitado, buscando en los mismos competencias acordes con las metas de la entidad, y la capacidad de desarrollar comportamientos de alto rendimiento, que garanticen el éxito laboral, pasando de una selección tradicional a una selección de personal por competencias (Gumucio, 2010).

Aunque la selección de personal por competencias no es la única utilizada en las entidades, para Fundación FORO (2020) si se genera un proceso casi estandarizado para dicha selección y contratación, la mayoría de las entidades consideran cinco (5) elementos fundamentales en la selección, los cuales son

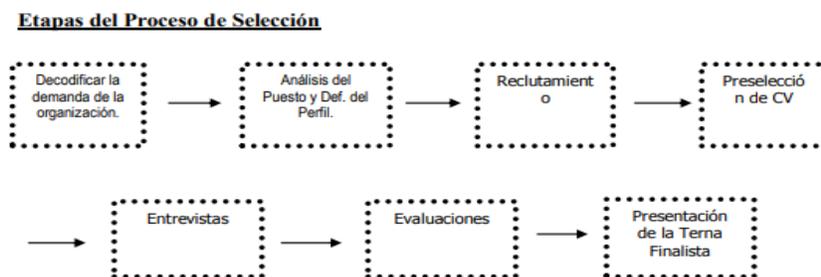
- 1) Problemas a resolver: apunta al nivel de complejidad de la tarea a realizar, para lo cual se requieren ciertas capacidades, conocimientos y destrezas.

- 2) Tareas a realizar: rutinas y destrezas necesarias para resolver en forma práctica y sencilla los problemas.
- 3) Rol a cubrir: conjunto de expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función. Implica la ubicación psicosocial del trabajador.
- 4) Posición dentro de la estructura formal: ubicación dentro del organigrama de la empresa (gerente, jefe, empleado, etc.).
- 5) Características culturales de la organización: tipo de empresa, sus creencias, valores, grados de libertad, etc. (Fundación FORO, 2020, P.3)

Estos 5 ítems presentados son considerados para la contratación de un personal, teniendo en cuenta el entorno de la organización, debido a que es de vital importancia generar un análisis tanto interno como externo de la persona que planea adquirir el puesto laboral. Por otra parte, a continuación, se muestran la serie de pasos que las empresas realizan para generar una adecuada contratación y selección del personal. “Se puede notar claramente que debe generarse una evaluación y entrevista para tener seguridad tanto de las habilidades del postulado como de su estado psicológico o emocional, los cuales permitirán la aprobación al puesto de trabajo” (Fundación FORO, 2020, p.3).

Figura 2

Proceso de selección de personal (Fundación FORO, 2020)



Fuente: Procesos de selección de personal, fundación foro, 2020.

En ese orden de ideas, de la mano con lo expuesto por Prieto (2013) es posible afirmar que la selección de personal es un proceso destinado a buscar, evaluar y reclutar a las personas que reúnen las competencias más apropiadas para desarrollar con eficacia un determinado puesto de trabajo.

Por tanto, es importante relacionar el nivel de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y, los cuales llegan a la empresa de dos formas. “Por un lado, el individuo puede que los posea al incorporarse a la empresa, por tanto, será esencial desarrollar un adecuado proceso de selección de personal que persiga un candidato con el perfil de cualificación deseado. Por otro lado, existe la posibilidad de ir adquiriendo estos conocimientos mediante programas de formación impartidos dentro o fuera de la empresa. Por tanto, la formación es una vía fundamental para incrementar el capital humano de la empresa” (p.29).

Finalmente, resulta sumamente fundamental que una empresa y, en ese sentido, una Caja de Compensación se piense muy bien a quién contratar y cómo se va a ajustar con la organización y su cultura. Los aspectos del futuro de una organización son impredecibles, por esto, es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos.

5.2.6 Acciones de retención de personal

Para poder evaluar la congruencia y consistencia de los resultados obtenidos laboralmente en un puesto determinado de trabajo, es necesario generar una estabilidad laboral y retención del personal, ya que el perfil de la persona que haya sido contratado para dicho cargo, según las expectativas debe ser coherente con lo solicitado por la

entidad, considerando aspectos extrínsecos, “(requisitos físicos, intelectuales, responsabilidades adquiridas y las condiciones de trabajo, por mencionar algunos)” (Miranda, 2019, p. 4), y, aspectos intrínsecos como lo son el impacto y la relación que dicho cargo tiene con el objetivo del negocio. Es entonces, como la estrategia diseñada para una adecuada selección del personal que permita la retención del mismo y cumplimiento de metas son:

Un paso fundamental es analizar con anterioridad el perfil del candidato e identificar características claves, que puedan evidenciar el cumplimiento de lo solicitado y aporten a la estabilidad laboral, también se debe tener en cuenta a un largo plazo el aspecto de posibilidad de escalamiento, esto incentivará a los empleados y generará que muchos referidos tengan cargos clave, permitiendo la estadía en la empresa por la misma búsqueda de mejoras, generando la capacidad de aprender y desaprender en el transcurso de la realización de su labor, motivo por el cual la retención de talento es de vital importancia para la adquisición de experiencia (Miranda, 2019).

Según Miranda, 2019 “Como colofón, todo puesto clave deberá contar necesariamente con un plan de carrera y un plan de sucesión, retroalimentando así la definición del mismo perfil” (p.12). Esto generará la contratación desde un inicio de un personal idóneo, lo que facilitará su permanencia.

Otra estrategia es implementar una política de retención de empleados claves, esta se debe caracterizar con elementos esenciales de la empresa u organización, la política debe tener criterios de identificación del personal, estos pueden ser un perfil profesional y reconocimiento de los empleados actuales. Esto genera que la empresa se encuentre en un ambiente de comunicación asertiva donde se permita la escucha y habla de los empleados

de la empresa, haciendo que estos aspectos personales permitan una retroalimentación que generen la estabilidad del personal dentro de la empresa “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” (Miranda, 2019, p.25).

También menciona otro tipo de estrategias más concreta para la retención del personal, las cuales están directamente relacionadas con la contratación de un personal idóneo y altamente comprometido con la compañía, sus metas objetivos. Afirma, que un personal que este motiva y tenga sentido de pertenencia, en su gran mayoría genera mayores resultados, es decir, es más eficiente y eficaz en sus actividades diarias, esto se relaciona directamente con una estabilidad tanto laboral como emocional que mejoran la calidad de vida (Miranda, 2019).

En este apartado resulta de igual manera importante el área de recursos humanos, debido a que es un departamento estratégico que tiene una relevancia trascendental para generar el verdadero desarrollo tanto de la empresa como de sus trabajadores, cumpliendo un rol de motivación y creando cronogramas y portafolios para incrementar el bienestar de todos los colaboradores, conllevando una fidelización con la entidad (Miranda, 2019).

Otra estrategia es realizar un seguimiento de los objetivos y metas, reconociendo la importancia de generar estabilidad económica en sus empleados, proporcionando una concordancia entre lo solicitado laboralmente y lo brindado en el salario. También se propone que la transparencia y justicia en el ambiente laboral generan una fidelización en los empleadores y los empleados, incrementando la permanencia en el equipo de trabajo, para ello, se deben crear proyectos y programas que impulsen las necesidades de los mismos (Miranda, 2019).

La investigación también afirma que otras acciones de retención del personal son, la generación de un plan de carrera transparente, el cual tenga claridad en los trabajadores, sus actividades y permitir oportunidades dentro de la entidad, esto, acompañado de planes de beneficios que no incrementen los costos de la entidad, pero permitiendo el apoyo al trabajador y su familia (Galeano, 2016).

Ahora bien, como expone Prieto (2013) resolver los problemas de la organización representa un reto diario del cual nadie se escapa y encontrar formas de gestionar salidas de personal no deseadas y mejorar la retención de su mejor capital humano no es una excepción. Muchas empresas reconocen que tienen dificultades en retener a sus mejores talentos, porque no es sólo cuestión de la coyuntura económica, sino también de las condiciones laborales internas. “Una vez que la empresa ha identificado a sus recursos más valiosos, se tienen que diseñar estrategias para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional” (p.30).

Conforme lo exponen los estudios recientes realizados por McKinsey (2008), el principal enfoque gerencial de la próxima década será competir por el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo a nivel mundial. Las empresas tendrán que utilizar la información sobre talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas carecen de una visión consistente e integral de su fuerza de trabajo y del análisis necesario para lograr su optimización.

En ese sentido, y de la mano como lo expone Prieto (2013) el establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental ya que de esto

depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización, los empleados que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa.

5.2.7 Estrategias de gestión para retención de personal

En este aspecto vuelve a mencionarse la importancia de la gestión de talento humano desde los inicios de contratación hasta la mantención de bienestar laboral que genera una fidelización del empleado, considerando que invertir en el personal genera grandes beneficios para la entidad, ya que, causa motivación y mejores resultados. Esto se torna un factor estratégico, potencializando el trabajo en equipo y aportando a transformar la empresa radicalmente, causando la integralidad de las personas y de la empresa. Por lo tanto, el clima organizacional resulta fundamental en la retención de talentos (González, 2015).

Ahora bien, se debe realizar un minucioso análisis tanto interno como externo de la entidad y las condiciones de sus empleados, debido a que cada persona tiene una forma diferente de ser motivada, todos cuentan con necesidades diferentes y generan una única forma de satisfacerlas, si se realiza este análisis es posible darles importancia a los empleados y crear algunas soluciones conjuntas a lo que ellos requieren para sentirse satisfechos laboralmente y asegurar su permanencia, a esto se le llama salario emocional y hace parte de los modelos de gestión y políticas de ingreso en la retención de talentos (Bejarano, 2013).

Según Medina (2018), también es de gran importancia reconocer el esfuerzo que cada trabajador realiza y hacer énfasis en los aspectos positivos de su labor, el estudio demuestra que “el 83% de los encuestados se encuentra desmotivado e indica que la empresa no reconoce el esfuerzo de su trabajo, donde el 33% indicó que se marcharía de la empresa por motivo de salario y otro trabajo” (Medina Ortiz, 2018, p. 5). Esto afirma que se debe tener una interrelación entre el aspecto emocional y el aspecto de remuneración económica dentro de la empresa, basado en el modelo de gestión de talento humano, en el cual se permite la planificación, formalización y énfasis en el bienestar para llevar a cabo una correcta gestión del personal, mediante esto busca alcanzar una mayor motivación, eficiencia y eficacia que facilite en primera instancia retener al personal idóneo de llevar al éxito a la empresa (Medina, 2018).

En ese orden de ideas, conforme lo afirma Prieto (2013) la retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos, pero esa no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación del grupo, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas. Por tanto, la aplicación de medidas de retención resurge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos.

Ahora bien, es preciso resaltar la pertinencia de estrategias de gestión junto con el talento humano con el fin de retener personal y, para ello, de la mano con lo expuesto por Prieto (2013) se plantea el escenario de estrategias competitivas vs Talento Humano; es decir, en el escenario competitivo actual, las empresas que imprimen la diferencia son las que pueden satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo un producto o servicio

con alto valor agregado y que además resisten los ataques de la competencia a través de fuertes barreras desarrolladas a partir de la generación de ventajas competitivas únicas y sostenibles.

Asimismo, Prieto (2013) afirmaba que “Este concepto no es nuevo, lo que sí es nuevo es de dónde las empresas se valen para crear esas ventajas difíciles de imitar para la competencia y que además maximizan la creación de valor para el cliente” (2013, p. 32). Anteriormente, la generación de ventajas competitivas se relacionaba con las capacidades tecnológicas y financieras; más adelante, la información se convirtió en un elemento clave que resultaba de difícil acceso; finalmente, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones posibilitó el acceso más fácil a la información, trayendo como resultado la consolidación del Conocimiento como activo fundamental.

Siendo así, la actual gerencia del Talento Humano como puente de comunicación entre la organización y las personas está llamada a integrar sus acciones con la estrategia organizacional con el fin de generar y añadir valor a partir de las personas, esto implica la necesidad de conocer los procesos y necesidades propias del negocio y saber a partir de las prácticas realizadas cómo impacta los objetivos organizacionales (Prieto, 2013, p.33).

5. MARCO INSTITUCIONAL

Con el fin de realizar el presente estudio de investigación, se ha tomado como lugar de práctica La Caja de Compensación Familiar del Huila, Comfamiliar, agencia Pitalito. En relación con esta organización, es importante mencionar aspectos relacionados con su misión, visión, organigrama y servicios, lo cual se constituye como información relevante y pertinente de la institución, que, de alguna manera, se vincula con los objetivos del estudio.

6.1. Presentación de la Organización

Razón Social: CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DEL HUILA
“COMFAMILIAR”

Nit: 891180008-2

Representante Legal: Juan Carlos Carvajal

Dirección: Calle 5 No. 5-62 Pitalito (Huila)

Telefono: 8664452

6.2. Reseña de la Organización

Comfamiliar Huila es una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, que cuenta con patrimonio propio, organizada como corporación de derecho civil, para cumplir funciones de seguridad social, entre otras, el recaudo y distribución del Subsidio Familiar bajo el control y vigilancia del Estado.

Inició sus actividades el 1 de abril de 1966, en donde un grupo de inquietos empresarios decidieron fundar la Caja de Compensación Familiar, con el propósito de pagar oportunamente los aportes que se debían hacer por Ley 58 de 1963; inicialmente su cobertura fue los departamentos del Huila y Caquetá, con los servicios de salud y farmacia.

En el año de 1977 se adquirió el Club Náutico de Neiva, donde se proyecta el Centro Vacacional El Juncal. En 1981 se compra un lote en el centro de Neiva, para construir la sede administrativa y un supermercado; además, se adquiere un lote en el Barrio Los Cábulos, con la aprobación de la Ley 21 en el año 1982, se define el aporte obligatorio del 4% como aporte parafiscal con destino a las Cajas de Compensación y se establece el subsidio familiar como una prestación social.

En el año 1996 Comfamiliar adquirió un edificio de 4 pisos ubicado en el centro de Pitalito, donde actualmente se ubica la sede principal de la agencia Pitalito, prestando los servicios de capacitación, tiempo libre, crédito, cartera y afiliaciones y subsidio.

En el año 2019 adquirió un lote de 11 de hectáreas ubicado en la vereda Regueros del municipio de Pitalito donde se tiene como proyecto desarrollar centro recreacional del Sur Colombiano.

6.3. Propósito Central (Misión)

Brindar bienestar y felicidad a nuestra población afiliada y sus familias, contribuyendo al fortalecimiento de la productividad empresarial de la región y a la transformación de la sociedad haciéndola más inclusiva.

6.4. Objetivo Retador (Visión)

En 2030 seremos la primera alternativa en la generación de felicidad para las familias, posicionándonos como la organización que más le aporta al mejoramiento de su calidad de vida; logrando ser sostenibles y perdurables.

6.5. Valores

Amor por el Servicio: trabajamos con el corazón.

Innovación y creatividad: creamos el cambio y generamos proceso.

Empatía: comprendemos tu mundo.

Adaptabilidad al cambio: tus necesidades cambian, nosotros nos adaptamos.

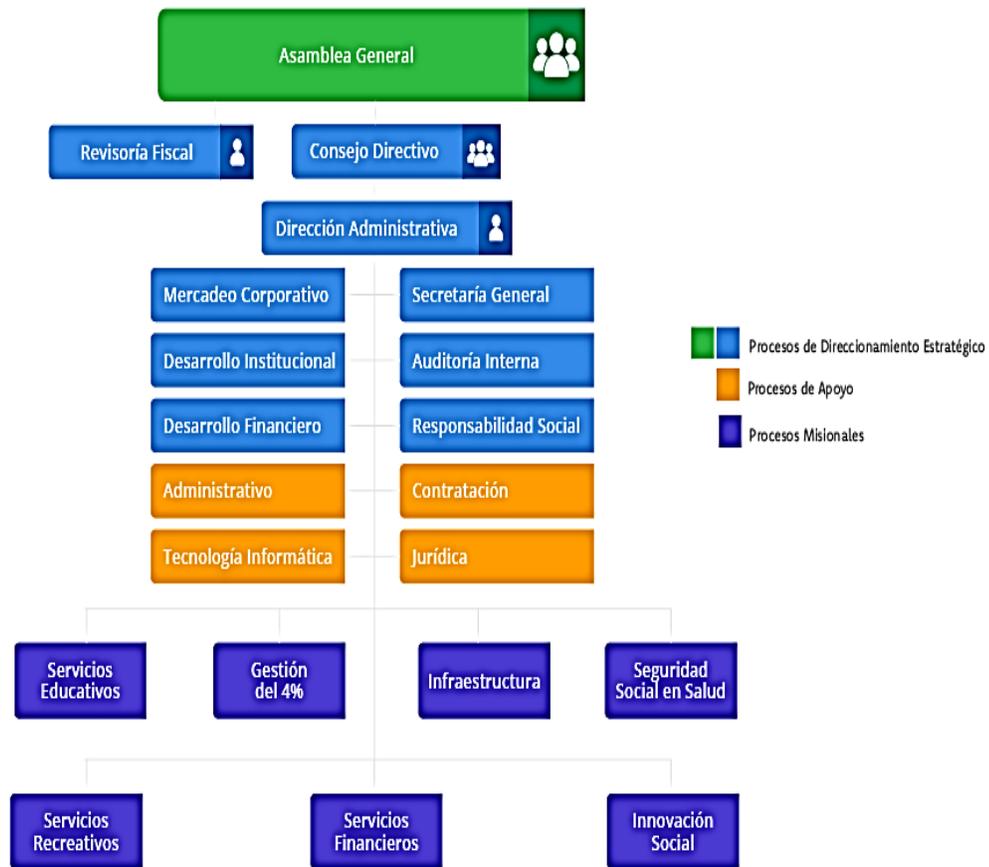
Pasión por lo social: movidos por la gente.

Servir con alegría: doy lo mejor de mí y recibo lo mejor de ti.

Con relación a su organigrama se puede mencionar:

Figura 3

Organigrama Comfamiliar sede Pitalito



Fuente: Adaptado de Comfamiliar (2022)

6.6. Portafolios de Servicios

Afiliaciones y subsidio: billetera móvil, subsidio familiar, tarjeta multiservicios, subsidio familiar de vivienda, aportes parafiscales, mecanismos protección al cesante, subsidio al desempleo, agencia de empleo, subsidio a discapacitados, categorización y cesión de cuota monetaria.

Crédito y Cartera: Créditos de consumo (educación, turismo, SOAT, compra de cartera, primer crédito), libre inversión, hipotecario y tarjeta cupo crédito.

IPS: Medicina general, Medicina especializada, odontología, laboratorio, terapia ocupacional.

Recreación: parque recreacional es (Playa Juncal, Termales de Rivera, parque Extremo Los Lagos), manejo del tiempo libre (natación, gimnasios, escuelas deportivas, eventos recreacionales, vacaciones recreativas)

Educación: Educación formal e informal.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

En este apartado, se espera poner en evidencia la guía metodológica que se llevará a cabo en el presente estudio, teniendo en cuenta elementos como el tipo de investigación, enfoque de investigación, así como también una breve descripción de la población y muestra a través de la cual se recopilará los datos. Asimismo, se exponen aspectos relacionados con el contexto y la recolección de datos en términos de técnicas y procedimientos de análisis.

7.1. Enfoque epistemológico

La justificación metodológica que vamos a utilizar es positivismo, según Bernal (2010) justificando el tema de investigación con argumentos que se puedan demostrar, avalar y comprobar, eligiendo muy bien la información para sustentar sin permitir que se pierda la validez del argumento es relevante porque contribuye al campo empresarial y permite analizar los factores que generan la rotación de personal y las estrategias que pueden ayudar a disminuir este fenómeno que a la vez permitan aumentar la retención de personal en empresas como Comfamiliar Huila, agencia Pitalito (Hernández et al.,2014).

En esta investigación, será pertinente recolectar información y contrastarla con la teoría obtenida en cuanto a retención de talento y su aplicación en diferentes empresas, ya que, en entidades de Caja de Compensación los estudios han sido de un número muy reducido, esto generara que sea una evaluación propia de los autores del presente proyecto.

También se realizará un proceso deductivo, debido a que inicialmente se eligen los documentos más relevantes para la investigación, por medio de la recolección de información proveniente de fuentes secundarias como lo son: informe de sostenibilidad de Comfamiliar, políticas, procedimientos, entre otros (Bernal, 2010).

Posteriormente, se realizarán encuestas y entrevistas a los objetos de estudio, para la obtención de información primaria, esta se realizará a los empleados, ex empleados y jefe de departamento agencia, que se encuentran involucrados en retención de talento en la oficina de Pitalito, para conocer la situación real de la entidad en esta sede en específico, posibilitando la extrapolación de los resultados obtenidos a otras áreas de la entidad de Comfamiliar. Convirtiendo de esta manera el presente proyecto un estudio, como lo menciona Yin Robert (1981), en el que se consideran las características específicas de una situación para generar un análisis y dar solución a la problemática planteada, para ello, se deben evitar los prejuicios tradicionales y netamente subjetivos, ya que pueden generar una intervención en la veracidad de la investigación, por lo tanto, para el presente estudio se considerara la metodología propuesta por Yin, en la cual, se plantea una teoría firme, con una serie de variables de vital importancia como lo son: el rol de la teoría, las generalizaciones, el criterio, la calidad de diseño y la validez del estudio. (Robert, 1981)

7.1.1. Enfoque de investigación

Esta investigación es de enfoque analítico empírico ya que busca explicar, identificar causas y efectos cuantitativamente verificables y reproducibles en diferentes contextos con variables (Colás, 1992).

7.2. Tipo de investigación

El diseño utilizado para esta investigación es: no experimental debido a que las variables han sido definidos en sus temas, desarrollados en métodos de resolución de problemas, en sus objetivos se generan a través de un marco referencial y se detallan en conceptos.

El tipo de investigación es: Descriptivo; porque el propósito de la investigación fue describir las variables de estudio en sus características principales y poder medirlas en el desarrollo de los hechos (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2013, p. 70).

7.3. Método de investigación

El método utilizado es deductivo. Es un método que consiste en la totalidad de reglas y procesos, con cuya ayuda es posible deducir conclusiones finales a partir de enunciados supuestos llamados premisas si de una hipótesis se sigue una consecuencia y esa hipótesis se da, entonces, necesariamente, se da la consecuencia Gómez (2004).

Esta investigación es de enfoque cuantitativo que busca la identificación de la problemática medida en datos numéricos para un resultado más directo y una interpretación estadística (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2013, p. 70).

7.4. Fuentes de información

Se va tener en cuenta los siguientes puntos:

7.4.1. Fuente primaria

Empleados – Exempleados – Jefe de Departamentos Agencia.

7.4.2. Fuente secundaria

Informes de Sostenibilidad, Procedimientos, Manuales, Políticas de calidad y plan de Retención Personal.

7.5. Objeto de investigación

Este estudio toma lugar en el departamento del Huila, municipio de Pitalito, específicamente en la Caja de Compensación Familiar del Huila, Comfamiliar, cuyo domicilio está ubicado en Calle 5 No. 5 - 62 Pitalito – Huila.

Dirigida a empleados, exempleados de los últimos dos años, directivos

7.5.1. Población y muestreo

La presente investigación va dirigida a los colaboradores de la Caja de Compensación Familiar del Huila, Comfamiliar, agencia Pitalito, conformada por 50 colaboradores que laboran en ella y jefes de departamento agencia, igualmente a 30 ex empleados correspondiente a los dos últimos años.

7.6. Técnicas de Recolección e Información

Para esta investigación, las técnicas y procedimientos de análisis son de vital importancia para llevar a cabo el estudio. Entiéndase que las técnicas de estudio son los procedimientos que guían las acciones específicas para recolectar la información relacionada con el tipo de investigación. De igual manera es importante definir los instrumentos vinculados a dichas técnicas, el cual será el encargado del proceso de recolección de la información.

Para esta investigación se utilizará como instrumento la encuesta (ver Anexo 2), permitiendo poner en evidencia, desde un punto de vista más preciso y cuantificable, elementos que hacen parte de un ambiente laboral en el que se dé prioridad al talento humano y conlleve la retención de talentos para beneficios de las organizaciones, aplicada los empleados y exempleados.

También entrevista con el fin de profundizar más en la problemática planteada, Según Hernández et al (2003) las entrevistas a profundidad son un intercambio de información que se da de manera íntima, flexible y abierta. Realizada a los jefes de departamento Agencia.

Con el ánimo de conjugar la información obtenida de las encuestas y entrevistas en cuanto a los resultados arrojados en selección, rotación y retención versus las acciones para potencializar la retención, se utilizará el análisis por medio de la matriz DOFA.

7.6.1. Variables

En esta se intenta obtener la mayor información posible de la variable seleccionada, a modo de captar su sentido y adecuación al contexto” (Espinoza, 2018). Es decir, al tener una adecuada elección de las variables, comprender detalladamente el significado de cada variable mediante teoría recolectada por información secundaria es posible generar una investigación con el correcto enfoque. De esta manera, se determinan principalmente 3 variables, que son:

Variable independiente

- ✓ Selección de personal
- ✓ Rotación de personal

Variable Dependiente

- ✓ Retención de personal

Las dos primeras variables se consideran independientes debido a que son ajenas a la investigación porque son una decisión autónoma de la empresa, y la última es dependiente ya que la investigación pretende generar un estudio conciso acerca de la retención del personal y aportar positivamente soluciones y conocimientos.

7.7. Relación Objetivos Variables y Fuentes:

- ✓ Retención del personal- objetivo: Analizar las acciones que han permitido a la organización retener su talento humano, para la cual se van a utilizar las siguientes fuentes: Hatum, 2011; Eafit, 2009; Irmante Jakute, 2013.

- ✓ Rotación del personal- objetivo: Establecer las causas que han incidido en la rotación de personal, para la cual se van a utilizar las siguientes fuentes: (Comfamiliar 2021).
Fuente: Guizar (2004); Strauss George y Sayles Leonard (1985).
- ✓ Selección del personal - objetivo: Describir el proceso de selección en la empresa Comfamiliar Huila. Fuentes: (Gumucio, 2010); Fundación FORO (2020).
- ✓ Retención, Rotación y Selección – objetivo: Definir las estrategias que potencializan la retención de talentos humanos en Comfamiliar Huila, utilizando como fuente los resultados arrojados en la investigación por análisis matriz DOFA.

7.8. Descripción del Instrumento Utilizado

Para la recolección de datos se va utilizar el cuestionario tipo Likert el cual consistió de 10 ítems que fueron medidos en la siguiente escala:

- ✓ Alto nivel de rotación 4 puntos
- ✓ Mediano nivel de rotación 3 puntos
- ✓ Bajo nivel de rotación 2 puntos
- ✓ No tiene efecto 1 punto

Una entrevista a profundidad para analizar desde otro punto de vista.

Utilización del análisis de la matriz DOFA para integrar los resultados arrojados en las encuestas y entrevista, generando acciones estratégicas.

7.9. Operacionalidad de Variable

Tabla 3

Operacionalidad de variables

Tipo de variable	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable Independiente	Selección del personal	<p>Hace referencia al proceso de escoger al candidato adecuado para un puesto de trabajo. En otras palabras, la selección de personal incluye el proceso de entrevistar a los candidatos. También en la selección, se evalúan sus cualidades. De esta forma, se logra dilucidar si están aptos para el puesto</p>	<p>En el proceso de reclutamiento y selección se pretende medir la efectividad del mismo, verificar si se cumple con el perfil requerido y los resultados del candidato sometido al proceso, por lo que se medirá con una escala de Likert, para medir la efectividad del reclutamiento, selección y contratación del candidato.</p>	<p>Reclutamiento</p> <p>Revisión y análisis de solicitudes</p> <p>Referentes éticos</p> <p>Investigación laboral</p> <p>Entrevista</p>	<p>- Interno</p> <p>- Externo</p> <p>Validación de datos</p> <p>Lectura y detección de comportamientos poco éticos</p> <p>- Entrevista con jefes anteriores</p> <p>- Revisión de antecedentes</p> <p>- Preliminar</p> <p>- De selección</p> <p>- Proceso de entrevista</p> <p>- Tipos de entrevistas</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>

Rotación del personal			Pruebas y cuestionarios	- Tipos de pruebas - Clasificación de los cuestionarios - Validación de las pruebas	Entrevista	
			Exámenes médicos	- De admisión - Periódicos	Entrevista	
			Entrevista final	- Descripción del nuevo cargo - Documentación requerida - Decisión de Recursos Humanos	Entrevista	
			Resultados	Personal Contratado	Entrevista	
		Hace referencia al proceso por el cual una compañía reemplaza a uno o varios empleados. Movimientos de	Esta se presenta cuando el trabajador percibe ciertos aspectos de su entorno	Remuneración	- Directa - Indirecta	Likert
				Evaluación de desempeño	- Rendimiento	Likert

Variable dependiente	Retención de personal	<p>entrada y salida de trabajadores que no se deben a procesos de salida naturales como la jubilación o el fallecimiento.</p>	<p>que no son favorables o incluyen desmotivación para continuar trabajando en la empresa.</p>	<p>Clima organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contribución - Motivación - Ambiente laboral 	Likert
		<p>Hace referencia al fenómeno por el cual un trabajador desea permanecer en su compañía actual. Al mismo tiempo, la retención de personal es un indicador empresarial que permite comprobar el grado de compromiso de la plantilla y la disponibilidad de Recursos Humanos de cara a afrontar nuevos retos.</p>	<p>Refiere a los contenidos de los mensajes emitidos por los directivos de recursos humanos, que reflejen la utilización de técnicas de retención de talentos al interior de la organización.</p>	<p>Plan Carrera</p> <p>Incentivos y reconocimientos</p> <p>Conciliación familiar y laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción interna - Formación - Experiencias - Compromisos - Flexibilidad laboral - Opción de teletrabajo - Jornadas adecuadas 	Likert

Fuente: Elaboración propia.

7.10. Operacionalidad de Objetivos

Tabla 4

Operacionalidad de objetivos

Objetivo general: Identificar acciones estratégicas para la retención de talentos humanos en la Caja de Compensación Familiar del Huila, Comfamiliar, agencia Pitalito.	
Objetivos específicos	Instrumento (Ítems del cuestionario)
Analizar las acciones que han permitido a la organización retener su talento humano.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Influye la rotación de personal en su área de trabajo en los siguientes niveles: alto, mediano, bajo, no tiene efecto. 2. La remuneración salarial satisface sus necesidades personales y familiares: alto, mediano, bajo, no tiene efecto. 3. La relación laboral entre jefes y subordinados es: alto, mediano, bajo, no tiene efecto. 4. Hay oportunidad de crecimiento profesional dentro de la organización: alto, mediano, bajo, no tiene efecto. 5. Cuenta la organización con las herramientas necesarias para un mejor desempeño: alto, mediano, bajo, no tiene efecto. 6. El tiempo que emplean para cumplir las tareas asignadas es razonable: alto, mediano, bajo, no tiene efecto. 7. Los perfiles de cargo cumplen con las funciones del puesto de trabajo: alto, mediano, bajo, no tiene efecto. 8. La rotación de personal influye en el crecimiento de la empresa: alto, mediano, bajo, no tiene efecto.

	<p>9. El tipo de vinculación laboral que ofrece la organización es satisfactorio: alto, mediano, bajo, no tiene efecto.</p> <p>10. El salario devengado influye en la rotación de personal en la organización: alto, mediano, bajo, no tiene efecto.</p>
<p>Establecer las causas que han incidido en la rotación de personal.</p>	<p>1. El trabajo cumplió con las expectativas esperadas: alto, mediano, bajo, no tiene efecto.</p> <p>2. La baja remuneración aumenta la rotación de personal: alto, mediano, bajo, no tiene efecto.</p> <p>3. Los directivos brindaron apoyo a su carrera profesional: alto, mediano, bajo, no tiene efecto.</p> <p>4. El tipo de contratación influyo en la terminación de contrato: alto, mediano, bajo, no tiene efecto.</p> <p>5. La relación interpersonal con sus compañeros y directivos fue: alto, mediano, bajo, no tiene efecto.</p> <p>6. La organización le brindo estabilidad laboral: alto, mediano, bajo, no tiene efecto.</p> <p>7. Demostró interés por mantener el empleo durante la vigencia del empleo: alto, mediano, bajo, no tiene efecto.</p> <p>8. Califica la recarga laboral como un indicador de rotación de personal: alto, mediano, bajo, no tiene efecto.</p> <p>9. Tiene la organización problemas de rotación de personal: alto, mediano, bajo, no tiene efecto.</p> <p>10. En qué nivel referiría la organización para trabajar en ella: alto, mediano, bajo, no tiene</p>

	efecto.
Objetivo específico	Instrumento (entrevista a profundidad)
Describir el proceso de selección en la empresa Comfamiliar Huila.	<p>1. ¿La selección incorrecta afecta a la rotación de personal?</p> <p>2. ¿Cuál considera Ud. que son los factores primordiales para la retención de trabajadores productivo?</p> <p>3. Para hacer un buen proceso de reclutamiento empresarial que factores o elementos considera Ud. que son imprescindible?</p> <p>5. ¿Qué acciones cree pertinentes que maneja la organización de acuerdo a la rotación de personal?</p> <p>6. ¿considera que las actividades de bienestar social permiten mejorar la relación entre empleado – empresa?</p> <p>7. ¿considera que como está creada la estructura de salarios, compensaciones en los cargos beneficio para poder tener unos buenos talentos?</p> <p>8. ¿la comunicación que existe entre el área de talento humano de Comfamiliar, cumple con las necesidades en la selección de personal de la agencia?</p> <p>9. ¿el tipo de vinculación laboral que ofrece la empresa lo cree Ud. Adecuado? Alto, mediano, bajo, no tiene efecto.</p> <p>10. ¿es la retención de personal una estrategia idónea para cumplimiento de objetivos y metas?</p>
Objetivo específico	Instrumento (Matriz DOFA)

<p>Definir las estrategias que potencializan la retención del talento humano en la sede Pitalito, Comfamiliar Huila.</p>	<p>Debilidades:</p> <p>¿en selección y retención de personal que podría hacer mejor?</p> <p>¿Cuáles son las calificaciones más bajas y quejas que se recibieron en las mediciones que están ocasionando la rotación de personal afectando el proceso de retención?</p> <p>¿Cuáles son los puntos en selección y rotación más vulnerables que afectan la retención?</p> <p>Oportunidades:</p> <p>¿Qué beneficios de crecimiento profesional se cuenta para atraer talentos de la región?</p> <p>¿Los procesos de selección y retención de personal de la Caja poseen ventajas en el mercado?</p> <p>¿Existen nuevas tendencias en atracción de talentos que la Caja no ha utilizado?</p> <p>Fortalezas:</p> <p>¿Los factores o elementos utilizados en el reclutamiento benefician el proceso de talento humano en la corporación?</p> <p>¿Cuáles son las ventajas que se cuentan en los procesos de selección y retención de talentos?</p> <p>¿Qué factores internos positivos identificaron los empleados, exempleados y jefes?</p> <p>Amenazas:</p> <p>¿La rotación de personal influye en el crecimiento de la empresa?</p> <p>¿La reglamentación de vinculación laboral influye en la selección de talentos humanos?</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

8.1. Análisis encuesta a empleados

Como se ha evidenciado, se aplicaron los instrumentos, el primero, una encuesta realizada a las y los empleados de la empresa Comfamiliar sede Pitalito. La encuesta realizada fue de manera anónima a 50 personas y consta de 10 preguntas que serán analizadas a continuación:

En primer lugar, la siguiente tabla da cuenta del resumen de la puntuación y resultados obtenidos, luego, se desglosa y analiza detalladamente cada pregunta.

Tabla 6

Resumen encuesta a empleados

Pregunta	Puntuación en %			
	Alto	Mediano	Bajo	No tiene efecto
1. ¿Influye la rotación de personal en su área de trabajo?	60%	32%	4%	4%
2. ¿La remuneración salarial satisface sus necesidades	10,2%	67,3%	20,4%	2.1%

personales y familiares?				
3. ¿La relación laboral entre jefes y subordinados es?	28%	56%	18%	0%
4. ¿Hay oportunidad de crecimiento profesional dentro de la organización?	12%	32%	50%	6%
5. ¿Cuenta la organización con las herramientas necesarias para un mejor desempeño?	42%	52%	6%	0%
6. ¿El tiempo que emplean para cumplir	34%	56%	10%	0%

las tareas asignadas es razonable?				
7. ¿Los perfiles de cargo cumplen con las funciones del puesto de trabajo?	38%	48%	14%	0%
8. ¿La rotación del personal influye en el crecimiento de la empresa?	58%	38%	2%	2%
9. ¿El tipo de vinculación laboral que ofrece la organización es satisfactorio?	22%	50%	28%	0%
10. ¿El salario devengado influye en la	38%	44%	10%	8%

rotación del personal en la organización?				
-------------------------------------------	--	--	--	--

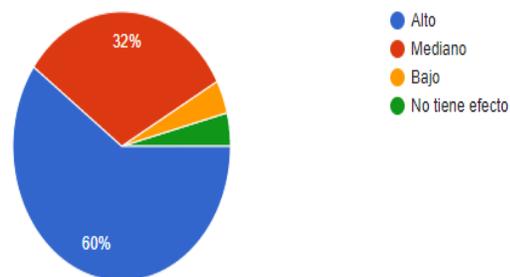
Fuente: Elaboración propia.

Esquema 1

Pregunta 1: ¿Influye la rotación de personal en su área de trabajo?

1. Influye la rotación de personal en su área de trabajo:

50 respuestas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

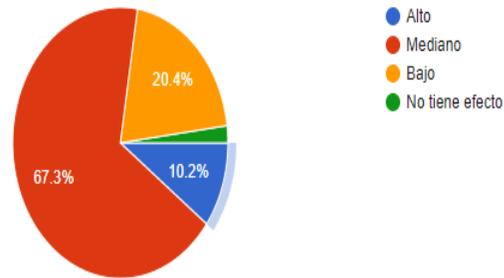
En esta primera pregunta, es posible dar cuenta que el 60%, la mayoría y más de la mitad, indica que la influencia de la rotación del personal en su área de trabajo es alta, mientras que el 32% indica que tal influencia afecta de manera mediana. Esto resulta fundamental, ya que da cuenta que esta variable independiente repercute en el modo en cómo se dispone a trabajar y en la pertinencia de la rotación para la dinamización de los procesos; sin embargo, los efectos también pueden presentarse de manera negativa, ya que una alta rotación del personal de manera constante puede significar conflictos internos en el área de trabajo, inconformidad y despidos.

Esquema 2

Pregunta 2: ¿La remuneración salarial satisface sus necesidades personales y familiares?

2. La remuneración salarial satisface sus necesidades personales y familiares:

49 respuestas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

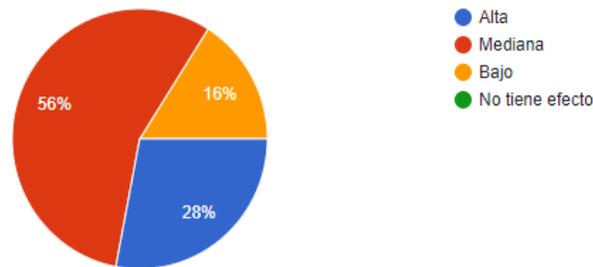
Con base en esta segunda pregunta, se evidencia que el 67.3% indica que es mediana la satisfacción que les genera la remuneración salarial ante sus necesidades personales y familiares, mientras que el 20.4% indica que es baja y tan solo el 10.2% indica que es alta. Es de destacar que, esta pregunta fue solo respondida por 49 personas de 50. Así mismo, se devela que, si bien, el promedio se encuentra medianamente conforme, una importante parte de los empleados sienten insatisfacción ante su remuneración salarial, lo cual, puede influir en la retención de personal, ya que dadas las necesidades económicas y materiales que las personas necesitan para un mínimo vital y más, pueden verse en la situación de renunciar y buscar otro empleo con mejor remuneración salarial.

Esquema 3

Pregunta 3: ¿La relación laboral entre jefes y subordinados es?

3. La relación laboral entre jefes y subordinados es:

50 respuestas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

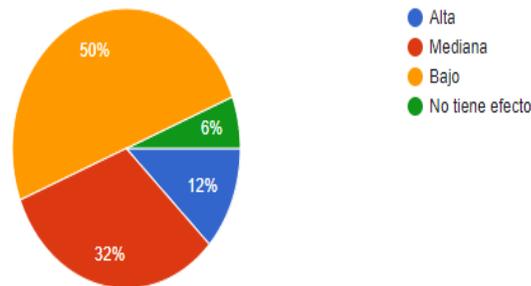
Ahora, con base en esta pregunta, es posible dar cuenta que el 56% de las personas encuestadas indican que es mediana la relación laboral entre jefes y subordinados; por otra parte, es de destacar que el 16% indica que es baja y el 28% que es alta. Ante este resultado, es de suma importancia prestar atención a las áreas en donde la relación es baja pues, aunque el porcentaje no es alto, puede influir en las causas de rotación y retención del personal. Por su parte, de manera positiva, una adecuada y acertada comunicación como relación laboral entre jefes y subordinados permite que el ambiente laboral sea ameno y las personas incentiven su productividad; así mismo, la retención del personal es más eficiente.

Esquema 4

Pregunta 4: ¿Hay oportunidad de crecimiento profesional dentro de la organización?

4. Hay oportunidad de crecimiento profesional dentro de la organización:

50 respuestas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

En cuanto a esta pregunta, se evidencia que el 50% manifiesta que la oportunidad de crecimiento es baja, el 32% que es mediana, el 12% que es alta y tan solo para el 6% no representa un efecto. Llegados a este punto, es posible visualizar una de las causas del porqué la retención del personal puede llegar a ser problemática y que muchas personas, dependiendo de su área, deserten del cargo y se retiren de la empresa. Ante ello, es importante crear mecanismos de crecimiento profesional o planes carrera con el fin de que se presente una eficiente rotación del personal y, por consiguiente, una retención del mismo; por ende, la selección del personal también entra a jugar un papel importante en cuanto al perfil del interesado, ya que si, por ejemplo, está terminando una carrera de pregrado o se encuentra en proceso de un posgrado, puede aspirar a mejores cargos. También, los incentivos que se presenten internamente como cursos y capacitaciones,

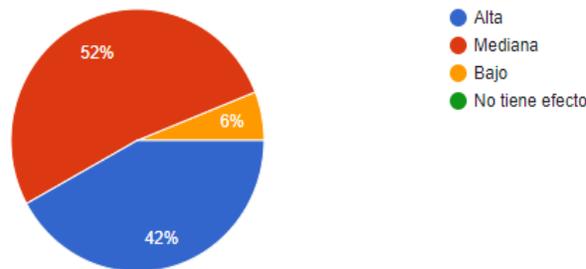
pueden ayudar a dicha retención y rotación, dado que profesionalmente se preparan y pueden adquirir mejores habilidades para desempeñar su cargo de manera eficaz.

Esquema 5

Pregunta 5: ¿Cuenta la organización con las herramientas necesarias para un mejor desempeño?

5. Cuenta la organización con las herramientas necesarias para un mejor desempeño:

50 respuestas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

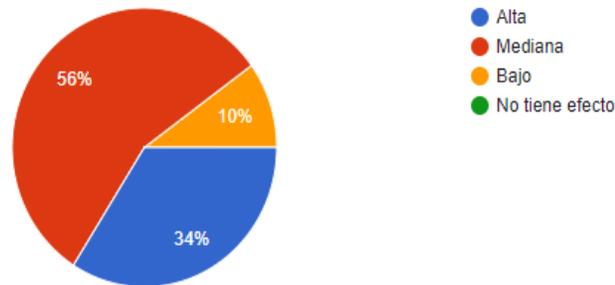
En esta pregunta, es posible dar cuenta que el 52%, más de la mitad, indican que las herramientas con las que cuenta la organización para un mejor desempeño es de carácter medio, el 42% indica que es alto y tan solo el 6% que es bajo. Ante ello, es importante destacar la pertinencia del entorno y las herramientas que ofrezca el área para que el desempeño y la eficacia sea adecuada y óptima, pues si no se brinda el material adecuado y los programas indicados, la productividad y eficacia sería negativa generando altos niveles de estrés en el clima laboral y, como consecuencia, deserción y poca retención del personal.

Esquema 6

Pregunta 6: ¿El tiempo que emplean para cumplir las tareas asignadas es razonable?

6. El tiempo que emplean para cumplir las tareas asignadas es razonable:

50 respuestas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

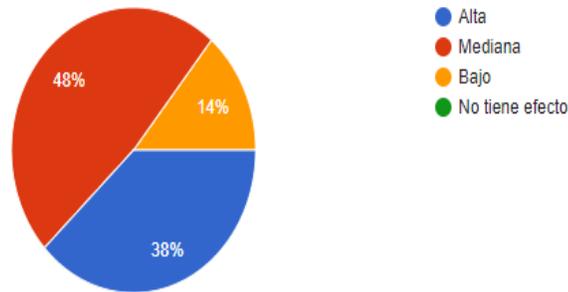
Con base a esta pregunta, es posible evidenciar que el 56% de las personas encuestadas manifestaron que es mediano el tiempo empleado para cumplir las tareas que se les asignan es razonable, el 34% indica que es alto; es decir, adecuado y, el 10% indica que es bajo o inadecuado. En ese sentido, parte de la retención del personal es hacer del ambiente y clima laboral un entorno ameno y agradable, por ende, el tiempo que se le asignan a las tareas asignadas por área y cargo debe ser adecuado conforme la capacidad productiva de cada persona en donde, si bien, se espera que sea eficaz y óptima, es importante que no se genere una sobre explotación y carga laboral para evitar la deserción laboral.

Esquema 7

Pregunta 7: ¿Los perfiles de cargo cumplen con las funciones del puesto de trabajo?

7. Los perfiles de cargo cumplen con las funciones del puesto de trabajo:

50 respuestas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

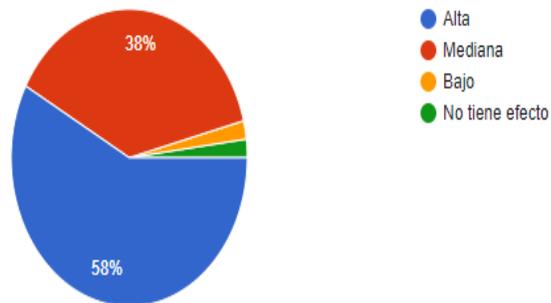
Ahora, con base en esta pregunta, se evidencia que el 48% manifiesta que es mediano los perfiles de cargo cumplen con las funciones del puesto de trabajo, el 38% indica que es alto y el 14% que es bajo. Ante ello, se destaca que la media cumple con los perfiles requeridos para el cargo que desempeñan, lo cual es un papel fundamental para la selección del personal en donde, al ser adecuado mejoraría la eficacia y productividad en las actividades que realicen y, al manejar el cargo y de la mano con otros factores fomentan la retención del personal.

Esquema 8

Pregunta 8: ¿La rotación del personal influye en el crecimiento de la empresa?

8. La rotación de personal influye en el crecimiento de la empresa:

50 respuestas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

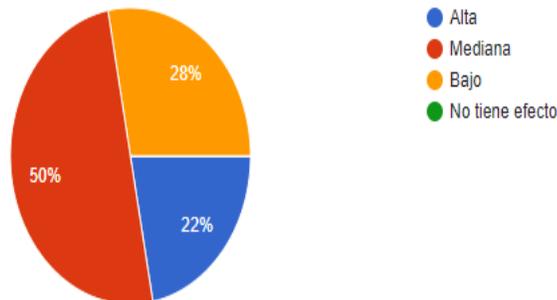
Ante esta importante pregunta, el 58% manifestó que es alta la manera en cómo la rotación del personal influye en el crecimiento de la empresa, mientras que el 38% indicó que es mediana. Por ende, la rotación del personal resulta jugar un papel importante ya que, a medida que la empresa se va actualizando en el mercado laboral y va adquiriendo nuevas tecnologías como herramientas y se va expandiendo, es pertinente que su personal también crezca, sea fresco y vaya acorde con esas políticas de crecimiento; así mismo, la selección del personal cumple un rol transversal, ya que es importante que las personas contratadas tengan los conocimientos teóricos, prácticos y didácticos para el desempeño de su cargo siendo estos eficientes.

Esquema 9

Pregunta 9: ¿El tipo de vinculación laboral que ofrece la organización es satisfactorio?

9. El tipo de vinculación laboral que ofrece la organización es satisfactorio:

50 respuestas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

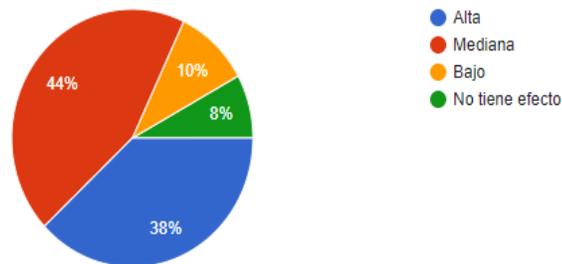
Frente a esta pregunta, el 50% indica que es mediana el tipo de vinculación laboral que ofrece la organización, el 28% indica que es baja y el 22% que es alta; es decir, satisfactoria. En este punto, es preciso comprender la importancia que cumple el tipo de vinculación laboral en cuanto a cargo como a tipo de contrato para asegurar la retención del personal posteriormente, pues al no ofrecer un contrato favorable o que no cumpla con prestaciones que deben ser básicas y pertinentes, es probable que haya una alta rotación del personal, pero de manera negativa, en donde las personas no sientan una pertenencia en la empresa y sea vista esta como de paso. Pero por su parte, efecto contrario, si se presenta una vinculación laboral satisfactoria, permite que haya motivación en los empleados y, por ende, su productividad y eficiencia puede ser mayor generando pertenencia y retención del personal.

Esquema 10

Pregunta 10: ¿El salario devengado influye en la rotación del personal en la organización?

10. El salario devengado influye en la rotación de personal en la organización:

50 respuestas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

Esta última pregunta es de suma pertinencia, pues el 44% manifestó que es de carácter mediano la influencia de la rotación del personal con el salario devengado en la organización, el 38% indica que es alto, el 10% que es bajo y el 8% que no genera efecto alguno. En ese sentido, es importante que en el contrato se especifique el salario que se devengara y si la empresa cuenta con bonos por desempeño, pues un salario acorde con las funciones y tareas del área que desempeña, con las herramientas que la empresa brinde para la ejecución de su cargo influyen directamente en el personal y su pertenencia. Es de analizar las cifras arrojadas en esta pregunta, pues devela que se presenta una alta rotación del personal, de manera negativa, y eso tiene que ver con el salario que devengan.

8.2. Análisis encuesta a exmpleados

Como se ha evidenciado, se aplicó el instrumento Likert, el segundo, una encuesta realizada a las y los exmpleados de la empresa Comfamiliar sede Pitalito. La encuesta realizada fue de manera anónima a 30 personas y consta de 10 preguntas que serán analizadas a continuación:

Ahora bien, la siguiente tabla da cuenta del resumen de la puntuación y resultados obtenidos, luego, se desglosa y analiza detalladamente cada pregunta.

Tabla 7

Resumen encuesta a exmpleados

Pregunta	Puntuación en %			
	Alto	Mediano	Bajo	No tiene efecto
1. ¿El trabajo cumplió con las expectativas esperadas?	26.7%	56.7%	16.7%	0%
2. ¿La baja remuneración aumenta la rotación del personal?	60%	26.7%	10%	3.3%

3. ¿Los directivos brindaron apoyo a su carrera profesional?	20%	43.3%	33.3%	3.4%
4. ¿El tipo de contratación influyó en la terminación del contrato?	62.1%	13.8%	10.3%	13.8%
5. ¿La relación interpersonal con sus compañeros y directivos fue?	50%	33.3%	16.7%	0%
6. ¿La organización le brindó estabilidad laboral?	26.7%	30%	40%	3.3%
7. ¿Demostró interés por	66.7%	13.3%	20%	0%

mantener el empleo durante la vigencia del empleo?				
8. ¿Califica la recarga laboral como un indicador de rotación de personal?	46.7%	40%	10%	3.3%
9. ¿Tiene la organización problemas de rotación de personal?	60%	23.3%	10%	6.7%
10. ¿El salario devengado influye en la rotación del personal en la organización?	63.3%	26.7%	10%	0%

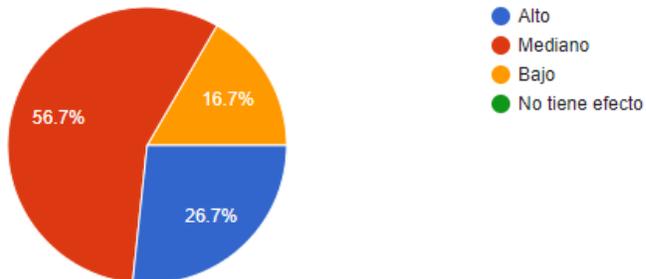
Fuente: Elaboración propia.

Esquema 11

Pregunta 1: ¿El trabajo cumplió con las expectativas esperadas?

1. El trabajo cumplió con las expectativas esperadas:

30 respuestas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

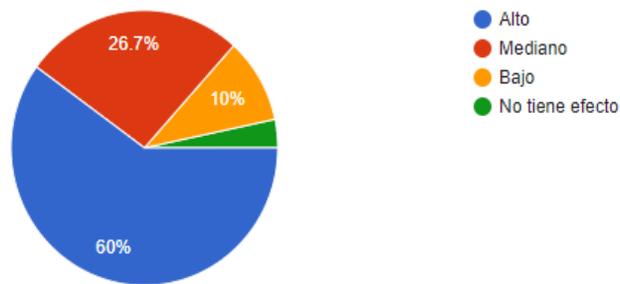
En esta primera pregunta, se evidencia que el 56.7% de las personas encuestadas manifestaron que son medianas las expectativas que el trabajo cumplió, el 26.7% indicaron que fueron altas y el 16.7% que fueron bajas. Ante esto, es importante destacar que, si bien, la media indicó que el trabajo sí cumplió de manera mediana las expectativas, hay un porcentaje mínimo que manifiesta que no, lo cual es fundamental para el análisis, ya que develan las posibles inconformidades que llevaron a la deserción y que la empresa presente una alta rotación del personal.

Esquema 12

Pregunta 2: ¿La baja remuneración aumenta la rotación del personal?

2. La baja remuneración aumenta la rotación de personal:

30 respuestas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

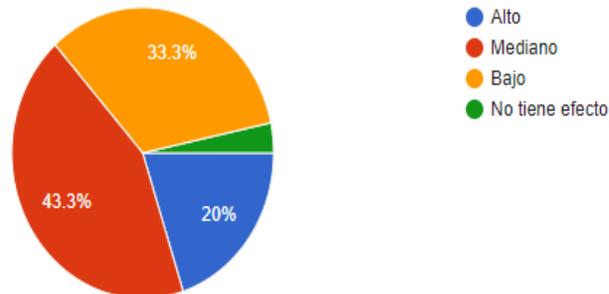
En esta pregunta, se evidencia que el 60%, más de la mitad, manifiestan que la baja remuneración sí aumenta la rotación del personal representándose en alta, el 26.7% indica que es mediana y el 10% que es baja. Este punto resulta ser fundamental porque tendencialmente la baja remuneración salarial es una principal causante para que haya deserción laboral, que el personal no sienta pertenencia por la empresa y, por ende, la rotación del personal sea constante ocasionando tropiezos o retrocesos en los procesos por áreas.

Esquema 13

Pregunta 3: ¿Los directivos brindaron apoyo a su carrera profesional?

3. Los directivos brindaron apoyo a su carrera profesional:

30 respuestas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

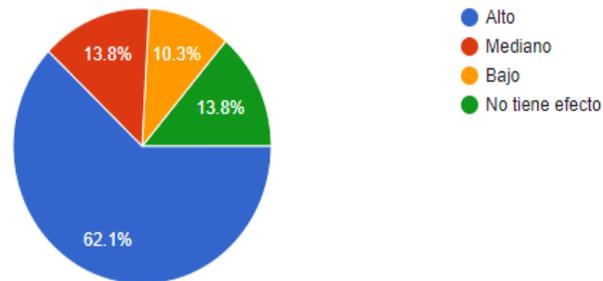
Ante esta pregunta, se evidencia que el 43.3% de las personas encuestadas indicaron que es mediana el modo en cómo los directivos brindaron ayuda a su carrera profesional, el 33.3% manifestaron que es baja y el 20% que es alta. En ese sentido, es importante destacar que la falta de apoyo ante el crecimiento profesional aumenta la deserción y la rotación del personal pues, aunque la media indica que es favorable, el porcentaje bajo representa a una cantidad importante de personal de la empresa; por ende, es fundamental que se implementen apoyos como el plan carrera o cursos y certificaciones que apoyen la carrera profesional en los empleados.

Esquema 14

Pregunta 4: ¿El tipo de contratación influyó en la terminación del contrato?

4. El tipo de contratación influyó en la terminación de contrato:

29 respuestas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

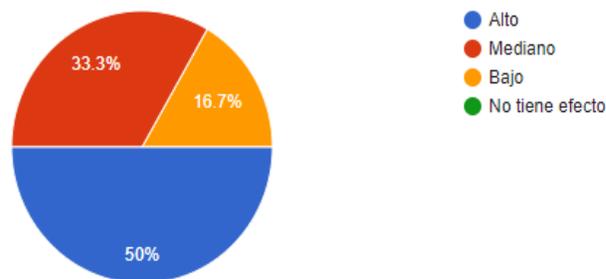
Frente a esta pregunta, se evidencia que el 62.1%, más de la mitad, manifestó que es alta la influencia del tipo de contratación en la terminación del contrato, el 13,8% indicó que es mediana, el 13.8% que no representa algún efecto y el 10.3% que es baja. Ante esto, se logra dilucidar una de las principales causas que ocasiona la rotación del personal, pues el tipo de contrato influye de manera directa en el empleado y su permanencia en la empresa. El tipo de contrato juega un papel fundamental, ya que al no ser tan bueno afecta de manera directa en la pertenencia y retención del personal.

Esquema 15

Pregunta 5: ¿La relación interpersonal con sus compañeros y directivos fue?

5. La relación interpersonal con sus compañeros y directivos fue:

30 respuestas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

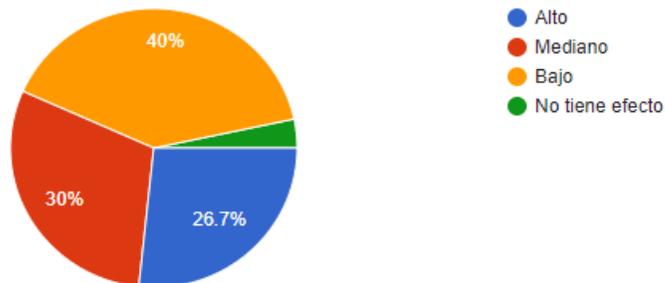
En esta pregunta, se evidencia que el 50% indica que la relación interpersonal con sus compañeros y directivos fue alta; es decir, buena y agradable, el 33.3% manifestó que es mediana y el 16.7% que fue baja. Es importante destacar aquí que, el clima laboral juega un papel fundamental tanto en la selección, retención y rotación del personal, pues este es un factor en donde las personas deciden si toman una pertenencia ante la empresa y es un ambiente ameno y a gusto donde su productividad y eficacia puede ser óptima de manera significativa; sin embargo, con un relacionamiento negativo en donde las jerarquías conllevan a una coerción, es probable que las personas decidan retirarse y la rotación del personal sea alta. Así mismo, si en la selección del personal se evidencia y recalca que el clima laboral es óptimo y agradable ayuda a la persona a elegir a la empresa y, en las entrevistas, conocer a la persona y evitar que sea conflictiva de una manera negativa.

Esquema 16

Pregunta 6: ¿La organización le brindó estabilidad laboral?

6. La organización le brindo estabilidad laboral:

30 respuestas



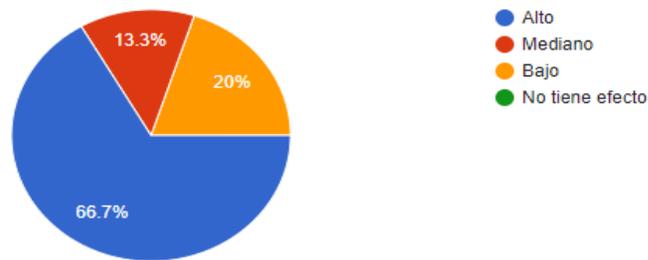
Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

Ante esta pregunta se evidencia que, el 40% de las personas encuestadas indican que la organización le brindó una estabilidad laboral baja, el 30% fue mediana y el 26.7% que fue alta. Aquí es posible evidenciar una problemática, en donde la estabilidad laboral entra a jugar un papel fundamental no solo para la retención y rotación del personal, sino también para la selección y la imagen de la empresa. Al ser la impresión negativa en las personas encuestadas, influye en las personas que se interesen en laborar en la empresa, por ende, es fundamental que se creen estrategias que fomenten la estabilidad laboral con el fin de hacer un entorno digno para las personas que laboran allí. Así mismo, para las personas que fue alta o mediana su estabilidad, puede representar un aspecto positivo para la organización, ya que las recomendaciones influyen, también, en la selección del personal.

Esquema 17***Pregunta 7: ¿Demostró interés por mantener el empleo durante la vigencia del empleo?***

7. Demostró interés por mantener el empleo durante la vigencia del empleo:

30 respuestas



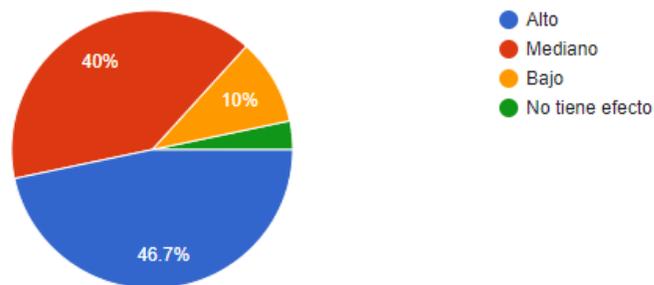
Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

En esta pregunta, se evidencia que el 66.7% demostró interés por mantener el empleo durante la vigencia del mismo, el 20% indicó que fue baja y el 13.3% que fue mediana. Aquí se muestra un panorama optimista, pero relativo, pues la tendencia demostró la importancia de pertenecer a la empresa lo cual puede develar su gusto y manejo de las funciones que manejaba en su cargo lo cual genera una apropiación a la empresa y conlleva a que se sea productivo y eficaz; sin embargo, esta pregunta en cuanto aspecto va ligada al tipo de contrato, ya que muchas veces el esfuerzo por mantener un trabajo trasciende a esferas de la vida personal en donde la dependencia económica juega un papel fundamental, ya que no es factible en las necesidades mínimas de vida quedarse sin empleo. Por otra parte, también hay un porcentaje que manifestó que fue baja, lo cual evidencia que no hubo una apropiación y pertenencia por la empresa y puede que su productividad no sea alta, por ende, aumenta la rotación del personal.

Esquema 18***Pregunta 8: ¿Califica la recarga laboral como un indicador de rotación de personal?***

8. Califica la recarga laboral como un indicador de rotación de personal:

30 respuestas



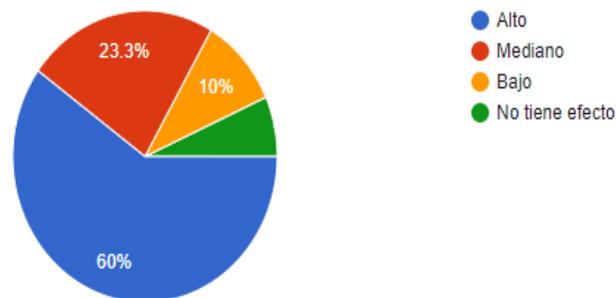
Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

En esta pregunta, se evidencia que el 46.7% indicó que es alta la probabilidad de que de la recarga laboral sea un indicador de rotación del personal, el 40% manifestó que es mediana y el 10% que es baja. Ante ello, es importante destacar que la sobrecarga laboral sí es un factor fundamental para la rotación del personal, pues una persona que se encuentra sofocada y que el trabajo empieza a trastocar otros aspectos de su vida como su estabilidad física, mental y emocional, conlleva a que quiera desertar de su cargo, o también, que bajo su rendimiento productivo y que por el sesgo de sus superiores sea una causal de despido. Por ende, es importante que haya una adecuada repartición de tareas en el personal o que se contrate la cantidad adecuada que pueda suplir con la carga laboral.

Esquema 19***Pregunta 9: ¿Tiene la organización problemas de rotación de personal?***

9. Tiene la organización problemas de rotación de personal:

30 respuestas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

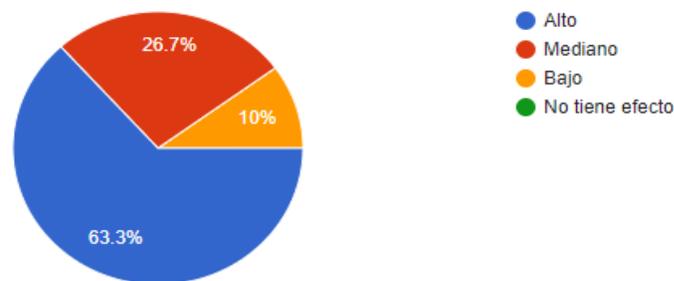
En esta pregunta, el 60% indicó que se representa en alto los problemas de la organización en la rotación del personal, el 23.3% que es mediana y el 10% que es baja. Ante ello, es posible dar cuenta de una situación poco favorable que maneja la empresa, pues al tener una alta rotación del personal y en donde se consideren que son problemáticas, es fundamental que se lleguen a tomar cartas en el asunto y evaluar las causales que, con ayuda de la presente investigación, puedan dar cuenta de la alta rotación del personal, pues esto puede ser contraproducente en la selección del personal y, claramente, en la retención. Así mismo, la organización debe idear estrategias de mejora que, como se evidencian en las anteriores preguntas, tienen que ver con el tipo de contrato, el clima laboral, la carga de trabajo, el salario devengado, el crecimiento profesional y la estabilidad laboral.

Esquema 20

Pregunta 10: ¿El salario devengado influye en la rotación del personal en la organización?

10. El salario devengado influye en la rotación de personal en la organización:

30 respuestas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas.

Finalmente, en esta pregunta se evidencia que el 63.3%, más de la mitad, manifestó que es alta la influencia del salario devengado en la rotación del personal, el 26.7% que es mediana y el 10% que es baja. Frente a esta situación, se analiza que los ingresos recibidos y un salario acorde con las responsabilidades, funciones y carga laboral influyen en que haya una retención del personal y poca rotación; sin embargo, en el caso de la empresa, y conforme a la pregunta anterior, la rotación del personal es alta y presenta serias problemáticas que deben ser solventadas, ya que un trato y salario digno es indispensable para que el personal sienta pertenencia a la empresa y decide no desertar; así mismo, su eficacia y productividad puede mejorar. También, trayendo a colación el crecimiento

profesional, es importante destacar que si se apoya ese facto se puede aspirar a un ascenso en la empresa y, por ende, mejores condiciones salariales.

8.3. Análisis de entrevista jefes de departamento agencias

Teniendo en cuenta, los resultados arrojados de las entrevistas realizadas a los jefes de departamento de las agencias, se obtuvo el siguiente análisis.

Los jefes de departamento coincidieron en que la selección incorrecta afecta el desarrollo de la organización en tiempo y dinero desempeñando cargos con perfiles y competencias no idóneas; siendo necesario que para retener trabajadores productivos se priorice factores como ambiente laboral con buen trato y respeto, trabajo en equipo y el personal seleccionado sea proactivo, responsable y que tenga pertenencia con la empresa.

De esta manera, el proceso de reclutamiento lo primero es tener un buen banco de hojas de vidas, lo segundo tener un perfil bien definido, tercero hacer un proceso completo de entrevista aplicando pruebas psicotécnicas con el fin de que revelen competencias blandas; Comfamiliar con la finalidad de retener su personal desarrolla unas acciones como tener claras las funciones y la necesidad del puesto de trabajo, una eficiente selección de talentos y los salarios.

Como se puede observar las acciones implementadas por medio de bienestar social permite al trabajador sentirse cómodo, contento, integrado en espacios diferentes a sus funciones diarias, sin embargo, las actividades de bienestar social deben cumplir su finalidad de generar un buen clima, ambiente organizacional favorable integrado atrás de actividades que lleguen a un término de igualdad para todas las agencias.

Teniendo en cuenta lo anterior, la estructura de los salarios no compensa con las necesidades de retención de buenos talentos porque no hay equidad; haciendo que la

comunicación de las necesidades reales en selección de personal no se da en las agencias debido a que seleccionan y contratan por medios de temporales, donde son seleccionadas a criterio de ellos con perfiles que no cumplen las competencias; la percepción de los jefes de departamento es que la clase de esta vinculación laboral no es la adecuada debido a que la mayoría de las contrataciones de funcionarios nuevos ingresan por temporal y esos contratos generan la mayoría rotación, perdiendo buenos profesionales capacitados idóneos al cargo.

Asimismo, para el cumplimiento de objetivos y metas la retención no solo es una estrategia, es un propósito para hacer diferenciador entre las empresas, retener y tener personal satisfecho genera mayor productividad y rentabilidad a las organizaciones; en Comfamiliar actualmente no se está aplicando el plan de retención como es establecido, mientras existan las convenciones que hay haciendo difícil retener el personal.

Finalmente, los jefes de departamento de las diferentes agencias coinciden en que existen los procesos de selección y retención de personal, los cuales dependen de las decisiones tomadas desde el área del talento humano teniendo que acogerse a las decisiones que se tome desde nivel central, como es la selección de personal, tipo de contratación, estructura de salarios y actividades de bienestar social.

8.4. Análisis DOFA

Tabla 8

Matriz DOFA talento humano Comfamiliar, agencia Pitalito.

MATRIZ DOFA	
<p>Debilidades:</p> <p>El tipo de vinculación por temporales Selección de personal a nivel central por talento humano sin tener en cuenta la agencia Estructura de Salarios Falta de reconocimiento Inequidad en bienestar social entre central y agencia</p>	<p>Oportunidades:</p> <p>Abrir trayectoria profesional atracciones de talentos por actividades de bienestar Formas de contratación teletrabajo</p>
<p>Fortalezas:</p> <p>Eficiente selección de talentos Clima laboral Existencia de área de talento humano a selección de talentos Perfiles definidos idóneos al cargo Suministro de herramientas necesarias para el mejor desempeño Actividades de bienestar social a nivel corporativo Equilibrio entre vida familiar y trabajo Acompañamiento a los funcionarios nuevos</p>	<p>Amenazas:</p> <p>Otras ofertas laboral Liquidación de unidades de negocios Poco oferta de candidatos a los perfiles Desmejoramiento económico de la agencia</p>

Fuente: Elaboración propia con base a las encuestas y entrevistas.

El análisis DOFA aplicado a la Caja de Compensación Familiar del Huila, Comfamiliar agencia Pitalito favorece para desarrollar una mejor gestión en lo relacionado con la retención de talentos humanos proporcionando estrategias a implementar orientadas al mejoramiento del plan de retención que desarrolla la caja.

Para esto, las estrategias creadas hacen parte del hecho que la rotación de personal no es evitable, siempre se va ir alguien, ya sea por factores internos o externos; por lo tanto, las propuestas planteadas son el resultado de las encuestas realizadas a los empleados, exempleados y entrevistas a los jefes de departamento de las agencias:

1. Contratación por medio de la Caja y no utilizar intermediarios como las temporales.
2. Flexibilidad en el entorno laboral mediante la utilización de políticas de teletrabajo
3. Realización de reconocimientos por trabajo bien hechos con actividades sencillas: boletas de cine, bonos de gasolina, recargas de Netflix, entre otros.
4. Atraer buenos candidatos con la posibilidad de crear experiencia laboral, trayectoria profesional.
5. Crear programa para generar estructura de salarios: equidad interna salarial y valoración de cargos, de esa valoración salir el valor del salario, evaluación y comparación con los salarios en el mercado.
6. Estrategias para evaluación, estudio salarial según los cargos cada año.
7. Manejo de tiempo libre, equilibrio entre la vida familiar y el trabajo, flexibilidad para tiempo libre.
8. Acompañamiento a los funcionarios nuevos, se maneje un plan padrino para acompañamiento mientras se adapta a la empresa.
9. Presentaciones más casuales, días de jean days.
10. Centros de escucha Jefes más comprensivos.

11. Planes de contingencia para responder rápido a la necesidad de personal, que rotan de forma voluntaria e involuntaria, que los funcionarios aprendan de los cargos que se hacen en el área, hacer células de trabajo, análisis de datos.
12. Entrevistas de retiros a profundidad y que se hagan a conciencia.
13. Involucrar a las personas en las actividades de la empresa: actividades comerciales, presupuestales y de bienestar laboral.
14. Realizar actividades sociales para ayuda a las comunidades, donde se involucre a los empleados.

Para concluir, la retención de talentos es un factor muy importante que deben tener en cuenta los gerentes de talento humano convirtiéndose en una actividad vital para el éxito de las empresas a nivel estratégico, comercial y competitivo

9. CONTRIBUCIONES

Teniendo en cuenta lo estudiado anteriormente, la realización del presente estudio investigativo entorno a la retención del talento humano dentro de una organización permitirá realizar contribuciones al campo de la administración en términos del talento humano, de esa manera garantizando el bienestar de la empresa en sí.

Permitirá encontrar información desde la fuente, en este caso los empleados de la Caja de Compensación, en relación con el ambiente laboral, con sus funciones y especialización en el cargo. Esto facilita el reconocimiento de cómo el contexto laboral, influye en la retención de talento dentro de la compañía. De acuerdo con ello, se podrá desarrollar alternativas que permitan potenciar o mejorar aspectos existentes o que hacen falta.

Contribuye con estrategias que motiven al área de Talento humano a cuestionar los procesos que viene adelantando, en términos de su relación con los empleados, de tal manera que se busque el mejoramiento en los servicios y calidad. Esto permitirá aumentar los niveles de rendimiento y productividad en toda la compañía, haciendo que los resultados a nivel laboral sean positivos.

La realización de este estudio favorece a la investigación como punto de partida dentro de la empresa para reconocer sus falencias y puntos fuertes en relación con la retención de talento. Es decir, que se reconoce la necesidad de mantener un continuo estudio con respecto al desarrollo humano de la compañía, con el fin de encontrar estrategias que mejoren la competitividad a nivel corporativo.

En el contexto académico en general, la investigación en bases académicas y literarias aportan y orientan a los procesos, prácticas y estrategias de formación que se

implementan en contextos educativos, generando nuevos conocimientos; aprendiendo por medio de la investigación y afianzando las ideas de estudio dando soluciones o explicaciones a la problemática de la investigación.

La interacción entre docente y estudiante promueve la formación, desarrollo, comunicación e interiorización de ciertos conocimientos académicos que dan forma relativa a el estudio de investigación. Siendo una función al acompañarlo de manera directa e intensiva durante este proceso; conocer y evaluar en cada etapa su avance de investigación; asistirlo en la búsqueda de experiencias que apoyen y complementen.

El estudio de investigación da contribuciones significativas e innovadoras al conocimiento de un aspecto de la realidad. mejorando aspectos limitados, proponer enfoques y aproximaciones metodológicas, preparar trabajos de investigación futuros y llamar la atención sobre problemas, datos y fuentes antes no considerados.

Finalmente, este estudio de investigación de retención de talentos aporta el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la organización. Con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo organizacional. capaz de enriquecer al individuo y motivar la creación de estrategias que contribuyan a los colaboradores como el capital más importante de la empresa, su gente

10. CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio pertinente en relación con el objetivo general y específico del presente estudio de investigación se puede concluir que, en primer lugar, el estudio focalizado en el área de recursos humanos es relevante en vista al mejoramiento de las prácticas empresariales y el ambiente laboral, ya que esto surtirá efecto en el desempeño, eficacia, competitividad de una compañía.

En segundo lugar, desarrollar unas estrategias en favor de la gestión adecuada del talento humano, brinda a los directamente encargados de este sector, las herramientas y acciones que les permitan sobrellevar de manera idónea su cargo, logrando al mismo tiempo que cada miembro de la organización se desempeñe de manera positiva a favor de la empresa.

A pesar de que han existido múltiples estudios que fueron expuestos en el marco de referencia con relación al tema de investigación, cabe mencionar que con el tiempo estos deben ir cambiando, ya que las nuevas tendencias empresariales y la innovación son parámetros que marcan la pauta, lo cual significa que a medida que cada compañía logre adaptar y redireccionar sus estrategias, para garantizar que se logre un mejor desempeño por parte de cada uno de los empleados.

El diseño metodológico implementado fue enfocado a un estudio descriptivo, para conocer las percepciones, emociones, experiencias y habilidades del talento humano de la Caja de Compensación Familiar del Huila, Comfamiliar, utilizando un enfoque cuantitativo para tener una comprensión del entorno donde se desarrolla el problema.

De esta manera, los análisis arrojados dieron como resultados la necesidad de estructural mejor los salarios en principios de equidad y valoración por cargos frente a estudios salariales que se manejan en el mercado

La implementación de estrategias busca la reducción de rotación de personal, donde la empresa puede retener a sus empleados más competitivos, logrando que la organización preste un servicio al cliente y mejorar los programas al talento humano, manteniéndose en el tiempo, convirtiéndose en una organización reconocida y competitiva en el mercado laboral.

Con las estrategias se busca que la organización gestione la retención del talento humano que hace aportes a la organización en cuanto a sus conocimientos, experiencia y así evitar el costo de perder un excelente talento. Identificando su talento Humano valioso, con un diseño estratégico para asegurar que este talento esté bien remunerado, con oportunidades profesionales, oportunidades de ascenso, reconocimiento, contratos laborales estables que logre bajar la deserción laboral y vea a la organización cómo la mejor oportunidad para su crecimiento laboral.

Se busca reducir el Impacto de la rotación de personal en la organización con una elección de personal adecuada mediante la entrevista y métodos de selección efectivos garantizando la permanencia de un equipo de trabajo consolidado, con garantía de permanencia y así lograr el éxito dentro de la organización

Finalmente, es importante mencionar que, al profundizar en el campo de la retención de talento, no solo este factor se tiene en cuenta como componente, sino que entran en juego otro tipo de elementos que son determinantes para el empleador al momento de reconocer aptitudes y actitudes en sus empleados.

11. RECOMENDACIONES

Para el cumplimiento del estudio planteado es necesario cumplir con la metodología y el cronograma propuesto, además de ello, a pesar de que es un estudio relacionado con el talento humano, es de vital importancia preservar la neutralidad y objetividad en el análisis de los resultados obtenidos, esto permitirá generar información confiable que pueda ser extrapolada a otros sectores de la Caja de Compensación de Comfamiliar.

También es pertinente tomar como base estudios realizados anteriormente y generar bases teóricas para el análisis informativo, esto relacionado con el trabajo de campo, permite la resolución de la pregunta problema y el desarrollo adecuado de la investigación.

Por último, se debe ver la utilidad al interior de la investigación, ya que, al no ser un tema estudiado a fondo con anterioridad, es de vital importancia para el conocimiento de la problemática y su solución en la Caja de Compensación de Comfamiliar.

12. REFERENCIAS

- Acosta, G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezolana* 1(2), pp.79-100.
Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016822005.pdf>
- Balza, A. (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*. Guárico: APUNESR.
- Barragán, J. N., Castillo, J., Villalpando, P., & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de negocios*, 6(11), 33-4.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Bittel, L., y Ramsey, J. (1997). *Enciclopedia del Management*. Barcelona, España: Ed. Océano Centrum.
- Bedodo Espinoza, V., y Giglio Gallardo, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio de la Universidad de Chile. Recuperado de http://www.archivochile.com/tesis/05_te/05te0012.pdf
- Cabrera Piantini, Ana Ramona, & Rivera Herrera, Nora Livia, & Ledezma Elizondo, María Teresa (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, V (5),83-91. ISSN: 2007-1639. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>

Cárdenas Jaramillo, S. y Gil Duque, A. (2015). *Retención del talento humano en tiempos de cambio*. [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT] Repositorio EAFIT.

Recuperado de

https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/8556/Sebastian_JaramilloCardenas_Aloxman_GilDuque_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. GrawHill

Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent Management: A Strategy for Improving

Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality

Organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,

20, 743-757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>

Colas Bravo, P. (1992): El análisis de datos en la metodología Cualitativa. *Revista de*

Ciencias de la Educación. Núm 162. Oct-dic.

Comfamiliar. (2022). Quienes somos. Recuperado de:

<https://comfamiliarhuila.com/organizacion/quienes-somos/#:~:text=Brindar%20bienestar%20y%20felicidad%20a,la%20sociedad%20haci%C3%A9ndola%20m%C3%A1s%20inclusiva>

Comfamiliar. (1998). Estatutos Caja Compensación Familiar de Huila. *Comfamiliar*.

Recuperado de

<http://10.10.1.78/intranet/documentacion/Manuales%20SGC/DOCUMENTOS/DIRECCIONAMIENTO%20ESTRATEGICO/DIRECCION/D-DE-01-02-ESTATUTOS%20COMFAMILIAR%20HUILA.pdf>

Coronel, M. y Fárez, R. (2010). Gestión del talento humano en base a competencias

laborales requeridas aplicadas a la empresa “Duramas CIA. LTDA”. [Trabajo de

grado, Universidad de Cuenca Ecuador]. Repositorio de la Universidad de Cuenca Ecuador. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/journal/5709/570960866010/html/>

Daza Rodríguez, D., Martín Hernández, R., Sosa Romero, J., y Vargas Urrego, J. (2013).

Análisis del impacto de la compensación y beneficios en procesos liderados por el área de Gestión Humana. [Tesis de especialización, Universidad Sergio Arboleda].

Repositorio de la Universidad Sergio Arboleda. Recuperado de

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/981/Analisis%20del%20impacto%20de%20la%20compensacion%20y%20beneficios%20en%20procesos.%20gestion%20humana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*. Ciudad de México: Oxford University.

DocuSign. (2021, noviembre 18). Retención de talento: ¿Por qué es crucial para tu

empresa? *DocuSign*. Recuperado de: <https://www.docusign.mx/blog/retencion-de-talento#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20retenci%C3%B3n%20de,desempe%C3%Bl%20y%20talento%20de%20calidad>

Escuela Superior de Administración Pública. (2022). Plan estratégico de talento humano.

Recuperado de:

https://www.google.es/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.esap.edu.co/portal/index.php/plan-estrategico-talento-humano/&ved=2ahUKEwiTzLWtrZr3AhVmQzABHcUfDHoQFnoECDUQAQ&usg=AOvVaw1T4_fNDNgBunBKuCLo1c_j

- Espinoza Freire, E. (2019). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Segunda parte. *Conrado*, 15(69), 171-180. Epub 02 de septiembre de 2019. Recuperado en 22 de septiembre de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000400171&lng=es&tlng=es.
- Fernández, C. Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill
Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Figueroa, H. (2014). *Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Salkind, N. y Escalona, R. (1999). *Métodos de Investigación* (3ª ed.). (R. Escalona, Trad). México: Pearson Educación.
- Hernández, L; Romero, J. y Bracho, N. (2005). Tesis básicas del racionalismo crítico. *Cinta moebio* 23: 193-203. Recuperado de <https://www.moebio.uchile.cl/23/hernandez.html#:~:text=El%20racionalismo%20cr%C3%ADtico%20presenta%20una,plenamente%20establecidas%20en%20la%20ciencia>
- Hernández Pina, F. (1986). Formalización de las técnicas de estudio: nuevos enfoques. *Revista de Investigación Educativa*, 5 (1 O), 149-172.

Hernández Rojas, G. (2008). Los constructivismos y sus implicaciones en la educación.

Perfiles educativos, 30(22), pp. 38-77. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/132/13211181003.pdf>

Karakowsky, L., & Elangovan, A. R. (2001). Risky decision making in mixed-gender

teams: Whose risk tolerance matters? *Small Group Research*, 32(1), 94-

111. <https://doi.org/10.1177/104649640103200105>

Fundación FORO. (2020). Proceso de Selección de Personal. *Fundación FORO*.

Recuperado de <https://www.fundacionforo.com/pdfs/laboral03.pdf>

García Aliaga, P. (2004). La investigación educativa aplicada. Consultado el 2 de octubre

de 2008. <http://www.educarm.org.htm>

García, M., Murillo, G., & González, C. H. (2011). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque*

al estudio de la Gestión Humana. Editorial Universidad del Valle.

Galeano, V., García Corredor, J., Quiroga Trujillo, I., y Ramírez Cuervo, A. (2016).

Estrategias para la retención del personal idóneo para la organización. [Tesis de

especialización, Universidad Sergio Arboleda] Repositorio Sergio Arboleda

Recuperado de

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/959/Estrategias>

[%20para%20la%20retencion%20del%20personal%20idoneo%20para%20la%20or](https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/959/Estrategias)

[ganizacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/959/Estrategias)

López Gumucio, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación

con la eficacia. *Revista Perspectivas*. No. 26, pp.129-152. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

- García Tenorio, J. (2007). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Thomson.
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- González Merino, M. (2015). *Selección de personal: buscando al mejor candidato*. México: Alfaomega
- Guízar, R. (2004). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill
- Hatum, A. (2011). La Generación del Milenio. Quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos. *Revista Harvard Business Review*. No. 11, pp.67-76. Recuperado de
<https://es.scribd.com/document/341968829/Hatum-A-2011-La-Generacion-Del-Milenio-Quienes-Son-y-Como-Atraerlos#>
- Hernández Chávez, Y.; Hernández Chávez, G. y Mendieta Ramírez, A. (2013) Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*. Vol. 18. N° Especial Diciembre. Págs. 837-863.
- ICETEX. (2022). Plan estratégico de Talento Humano. *ICETEX*. Recuperado de:
<https://web.icetex.gov.co/documents/20122/584386/PLAN+ESTRATEGICO+DE+TALENTO+HUMANO+2022.pdf>
- Jackute, I. (2013). *Retención del talento en el ámbito empresarial: un estudio exploratorio en empresas de la región de Murcia*. [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica de Cartagena] Repositorio de la Universidad Politécnica de Cartagena. Recuperado de:

<https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3605/tfg220.pdf?sequence=1>

[A](#)

Jiménez, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC Editorial.

Lledo, Pablo. (2011). Gestión del Talento. Recuperado de: [https://www.alpha-](https://www.alpha-consultoria.com/gestion-del-talento)

[consultoria.com/gestion-del-talento](https://www.alpha-consultoria.com/gestion-del-talento)

[2/#:~:text=Pablo%20Lled%C3%B3\(2011\)%20afirma%20que,personas%20so](2/#:~:text=Pablo%20Lled%C3%B3(2011)%20afirma%20que,personas%20so)

<n%20las%20responsables%20de>

López, J. (2011, marzo 11). Propuesta para reducir la rotación de personal. Revista

Vinculando. *Revista Vinculando*

https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_d

e_personal.html

López, M. (2002). *Proyecto de consultoría de recursos humanos*. [Informe de Maestría,

ICADE Business School] Repositorio ICADE Business School Recuperado de:

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24009/1/TFM000745.pdf>

Mercado, D. (2016). Teorías del Desarrollo y gestión del talento humano. Recuperado de:

https://prezi.com/dov_irozrgzq/teorias-del-desarrollo-y-gestion-de-talento-

<humano/>

Miranda Hoyes, Danahe. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una

empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27. Recuperado en 12 de

abril de 2022, de

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-

<27372016000100005&lng=es&tlng=es>.

- Medina Ortiz, A. (2018). *Modelo de gestión de talento humano como estrategia para la retención del personal de la Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C. en la Ciudad de Bagua Grande*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas] Repositorio de Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas Obtenido de <https://repositorio.untrm.edu.pe/handle/20.500.14077/1784>
- Milkovich, George T. y Boudreau, John W. (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia. Sexta ed.* México: Mc Graw Hill.
- Miranda, D. R. (2019). Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcance. *Revista Universidad EAFIT* 45(156) pp. 45-72. Obtenido de EAFIT: <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16762/11-Texto%20del%20art%20c3%20adculo-41-1-10-20110127.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- MONTAÑO, I. G. (2015). *Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas*. [Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada] Repositorio Universidad Nueva Granada. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/143451384.pdf>
- Molano, J., y Arévalo, N. (2013). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. *Revista Innovar* No. 23, pp.21-31.
- Monroy, S. (2022). Retención del talento en las empresas, el gran reto. *APD*. Recuperado de: <https://www.apd.es/retencion-talento-empresas/>

- Morales, J., y Velandia, N. (2001). *Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensación*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Nolazco, F. Rodríguez, D. (2019). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *Revista INNOVA*. 5(1) pp. 255-255
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7475493.pdf>
- Tovar Ochoa. F. (2016). *Gestión del talento humano en la compensación laboral y la motivación como estrategia productiva en el caso de una pyme*. [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio de la Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/14326>
- Cabrera Piantini, A., Ledezma Elizondo, M., Rivera Herrera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León* 5(5), pp. 83-91. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>
- Pardo, E., Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C., *Suma de Negocios*, V (5), Issue 11, Pg. 39-48, ISSN 2215-910X, [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>
- Parra, C. Toro, D. (2014). Revisión del concepto de desarrollo estratégico del recurso humano desde el análisis de la literatura, *Suma de Negocios*, V (5), Issue. 11, Pg. 108-116, ISSN 2215-910X, [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70025-4](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70025-4)
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700254>

- Pérez, L. (2011). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de Burger King. [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos].
Repositorio de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Medellín.
- Raúl Comas Rodríguez; Mireya Silvana Cuarán Guerrero; Gilma Nelly Rivera Segura. (2021). *Levels of human talent turnover in savings and credit cooperatives in segment 4 of the canton Ambato*. Universidad de Cienfuegos, Carlos Rafael Rodríguez.
- Robert, Y. (1981). *Investigación sobre estudio de casos. Diseño Y Métodos Segunda Edición*. London: Ed. Thousand Oaks. Recuperado de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>
- Daza Rodríguez, D., Martín Hernández, R., Sosa Romero, J., y Vargas Urrego, J. (2013). *Análisis del impacto de la compensación y beneficios en procesos liderados por el área de gestión humana*. [Tesis de especialización, Universidad Sergio Arboleda]
Repositorio Universidad Sergio Arboleda. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/981/Analisis%20del%20impacto%20de%20la%20compensacion%20y%20beneficios%20en%20procesos.%20gestion%20humana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sesame. (2018). ¿qué es un plan estratégico del desarrollo del talento humano? *Sesame*
Recuperado de: <https://www.sesametime.com/assets/que-es-un-plan-estrategico-del-desarrollo-del-talento-humano/>

- Strauss G. & SAYLES L. E. O. N. A. R. D. R. C. O. A. U. T. (1985). *Personal: problemas humanos de la administracion*. Prentice Hall
- Trujillo Ruíz, R. (2004, marzo 16). El estatus y los roles en las estructuras grupales de la empresa. *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/el-estatus-y-los-roles-en-lasestructuras-grupales-de-la-empresa/>
- Universidad ICESI. (2015). Efectos del miedo en los trabajadores y la organización
Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Vásquez, A. (2018). Gestión de Talento Humano. Recuperado de: <http://google.over-blog.es/article-28524229.html>
- Yáñez de Jesús, A. R. (2017). Mejora en la gestión de talento humano: estudios de caso de dos empresas de servicios en la ciudad de Puebla. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Puebla]. Repositorio de la Universidad Autónoma de Puebla.
Recuperado de <https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/540>

13. ANEXO

ANÁLISIS MATRIZ DOFA PARA POTENCIALIZAR ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE TALENTOS HUMANOS EN COMFAMILIAR, AGENCIA PITALITO.

OBJETIVO: realizar análisis matriz DOFA del área de talento humano de la Caja de Compensación Familiar del Huila, Comfamiliar, agencia de Pitalito, en sus variables: selección de personal, rotación y retención de talentos humanos; frente a los resultados arrojados de los instrumentos de las encuestas y entrevista, con la finalidad de potencializar estrategias de retención de talentos humanos en dicha corporación.

MATRIZ DOFA

<p style="text-align: center;">Debilidades:</p> <p>¿Qué se está haciendo en selección y retención de personal que podría hacer mejor?</p> <p>¿Cuáles son las calificaciones más bajas y quejas que se recibieron en las mediciones que están ocasionando la rotación de personal afectando el proceso de retención?</p> <p>¿Cuáles son los puntos en selección y rotación más vulnerables que afectan la retención?</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <p>¿Qué beneficios de crecimiento profesional se cuenta para atraer talentos de la región?</p> <p>¿Los procesos de selección y retención de personal de la Caja poseen ventajas en el mercado?</p> <p>¿Existen nuevas tendencias en atracción de talentos que la Caja no ha utilizado?</p>
<p style="text-align: center;">Fortalezas:</p> <p>¿Los factores o elementos utilizados en el reclutamiento benefician el proceso de talento humano en la corporación?</p> <p>¿Cuáles son las ventajas que se cuentan en los procesos de selección y retención de talentos?</p> <p>¿Qué factores internos positivos identificaron los empleados, exempleados y jefes?</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas:</p> <p>¿La rotación de personal influye en el crecimiento de la empresa?</p> <p>¿La reglamentación de vinculación laboral influye en la selección de talentos humanos?</p> <p>¿Qué cambios en la normatividad podrían impactar la retención de personal?</p>

ENCUESTA PARA LA INVESTIGACIÓN DE ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE TALENTOS HUMANOS EN COMFAMILIAR, AGENCIA PITALITO.

OBJETIVO: Conocer su opinión acerca de los aspectos en rotación y retención de talentos humanos en la Caja de Compensación Familiar del Huila, Comfamiliar, sede Pitalito. Los resultados de esta investigación permitirán diseñar estrategias para retención de talentos.

Esta encuesta es anónima, consta de 10 preguntas, lea atentamente cada una de ellas, revise todas las opciones, elija la alternativa "alto, mediano, bajo, no tiene efecto", marcando con una X.

ENCUESTA A EMPLEADOS

1. Influye la rotación de personal en su área de trabajo:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto
2. La remuneración salarial satisface sus necesidades personales y familiares:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto
3. La relación laboral entre jefes y subordinados es:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto
4. Hay oportunidad de crecimiento profesional dentro de la organización:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto
5. Cuenta la organización con las herramientas necesarias para un mejor desempeño:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto
6. El tiempo que emplean para cumplir las tareas asignadas es razonable:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto
7. Los perfiles de cargo cumplen con las funciones del puesto de trabajo:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto
8. La rotación de personal influye en el crecimiento de la empresa:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto
9. El tipo de vinculación laboral que ofrece la organización es satisfactorio:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto
10. El salario devengado influye en la rotación de personal en la organización:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto

ENCUESTA PARA LA INVESTIGACIÓN DE ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE TALENTOS HUMANOS EN COMFAMILIAR, AGENCIA PITALITO.

OBJETIVO: Conocer su opinión acerca de los aspectos en rotación y retención de talentos humanos en la Caja de Compensación Familiar del Huila, Comfamiliar, sede Pitalito. Los resultados de esta investigación permitirán diseñar estrategias para retención de talentos.

Esta encuesta es anónima, consta de 10 preguntas, lea atentamente cada una de ellas, revise todas las opciones, elija la alternativa "alto, mediano, bajo, no tiene efecto", marcando con una X.

ENCUESTA A EXEMPLEADOS

1. El trabajo cumplió con las expectativas esperadas:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto
2. La baja remuneración aumenta la rotación de personal:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto
3. Los directivos brindaron apoyo a su carrera profesional:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto
4. El tipo de contratación influyo en la terminación de contrato:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto
5. La relación interpersonal con sus compañeros y directivos fue:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto
6. La organización le brindo estabilidad laboral:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto
7. Demostró interés por mantener el empleo durante la vigencia del empleo:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto
8. Califica la recarga laboral como un indicador de rotación de personal:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto
9. Tiene la organización problemas de rotación de personal:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto
10. El salario devengado influye en la rotación de personal en la organización:
 - Alto
 - Mediano
 - Bajo
 - No tiene efecto

**ENTREVISTA PARA LA INVESTIGACIÓN DE ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE TALENTOS HUMANOS
EN COMFAMILIAR, AGENCIA PITALITO.**

Respetable jefe de departamento; la presente entrevista tiene como finalidad recolectar datos importantes para conocer y evaluar la selección de personal, rotación y retención de talentos humanos en la Caja de Compensación Familiar del Huila, Comfamiliar, sede Pitalito. Tales datos serán de vital importancia para diseñar estrategias de retención de talentos humanos.

En virtud a lo anterior, se le agradecerá de forma muy especial su colaboración para responder las preguntas que encontrará a continuación. No está demás enfatizar que los datos que usted exponga, serán tratados con profesionalismo, discreción y responsabilidad. Muchas gracias.

INSTRUCCIONES:

Conteste las siguientes interrogantes con responsabilidad y honestidad de acuerdo a las experiencias que ha vivido como jefe de departamento en Comfamiliar Huila.

ENTREVISTA PROFUNDIDAD

1. ¿La selección incorrecta afecta a la rotación de personal?
2. ¿Cuál considera Ud. que son los factores primordiales para la retención de trabajadores productivo?
3. Para hacer un buen proceso de reclutamiento empresarial que factores o elementos considera Ud. que son imprescindible?
4. ¿Qué acciones cree pertinentes que maneja la organización de acuerdo a la rotación de personal?
5. ¿Considera que las actividades bienestar social permiten mejorar la relación entre empleado – empresa?
6. ¿considera que como está creada la estructura de salarios, compensaciones en los cargos beneficio para poder tener unos buenos talentos?
7. ¿la comunicación que existe entre el área de talento humano de Comfamiliar, cumple con las necesidades en la selección de personal de la agencia?
8. ¿el tipo de vinculación laboral que ofrece la empresa lo cree Ud. Adecuado?
9. ¿es la retención de personal una estrategia idónea para cumplimiento de objetivos y metas?
10. ¿aplica comfamiliar su plan de retención como debería?