

**RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA FUNDACIÓN FUNPAZ DE LA
CIUDAD DE MANIZALES: UNA MIRADA DESDE LOS FACTORES
MOTIVACIONALES**

VALENTINA CAMPUZANO RICO

SERGIO GIRALDO VALENCIA

LUISA FERNANDA GUTIERREZ HUERTAS

PAOLA ANDREA RUIZ HERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

MANIZALES

2017

**RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA FUNDACIÓN FUNPAZ DE LA
CIUDAD DE MANIZALES: UNA MIRADA DESDE LOS FACTORES
MOTIVACIONALES**

**GRUPO DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL EN EL MUNDO DEL TRABAJO
LINEA DE INVESTIGACIÓN: GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO
MACROPROYECTO: LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN FUNPAZ MANIZALES: PROCESOS DE
SELECCIÓN, ATRACCIÓN Y RETENCIÓN**

Investigadores Principales

**VALENTINA CAMPUZANO RICO
SERGIO GIRALDO VALENCIA
LUISA FERNANDA GUTIERREZ HUERTAS
PAOLA ANDREA RUIZ HERNÁNDEZ**

Asesora de Investigación

DRA: MARLENY CARDONA ACEVEDO

**Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MANIZALES**

2017

Nota de aceptación

Presidente

Jurado

Manizales, Julio de 2017

CONTENIDO

Introducción.....	7
Contexto Organizacional	8
Misión.....	9
Visión.....	9
Objetivos Corporativos	9
1. Planteamiento del Problema.....	11
2. Pregunta de Investigación	13
3. Objetivos	14
3.1 Objetivo General.....	14
3.2 Objetivos Específicos.....	14
4. Justificación.....	15
5. Antecedentes	17
6. Marco Teórico	25
6.1 Trabajo	25
6.2 Motivación	32
6.2.1 Necesidades de Maslow.....	32
6.2.2 Motivaciones de logro de David McClellan	36
6.3 Retención.....	37
7. Metodología	41
7.1 Método de estudio.....	42
7.1.1 Etapa 1: Caracterización teórica.....	42
7.1.2 Etapa 2: Aplicación de los instrumentos.....	43
7.1.3 Población objeto de estudio	44
7.1.4 Técnicas utilizadas.....	45
7.1.5 Etapa 3: Presentación y análisis de resultados	46
8. Resultados	49
9. Discusión	61
10. Conclusiones	66
11. Propuesta de Intervención	68
Referencias.....	72

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Pregunta #2. ¿Cuál es la estabilidad laboral que le ofrece FUNPAZ?	49
Gráfica 2. Pregunta # 5 ¿Considera usted que su formación frente al ejercicio profesional en FUNPAZ es suficiente?.....	50
Gráfica 3. Pregunta #6 ¿Considera usted pertinente la aplicación de la prueba 16PF (psicotécnica)?	51
Gráfica 4. Pregunta #7 ¿Considera usted que FUNPAZ le ofrece incentivos como parte de su trabajo?	52
Gráfica 5. Pregunta #12 ¿Considera Ud. que su desempeño es reconocido?	53
Gráfica 6. Pregunta # 14 ¿Los aprendizajes organizacionales son parte de la dinámica institucional?	54

Lista de Anexos

Anexo 1. Formato entrevista.....	75
Anexo 2. Antecedentes.....	78
Anexo 3. Organigrama	94

Introducción

Dada la necesidad presente en Colombia de velar por la protección integral, el desarrollo y restablecimiento de derechos de niños, niñas y adolescentes en condición de vulnerabilidad, se ha hecho necesario ampliar la cobertura incrementando las instituciones y/o fundaciones que garanticen la protección integral, la inclusión social y el bienestar de dichos usuarios, por lo cual se hace importante garantizar a los mismos personal idóneo, con calidad y transparencia que trabajen orientados por el desarrollo y la protección de los mismos; es por ello la importancia que radica en los colaboradores y en su compromiso, motivantes y sentido de pertenencia, valor que se atribuye el contar con un equipo de trabajo estable y comprometido con la labor desempeñada.

Es por lo anterior que el presente proyecto busca dar cuenta de un bagaje teórico y práctico en relación al proceso de retención del Talento Humano que se maneja en la fundación Funpaz de la ciudad de Manizales, realizado mediante un ejercicio de obtención de información y realización de entrevistas a los colaboradores para lo cual se estudiaron teorías y conceptos direccionados al área organizacional, explorándolas y comparándolas con la experiencia de los colaboradores de la fundación, dicha información fue recolectada utilizando la técnica de entrevistas semi-estructuradas, para poder identificar y analizar cómo se dan dichos procesos en el área del Talento Humano, considerando que el pilar fundamental para la obtención de resultados óptimos en la ejecución de las labores propias de la empresa se encuentran direccionadas principalmente por factores motivacionales.

Comprendido lo anterior, se puede hacer una mención breve de lo que se espera lograr en la investigación, por un lado, tener claridad sobre esos procesos motivacionales que existen en la

fundación, en la que se tendrá en cuenta los testimonios y experiencias de los colaboradores y con base en esto, poder tener un plan de intervención que dé cuenta de las posibles estrategias a utilizar para mejorar la retención y así mismo crear acciones que permitan elevar los índices de motivación de los colaboradores.

Cabe anotar que la retención del talento humano se da cuando el colaborador presenta altos niveles de motivación extrínseca e intrínseca hacía las labores desempeñadas, debido a que en la medida en que este presente una retribución personal, social y familiar que incremente la eficacia, la eficiencia y la efectividad, esto no sólo beneficiará a la fundación sino que también a los diferentes actores de la misma, siendo un proceso multidireccional en la que cada uno de los implicados provee mejoras que determinen la retención de los colaboradores.

Contexto Organizacional

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Fundación Funpaz, la cual es una institución especializada en la atención integral frente al cuidado digno que requieren los niños, niñas y adolescentes con discapacidad mental, esta fundación fue fundada en el año 2011 por el psicólogo Juan Gabriel Buitrago con el propósito de buscar el bienestar de niños con problemas psicosociales, mentales y físicos. Su objetivo está en brindarles alojamiento, nutrición, intervención terapéutica, tratamientos médicos y asesoría para contribuir a la construcción de sus proyectos de vida; empezó con 25 personas y hoy cuenta con 133 jóvenes provenientes, no sólo de Manizales, sino también de otros municipios de Caldas, así como de 14 departamentos del país; la entidad se encuentra ubicada en el Kilómetro 4 vía Cuchilla del Salado en el municipio de Manizales departamento de Caldas-Colombia. La fundación trabaja en convenio con el

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Alcaldía de Manizales, Escuela de Carabineros de Manizales y otras entidades financieras.

Es importante evidenciar los lineamientos estratégicos de la organización los cuales son:

Misión

Funpaz es una institución humanista, que se dedica a procesos de desarrollo garantizando la calidad de vida de sus usuarios.

Visión

Funpaz dinamizara el bienestar humano de sus usuarios, maximizando su responsabilidad social

Objetivos Corporativos

1. Brindar una atención especializada a sus usuarios.
2. Desarrollar procesos de protección, cuidado e intervención a sus usuarios.
3. Promover estilos de vida saludables.
4. Fortalecer la participación de las redes familiares y vinculares de sus usuarios.
5. Garantizar la calidad de vida de sus usuarios.

Los usuarios de la organización se encuentran ubicados según su nivel de discapacidad determinado de la siguiente manera; los niños más pequeños se encuentran en el espacio determinado azul esperanza; los niños más grandes en verde fortaleza; las niñas adolescentes en rosa versátil; amarillo ilusión está determinado para niños y niñas con un deterioro cognitivo moderado; blanco paz los niños con discapacidad severa que tienen movimiento, y por último se encuentran los usuarios pertenecientes al color violeta con movilidad limitada o reducida y mayor deterioro cognitivo quienes necesitan de un mayor cuidado.

1. Planteamiento del Problema

Funpaz es una fundación creada hace poco menos de 7 años con tan solo 23 usuarios, para el año actual cuenta con más de 133 evidenciando un crecimiento constante, reflejado en el incremento de los usuarios y por ende de sus colaboradores y la mejora continua de su infraestructura, este proceso ha venido de la mano con una alta rotación de sus colaboradores, generando baja afinidad de los mismos hacia la fundación y lo cual no facilita el afianzamiento de un equipo de trabajo estable para los usuarios. Es por ello que surge la actual propuesta investigativa a raíz de la alta deserción que se presenta de los colaboradores de la Fundación, y es por lo mismo que el proyecto se encuentra orientado hacia los mismos, dado que, estos son factores activos de todos los procesos realizados dentro de la misma, que mediante largas horas laborales deben cumplir con metas que sobrepasan el tiempo y en ocasiones los conocimientos frente a problemáticas que se originan en el día a día. Es allí, donde se vuelven fundamentales los factores motivantes que permitan un adecuado desempeño de las labores de los colaboradores, considerando que la ejecución de dichas tareas trae consigo altos niveles de estrés, ansiedad, frustración, entre otros sentimientos cuyo origen puede verse desembocado por la ausencia de factores motivacionales dentro de la fundación.

Cobra entonces gran importancia en el mismo el papel del gerente de talento humano, en el consolidar grupos de trabajo estables, conquistando y reteniendo el personal idóneo para la fundación y con lo cual se garantiza una asistencia adecuada a los niños, niñas y adolescentes y del mismo modo se fortalece el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

Como se ha podido determinar los altos índices de deserción que se presentan en la Fundación Funpaz, hacen evidente el poco fortalecimiento que existe en el área de Gestión Humana en torno a las estrategias que se tienen para motivar extrínseca e intrínsecamente a los colaboradores y es por ello que se ratifica la importancia en conocer y proponer estrategias que ayuden a mitigar los mismos, y es aquí donde surge la siguiente pregunta clave para el desarrollo del proyecto y el sustento del mismo, ¿Qué factores motivacionales influyen en los procesos de retención del personal de la fundación Funpaz de la ciudad de Manizales? Con base en la resolución de la misma se logrará develar las causas de la deserción laboral que afecta los procesos de retención dentro de la organización.

2. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los factores motivacionales que influyen en los procesos de retención del personal de la fundación FUNPAZ de la ciudad de Manizales?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Identificar los factores motivacionales que inciden en los procesos de retención del personal de la Fundación FUNPAZ de la ciudad de Manizales y proponer acciones que permitan elevar los índices de motivación en los colaboradores.

3.2 Objetivos Específicos

Describir los factores motivacionales presentes en los colaboradores de la fundación FUNPAZ.

Comprender la deserción desde los factores motivacionales de los colaboradores de la fundación FUNPAZ

Diseñar una propuesta de intervención para fortalecer los factores motivacionales de los colaboradores de la fundación FUNPAZ

4. Justificación

En la actualidad en Colombia existen gran variedad de fundaciones que trabajan conjuntamente con el ICBF (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar) orientando su accionar en pro de la atención integral y el restablecimiento de derechos de niños, niñas y adolescente en condición de vulnerabilidad, es por lo anterior que el instituto oferta contratos con diferentes fundaciones en donde se tienen un gran abanico de posibilidades al momento de posicionarse laboralmente, a partir de ello es que surge lo interesante de la propuesta lo cual lo brinda la disciplina del Talento Humano dentro de un marco organizacional referencial, ya que toda empresa posee diversos mecanismos de retención de Talentos, y ello permitirá la comprensión de estrategias que fomente la estabilidad laboral y por ende tener mayores resultados a nivel empresarial, puesto que en una vez identificados los factores motivacionales se crearan estrategias diferenciadoras en el área de talento humano que permitan consolidar grupos de trabajo óptimos que conlleven y trabajen en pro del beneficio de la Fundación.

Funpaz es una fundación dedicada a trabajar con niños, niñas y adolescentes en condiciones de vulnerabilidad y con cierto grado de discapacidad, es por lo mismo que esta investigación cobra novedad en tanto hay un acercamiento a una población de colaboradores que están en constante contacto con usuarios con derechos vulnerados, anexando que se tienen dos grupos focales de personas con deterioro cognitivo, por lo cual se permitirá estudiar una población poco experimentada en cuanto a la retención de talentos que ha sido un tema muy estudiado debido a la importancia de la misma en todas las organizaciones. Con ello se puede tener un bagaje teórico amplio en diversas instituciones y organizaciones, resaltando que este

fenómeno es indispensable para la fundación debido a que en la investigación se pudo observar que los factores motivacionales no están generando un impacto considerable en la organización a la hora de retener su personal, por lo tanto para detectar dicha falencia se realizó la creación de una entrevista semi-estructurada dirigida exclusivamente a la fundación con la intención de conocer la percepción de sus colaboradores acerca de su ambiente laboral.

Dado lo poco estudiada de la población frente a la problemática de retención, parte lo útil de esta investigación, en cuanto hace referencia al uso del presente proyecto, ya que los resultados y conclusiones emergentes permitirán tener mayores herramientas en el momento de controlar y mitigar la deserción laboral de los colaboradores de la fundación Funpaz e incrementar a su vez la retención del Talento en la misma, propiciando elevar los niveles motivacionales que fomenten la efectividad en el trabajo pero también tenga beneficios en la vida social y personal de los colaboradores.

Por otra parte, también se pretende generar información base que pueda nutrir próximas investigaciones relacionadas con el tema, para futuras investigaciones sobre la retención de personal.

5. Antecedentes

Para proseguir con una explicación más puntual acerca de la problemática a estudiar se tomará como referencia algunos antecedentes investigativos indagados a nivel internacional, nacional y regional; los cuales se centraron principalmente en estudios realizados sobre procesos de retención del personal en las organizaciones.

El primer antecedente a tomar lleva por título *Beneficios y motivación de los empleados*, fue realizado por Rafael Nazario, en la Universidad del Centro Educativo Latinoamericano en el año 2006 en la ciudad de Rosario - Argentina, se encontró como objetivo de esta investigación el comprender la realidad actual de empresas cercanas a la zona, con el fin de medir los niveles de compromiso y motivación de sus colaboradores, vinculados con los beneficios y/o servicios dadas en dichas organizaciones estudiadas. Los investigadores anteriormente mencionados utilizaron como metodología para la realización de su investigación las encuestas, en primera medida al personal de recursos humanos de las empresas objeto de estudio, y a partir de los resultados obtenidos en la primera etapa se procedió a trabajar con aquellas organizaciones que indicaron menores índices de ausentismo y rotación en el personal, realizando encuestas a los colaboradores favorecidos con dichos beneficios todo para constatar la relación de los beneficios con los indicadores anteriormente mencionados. Dicha investigación concluyó en que si no se tiene un adecuado desarrollo de los planes de beneficios esto puede acarrear en efectos negativos para la organización, llegando a desmotivar a los colaboradores, por otro lado también se encontró que la mayoría de empresas encuestadas tienen un plan de beneficios más orientados por cumplir normas o leyes y no por las ventajas que estos traen sobre sus colaboradores, por

último se concluyó que aquellas empresas que tienen establecidos adecuadamente los planes de beneficios con sus colaboradores presentan menor índice de rotación y ausentismo.

Seguidamente se tomara el estudio denominado *Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)*, realizado por *Mónica Ivette Sum Mazariegos* de la Universidad Rafael Landívar en el año 2015, el presente estudio tomo como objetivo el determinar como la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, la metodología utilizada fue de tipo descriptivo, trabajando con una muestra de 34 colaboradores del personal administrativo perteneciente a la empresa objetivo de dicho estudio, de igual manera utilizaron la escala de Likert y la prueba llamada Escala de Motivación Psicosocial con la cual se analizó el desempeño y la motivación hacia el trabajo de los colaboradores; el estudio concluyo en que la motivación influye en el desempeño laboral del personal, y es cuando tienen una buena motivación que realizan las actividades laborales con entusiasmo, y del mismo modo que, cuando son retro alimentados positivamente esto influye en el buen desempeño hacia el desarrollo de sus actividades.

Otro antecedente pertinente para el proyecto lleva por título *La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados* realizado por *José Barragán Codina, Jorge Castillo Villareal y Pablo Guerra Rodríguez* en la Universidad Autónoma de Nuevo León México, en el año 2009, su objetivo general consistía en concientizar a las organizaciones sobre las estrategias de retener a los mejores colaboradores; para realizar dicho estudio se tuvo como metodología la realización de cuestionarios respondidos por diferentes colaboradores y garantizando el anonimato de las respuestas. El presente estudio concluyo que una de las formas más eficientes al motivar a los colaboradores es ampliando el

nivel de responsabilidades y hacerlos actores participes de la empresa dándoles un espacio en la toma de decisiones con el fin de acrecentar su experiencia, por otra parte, se encontró que para motivar a los colaboradores es necesario ofrecer formaciones para futuras candidaturas y trabajar en el plan de vida hacia las personas que se retiran.

Como cuarto antecedente internacional se encontró el estudio realizado por *Luz Guadalupe Cantú Reyes* en la Universidad Autónoma de Nuevo León México y el cual lleva por nombre *Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de nuevo león*, dicho antecedente tomo como objetivo identificar aquellos factores que son críticos en el proceso de atracción del personal en las empresas manufactureras en el momento de captar y retener el personal, para lo anterior utilizaron el método descriptivo, identificando factores vinculados con los procesos de atracción y retención y, con lo cual midieron ciertas variables que les permitió discriminarlas por importancia, es presente estudio arrojó como conclusiones que el común de los empleados se queda laborando en las empresas cuando visualizan oportunidades de desarrollo dentro de la misma al igual que por garantizar una estabilidad laboral, es determinante el clima laboral presente en las organizaciones a la hora de querer quedarse o no en la misma por lo cual se hace importante la creación de un ambiente adecuado y flexible, donde el personal con talento cuente con la confianza de poner en práctica iniciativas, ideas y proyectos, teniendo para ambos un beneficio (personal y organizacional).

Otro antecedente considerado relevante para el enriquecimiento del actual proyecto es el denominado *Atracción y retención del talento e innovación como predictores de la transformación organizacional*, realizado por *Sergio Manuel Madero Gómez, Ricardo Flores Zambada* en la institución Escuela de Negocios, Campus Monterrey en el año 2013, su objetivo

radico en analizar la influencia de la innovación, atracción y retención en las estrategias de transformación de las empresas utilizando el tipo de estudio correlacional explicativo, con una muestra de 439 personas colaboradores de diversas empresas en el sector manufacturero, para el presente estudio se concluyeron varios aspectos, en primera medida se concluyó que se hace evidente la importancia que tienen los factores de atracción en la trascendencia de las organizaciones, destacando que los que más influencia tienen corresponden a actividades relacionadas con la flexibilidad, de igual manera que la innovación y la transformación debe ser tenidos mayormente en cuenta para con ello lograr más participación de los colaboradores.

Es de gran aporte para el desarrollo de proyecto en mención el estudio realizado por *Marielys González y Douglas Mena* de la Universidad de Oriente, llamado *Análisis de las necesidades de retención del Talento Humano en el grupo plenitud del estado Monagas* en el año 2013, y el cual tenía como objetivo principal ahondar las estrategias de retención del Talento Humano en el grupo Plenitud trabajado mediante la metodología descriptiva; con el presente estudio obtuvieron como conclusiones la importancia de mantener un adecuado clima organizacional en las organizaciones, ya que, de no ser así se provocaría un atraso en la realización de las actividades desembocando ello en una baja en el desempeño del trabajador y por lo tanto en la productividad, de igual manera se encontró que los incentivos laborales constituyen un factor fundamental para mejorar y acrecentar el desempeño.

Se tomara de igual manera el antecedente denominado *Descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa en crisis económica de la ciudad de Bogotá*, este estudio fue realizado por *Mónica García Rubiano* en el año 2004, con el objetivo de describir las posibles diferencias existentes en algunos factores motivacionales de los colaboradores

pertenecientes al departamento administrativo y de producción de la empresa objeto de estudio para con ello aportar soluciones; se tomó como metodología un diseño transaccional descriptivo, con una población de 225 empleados de los cuales se tomó una muestra de 132 seleccionados de forma no intencional, el estudio arrojó como conclusiones que en la organización estudiada existen diferencias o “roces” entre los departamentos administrativo y de producción, del mismo modo se comprobó que el personal de producción manifiesta un mayor sentido de afiliación que el administrativo, por lo cual dirigen sus comportamientos hacia mantener relaciones sociales satisfactorias, caracterizadas por la unión, cooperación y amistad.

Se encontró como antecedente nacional la investigación realizada por *Héctor Iván Figueroa Isaza* en el año 2014, el cual lleva por título *Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera de Colombia*, este estudio buscaba investigar aquellos factores que pueden resultar determinantes para las organizaciones del sector minero a la hora de atraer o retener personal idóneo para determinados cargos, para el desarrollo del mismo lo dividieron en etapas, la primera conformada por consultas de fuentes secundarias, seguidamente pasaron a analizar factores determinantes en la empresa, finalizando por la redacción del artículo en mención. Con el estudio del sector minero se obtuvieron como resultados que las principales estrategias de retención de las entidades del mismo, se basan en compensaciones esencialmente de tipo monetario, complementadas con otras fundamentadas en reconocimientos por méritos y el establecimiento de condiciones de bienestar integral o planes de beneficios dirigidos a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, por otro lado dichas empresas reportaron prioridad en seleccionar personal proveniente de zonas cercanas.

Otra investigación que aporta al proyecto es la llamada *Efectividad de las estrategias de retención universitaria: la función del docente*, realizado por *Celia Pineda Báez, Alexandra*

Pedraza Ortiz e Iván Darío Moreno en la Universidad de la Sabana para el año 2011, en dicho antecedente se interesaron por identificar y analizar acciones pedagógicas que trabajen por que los estudiantes se vinculen con su programa académico, y determinar cómo influyen los docentes en el mismo; dicho estudio se realizó mediante una perspectiva descriptiva y transversal de corte mixta, concluyendo que son las instituciones en sí mismas el mejor mecanismo de retención, dado que son estas quienes identifican falencias y necesidades de los estudiantes, por lo cual son quienes están en la capacidad de crear procesos atractivos de retención para los mismos.

El estudio realizado en la Pontificia Universidad Javeriana llamado *Coaching, Motivación y Retención de Personal* y el cual fue realizado por *Álvarez A. María Juliana, Arocha J. Diana Marcela, Ortiz V. Mónica Andrea, Morales C. Sandra Beatrizen* el año 2011, tenía como objetivo comprender como el modelo de Coaching empresarial incide en la motivación de los colaboradores y la influencia determinada en la rotación del personal, para lo mismo trabajaron con una metodología de corte cualitativo con diseño descriptivo; en el mismo se concluyó que las necesidades que se plantean las personas son dadas alrededor de los bienes de consumo, de manera que se ha olvidado pensar en cuáles son los satisfactores sinérgicos donde la satisfacción de las necesidades no es primera meta, sino el motor del desarrollo mismo, por otro lado se encontró que las creencias sobre el trabajo están orientadas hacia un bienestar personal y desarrollo integral, por último se estableció que en términos de rotación se pudo observar un cambio en el concepto negativo que se tiene sobre este fenómeno teniendo en cuenta que, a pesar que las empresas busquen medios para retener al personal debido a la inversión en términos de tiempo y economía, los trabajadores ven este fenómeno como resultado no solo de los objetivos personales sino del crecimiento y desarrollo laboral.

A nivel regional se estudió el proyecto denominado *Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances*, el cual fue realizado por *Diego René Gonzales Miranda* de la Universidad EAFIT, en que cual se buscaba indagar por la efectividad y los alcances de las estrategias de retención del personal en 89 organizaciones productivas del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia. La metodología utilizada fue de corte cualitativo, concluyendo el mismo que las estrategias de retención en las empresas productivas involucradas en la investigación, no cuentan con un sistema formal de retención por lo cual su efectividad se cuestiona y por ende sus resultados resultan no ser 100% beneficiosos; por otro lado se encontró que de las empresas en mención muy pocas tienen definidas acciones hacia retener el personal y las demás no tienen criterios claros para determinar los cargos que deben ser retenidos.

El proyecto llamado *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*, realizado por *Pedro Gerardo Prieto Bejarano* de la Universidad de Medellín en el año 2013, se tomara como antecedente Regional ya que el mismo tenía como objetivo el explicar la importancia que tiene el potencial el talento humano para retener el talento estratégico de las organizaciones, para el mismo utilizaron la metodología cualitativa con un diseño correlacional y analítico, concluyendo el mismo que el talento en la actualidad es la variable más competitiva de las organizaciones, por lo cual las organizaciones más avanzadas del mundo la lucha está en atraer, seleccionar y retener a los mejores talentos y, solamente las personas más capacitadas podrán crear los mejores productos y generar las mejores ideas para que las compañías superen exitosamente a sus competidores.

El ultimo antecedente estudiado lleva por nombre *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización* el mismo fue realizado por *Francisco Javier Santacruz Villegas* de la Universidad Nacional de Colombia sede

Manizales; el presente estudio tuvo como objetivo analizar la influencia de las prácticas efectivas de Gestión Humana en la retención de los empleados con responsabilidad y funciones de mandos medios en las empresas distribuidoras de Gas licuado de petróleo, para el desarrollo del mismo se utilizó como metodología el enfoque cualitativo encontrando como conclusiones que los modelos de contratación de las empresas de estudio presenta una debilidad que puede ser aprovechada por empresas pertenecientes al mismo sector que se lleguen a interesar en un trabajador perteneciente los cargos de mandos medios. Del mismo modo se encuentra que las prácticas de contratación de las empresas de GLP generan desmotivación y un sentimiento de incertidumbre producto de la poca seguridad en el empleo que tienen los empleados con funciones y responsabilidades de mandos medios. Las prácticas de Formación, Plan carrera y retribución, aunque presentan altos porcentajes en su aplicabilidad en las empresas, existe un gran número de personas que las considera con debilidades lo que hace que estas aun no estén consolidadas y se convierta en una debilidad la cual deben de corregir para conservar el talento más importante de la empresa, el hombre.

6. Marco Teórico

Para tener una comprensión de lo que se busca lograr en la presente investigación, es necesario tener claridades conceptuales y teóricas que permitan entrever y cuestionar los objetivos enmarcados, por lo tanto dicho proyecto se verá sustentado a partir del desglose de tres categorías principales las cuales son: trabajo dando primero un recorrido histórico por el mismo y posteriormente tratándolo en el ámbito nacional e internacional; motivación basados desde los supuestos teóricos de Maslow y David McClellan; y por último se tendrá la categoría de retención necesaria para comprender la importancia de la misma en las organizaciones actuales. Con lo anterior en conjunto con las tres categorías se buscará generar una discusión alrededor de los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

6.1 Trabajo

En primera instancia es importante aclarar a qué hace referencia el concepto de trabajo, el cual incluye diversos factores que determinan el desempeño del sujeto dentro del mismo, tal como lo plantea Calderón, Citando a Alonso (1999), en su texto sentido del trabajo para la administración: “El trabajo es una construcción social, está referido a un contexto histórico, a una cultura concreta, a unas experiencias y a un modo de vida de los sujetos, así como a un sistema de relaciones simbólicas que se desarrollan en su entorno” (pp. 1-2).

Lo anterior se puede ver evidenciado en los planteamientos de Gonzales, L. (2007) es así como la relación que se presenta entre el trabajo y el ser humano se aborda

multidisciplinariamente por las ciencias sociales y administrativas, sin embargo, el punto focal de dicha relación se encuentra en el Talento Humano, específicamente en el ámbito organizacional.

Ante esto es necesario brindar un contexto evolutivo en el desarrollo del trabajo a lo largo de la historia, en primer lugar, se puede observar que en la antigüedad clásica (periodo greco-romano) el trabajo era visto como una actividad innoble que solo era merecedor de los hombres no libres, no obstante, era necesaria para la supervivencia. Así mismo se logra observar que el cristianismo lo concebía como un castigo, reconociendo a su vez el importante papel que jugaba este para ser merecedor del cielo; por otro lado, se puede evidenciar que, en la edad media, la influencia de la iglesia fue determinante para el desarrollo de ciertos oficios. Mientras en la economía clásica se considera al trabajador como una fuente de riqueza dando paso a los primeros fundamentos para originar un modelo capitalista, el cual según Weber, M, en su libro *sociedad, política e historia* es: “la existencia de empresas cuyo objetivo es obtener el máximo de ganancias, y cuyo medio es la organización racional del trabajo y la producción, la conjunción del deseo de la ganancia y de la disciplina racional, es históricamente el rasgo singular del capitalismo occidental”. P. 169. Posteriormente en el liberalismo económico el trabajo es observado como una mercancía en el cual el precio del mismo es el salario, situación que lleva a Marx a realizar un cuestionamiento acerca del modelo del trabajo en el cual estaba siendo subyugado el empleado, en contraposición a ello Weber definía el capitalismo moderno como un poder simplemente revolucionario.

Desde una perspectiva evolutiva, es importante tener en cuenta que el trabajo a lo largo de la historia y hasta nuestros días, se ha constituido como un pilar importante para la subsistencia, la identidad y el reconocimiento. Dicha afirmación lleva a abordar cuestiones que se extienden

desde el auge de la revolución industrial, pasando por el neoliberalismo, hasta llegar al mundo actual, siendo al parecer éste último uno de los partidos imperantes en el mundo organizacional.

Es de esta manera cómo el trabajo constituye un pilar fundamental en la constitución de la identidad y el carácter de la persona, debido a que su quehacer en el mundo se encuentra permeado por una necesidad de permanecer y confiar en los otros y que ésta posiblemente podría constituir un factor de prestigio ante el medio (Gonzales, 2007), lo anterior se puede interpretar como una manifestación de frustración ante el poco reconocimiento recibido en las largas jornadas de trabajo, no tener tiempo para el ocio y verse vinculado a un conformismo que limita el sentido de pertenencia a la organización.

Otra condición a resaltar es como muchas corporaciones a día de hoy tienden a ser reduccionistas en el sentido de una filosofía de trabajo basada en la productividad que se maneja dentro de la misma, permitiendo sustentar la manera en cómo la eliminación de lo “no rentable” constituye la premisa para elevar los niveles de producción y por ende de eficacia en la empresa, así como también el recurrente abandono del factor humano de quienes laboran en ella, cuando en realidad es este quien con su labor realizada en dichas entidades determinan en gran medida el sentido del trabajo en cualquier contexto sociocultural, para lo mismo la filantropía permite la priorización del bienestar de las personas y comunidades, de esta manera se tiene en consideración que la dignidad humana sea una acción de aceptación al otro (Gonzales, 2007).

El capitalismo es uno de los factores imperantes dentro de la situación actual, siendo este un productor de bienes y servicios que llevan al consumo y por ende convirtiéndose en importante generador de riquezas, el cual puede llegar a subvalorar a quienes son utilizados como medio para conseguirlo, lo que hace justificar que éste no provoque satisfacción aunque permita de alguna manera obtener lo básico, así, no resulta ajeno hallar situaciones en las que se

evidencie el interponer las necesidades de la empresa a las de los trabajadores, llegando a decisiones extremistas que den respuesta a sus propias necesidades sin importar ejecutar grandes recortes de personal, pues esto resultaría menos catastrófico y por tanto menor pérdida corporativa, provocando que personas que puedan tener gran potencialidad y eficacia sean subvaloradas frente a la ganancia de rentabilidad. En contraste con lo anterior dichos bienes y servicios deben estar ligados al interés por el ambiente del empleado en su lugar de trabajo y las oportunidades que se le brindan a este para un óptimo desarrollo, propiciando un entorno que potencialice sus capacidades mentales y emocionales, de esta manera los trabajadores podrán satisfacer sus necesidades y las de los demás eficazmente (Gonzales, 2007).

La situación de bienes y servicios a favor de un factor más productivo que humano, brindan una significativa evolución en las estructuras de las organizaciones a lo largo de la historia, de igual forma se observan cambios relevantes respecto al trato y condiciones laborales que dichas entidades brindan al empleado; el desarrollo de corporaciones de gran magnitud, de organizaciones privadas y por ende un incremento en los niveles de competencia, conllevan a que uno de los supuestos de gestión, como es el caso de la responsabilidad la cual se encuentra basada en el bienestar individual y colectivo del colaborador, se vea fragmentada por el interés de lograr beneficios para la organización, siendo cada vez más competitivos y evidenciando un interés mínimo por el bienestar del personal que labora en dicha entidad.

Herbert, afirma: “en su actuar en el día a día el gerente busca tomar y adoptar decisiones dentro de un rango de alternativas satisfactorias que no necesariamente son las alternativas más óptimas, y esto a su vez, tiene implicaciones más allá de los individuos lo que significa en la práctica que también las organizaciones solamente llegan a satisfacer sus objetivos lejos de su optimización”.

El trato indiferente hacia el trabajador, su condición de recurso para producir, y el reconocimiento de derechos laborales por ley y no por elección, sumado a la exigencia en aumentar los niveles de producción y la intención de reducir los gastos en torno a tiempo y recursos genera en el empleado sentimientos de apatía y fastidio, debido a la relación laboral jerárquica hacia el personal y de estricto control, donde las condiciones que se brindan a los trabajadores no son congruentes con las exigencias y condiciones del cargo en que se desempeñan estos.

Teniendo en cuenta la relación jerárquica cuyo exponente principal es Taylor, en la cual se pretende aumentar la producción y tener mayor control sobre el trabajo y el trabajador, donde a este último se le niega la posibilidad de brindar aportes a la organización, sería de gran importancia adoptar nuevas perspectivas donde se le brinde una condición más humana al empleado y se le dé más participación, tal es el caso de la perspectiva neo-estructuralista de Max Weber, la cual según Rimio (1999), en su artículo Teoría de la Organización y Administración Pública,

la escuela neo-estructuralista tiene el propósito de delimitar un cuadro conceptual unitario que tomase en consideración tanto los aspectos formales e informales de la estructura organizativa como los problemas de la colaboración y del consenso, los de poder y conflicto, los de la importancia de las recompensas materiales y sociales, así como las relaciones entre organización e individuo y entre organización y ambiente. La combinación de tan diversos planteamientos la configuran como una corriente sociológica.

Es así como se da paso a la visión de un empleado con mayor capacidad de participar en la organización, recibir reconocimiento, aprobación social y factores motivacionales; para ello es de gran importancia comprender la estructura socio-económica existente en cada país u continente las cuales están administradas por un régimen capitalista común en la mayoría de los casos, por lo mismo se hace menester comprender los modelos que sustentan este régimen y por ende la forma en que maneja toda la perspectiva socioeconómica en el siglo XXI, que al parecer seguirá repercutiendo en los siguientes años y tal vez décadas.

Se hace importante abordar la categoría trabajo vista desde un ámbito internacional para lo cual se tomarán desde la OIT (Organización Internacional de Trabajo) los aportes encontrados desde el informe llamado *Trabajo decente en las Américas: una agenda hemisférica* (2006-2015), en el cual se expresa que “*La situación de los países del Caribe es especialmente compleja. Se trata de países pequeños, con mercados y, por tanto, economías también pequeñas. Nueve de estos Estados encajan en la definición de «micro Estados», cuya población no llega a los 300.000 habitantes.*” (p. 2), este apartado cobra sentido en cuanto a la problemática actualmente presentada de la migración de personas pertenecientes a países en conflicto a países cercanos, en busca de mejores condiciones de vida y trabajos mejor remunerados, y con lo cual se incrementan el desempleo y la competitividad laboral al interior de país afectando desde la economía interna hasta las condiciones laborales.

Según lo observado en el informe anteriormente mencionado de la OIT, se encuentra que en la actualidad “*Muchos países de América Latina y del Caribe adolecen de un crecimiento insuficiente y/o de un crecimiento que no promueve el empleo de calidad para todos*”(p. 8), dado que el crecimiento tanto laboral como económico se ve en mayor medida en los países

desarrollados, dejando de esta manera relegados a los países en vida de desarrollo, por lo cual la condiciones laborales se ven afectadas enormemente por la economía manejada en cada país.

Dada la situación presente actualmente en América Latina y lo evidenciado en el *Trabajo decente en las Américas: una agenda hemisférica (2006-2015)* donde se relaciona que “*La mayoría de países de América Latina y el Caribe se encuentran rezagados en lo que respecta a los índices de competitividad... Así pues, una mayor productividad genera más competitividad, y esto tiende a reforzar el crecimiento económico*” pp 10, al evidenciarse en la actualidad los altos índices de migrantes que llegan a los países desarrollados generan no solo aumento en la población y decremento en la economía de cada país, si no también competitividad a nivel laboral y deterioro en el salario dado a los colaboradores ya que, al encontrarse gran población y pocas vacantes los salarios disminuyen y el mercado laboral se activa, por lo que se no se está garantizando lo relativo a los derechos fundamentales para el trabajo, es allí donde radica la importancia de la manera en que el estado interviene en esta problemática social y cuál es su manera de actuar ante los dilemas del mercado laboral.

Se encuentra que el mercado nacional laboral Colombiano va en aumento presentando al igual que los demás países del mundo grandes cambios, esto se justifica a partir del estudio realizado por Adecco en el año 2017 en el cual se evidencia que el 70% de los Colombianos quieren cambiar de trabajo, esto debido a la reforma tributaria dada en el país, para lo cual las personas encuestadas manifiestan no estar conformes con el salario retribuido por su labor y piensan o tienen la creencia de que dicho salario no alcanzara para cubrir sus necesidades básicas dado el incremento que se llevara a cabo en el año actual. El mismo informe concluye que en la actualidad 7 de cada 10 trabajadores tienen planeado solicitar a sus empleadores aumento salarial, destinados dichos aumentos en mejoras en su condición de vida y/o apoyos para iniciar

carreras universitarias; con lo anterior se hace evidente la necesidad del trabajador promedio de buscar y querer cada día más y mejores condiciones, dado que las estadísticas enseñan que en la actualidad sobresale más el estar en búsqueda constante de mejoras salariales que el asegurar un trabajo estable con menos remuneración salarial.

6.2 Motivación

6.2.1 Necesidades de Maslow

Entendiendo la motivación como la fuerza que inicia, mantiene y dirige la acción individual o grupal hacia el logro de determinados objetivos, en cualquier situación vital, social y/o cultural y expresando la misma definición en términos de motivación laboral ya que esta es entendida como aquella voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la calidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal, entendiendo que el ser humano se encuentra en un constante cambio, todo el tiempo surgen nuevas necesidades y formas de satisfacer a la persona, es en este caso en el contexto laboral específicamente donde pueden surgir variedad de carencias donde la motivación del empleado puede disminuir y así mismo su rendimiento laboral, es allí donde aparece un desequilibrio y una tensión que rompe su tendencia a lograr algo y finaliza en una frustración laboral que se puede entender mejor en el campo organizacional como un bloqueo laboral, todo esto se puede relacionar con las teorías motivacionales y la jerarquía de Maslow donde plantea cinco necesidades básicas, y donde sustentó que el ser humano a través de toda su vida está deseando algo, pues para Maslow es este “un animal volutivo” y “rara vez alcanza un estado de completa

satisfacción” ya que, para él cuando el ser humano satisfecho un deseo prontamente brota otro que necesita ser satisfecho, es por ello que propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual se basa en una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas, y es en ella donde sostiene que los seres humanos conforme satisfacen las necesidades más básicas, van desarrollando necesidades y deseos más elevados.

Según como lo expresa Rafael Castellanos en su artículo *Maslow: Teoría Motivacional de un Psicólogo Humanista*, en el cual relata como Abraham Maslow empezó a evidenciar que unas necesidades prevalecían sobre otras, y recogiendo información creó la teoría de las necesidades y en esta donde propuso que los seres humanos están guiados a satisfacer sus necesidades humanas buscando constantemente un equilibrio interno que le permita encontrar un estándar de motivación personal.

La teoría de la Jerarquía de las Necesidades parte del principio de que el ser humano se motiva a actuar y a comportarse de acuerdo con su estado de ánimo, es decir a las fuerzas que existan en su interior, por lo cual el autor identifica cinco (5) necesidades humanas establecidas en un orden jerárquico y que el individuo debe desarrollar para lograr un nivel alto de autorrealización las cuales se encuentran esbozadas en el artículo de Rafael Castellanos llamado *Maslow: Teoría Motivacional de un Psicólogo Humanista* (pp. 10-14).

1. Necesidades Fisiológicas: En este primer eslabón de necesidades Maslow incluyó aquellas que son básicas como el oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas, del mismo modo y pertenecientes al mismo eslabón se encuentra la necesidad de mantener el equilibrio del PH y la temperatura al igual que la necesidad de mantener activos, dormir, descansar, eliminar desperdicios, evitar el dolor y tener sexo.

2. Necesidades de seguridad y re-aseguramiento: En esta categoría se encuentran las necesidades fisiológicas compensadas, es aquí donde surge la necesidad de seguridad (vivienda), protección y estabilidad. Es en esta donde parte la necesidad de los individuos de preocuparse por miedos y ansiedades.

3. Necesidades Sociales o también llamadas necesidades de amor y pertenencia: Es en este momento que las necesidades de orden 1 y 2 se encuentran en cierta medida satisfechas y es en este sentido cuando empiezan a cobrar sentido las necesidades de amistad, pareja y familia.

4. Necesidades Sociales o de estima: Es en esta parte donde el sujeto le preocupa su autoestima, allí Maslow describió dos versiones de necesidades de estima, una baja donde está el respeto por los demás, el status y el reconocimiento, y las altas comprenden el respeto por uno mismo. En referencia a una versión negativa desarrollada en esta necesidad se puede encontrar una baja autoestima y complejos de inferioridad.

5. Necesidades de Auto-actualización o Autorrealización: Esta Necesidad se encuentra en la cúspide de la jerarquía propuesta por Maslow y está considerada como la necesidad humana más alta, ya que está enfocada al desarrollo máximo del potencial del ser humano.

Dado lo anterior y conforme al desarrollo y propósito del presente proyecto solo se tomarán de las necesidades anteriormente nombradas las referentes a seguridad en la cual se establece el orden personal, la estabilidad y la protección y en la cual subyacen la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud, etc., y las cuales son pertinentes y se considerarán en el transcurso del proyecto para dar explicación a los factores motivacionales y considerar estrategias de retención en los colaboradores; por otro lado se tomará la necesidad de autorrealización la cual se basa en el desarrollo de las necesidades internas, espiritual, moral y la búsqueda de una misión en la vida.

6.2.2 Motivaciones de logro de David McClellan

Esta teoría surge en el año 1962, por el psicólogo americano David McClellan, creada sobre la base de Henrio Murray, en su teoría McClellan sostiene que los factores que motivan a los seres humanos son tanto grupales como individuales, por lo cual el mismo estableció que la motivación de un individuo se deriva de la búsqueda constante de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación.

1. La necesidad de logro (N-Ach): Esta necesidad se basa en impulsar a las personas a desempeñar un papel activo en la determinación del resultado, el individuo resuelve tareas difíciles y desafiantes para el mismo; el autor sostiene que a las personas les agrada fabricar sus propias oportunidades. De mismo modo determina algunas características de las personas con alta N-Ach (necesidad de logro) en la que describe que dichos individuos son personas con necesidad de retroalimentación positiva constante, por otro lado, tienen alta necesidad de éxito evitan situaciones de riesgo y les agrada el trabajo individual.

2. La necesidad de afiliación (N-Affil): Esta necesidad se basa en las personas que buscan constantemente mantener adecuadas relaciones con las demás personas, de allí se infieren las personas en las cuales sus comportamientos son direccionados a conservar, mantener y restaurar relaciones afectivas y amigables, y a evitar circunstancias en donde las personas no cooperen. El autor también concluye algunas características de las personas con alta necesidad de afiliación en la que expresa que dichos sujetos tienen una necesidad constante de aceptación por los demás, prefiere la cooperación sobre la competición.

3. La necesidad de poder (N-Pow): Esta necesidad es común de la gente que le gusta siempre hacerse cargo como responsable de las situaciones, ella se manifiesta por personas a las

cuales les gusta ejercer dominio sobre los demás, tomar influencias y modificar comportamientos en quienes le rodean.

Los aportes dados por el autor en mención facilitan la comprensión de algunas características del comportamiento humano, como las acciones propensas al logro, poder y afiliación. Por lo cual, se han realizado hipótesis acerca de por qué unas personas se desempeñan mejor que otras en su trabajo, o por qué unas establecen relaciones de dirección y control o relaciones amistosas; estas conductas tienen efectos importantes en la productividad laboral y en el clima organizacional de una empresa.

6.3 Retención

Se ha podido determinar a través de las diferentes investigaciones estudiadas y por medio de las teorías de diversos autores exployados en el presente proyecto, la manera en que la productividad esta sobrepuesta ante las necesidades de los empleados de cada organización, lo cual limita que la retención del Talento se dé de una manera eficaz, priorizando el beneficio corporativo sin considerar que esto puede ser negativo debido a la rotación constante del personal.

En este sentido, es preciso mencionar, la postura de Martha Alles frente al término de Rotación de personal, haciendo referencia a la salida de los colaboradores de las organizaciones donde estos son reemplazados por otros y realiza una diferenciación entre esta problemática afirmando que si los colaboradores se retiran de la organización en un tiempo inferior a los 3 meses después de su ingreso, se debe analizar como una dificultad o falencia en el proceso de selección, mientras que si este retiro se da después de los 3 meses de la vinculación

se puede hablar de una problemática en la retención del personal. Por lo que se considera de gran importancia realizar esta diferenciación debido a la relación entre estos dos casos; puesto que pueden llegar a confundirse e incluso a unificarse.

Para la mitigación la problemática en el caso de la retención Alles propone una serie de caminos para combatir este fenómeno de acuerdo con el tiempo de vinculación; entre los que se encuentran:

- Establecer con claridad el tipo de perfil, con los lineamientos claros para las funciones a desempeñar en los primeros meses trabajo

- Proponer herramientas específicas y efectivas para la selección. Siendo este punto un articulador entre las problemáticas anteriormente mencionadas, y relacionado la selección con un factor determinante para hablar de retención

- Diseñar planes de desarrollo para el personal basando en unas necesidades previas investigadas y como factor determinante propone un programa de mejora para jefes y líderes basada en la implementación de subsistemas de RRHH, que denomina como desarrollo del talento interno

De igual forma Lourdes Münch en su texto *ADMINISTRACIÓN Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, cuando afirma: “Aunque tradicionalmente se descuidaba la integración de recursos humanos, tanto la experiencia como las investigaciones demostraron que el factor humano es fundamental para cualquier empresa, ya que de su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás.” (p. 85).

Con lo anterior se puede ejemplificar la forma en que el factor humano constituye el pilar fundamental de la empresa, centrarse en encontrar las estrategias adecuadas para motivar e incentivar las diversas esferas de la vida del trabajador repercutirá positivamente en su

desempeño, ya que, se cumple la necesidad de reconocimiento propio al ejecutar las tareas que se le exigen, por ende los niveles de ansiedad y frustración se verán disminuidos propiciando el desarrollo del sentido de pertenencia hacia la fundación.

Con base en lo anterior, se puede considerar que la eficacia de un proceso de retención del Talento dentro de una organización, se verá influenciado por las adecuadas estrategias para disminuir la deserción y mantener un adecuado funcionamiento de los trabajadores dentro de la fundación, para una mejor explicación de ello, es necesario puntualizar la postura de Harvard Business School Press (2006) “la retención empieza por reconocer al talento, por desarrollar las relaciones, desarrollar la confianza demostrando su credibilidad, enorgulleciéndose de sus empleados, tratándolos con respeto y justicia, fomentando el sentido de identidad del equipo, fomentar permanentemente el desarrollo de habilidades” (p. 17).

Como se puede evidenciar, el factor humano se vuelve trascendental al momento de hablar de retención del Talento, ya que permite explicar los valores motivacionales que generen en los empleados un deseo de satisfacer las necesidades de la empresa y las propias, de allí que la dignificación humana del colaborador sea lo más importante en el momento de evaluar su desempeño dentro de la organización, pero sin obviar la faceta interna de cada uno de los colaboradores.

Con todo esto, Bargsted (2011) postula tres características a tenerse en cuenta para un desarrollo óptimo de estrategias de Retención del Talento dentro de una organización, entre ellas se encuentra:

1. Considerando la globalización y la entrada de las TICS en el mundo organizacional, siendo este un gran factor de reconocimiento empresarial que conlleva a la exigencia de ser competitivos en el mercado laboral, la implementación de tecnologías informáticas facilitará a

los trabajadores un desempeño más óptimo en las actividades requeridas, puesto que tareas que presentan un alto nivel de complejidad facilitara su ejecución, haciendo que el factor humano se potencialice al haber una optimización de tiempo y recursos y por ende mayor satisfacción al realizarlas.

2. Los cambios en las relaciones laborales, esto, permite que tanto el marco legal como el psicológico se encuentren satisfechos, dicho de otro modo, el ámbito legal, hace referencia a los derechos y deberes de la empresa hacia el trabajador y viceversa los cuales deben cumplir a cabalidad para tener una mayor efectividad en los resultados organizacionales; en relación a lo psicológico, este permite tener claras las expectativas que ambos actores tienen, esto, fomenta la adecuada cultura y clima de la organización, permiten la satisfacción de necesidades empresariales, pero también las personales, es aquí donde el sentido de pertenencia, el proyecto de vida, la afiliación, sentirse reconocidos, entre otras necesidades, se convierten en la fuente de motivación para ejecutar bien sus trabajos y fomentar resultados más efectivos en la fundación.

3. Por último, las prácticas de los recursos humanos, en esta, se derivan todas aquellas herramientas con las cuales se pueda planificar y ejecutar planes de acción, que faciliten la consecución de objetivos comunes de la organización, es decir, las potencialidades y fortalezas del factor humano serán indispensables al momento de realizar eficaz y efectivamente las responsabilidades de la organización, por ende es un trabajo bidireccional en el que tanto los trabajadores como la empresa provean los recursos óptimos para ser altamente competitivos y productivos.

7. Metodología

La propuesta de investigación es de tipo mixta, como lo menciona Hernández, Fernández & Baptista (2003, p. 21). Metodología de la investigación refiere el modelo mixto como una integración o combinación entre los enfoques cuantitativos y cualitativos, ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, lo que nos permite contemplar todas las ventajas de cada uno de los enfoques tiene, acompañada también del modelo investigativo empírico analítico, el cual se basa en el método de observación para poder profundizar en cada uno de los fenómenos y así llegar a un análisis.

El diseño es empírico analítico, el cual pretende que los investigadores tengan una posición objetiva en la cual pueda medir las variables desde las hipótesis planteadas y las pruebas verificadas, por ende, el conocimiento será válido siempre y cuando aquellas formulaciones realizadas estén basadas desde la objetividad de la investigación y sus afirmaciones tengan un sustento real.

Es por lo anterior, este método buscará determinar las causas y los efectos que tienen las variables estudiadas y a partir de allí tener una explicación que pueda ser comprobada en relación con el contexto de Funpaz, dicho de otro modo, se quiere determinar cuál es la causa de retención de Talento Humano en la fundación y por medio de los Instrumentos (observación y entrevista) comprender cuales son los motivos de deserción que se presentan en dicha fundación.

Además de lo anterior se realizó la revisión bibliográfica de antecedentes investigativos relacionados con la presente propuesta, de esta manera tener claro diversos procesos que se han ejecutado en otras empresas y por medio de la misma obtener ciertos grados de comprensión de

la problemática abordada, cabe anotar que, aunque no se manejen los mismos trabajadores o programas, esto generan grandes indicios de lo que ocurre en las diferentes organizaciones y así ejecutar los planes adecuados, dicho de otro modo, se utiliza un modelo de análisis basado en otras investigaciones y por medio de ello hacer una cotejación con esta investigación, generando las conclusiones y resultados esperados.

7.1 Método de estudio

El método de estudio utilizado para la presente proyecto, busca dar cuenta de cómo se informó conceptualmente, se recolecto la información, se sistematizó, analizó e interpreto los resultados de la investigación en este caso de los procesos de retención de Talento Humano en la Fundación Funpaz, por ende, se hace necesario, hacer un recorrido teórico práctico que dé bases de lo que se está realizando en la empresa y a partir de ello tener los resultados de la propuesta, para lo mismo, es necesario tener ciertos acercamientos por medio de etapas que brinden una comprensión holista del fenómeno a investigar.

7.1.1 Etapa 1: Caracterización teórica

En este apartado, se hizo necesario indagar conceptualmente por aquellas variables o categorías a estudiar en la propuesta investigativa, teniendo en cuenta investigaciones realizadas con anterioridad que dieran un sustento y orientación sobre lo que se desea comprender del proceso de Retención del Talento Humano, así, dichos antecedentes investigativos permitieron

comprender este fenómeno, es de destacar, que la interpretación y estudio de teorías también fue un momento trascendental al explicar los objetivos y metodología de la propuesta.

7.1.2 Etapa 2: Aplicación de los instrumentos

Para la recolección de la información se aplicaron dos instrumentos, una entrevista semiestructurada y un proceso de observación no participativa. Dichos instrumentos se aplicaron a los colaboradores (empleados, administrativos, misionales del servicio con la intención de obtener diferentes miradas para establecer dichos factores motivacionales que inciden en la retención del personal de la fundación.

Para la recolección de esta información se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos. Se realizó entrevista estructurada a 20 colaboradores de las diferentes áreas de la fundación.

En el instrumento utilizado se utilizaron 14 preguntas abiertas y escalafonadas las cuales fueron respondidas por los colaboradores y transcritas en una matriz para el análisis de dicha información.

Esta información fue recolectada en dos momentos puntuales, el primero fue observación no participativa por parte de los investigadores en la fundación, el segundo momento fue realizado en las instalaciones de la Universidad de Manizales donde un porcentaje de los entrevistados se desplazó hacia estas infraestructuras con el fin de brindar la información concreta de dicho instrumento y el tercer momento se realizó visitas por parte de los investigadores a la fundación con el fin de aplicar el instrumento y observar las condiciones, dando comparaciones entre las respuestas dadas y la situación actual para entonces dentro de la fundación.

A partir de la aplicación de esta entrevista, se hizo necesario la interpretación y análisis de dicha información, para cumplir esta etapa, fue fundamental tener comprensión teórica de las categorías que se están observado, tal como son la motivación y retención de Talento Humano que permiten que el trabajo de sus empleados sea eficaz y por ende este se mantenga en un nivel de satisfacción para los empleados y administrativos

7.1.3 Población objeto de estudio

Población: Se tuvo en cuenta para esta investigación a los colaboradores actualmente vinculados a la fundación Funpaz de la ciudad de Manizales

DIRECTOS
CORDINADORES
PSICOLOGOS
PEGADOGOS
ENFERMERAS
COCINEROS
TRABAJADORA SOCIAL
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
SERVICIOS GENERALES
MENSAJERO
CORDINADOR DE PEDAGOGIA
AUXILIAR DE ENFERMERIA

TALENTO HUMANO
ENFERMERA JEFE
AUXILIAR CONTABLE

En este caso tuvimos en cuenta una muestra de 20 colaboradores, a los cuales se les aplicó los instrumentos de investigación. Dicha muestra fue definida buscando abarcar la totalidad de las áreas o dependencias de la fundación, buscando lograr una percepción global de toso los funcionarios frente al tema en cuestión.

7.1.4 Técnicas utilizadas

Teniendo en cuenta que la entrevista según Benney y Hughes (1970) es la herramienta de excavar que permite comprender la vida social a partir de los relatos de los sujetos, es decir, que en la entrevista además de proporcionar una charla con los empleados de la fundación permitió proveer un punto de vista objetivo ante la subjetividad de los colaboradores, de manera tal que posibilitó hacer del relato la herramienta de interpretación de las categorías ahondadas.

Como se habló en las anteriores líneas, la técnica de recolección de información que se utilizó fue una entrevista semiestructurada que se encuentra constituida por 14 preguntas, las cuales indagan por la forma en que ingreso a la empresa, el nivel de satisfacción, percepciones frente la institución y el trabajo, entre muchas otras variables que permitieron comprender el punto de vista de los empleados y de esta forma comenzar a analizar como es el nivel de motivación que presentan los mismos y como ha sido esa experiencia en relación a la retención de talento Humano en la fundación, cada una de las preguntas tenían un fin, por ende ahondar en

algunas respuestas también fue fundamental en el momento de la entrevista, siendo esto una ventaja de este tipo de entrevista ya que tienen una flexibilidad mayor en la que las preguntas de los entrevistados no son exclusivamente planeadas, sino que se pueden adaptar al medio y a quien está siendo entrevistado, por ende si existe alguna duda o cuestionamiento, este puede ser aclarado de forma precisa.

7.1.5 Etapa 3: Presentación y análisis de resultados

A continuación, se presentarán los puntos de análisis para tener en cuenta de acuerdo a los resultados obtenidos a raíz del trabajo de campo realizado por medio de la entrevista semiestructurada a los empleados de la fundación FUNPAZ.

Fase Descriptiva

En este punto se intenta comprender e interpretar desde la entrevista semiestructurada hecha a los colaboradores y administrativos de la fundación, como es la retención de Talento Humano y como es la motivación que se maneja en la empresa, se deberá tener presente la información que éstos brinden de una forma clara y pertinente sobre cómo han sido sus vivencias en la empresa pero correlacionadas las categorías que se quieren abordar en el presente proyecto.

Construcción De Sentido

Esta fase buscará comprender la motivación que se da en la organización, teniendo en cuenta las respuestas dadas al momento de la entrevista con los colaboradores de la empresa, así poder entender como esto influye en la retención del Talento Humano que hay, por lo tanto, es pertinente tener las entrevistas de tipo semiestructurada que apoye la vivencia de los empleados de la fundación, para así tener una visión más acertada y detallada de todo su proceso en el marco institucional, por lo cual es oportuno tener estas percepciones para que sea de utilidad comprender este fenómeno, de esta forma poder articularlo con los antecedentes investigativos y teóricos que sustentan el proyecto, teniendo que en cuenta que la investigación se centrará en comprender las dimensiones organizacionales que dan sentido a la retención del talento humano.

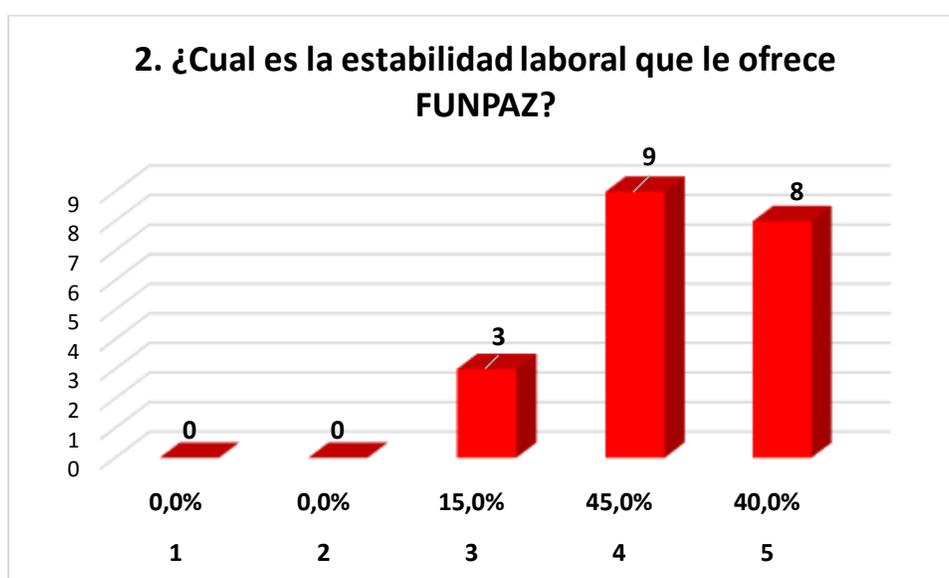
Fase Interpretativa

En esta fase se buscara discutir y comparar con los testimonios de los participantes las categorías más relevantes para el proyecto, como lo son las de motivación en la que se determina como los incentivos pueden ser fundamentales al momento de ejercer un trabajo más eficaz y con mayor compromiso por parte de los empleados siempre y cuando estos sientan un sentido de pertenecía por la institución y el trabajo que realizan; por otra parte se tomara la retención de talento humano, ya que es el eje focal de la propuesta, en la que se nombra como este es el punto más importante de toda empresa dado que el personal no solo se dispone al trabajo de los mismos, sino que se convierten en la fuente más importante al momento de ingresar a la

institución ya que son las personas quienes hacen la empresa, es el recurso humano el encargado de hacer funcionar cada una de las áreas y permitir que estos tengan un sustento.

8. Resultados

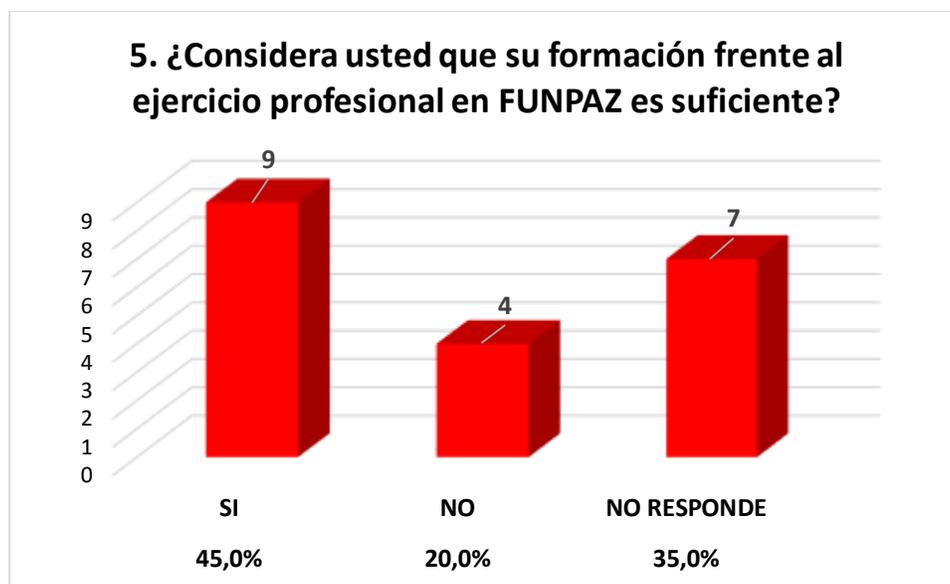
A continuación, se presentan los resultados de la investigación. Es importante resaltar que se aplicó un instrumento: Entrevista semi-estructurada a 20 colaboradores de la fundación FUNPAZ de la ciudad de Manizales.



Gráfica 1. Pregunta #2. ¿Cuál es la estabilidad laboral que le ofrece FUNPAZ?

Fuente: Elaboración propia

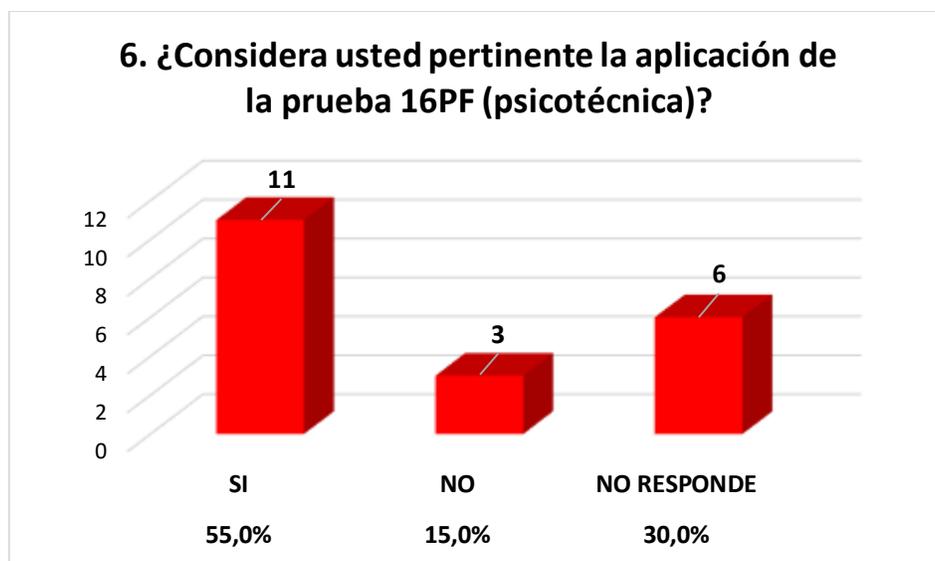
De los colaboradores encuestados el 45,0% (9 colaboradores) puntúan el calificativo (4), haciendo mención a lo fuerte que perciben su estabilidad laboral en la fundación. Es así como lo afirma un colaborador entrevistado: *“Es una empresa que permite desarrollarse como persona y como trabajador y en donde se puede innovar, proyectarse y ser escuchado por los superiores”*



Gráfica 2. Pregunta # 5 ¿Considera usted que su formación frente al ejercicio profesional en FUNPAZ es suficiente?

Fuente: Elaboración propia

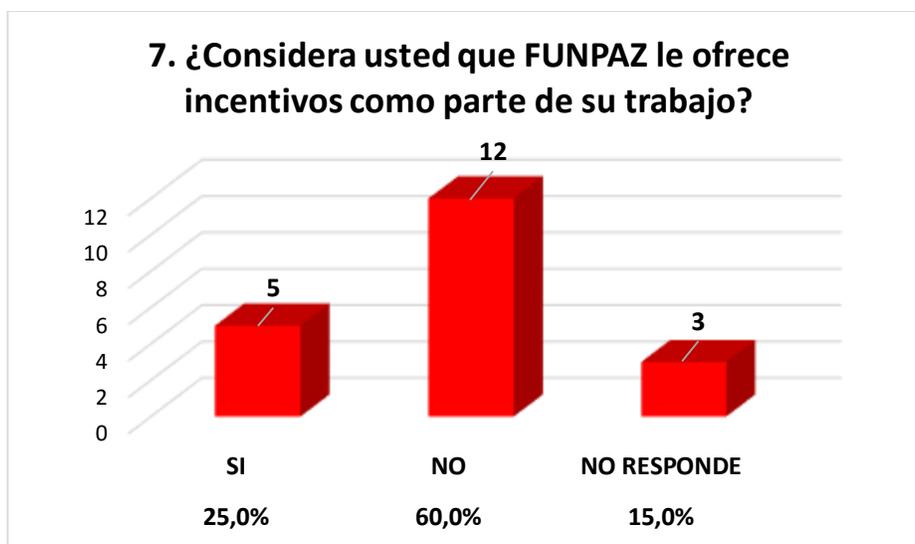
El 45,0% (9 colaboradores) consideran que su formación es suficiente para el ejercicio profesional en la fundación FUNPAZ, pero en los comentarios adicionales, los colaboradores manifiestan que su formación debe ser permanente: *“mi formación es buena sin embargo fue necesario profundizar más por mi cuenta”*, *“Se aprende en el diario vivir, no se enseña el cómo actuar en el campo, la población a atender es difícil y en el campo nos enseña como es el actuar con el tipo de población con discapacidad”*



Gráfica 3. Pregunta #6 ¿Considera usted pertinente la aplicación de la prueba 16PF (psicotécnica)?

Fuente: Elaboración propia

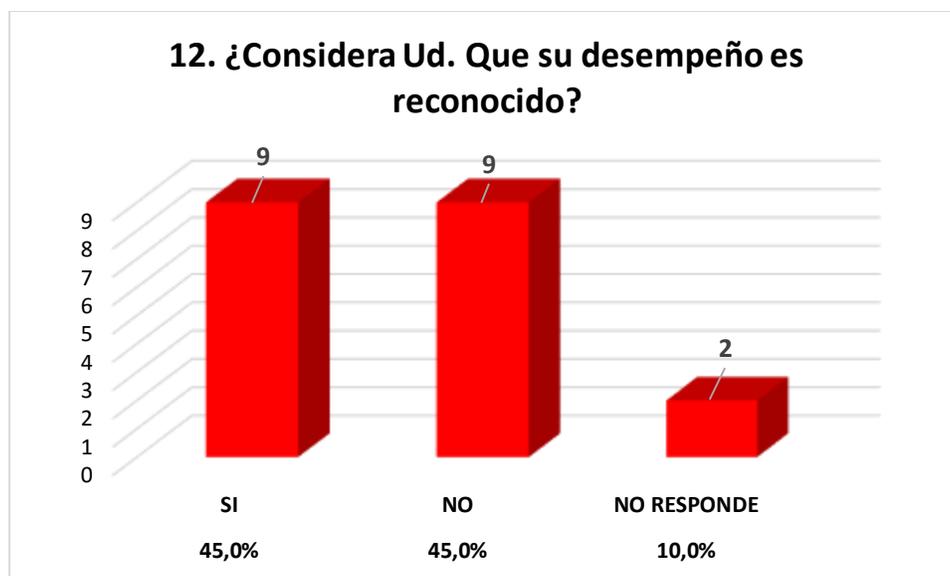
El 55,0% (11) de los colaboradores considera pertinente la aplicación de la prueba 16pf, para el proceso de vinculación con la fundación, es así como lo manifiestan: *“La prueba 16PF es una buena herramienta para el proceso de selección debido a que pueden indagar sobre la personalidad del candidato”, “Si, porque en la prueba los funcionarios pueden vislumbrar la capacidad que se tiene en el interactuar con los niños”.*



Gráfica 4. Pregunta #7 ¿Considera usted que FUNPAZ le ofrece incentivos como parte de su trabajo?

Fuente: Elaboración propia

El 60,0% (12) de los colaboradores manifiesta que la fundación no le ofrece incentivos como parte del trabajo. Así lo declaran en sus respuestas: *“no hay incentivos, digamos que en mi caso los incentivos son más que todo como las ganas de trabajar de hacer algo de pronto por la fundación, pero eso es personal, pero la fundación no me ofrece incentivos”*, *“No hay incentivos establecidos dentro de la institución, ocasionalmente surgen exaltaciones, pero no están establecidas previamente”*, *“No, es solo cuestión laboral”*.



Gráfica 5. Pregunta #12 ¿Considera Ud. que su desempeño es reconocido?

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el 45,0% (9 colaboradores) responden que su desempeño si es reconocido dentro de la fundación, pero existe otro 45,0% (9 colaboradores) que manifiestan que su desempeño no es reconocido. Analizando dichos resultados se encuentra que la diferencia está de acuerdo con el cargo que desempeñan: *“Hasta ahora **no**... No he recibido por parte de los superiores una felicitación o un reconocimiento, aunque por parte de mis compañeras sí”, “sí, porque a la hora de yo presentar algo, cualquier cosa, un informe, la nómina, siempre me dan la libertad de que haga lo que yo sé hacer, y me dicen yo no me meto en su trabajo y eso es muy importante que no esté alguien al lado de uno vea esto no se hace así, sabiendo que desde el ámbito de ellos, ellos no saben lo que uno maneja , entonces es como reconocido en ese momento en el que le dan a uno la capacidad de uno decir bueno si yo lo hice, usted fue capaz”*.



Gráfica 6. Pregunta # 14 ¿Los aprendizajes organizacionales son parte de la dinámica institucional?

Fuente: Elaboración propia

El 40,0% (8 colaboradores) no responden a la pregunta, por lo tanto, se hace el análisis concluyendo que no se dio la claridad suficiente frente a lo que se pretendía con el interrogante. Adicional se encuentra que el 30,0% (6 colaboradores) dan un calificativo de 4 haciendo alusión a que los aprendizajes organizacionales si son parte de la dinámica institucional.

Las preguntas que no se mencionaron anteriormente son de tipo abiertas, por lo tanto, se realizó una transcripción a las respuestas dadas por los colaboradores (ver anexo), y para su análisis lo relacionamos con el tema de investigación como se presenta a continuación:

Dentro de las respuestas dadas se observa que hay una motivación intrínseca por parte de los empleados para laborar, refieren estar allí por vocación tal como señala el entrevistado cuando comenta: *“Siempre he dicho algo y es que el título que tengo me abrió las puertas, pero la verdad este empleo, este trabajo no... Requieren de más de vocación que de profesionalismo, igual el profesionalismo también se necesita pero es más la parte vocacional”*

Analizando los factores de mayor incidencia en la deserción de los colaboradores se plantea que dentro de las condiciones subjetivas en el medioambiente contractual, siendo más específicos en el ámbito salarial, según Según Granados (2011), en su texto Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios, describe “Cuando los trabajadores perciben que la relación entre su salario y su rendimiento no es justa se puede producir insatisfacción, absentismo, deseos de abandonar la empresa, bajo rendimiento, falta de dedicación, conflicto de intereses, etc”. (p. 219). Entendiendo este apartado, se pudo observar que en FUNPAZ existe dicha insatisfacción al reconocer que los pagos no son lo suficientemente buenos para el trabajo que se realiza, esto se evidencia cuando el empleado comenta “*Se considera buena, pero el trabajo es duro y en lo económico no es lo que se quisiera por el tipo de población que se atiende*” otro de ellos comenta “*No se implementa políticas de incentivar a funcionarios, solo la remuneración laboral. No se realizan pagos puntuales por los giros del ICBF a la Fundación*” y adicional un colaborador más responde “*incentivos no, nunca lo hemos recibido, yo creo que la motivación acá sería que pagaran puntual porque usted sabe que uno trabaja porque la necesita, uno no tiene el pago ahí mismo y al final de mes uno ya no tiene nada. En reuniones lo hemos hablado, pero dicen que más adelante porque ahora es complicado porque la fundación está empezando, es un proceso*”. Como se ve, los empleados toman esa adquisición económica como un salario que no cubre la ejecución del trabajo por la población con la que se trabaja, así como el incumplimiento de pagos.

Adicional se puede observar que el reconocimiento del factor humano dentro de la fundación es parte fundamental; ellos sienten que no son lo suficientemente atendidos por los superiores, tal como afirma un entrevistado cuando comenta “*No he recibido por parte de los superiores una felicitación o un reconocimiento, aunque por parte de mis compañeras sí.*

Reconocen las cosas buenas que he logrado y adicional a ello, en días pasados tuvimos una visita por parte de un profesional del ICBF y tuve que acompañarla a hacer unas visitas a campo. El final de la jornada me abordó felicitándome por que evidenció que el trabajo que había desarrollado era acorde a las actividades que se realizaron. Eso me hizo sentir muy bien.” Dado lo anterior, se evidencia como esta necesidad de reconocimiento debe ser abordada por parte de los jefes y superiores de la fundación para poder aportar a la retención de su personal.

Dentro de algunas otras percepciones que tiene los colaboradores son: *“Pienso que debería haber mayor acompañamiento y enfocarse más hacia la parte humana de las personas”*, ellos consideran que la labor que realizan debe ir más allá de una celebración una vez al año, que debe existir un reconocimiento que les permita tener más oportunidades de cambio a nivel profesional, personal y un sentido de pertenencia.

Por otro lado, dentro de las condiciones objetivas, existe algo fundamental que ayuda a la calidad de vida laboral, o cual es el medio ambiente físico, en este sentido como señala la autora parafraseando a Dolan & Co. (1999) la *“Falta de espacio físico en el lugar de trabajo o la inadecuación al este, así como el deficiente mobiliario, iluminación, etc. constituyen una dimensión del medio físico que afecta la calidad de vida laboral”* (p. 219); es aquí donde uno de los entrevistados hace referencia que en un inicio el espacio no era lo suficientemente adecuado y por ende la motivación disminuye, el entrevistado manifiesta *“Teníamos espacios muy pequeños y las oficinas eran como pequeños cubículos de una sala de internet, obviamente era muy incómodo trabajar así. Afortunadamente hace dos semanas atrás nos ubicaron en un mejor espacio donde nos sentimos más cómodas con la ventaja que ya quedamos a la par con el apoyo psicosocial, lo que sumamente importante para el trabajo que realizamos”* es en esta frase

donde se evidencia que los trabajadores necesitan espacios iluminados, con buen estado que ayude a realizar las actividades que son tan importantes y trascendentales en la fundación. El medio ambiente físico es vulnerado constantemente ya que se encuentran en riesgos físicos constantes a causa de la población con la que trabajan, un entrevistado comenta *“Los riesgos físicos son altos porque se está expuesto a alteraciones y lo pueden agredir a uno”* otro de ellos afirma *“Considero que a nivel mental y psicológicos los factores de riesgo son altos ya que trabajar con niños en general es muy difícil, y con niños con deficiencias emocionales, cognitivas y con trastorno aún más, piensa que los niños absorben mucha energía, ya que son demandantes de afecto y de cariño”*. Como se puede notar los empleados se encuentran constantemente en riesgo y por ende en este aspecto la calidad de vida laboral presenta una falencia.

En el medio ambiente productivo se observa que las largas jornadas de trabajo deben ser mejoradas para que se den beneficios dentro del ambiente laboral, ya que como afirma Granados, I. en su texto *Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios* (2011) *“las personas que trabajan largos turnos o turnos rotativos experimentan dificultades para mantener sus relaciones sociales y familiares normales. Así mismo, este tipo de horarios supone un impedimento no solo para el esparcimiento y mantenimiento de buenas relaciones familiares y sociales, sino también para la actualización profesional”* (p. 220). Ante esto, se observó que es una gran dificultad en la fundación, ya que se presentan horarios extenuantes que no son lo suficiente para el descanso eso lo afirma uno de los entrevistados cuando comenta: *“el trabajo es desgastante porque los niños demandan mucho tiempo”* se destaca que trabaja en un horario de dos días de 7a.m a 7 p. m, dos días de 7 p. m a 7 a. m y dos días se descansa, son jornadas que

impiden un espacio para compartir con sus familiares, amigos cercanos o realizar otro tipo de actividades.

Por otro lado, dentro de la estabilidad, se observa que en el medio ambiente productivo hay oportunidades de promoción y ascenso como las facilidades de formación, ya que uno de los entrevistados afirmó *“me parece que nos dan una estabilidad y nos dan como las oportunidades de aprender , de seguir adelante, le dan a uno como toda la libertad que uno desde su puesto haga las cosas bien , entonces eso es como una estabilidad misma que uno se la da de ver que uno si es capaz con lo le ponen y es como un reto para uno cada día aprender más y dar más cosas a la fundación”* en esta entrevista se ve como existe algo que los empleados consideran importante y FUNPAZ permite su desenvolvimiento adecuado.

Dentro de los factores motivacionales presentes en los colaboradores de FUNPAZ se evidencian:

Reconocimiento: Se manifiesta por medio de la expresión de deseos o la realización de actividades orientadas a obtener de los demás atención, aceptación, admiración y credibilidad por lo que la persona es, hace, sabe, o es capaz de hacer y ejecutar (Leal, 2012, p. 75). Los colaboradores lo manifiestan con las siguientes afirmaciones: *“Hay mucho reconocimiento por parte de la sociedad cómo tal”, “Bueno valen lo hiciste bien, sigue así, pero el reconocimiento que el dinero o cualquier cosa, No”*.

Logro: Se manifiesta a través del comportamiento caracterizado por la intención de inventar, hacer y crear algo excepcional de obtener cierto nivel de excelencia, aventajando a otros, con la finalidad de alcanzar metas o resultados. No se exhibe la acción al logro cuando el grado de dificultad de la tarea o actividad es demasiado alto o Motivación y Organización 75 bajo; la dificultad en grado medio parece estimular mejor los comportamientos orientados al

logro (Leal, 2012, p. 74). En los colaboradores se evidencia así: *“Pero a mí que me ha permitido primero pues satisfacción de logro, realmente es muy satisfactorio uno decir que tuve un sueño en la cabeza y que se convirtió realidad.”*

Afiliación: En la afiliación el carácter afectivo es de vital importancia en este tipo de manifestaciones, debido a que su principal objetivo es obtener y conservar dichas relaciones afectivas de manera satisfactoria con los demás (Leal, 2012, p. 75). En los colaboradores se evidencia declaraciones como: *“La parte del ser que es realmente a lo que hay que meterle la ficha pues uno se va cargando de todo, de la parte laboral y afectiva o los problemas personales”*

Por último, se puede notar que la Retención del Talento Humano no se da de la forma que se esperaría en la fundación, existe rotación de personal constante tal como señala un entrevistado cuando comenta *“Es un trabajo física y emocionalmente desgastante, alta rotación de personal”* otro de ellos afirma *“es buena institución, solo que lo que te decía, los incentivos de salario no son como tomados en cuenta, entonces esa es la mayoría. Muchos se quejan, por lo mismo, porque allá hay mucha , mucho rotación de personal, porque renuncia alguien y que hay que hacer? doblar a los pedagogos mientras se consigue otra persona, pero mientras se consigue una persona de pedagogía es muy duro porque son licenciados en educación física y dicen , yo no estudie para trasnochar y allá se trasnocha, se hace 7 a 7 , allá es corrido noche-noche, libre-libre y muchas veces que por ejemplo hoy habían citado algunas personas y están en su día libre y me dicen yo no voy a ir por allá porque es que los horarios míos son muy extensos y es mi único día de descanso para ir por allá, igual uno los entiende , pues uno también , uno tiene sábado y domingo libre , pero ellos no, ellos por ejemplo anoche salieron de*

un corrido y eso desgasta mucho, entonces esa es la principal queja de ellos también, en el salario y los horarios”.

9. Discusión

El actual trabajo nos va permitir tener un mayor acercamiento para conocer e identificar las técnicas que utiliza la fundación FUNPAZ en las prácticas de retención del personal y proponer estrategias con el fin de mitigar la deserción de los colaboradores que hoy se presenta en dicha fundación.

Esta cuenta con 52 colaboradores y 7 administrativos para un total de 59 personas, de este total la mayoría conocieron la fundación por un familiar o amigo cercano o por internet en bolsas de empleo, esta última tiende a ser la más común en todos los colaboradores, sobre todo, hablan de computrabajo y la efectividad para encontrar la vacante, comentan que la información es clara y oportuna por ende se sentían satisfechos con la forma como consiguieron el empleo.

Por otro lado, se observa que los empleados se sienten a gusto con la forma como la empresa cumple con los servicios de ellos, en este sentido se sienten conformes con el sueldo, el trato y con el cumplimiento del contrato, observan que es una empresa que permite que ellos sientan seguridad y la mayor motivación del trabajo es la población con la que trabajan, es decir, con los niños.

Es importante destacar que la mayoría de los empleados tienen una percepción sobre la estabilidad laboral en la fundación y es que el trabajo de cada uno constituye la misma, es decir, en la medida que ellos cumplan a cabalidad con las funciones contractuales, no sienten que tengan riesgo de despido, esto habla de la importancia que tiene la empresa en la percepción de sus empleados, dicho de otro modo, en el momento que los trabajadores consideran que el trabajo dependerá enormemente de los esfuerzos propios y notan que la organización cumplirá

también con las obligaciones de ellos, de esta forma, la motivación no está completamente en la institución, sino que existe una motivación intrínseca en la que si el trabajador siente que hace bien su trabajo no recibirá connotaciones negativas de parte de sus superiores.

De igual manera , se observa como a pesar que la empresa tiene un interés por los empleados, por la forma en que estos se sientan, los trabajadores sienten que la carga laboral es extenuante y por ende en ocasiones sienten que las capacidades que poseen para ejecutar el trabajo son inferiores a lo que se requiere, esto, hace que se visualicen como personas incapaces de realizar algunas tareas, sin embargo siempre resaltan el apoyo de los psicólogos y jefes para continuar con las labores, pero, se puede preguntar si lo que están haciendo es suficiente, es decir, es de notar que la fundación les brinda una seguridad, pero las largas horas de trabajo y no solo eso, sino la población objeto, es supremamente compleja y con grandes desgastes a nivel físico y emocional, por ende cabe preguntarse qué hace la empresa para tratar esta problemática que poseen gran parte de sus empleados, la ayuda e intervención que estos utilizan no puede estancarse en ir al hospital o remitir a la ARL, deben tener un plan de acción que permita que sus empleados tengan una motivación extra en la que las largas jornadas de empleo no sean vistas como una carga sino como una tarea que pueden ejecutar con dificultad pero con la comprensión que poseen las capacidades para realizarlas.

También, se identificó una dicotomía al hablar del proceso de inducción que se tuvo con los empleados, por un lado, algunos comentaban la importancia de la inducción que les habían dado, la oportuna claridad de conceptos y funciones, mientras que, algunas personas comentaban la dificultad que hubo en este proceso, como sienten que no hubo la capacitación necesaria para comprender lo que debían hacer, de allí, se indago a profundidad y fue evidente que dependiendo del cargo la inducción tiende a ser diferente y más completa.

Es de evidenciar que la empresa posee profesionales que se basan en una premisa, la vocación es más importante que otras cosas, cabe pensar que la empresa puede tener niveles de estrés altos y por ende lo profesionales se pueden sentir frustrados en el momento que no saben cómo resolver una situación en particular, de aquí que las capacitaciones deben ser constantes, pero, esto no se observa tanto en la fundación, siendo algo erróneo que se debe tener en cuenta para el adecuado funcionamiento profesional y personal de los trabajadores, de aquí, la importancia que tiene la experiencia en este campo, pues al ser una población que demanda unos cuidados especiales, se deben tener más cuidados en salud mental y en capacitaciones con entidades de salud pública que les oriente en ciertas temáticas que los empleados desconocen o deben reforzar.

Los empleados sienten que la motivación que genera FUNPAZ es el pago oportuno, pensamiento errado, ya que el dinero no es un factor motivacional, por ende, sienten que no hay suficiente recompensación por las labores, es decir, aquí las estrategias que se pueden emplear para motivar a los trabajadores han sido mínimas y debido a la carga laboral que representa el trabajo son más que necesarias, es de obviar que el trabajo de largas jornadas con los niños, no solo agotan físicamente a los empleados sino también a nivel emocional y el trabajo de estas dimensiones serian fundamentales para que el rendimiento laboral sea más efectivo, en ocasiones se observa que la palabra vocación está más ligada a obligación que al gusto de los mismos.

Cabe mencionar que en la fundación se observa una incongruencia, por un lado, unas personas consideran que la empresa les ha permitido crecer y avanzar como profesionales, pero otra población refiere que se estancan y sienten que solo hacen el trabajo requerido y no hay más atribuciones, esto, permite pensar dos opciones, el trabajo de ciertas personas demuestra gran efectividad y por ende el ascenso es inevitable o la empresa requiere más de ciertas profesiones

que de otras, por lo cual, sería necesario en este apartado tener más información para tener una conjetura o hipótesis comprobable.

Los profesionales de FUNPAZ se sienten a gusto con los cargos que desempeñan, esto se debe en mayor medida la vocación que ellos refieren tener para sus profesiones, de allí la importancia de tener un trabajo en el que estén ejerciendo la propia disciplina; es de mencionar que, en cargos administrativos desearían tener una mayor operatividad para poder ejecutar acciones que propendieran al mejoramiento de la salud mental en la institución.

Algo que es fundamental en esta empresa es que los riesgos que se presentan a nivel físico, emocional y psicológico son altos, tanto para los profesionales como por la población que se trabaja, al ser largas jornadas, tener experiencias fuertes por las patologías con las que deben trabajar, se hace más que evidente que la salud mental se vuelve trascendental en la vida de estas personas y por lo que se evidencio en la entrevista, no se tiene un énfasis en este ámbito, por ende, el trabajo para retención de talento humano debe iniciar desde allí, permitir el autocuidado emocional se convierte en un objetivo por alcanzar en la directriz de la empresa, así, sus empleados pueden tener un mejor manejo del estrés y la ansiedad que se presenta, tener espacios de esparcimiento que les brinde una comodidad y también generar mayor motivación para realizar las labores requeridas.

Se evidencia que en algunos cargos se hacen las evaluaciones de desempeño, las cuales son fundamentales para observar los avances de los empleados en los cargos que está ejecutando, de allí, sería bueno que todos las tuvieran y no solo algunos, ya que, sería necesario profundizar en el por qué algunos cargos tienen esta posibilidad y otros no, de allí la importancia de comprender si el avance de algunas personas se debe a esto, es decir, si la vigilancia tiene una responsabilidad directa al ascenso de sus empleados.

Se puede notar durante la entrevista que no hay mayor reconocimiento por las acciones realizadas durante los trabajos por parte de los superiores, si bien, algunos empleados sienten dicha satisfacción por hacer su labor de una manera ética, responsable y eficaz, esto no debe ser suficiente para el empleado, si la base de la motivación debe ser intrínseca, también debe existir factores motivacionales extrínsecos de la empresa que ayuden al empleado a avanzar en las labores que está ejecutando. esto, permite que se sientan reconocidos, y que el interés en la persona y profesión puede ser un anclaje para retener ese talento humano en la organización.

Por último, aunque se resalta que FUNPAZ es una empresa que ha ido creciendo, emprendiendo proyectos novedosos y buscando la continua excelencia para los usuarios, se nota que falta mayor capacitación y mayor atención a los empleados, puede existir una preocupación constante por el personal, pero el simple hecho de saber que las jornadas son extenuantes no solo por el tiempo sino por el tipo de trabajo, se puede preguntar que están haciendo por esa salud mental de los colaboradores, el estrés y la ansiedad que manejan puede ser un factor de desmotivación ante el trabajo a realizar y restarle los niveles de efectividad que requieren para desempeñar los cargos.

10. Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada, entrevistas aplicadas, observación, discusión y análisis de los resultados, se identifica que un factor motivacional en los colaboradores es el pago oportuno por las actividades realizadas, siendo esto un concepto equivocado pues como lo afirma Herzberg en su teoría de los dos factores (1959, p. 1) el salario es un factor “higiénico” ya que este no genera motivación aunque su ausencia si se puede convertir en factor de frustración, además se debe tener en cuenta el tipo de trabajo, es decir, las personas poseen muchas obligaciones contractuales y poco tiempo para ejecutarlas, por ende la presión y el estrés que se maneja para realizar bien su labores tiene un nivel alto, a esto, se le suman el hecho de que la población con la que trabajan tiene un desgaste físico y emocional superior a otros trabajos y por ende se vuelve complejo el enfoque de la salud mental de los empleados.

Es necesario que se empleen nuevas estrategias en la fundación que permita que los empleados se sientan cómodos con sus trabajos, esto ayudará a la retención de talento humano ya que en el momento que ellos sienten que son parte fundamental de la Institución el trabajo no solo será más eficaz, sino que lo realizarán con mayor entrega, se debe tener en consideración que los empleados afirman continuamente que están en la fundación porque los niños los motivan enormemente a continuar, pero si se focalizan en los empleados y en la adecuada asistencia a estos, ellos pueden percibir que el trabajo propio está siendo fundamental e importante para FUNPAZ y por lo tanto el avance de ellos como persona será un punto de acción para continuar con la empresa.

Se puede observar que la satisfacción de los empleados hacia la fundación es variable, por una parte, sienten que tienen un buen pago, que el trabajo les agrada por los niños, además que tienen todos los beneficios necesarios como la seguridad social. sin embargo, también sienten poca motivación debido a que no sienten un adecuado reconocimiento, ni estrategias que les permita hacer evidente la importancia de ellos en la institución, por ende, se puede comprender que se debe trabajar más en la importancia de estos dentro de la institución.

11. Propuesta de Intervención

Introducción

Para dar inicio al plan de intervención es importante tener claro que la motivación se encuentra orientada a una meta seleccionada por el individuo y es la consecución de dicha meta la que satisface alguna necesidad, es por ello que se considera como uno de los factores más importantes y relevantes dentro de una organización, ya que, ella es quien guía y mantiene las acciones de los individuos, por lo cual se encuentra directamente relacionada con el buen desempeño de las funciones de los colaboradores.

Es así como a raíz de lo evidenciado en la entrevista y la discusión realizada para el análisis de resultados, se pudo concluir que la mayor propuesta debe estar direccionada al factor motivacional de los empleados, por medio de actividades que se desarrollen bajo las categorías: Logro, reconocimiento y afiliación, para que así la retención del talento humano en la fundación FUNPAZ se dé de una manera adecuada.

Justificación

Se ha evidenciado que Funpaz es una entidad en la cual se demarcan altos índices de rotación de sus colaboradores, por lo cual se hace necesario diseñar estrategias que se encuentren orientadas hacia la disminución de estos niveles de deserción, dado principalmente en las áreas de mayor contacto con los usuarios, por lo tanto se hace necesario desarrollar una propuesta

orientada a mitigar las falencias encontradas en la misma, ya que es a partir del desarrollo de la misma que se lograra generar una mayor afiliación de los colaboradores con la fundación.

Con el despliegue de este plan de intervención se espera generar en la Fundación cambios significativos que contribuyan en la mejora continua de la misma y sus usuarios, por otro lado se espera contribuir con las actividades programas en el sentido de pertenencia, incrementando así con las actividades programas, más reconocimiento hacia los colaboradores y con ello incrementar los niveles de motivación.

Objetivo

Diseñar una propuesta estratégica que garantice acciones orientadas a favorecer la motivación de los colaboradores de la fundación FUNPAZ de la ciudad de Manizales.

Estructura

Fase 1 (Logro): Capacitaciones y talleres específicos en cada cargo que permitan a los colaboradores empoderarse para inventar, hacer y proponer acciones excepcionales, que a su vez los llevará a obtener un nivel de excelencia, con la finalidad de alcanzar metas o resultados significativos en la fundación.

Fase 2 (Reconocimiento): Reuniones por áreas de trabajo para exaltar la labor de los colaboradores, programa que permita exaltar al empleado del mes y así mismo programas de incentivos de tipo no monetario (formación, plan de carrera, clima laboral, calidad de vida

laboral) con el fin de que los colaboradores se sienta parte fundamental de la misma, que reciben atención, admiración y credibilidad por parte de sus jefes.

Fase 3 Afiliación: Plan día trabajo – familia: el cual consiste en que una vez al mes 3 colaboradores tengan la posibilidad de llevar un familiar para que comparta y viva la experiencia de un día de trabajo en la fundación. (Cada mes van rotando los colaboradores) y adicional integración de los cargos administrativos y operativos con el fin de construir familia FUNPAZ, que todos conozcan el sentido de la fundación para crear mayor sentido de pertenencia por la misma

CATEGORÍA	ACTIVIDAD	POBLACIÓN	RESPONSABLE
<i>LOGRO</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación directamente relacionada con el cargo - Espacios de retroalimentación - Espacios diseñados hacia el conocimiento organizacional 	Todos los colaboradores de la fundación FUNPAZ	Talento humano
<i>RECONOCIMIENTO</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión por áreas de trabajo para exaltar la labor de los colaboradores - Estrategia “Empleado del mes” - Incentivos de tipo no monetario 	Todos los colaboradores de la fundación FUNPAZ	Talento humano
<i>AFILIACIÓN</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Día trabajo – familia - Integración cargos administrativos y operativos 	Todos los colaboradores de la fundación FUNPAZ	Talento humano

--	--	--	--

Cronograma

FASES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Socialización de la propuesta						
Fase 1 (Logro): (Capacitación directamente relacionada con el cargo, espacios de retroalimentación).						
Fase 2 (Reconocimiento) (Reunión por áreas de trabajo para exaltar la labor de los colaboradores, empleado del mes e incentivos de tipo no monetario)						
Fase 3 (Afiliación) (Día trabajo – familia e integración cargos administrativos y operativos)						

Referencias

- Alianza Cooperativa Internacional. (2004). *Análisis del modelo cooperativo en el nuevo escenario económico*. Ciudad de Panamá. Recuperado de <http://www.aciamericas.coop/IMG/AnalisisdelModeloCooperativo.pdf>
- Barragán, J., Castillo, J., Villalpando, P., & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 145-159.
- Bargsted, M. (2011). *Estrategias para la atracción y retención de talentos en época de crecimiento económico*. Conferencia dictada por la Escuela de Psicología de la Universidad del Norte, Antofagasta, Chile, abril.
- Calderón, G. (2012). *Sentido del trabajo para la administración*. Manizales, Colombia.
- Figuroa Isaza, H. I. (2014). Estrategias de Atracción y Retención del Talento Humano en la Industria Minera Colombiana. *Económicas CUC*, 35 (1), 61-77.
- Gómez, S. M. M., & Zambada, R. F. Atracción y retención del talento e innovación como predictores de la transformación organizacional. XVII Congreso internacional de contaduría administración e informática. Recuperado de <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2013/11.1.pdf>
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista de Investigación en Psicología*, 14(2), 209-221.

- González Mayz, M. C. (2013). Análisis de las necesidades de retención de talento humano en el grupo plenitud del Estado Monagas año 2013 (Doctoral Dissertation).
- Juliana, Á. A. M., Marcela, A. J. D., Andrea, O. V. M., & Beatriz, M. C. S. (2011). *Coaching, Motivación y Retención de Personal*. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/psicologia/tesis153.pdf>
- Leal, L. E. (2012) Factores motivacionales presentes en los trabajadores forestales vinculados a pro-orient S.A., ubicados en el aserrío la miel, Pensilvania. *Motivación y organización*.
- Miranda, D. R. G. (2011). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- Mommsen, W. (1981). *Max Weber: Sociedad, Política e Historia*. Buenos Aires: Editorial Alfa, S.A.
- Pineda-Báez, C., Pedraza-Ortiz, A., & Moreno, I. D. (2011). Efectividad de las estrategias de retención universitaria: la función del docente. *Educación y educadores*, 14(1), 119-135.
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Recuperado de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Ramio, C., & Ballart, X. (1993). La complejidad estructural de la teoría de la organización. *Teoría de la Organización*, 1, 19-63.
- Ramió, C. (1999). Teoría de la organización y administración pública. *Tecnos*.

Reyes, C., & Guadalupe, L. (2006). *Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de Nuevo León* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).

Webgrafía

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---webdev/documents/publication/wcms_081003.pdf)

[webdev/documents/publication/wcms_081003.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---webdev/documents/publication/wcms_081003.pdf) *Trabajo decente en las Américas: una agenda hemisférica* (2006-2015), visto el 24/05/17

<https://www.adecco.com.co/70-de-los-colombianos-piensa-cambiar-de-trabajo/> visto el 24/05/17

<http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/files/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>
visto 27/072017

<https://es.scribd.com/doc/51957643/Teoria-Factores-de-higienicos-de-Herzberg> visto:
29/07/2017

Anexo 1. Formato entrevista

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Investigación:**Atracción y Retención en FUNPAZ**

Queremos conocer su sincera opinión y percepción acerca de temas sobre atracción y retención en institución. De antemano, le agradecemos por dedicarle tiempo a responder el siguiente cuestionario.

Cabe anotar que las respuestas son de carácter estrictamente confidencial.

FECHA: marzo 12 de 2017

ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN DE 1 A 5 (SIENDO 1 MUY DEFICIENTE Y 5 MUY BUENA)				
	1	2	3	4	5
PRIMER DÍA					
1. ¿Cómo se informó y consideró que era una oportunidad trabajar en FUNPAZ?					
2. ¿Cuál es la estabilidad laboral que le ofrece FUNPAZ?	1	2	3	4	5
Explique					
3. ¿Cuál es su percepción sobre la calidad de vida laboral en FUNPAZ?					
4. Describa su proceso de inducción					
5. ¿Considera usted que su formación frente al ejercicio profesional en Funpaz es suficiente? Si---- No---- Describa cómo aprende el oficio dentro de la institución					
6. ¿Considera usted pertinente la aplicación de la prueba 16PF (psicotécnica)? Si----- No----- ¿Es apropiada para la vinculación laboral en FUNPAZ? Si____ No____ Explique					
7. ¿Considera usted que FUNPAZ le ofrece incentivos como parte de su trabajo? Si____ NO____ Explique cuáles					
8. ¿Qué oportunidades, satisfacciones y beneficios le ofrece FUNPAZ? (FUNPAZ conoce y escucha sus expectativas)					
9. ¿Considera usted que su ubicación ocupacional es la correcta?					
10. ¿Cuáles son los niveles de riesgos (físicos, psicológicos, salud, entre otros) de los trabajadores la FUNPAZ?					

11. ¿Cómo y cada cuánto la institución realiza evaluación de desempeño?					
12. ¿Considera Ud. que su desempeño es reconocido? Si_____ No _____ Explique					
13. ¿Qué capacitación piensa usted que se requiere para realizar su labor?					
¿Los aprendizajes organizacionales son parte de la dinámica institucional?	1	2	3	4	5
Explique					
Comentarios Generales sobre la institución					

Nombre de la entrevistadora...

Anexo 2. Antecedentes

Título: Beneficios y motivación de los empleados
Autor: Rafael Nazario. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano
Año: 2006. Rosario, Argentina
Objetivo: Conocer la situación de algunas empresas de la zona, midiendo los niveles de compromiso y motivación de sus empleados, y relacionándolos con el otorgamiento de beneficios o servicios, y la manera en que cada organización decide hacerlo.
Metodología: Se realizaron dos encuestas, la primera de ellas dirigida a los responsables de recursos humanos de cada empresa seleccionada. Los resultados obtenidos en esa primera etapa permitieron diseñar y diagramar las encuestas a beneficiarios de planes de servicios en algunas empresas de la muestra inicial. Así, en aquellas empresas que declararon poseer mayores y menores indicadores de ausentismo y rotación, se llevó adelante la segunda etapa del estudio. En esta segunda instancia encuestaron a beneficiarios de cada plan de emolumentos, con el objetivo de verificar si el otorgamiento de estos servicios tenía o no relación con los indicadores mencionados, y si mediante la entrega de algún otro estipendio se podrían modificar.
Conclusiones:
- Un desarrollo deficiente o mezquino de planes de beneficios puede producir

efectos nulos en los beneficiarios, o incluso desmotivar a dichas personas.

- A pesar de que la mayoría de las organizaciones que compusieron el estudio coincide en otorgar a su personal por lo menos dos beneficios, muchas de ellas lo hacen para cumplir con alguna disposición legal o convencional, sin prestar atención al resto de las ventajas que la implementación de estos programas puede representar, ni reparar en las desventajas que acarrearía no planear dicho otorgamiento de la manera correcta.

- Los emolumentos no constituyen el único factor de atracción, retención y motivación del personal, pero es uno de los pilares en los que suele fundamentarse la decisión de permanecer en una determinada compañía o aceptar otra propuesta laboral.

- Un correcto planeamiento e implantación de un plan de beneficios debe estar alineado con las políticas generales de recursos humanos, atendiendo especialmente a procesos claves como la selección del personal, las correctas relaciones laborales, y el desarrollo de los colaboradores de cualquier jerarquía.

URL: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87791710>

Título: Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)
Autor: Mónica Ivette Sum Mazariegos. Universidad Rafael Landívar
Año: 2015. Quetzaltenango – República de Guatemala
Objetivo: Establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango
Metodología: La investigación es de tipo descriptivo, la población la compone 34 colaboradores del personal administrativo de la empresa de alimentos, comprendidos entre las edades de 18 a 44 años. Para la investigación de campo se utilizó una escala de Likert para examinar el desempeño de los colaboradores de la empresa la cual cuenta con 10 ítems. Asimismo, se utilizó una prueba estandarizada Escala de Motivación Psicosociales, la cual cuenta con 173 ítems.
Conclusiones: <ul style="list-style-type: none">- La motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.- La motivación produce en el personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, sintiéndose ellos satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.- Se verificó a través de la escala de Likert, que los colaboradores reciben una felicitación por parte de sus superiores al realizar correctamente su trabajo, lo que ayuda a que ellos tengan un desempeño laboral bueno para realizar sus actividades
URL: http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf

Título: La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados
Autor: José Barragán Codina, Jorge Castillo Villareal y Pablo Guerra Rodríguez. Universidad Autónoma de Nuevo León.
Año: 2009. San Nicolás de Los Garza, Nuevo León – México
Objetivo: Crear conciencia entre las organizaciones sobre la forma en que pueden aprender la estrategia de retener a los mejores colaboradores y de esta forma optimizar su productividad.
Metodología: Análisis de la percepción laboral mediante cuestionarios que son respondidos de manera anónimo para así conservar la integridad del empleado dentro de la empresa.
<p>Conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mejor forma de motivar a los empleados es ampliando sus responsabilidades y hacerlos partícipes del funcionamiento de la empresa. - Una estrategia para motivar a los empleados (aparte de una remuneración justa y responsabilidades), consiste en darles un espacio en la toma de decisiones a nivel de gerencia y dirección, con el doble fin de que obtengan experiencia y además se hagan partícipes del desarrollo de la empresa, lógicamente, este proceso es delicado y requiere de controles muy específicos. - Es necesario tanto ofrecer candidaturas, así como formación de nuevas generaciones, y ocuparse de formar un plan de vida para las personas que se retiran, deben ser los dos aspectos en paralelo, para dejar trascendencia en los empleados que se retiran - Es importante desarrollar habilidades emprendedoras en los empleados para futura supervivencia personal.
URL: http://www.spentamexico.org/v4-n2/4%282%29%20145-159.pdf

Título: Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de nuevo león.

Autor: Luz Guadalupe Cantú Reyes. Universidad Autónoma de Nuevo León.
Año: 2006. Monterrey, Nuevo León – México.
Objetivo: Identificar los factores críticos de atracción para el personal que emplean las empresas de manufactura para captar y retener el capital humano.
Metodología: El estudio que se realizó fue descriptivo, ya que se identificaron aquellos factores que se relacionan con la atracción y retención del personal en las organizaciones, además, se midieron las variables para identificar cuáles de ellas eran de mayor o menor importancia. Las variables fueron: Oportunidades de desarrollo profesional y de carrera, capacitación, presentación, sueldo, salario, imagen corporativa, clima organizacional.
<p>Conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gente se queda en las empresas porque se les da oportunidades de desarrollo profesional, o sea que se les brinda la facilidad de desarrollar proyectos por iniciativa propia, también se quedan al tener la estabilidad laboral necesaria para vivir. - El personal de las empresas también toma como un factor de importancia para quedarse en las mismas, el clima laboral presente en la organización, tomando en cuenta las relaciones jefe- subordinado y el tipo de comunicación existente. -Es de suma importancia para las organizaciones de hoy en día la creación de un ambiente adecuado y flexible, donde el personal con talento cuente con la confianza de poner en práctica iniciativas, ideas y proyectos, teniendo para ambos un beneficio (personal y organizacional). - Variables como oportunidades de desarrollo profesional, capacitación e imagen corporativa mejoran la moral del personal, el compromiso por aumentar las destrezas y la satisfacción en el trabajo.
URL: http://eprints.uanl.mx/5584/1/1020154696.PDF

Título: Atracción y retención del talento e innovación como predictores de la transformación organizacional
Autor: Sergio Manuel Madero Gómez, Ricardo Flores Zambada. Escuela de

Negocios, Campus Monterrey
Año: 2013. Monterrey - México
Objetivo: Analizar de qué manera los esfuerzos de transformación e innovación y los factores de atracción y retención del talento, influyen para que las estrategias trascendentes sean aspectos de transformación de las empresas.
Metodología: El tipo de estudio realizado en la investigación es correlacional explicativo, con un diseño (ex post facto) y un tipo de muestreo no probabilístico utilizando una muestra por conveniencia, Hernández, Fernández y Baptista (2010), teniendo un total de 439 personas participantes, trabajadores de diversas empresas del sector manufacturero, ubicadas en la zona fronteriza del noroeste de México, sin tener en cuenta alguna otra característica particular, es decir, únicamente que fueran personas que estén trabajando.
<p>Conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se evidencia la importancia que tienen los factores de atracción en la trascendencia de las organizaciones, destacando que los que más influencia tienen corresponden a actividades relacionadas con la flexibilidad. - La innovación y los factores de transformación deben de ser aspectos prioritarios a <ul style="list-style-type: none"> - desarrollar en el corto plazo con mayor énfasis para lograr que las empresas alcancen mejores resultados y las personas participen activamente en ello. - Actualmente las organizaciones están enfrentando grandes retos sobre todo en la administración del capital humano haciendo necesario que se desarrollen más un conjunto de competencias, como pueden ser las habilidades técnicas, además de buscar comprometer más a sus colaboradores y hacer que las personas claves logren compartir sus conocimientos y experiencias.
URL: http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2013/11.1.pdf

Título: Análisis de las necesidades de retención del Talento Humano en el grupo plenitud del estado Monagas año 2013
Autor: Marielys González, Douglas Mena . Universidad de Oriente
Año: 2013. Maturin - Venezuela
Objetivo: Analizar las estrategias de retención del Talento Humano en el grupo Plenitud
Metodología: La investigación es de carácter descriptivo, permitiendo hacer un análisis exhaustivo de la retención del Talento Humano en la organización.
Conclusiones: <ul style="list-style-type: none">- No descuidar el clima organizacional de la empresa de lo contrario provocaría un atraso en la realización de las actividades con una baja en el desempeño del trabajador y por lo tanto en la productividad.- Los incentivos laborales constituyen un factor fundamental para mejorar y acrecentar el desempeño y la productividad de la empresa; ya que un porcentaje significativo no recibe incentivo por su labor realizada que los ayude a elevar su nivel de motivación y los haga sentir satisfecho en su lugar de trabajo.- Para los trabajadores, es fundamental contar con un clima organizacional satisfactorio donde llevar a cabo sus tareas, y donde se sientan cómodos y motivados a dar su mejor desempeño.
URL: http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/4736/1/658.314_G614a_01.pdf

<p>Título: Descripción de diferencias en determinados factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa en crisis económica de la ciudad de Bogotá</p>
<p>Autor: Mónica García Rubiano</p>
<p>Año: 2004. Bogota – Colombia</p>
<p>Objetivo: Describir posibles diferencias en algunos factores motivacionales de los empleados que pertenecen al departamento administrativo y de producción de una empresa de la ciudad de Bogotá, para aportar alternativas de solución en un contexto de crisis, que beneficie tanto a la organización como a sus empleados.</p>
<p>Metodología: La investigación se desarrolló bajo un diseño transaccional descriptivo, con una población de 225 empleados de los cuales se tomó una muestra de 132 quienes fueron seleccionados de forma no probabilística intencional. Se empleó el cuestionario de motivación para el trabajo (CMT). La investigación se desarrolló en dos fases: en la primera se procedió a aplicar el cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), dividiendo la muestra (132 empleados), en grupos de 10 personas, con un tiempo aproximado de 70 minutos en cada sesión. Finalmente, en la segunda fase se realizó el análisis de los resultados y su respectiva discusión.</p>
<p>Conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se concluyó que existían diferencias o “roces” entre los departamentos administrativo y de producción. - Teniendo en cuenta los resultados arrojados por el CMT, se encontró que dentro del factor de motivaciones internas, la variable autorrealización presenta el puntaje promedio más alto y en la variable afiliación se encuentran discrepancias significativas entre los departamentos, lo cual permite concluir que los empleados prefieren utilizar sus habilidades y conocimientos para lograr un mejor desempeño laboral, así como perfeccionarlos por distintos medios. - El personal perteneciente al departamento de producción manifiesta un mayor sentido de afiliación que el administrativo, es decir, que tiene

comportamientos dirigidos a obtener y mantener relaciones sociales satisfactorias, caracterizadas por la unión, cooperación y amistad

- Ante esto, es posible decir que los empleados de ambos departamentos se caracterizan por invertir tiempo, esfuerzo e iniciativa en el trabajo, con lo cual se puede inferir que los empleados buscan ser tenidos en cuenta dentro de la organización por su rendimiento laboral.

URL: <http://www.redalyc.org/html/798/79801105/>

Título: Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera de Colombia
Autor: Héctor Iván Figueroa Isaza
Año: 2014. Cerromatoso – Colombia.
Objetivo: Analizar algunos factores que pueden resultar determinantes para las organizaciones del sector minero a la hora de atraer o retener personal idóneo para determinado cargo.
Metodología: Se realizó en tres etapas: consulta de fuentes secundarias, análisis de los factores que se dan en la empresa como agentes catalizadores de la retención de talentos y redacción del artículo.
Conclusiones: <ul style="list-style-type: none">- Se encontró que las principales estrategias de retención de las entidades del sector minero en Colombia, se basan en compensaciones esencialmente de tipo monetario, complementadas con otras fundamentadas en reconocimientos por méritos y el establecimiento de condiciones de bienestar integral o planes de beneficios dirigidos a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores.- Las empresas del sector minero reportan prioridad en la selección de personal proveniente de zonas aledañas a su área de influencia. Mientras la mayor movilidad se presenta entre personas que provienen de las regiones más alejadas a éstas.- Se tiene como factor principal para motivar y retener al personal talentoso en la empresa, el reconocimiento de los planes de carrera personalizados, ajustándolos a sus expectativas y necesidades.
URL: http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/economicascuc/article/view/219/pdf_43

Título: Efectividad de las estrategias de retención universitaria: la función del docente.
Autor: Celia Pineda Báez, Alexandra Pedraza Ortiz e Ivan Darío Moreno. Universidad de la Sabana.
Año: 2011. Chia - Cundinamarca
Objetivo: Identificar y analizar acciones pedagógicas que propendan por la vinculación del estudiante con su programa de formación académica y examinar el papel del docente en ese sentido.
Metodología: Perspectiva descriptiva y transversal de corte mixto, cuyo análisis de centró en la descripción y comparación de varios programas de retención. El desarrollo del proyecto contemplo dos fases. La primera priorizó el acopio de datos cuantitativos por medio de la aplicación de un cuestionario, con el que se midió cada una de las variables asociadas a las dimensiones. La segunda enfatizó la recolección de los datos cualitativos, por medio de entrevistas grupales realizadas con las personas encargadas de los programas de retención estudiantil de las IES, lo que permitió generar una visión amplia y profundizar sobre esos programas, a la luz de las experiencias personales de quienes los lideran.
Conclusiones: La reflexión de las instituciones es el mejor mecanismo de retención en las instituciones educativas, ya que, con esto se pueden identificar las falencias y necesidades de los estudiantes, en la reflexión se deben identificar cuáles son los procesos que se realizan y si éstos son efectivos y/o atractivos para la retención.
URL: http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1833/2411

Título: Coaching, Motivación y Retención de Personal
Autor: Álvarez A. María Juliana, Arocha J. Diana Marcela, Ortiz V. Mónica Andrea, Morales C. Sandra Beatriz. Pontificia Universidad Javeriana
Año: 2011. Bogota D.C – Colombia
Objetivo: Analizar y comprender cómo el modelo del Coaching empresarial incide en la motivación de los trabajadores y qué influencia tiene en la rotación de personal en las organizaciones
Metodología: El método que se utilizó fue una investigación de corte cualitativo con diseño descriptivo.
<p>Conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - las necesidades que se plantean las personas son alrededor de los bienes de consumo, de manera que se ha olvidado pensar en cuáles son los satisfactores sinérgicos donde la satisfacción de las necesidades no es primera meta, sino el motor del desarrollo mismo. - Los participantes tenían contacto con el modelo de intervención del Coaching empresarial se encontró que sus creencias sobre el trabajo están orientadas hacia su bienestar personal y desarrollo integral en algunos casos. - En cuanto a la rotación de personal en las organizaciones, se pudo observar un cambio en el concepto negativo que se tiene sobre este fenómeno teniendo en cuenta que a pesar que las empresas busquen medios para retener al personal debido a la inversión en términos de tiempo y economía los trabajadores ven este fenómeno como resultado no solo de los objetivos personales sino del crecimiento y desarrollo laboral.
URL: http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/psicologia/tesis153.pdf

Título: Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances
Autor: Diego René Gonzales Miranda. Universidad EAFIT
Año: 2009. Medellín – Antioquia
Objetivo: Indagar por la efectividad y los alcances de las estrategias de retención del personal en 89 organizaciones productivas del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia.
Metodología: La metodología utilizada en este proyecto de investigación fue cualitativa, durante su proceso se indago respecto a los proyectos alcanzados en determinado tiempo con referencia a la efectividad y de igual forma cuestionar las estrategias utilizadas para la retención de personal.
Conclusiones: <ul style="list-style-type: none">- Las estrategias de retención en las empresas productivas involucradas en la investigación no cuentan con un sistema formal de retención lo cual su efectividad se cuestiona y por ende sus resultados resultan no ser 100% beneficiosos.- Muy pocas empresas tienen definidas acciones (vislumbradas en algún plan organizacional) que estén orientadas específicamente a retener al personal.- No existen criterios claros para determinar qué cargos van a ser objetos de retención, lo cual introduce el interrogante sobre el conocimiento de los cargos estratégicos dentro las compañías y el planteamiento de una metodología para su identificación.
URL: file:///C:/Users/GESTIONH.DELLGH2015/Downloads/4-20-1-PB.pdf

Título: Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal
Autor: Pedro Gerardo Prieto Bejarano. Universidad de Medellin
Año: 2013. Medellin – Antioquia
Objetivo: Explicar la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad.
Metodología: Es de tipo cualitativa con un diseño correlacional y analítico.
<p>Conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones. En las organizaciones avanzadas del mundo, la lucha está en atraer, seleccionar y retener a los mejores talentos. Solamente las personas más capacitadas podrán crear los mejores productos y generar las mejores ideas para que las compañías superen exitosamente a sus competidores. - Por lo general la gestión de talento está asociada con retener a aquellas personas con potencial para desarrollar una carrera dentro de la compañía y ocupar posiciones gerenciales en el futuro y, por lo mismo, son considerados en los cuadros de sucesión. - La satisfacción laboral o felicidad laboral, como se analizó, es un pilar importante para las organizaciones y a la cual se le debe prestar atención, aún más en la época de economía cambiante que vivimos.
<p>URL:</p> <p>http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1</p>

<p>Título: Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización.</p>
<p>Autor: Francisco Javier Santacruz Villegas. Universidad Nacional de Colombia</p>
<p>Año: 2011. Manizales - Caldas</p>
<p>Objetivo: Analizar la influencia de las prácticas efectivas de Gestión Humana en la retención de los empleados con responsabilidad y funciones de mandos medios en las empresas distribuidoras de Gas licuado de petróleo.</p>
<p>Metodología: Enfoque cualitativo ya que es el más apropiado, para entender un fenómeno en un contexto específico (Hoepfl, 1997), como es el caso de éste trabajo, el cual busca recolectar información que posteriormente será analizado de forma sistemática en búsqueda de una información objetiva que evidencie la realidad de los sucesos.</p> <p>En referencia al diseño de Investigación este será de correlacional, y se encarga de establecer qué relación tienen las prácticas de alto rendimiento en gestión humana con el nivel de motivación de los trabajadores con funciones y responsabilidades de mandos medios. Un estudio correlacional describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.</p>
<p>Conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los modelos de contratación de las empresas distribuidoras de Glp analizadas en el trabajo presenta una debilidad que puede ser aprovechada por empresas pertenecientes al mismo sector que se lleguen a interesar en un trabajador perteneciente los cargos de mandos medios. - Las prácticas de contratación de las empresas de Glp generan desmotivación y un sentimiento de incertidumbre producto de la poca seguridad en el empleo que tienen los empleados con funciones y responsabilidades de mandos medios. - Las prácticas de Formación, Plan carrera y retribución, aunque presentan altos porcentajes en su aplicabilidad en las empresas, existe un gran número de personas que las considera con debilidades lo que hace que estas aun no estén consolidadas y se convierta en una debilidad la cual deben de corregir para conservar el talento más

importante de la empresa, el hombre.

<http://www.bdigital.unal.edu.co/3804/1/franciscojaversantacruzvillegas.2011.pdf>

Anexo 3. Organigrama

