



**UNIVERSIDAD DE
MANIZALES**

**Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Gerencia del Talento Humano**

**IDENTIFICACION DE LAS PRÁCTICAS EN RETENCION REALIZADAS POR LA
GERENCIA DEL TALENTO HUMANO DE LA FUNDACIÓN FUNPAZ DE LOS
COLABORADORES E IMPACTAN SU MOTIVACIÓN Y CALIDAD DE VIDA
LABORAL**

PRESENTADO POR

**Candy Lorena Hernández Valencia
Trabajadora Social**

**Manuela Ramírez Corrales
Psicóloga**

**Lina Constanza Dávila Parra
Psicóloga**

**José Luis Sánchez Suarez
Contador Público**

Manizales julio 2017



**UNIVERSIDAD DE
MANIZALES**

**Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Gerencia del Talento Humano**

Identificación de las prácticas realizadas por la gerencia del talento humano de la fundación Funpaz que posibilitan la retención de los colaboradores e impactan su motivación y calidad de vida laboral

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

Presentado por:

Candy Lorena Hernández Valencia

Manuela Ramírez Corrales

Lina Constanza Dávila Parra

José Luis Sánchez Suarez

Directora y Asesora Metodológica:

PhD. Marleny Cardona Acevedo

Manizales, Julio de 2017

Tabla de contenido

Tabla de contenido	3
Introducción.....	4
Área Problemática	6
Objetivos.....	8
Justificación	9
Antecedentes.....	11
Marco teórico	20
RETENCIÓN	20
MOTIVACIÓN	24
DESARROLLO HUMANO:	30
CALIDAD DE VIDA LABORAL	31
Metodología	39
Diseño del estudio.	39
Etapa 1: caracterización teórica.....	40
Etapa 2: creación y aplicación de instrumentos.....	40
Etapa 3: Analisis de resultados.....	41
Análisis de resultados	42
Conclusiones.....	48
Propuesta de intervención en estrategias de retención.	51
Introducción:.....	51
Objetivo general:	53
Objetivos específicos:	54
Fases de ejecución	54
Marco conceptual.....	55
Puesta en marcha	57
Anexos	66
Bibliografía.....	80

Introducción

La presente investigación busca aportar un bagaje teórico en relación al proceso de retención del Talento que se maneja en las organizaciones. El caso de referencia es la Fundación Funpaz, con base en ello poder analizar identificar las prácticas realizadas por la gerencia del talento humano de la fundación FUNPAZ que posibilitan y facilitan la motivación y calidad de vida de sus colaboradores, 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 que impulsen proyectos propios del trabajador, es decir, en el momento que el empleado se siente parte de la empresa y que esta última toma en consideración sus intereses personales, aumenta las probabilidades de que se eleven los niveles de productividad y satisfacción de la organización y de quienes la conforman.

Es menester, aclarar que FUNPAZ es una fundación sin ánimo de lucro que trabaja con una población infantil y adolescente en condición de discapacidad física y mental propendiendo por el restablecimiento de sus derechos, de allí que la atención brindada se encuentre dirigida primordialmente al desarrollo humano de sus usuarios, pues los valores y objetivos corporativos se encuentran direccionados principalmente en cubrir una serie de necesidades al usuarios y de ésta manera hacerlos sentir sujetos de derechos activos en una sociedad.

Es por lo anterior, que ésta propuesta investigativa tendrá una orientación hacia los colaboradores de la fundación, dicho de otro modo se tendrá mayor relevancia al momento de identificar los factores motivantes que permitan un adecuado desempeño de las labores de los mismos, considerando que la ejecución de dichas tareas puede traer consigo altos niveles de

estrés, ansiedad, frustración, entre otros sentimientos de angustia cuyo origen puede verse desembocado por la ausencia de estrategias de afrontamiento y habilidades sociales que son necesarias para aportar a la calidad de vida de los colaboradores de la organización, demostrando que este debe ser un proceso holístico ya que en la medida en que el colaborador se sienta satisfecho con su trabajo, mayor empeño pondrá en la realización de sus labores y de este modo se mitiga la deserción de empleados. Factor importante que debería ser ejecutado como un principio filantrópico que desemboque en la retención de los trabajadores.

Cabe anotar que la retención del talento humano se da cuando el trabajador o empleado, presenta altos niveles de motivación extrínseca e intrínseca hacía las labores desempeñadas, ya que en la medida en que este presente una retribución personal, social y familiar que incremente la eficacia, la eficiencia y la efectividad, lo cual no sólo beneficiará a la empresa sino que también a los diferentes actores de la organización, siendo un proceso multidireccional en la que cada uno de los actores provee mejoras en la calidad de vida de los mismos, es ahí donde juega un papel fundamental la construcción conjunta del proyecto de vida en estos.

Área Problemática

La propuesta investigativa surge del proyecto “la gerencia del talento humano en Funpaz Manizales: procesos de selección y retención” cuyo problema de investigación es ¿Cuáles son las prácticas de la gerencia del talento humano basado en competencias en Funpaz?, lo anterior a raíz de la alta tasa de deserción que se presenta en los colaboradores que pertenecen a la fundación Funpaz, en la cual debido a una alta carga laboral, intensidad horaria, altos niveles de ansiedad y estrés, se pueden considerar factores des motivantes para los colaboradores, lo que propicia es el bajo desempeño de sus labores y realización de su trabajo de manera mecánica.

Como es cierto, esta organización pertenece al área de la salud, clínica, psicológica, fisioterapéutica, social, educativa, entre otras; En donde sus colaboradores tienen al cuidado de 166 niños aproximadamente, con diversos diagnósticos, y puede decirse que este cuidado es permanente, lo que los lleva a tener largas jornadas laborales de manera continua. Lo anterior evidencia que el colaborador está constantemente entregado a desempeñar su labor, este horario laboral se da en el día, en la noche y en festivos, dejando un espacio reducido a su vida personal y los contextos que vivencia un individuo en esta esfera.

Los profesionales evidencian su entrega y adecuado desempeño con la atención a los 166 niños con diferentes trastornos, muchos de los cuales son desafiantes y necesitan acompañamiento permanente, por otra parte, según la dirección de la fundación, se presenta una situación en donde el aspirante a un cargo que luego es seleccionado, en poco tiempo abandona su puesto de trabajo. De igual forma, los trabajadores con más tiempo en su cargo, refieren que su motivación solo son los niños, aunque esto es vital para el trabajo y el cuidado de ellos, se

debe tener más factores que determinen la estabilidad laboral y entender el por qué se genera la fuga de los talentos.

Se podría decir entonces que una de las razones por las cuales existan los altos índices de deserción que se presentan en la Fundación Funpaz, se derivan del poco fortalecimiento que existe en el área de Gestión Humana en torno a las estrategias de retención basada en las prácticas de GTH que tienen para facilitar y posibilitar la motivación y la calidad de vida de los colaboradores, esto genera la siguiente pregunta clave para el desarrollo del proyecto y sustento del mismo, **¿CUÁLES SON LAS PRACTICAS DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO DE LA FUNDACIÓN FUNPAZ MANIZALES, QUE POSIBILITAN LA RETENCION DE LOS COLABORADORES E IMPACTAN EN SU MOTIVACIÓN Y CALIDAD DE VIDA LABORAL?** 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 y de esta manera incrementar la estabilidad laboral de los colaboradores.

Objetivos

Objetivo general:

Identificar las prácticas de la gerencia del talento humano de la fundación FUNPAZ Manizales, asociadas a la retención de los colaboradores e impactan su motivación y calidad de vida laboral

Objetivos específicos:

- ✓ Develar los principales factores que limitan el fortalecimiento de los procesos de motivación y calidad de vida en los colaboradores.
- ✓ Diseñar una propuesta de intervención desde la retención que conlleve a incrementar los factores motivacionales y la calidad de vida laboral de los colaboradores de la fundación Funpaz

Justificación

Lo **interesante** de la propuesta tiene que ver con las preocupaciones por un Talento Humano dentro de las organizaciones, sean formales y/o informales, ubicándonos en las realidades organizacionales de la actualidad, en donde la movilidad en puestos de trabajo son más frecuentes en las empresas, y las personas se mueven más continua y libremente de un empleo a otro según intereses personales puntuales. Así mismo, los diversos estudios han demostrado que debe atenderse y priorizar que el individuo no es un objeto ni una herramienta, es un ser humano que presenta necesidades en diferentes ámbitos y es responsabilidad de las organizaciones promover la satisfacción del colaborador, no solo con el pago salarial.

Las empresas en la actualidad han pasado de un tipo de estructura piramidal a uno más horizontal y el tipo de trabajo de uno más estándar y estático a uno mucho más dinámico.

Este proyecto de investigación será una herramienta de gran utilidad para que los sistemas organizacionales logren identificar que existen factores que pueden ayudar a que su organización sea más estratégica, y puedan mitigar e intervenir la deserción laboral, el flujo de personal y la desmotivación de los colaboradores en cada organización; lo anterior, podrá también reducir costos de selección, capacitación y condiciones salariales de nuevos ingresos. Por otra parte, esta investigación se considera **Novedosa**, ya que se trata de un tema del que actualmente hay poco investigado. Aportando entonces conocimiento teórico y analítico de las Prácticas organizacionales para la retención del personal y la posibilidad de que surja una actualización y potencializarían de la gestión de los procesos organizacionales, especialmente en la gerencia del

talento humano, su valoración y retención de estos individuos que la organización considera importantes para el adecuado funcionamiento de la misma.

El proyecto se puede vislumbrar a la luz de anteriores investigaciones, es decir, la retención de Talento humano es una temática estudiada debido a la importancia de la misma en el desempeño laboral de todas las empresas, de manera que puede tenerse un bagaje teórico en diversas instituciones y organizaciones, pero cabe resaltar que este fenómeno no ha sido estudiado en la fundación Funpaz haciendo de la misma una novedad a nivel académica pero también a nivel organizacional y práctico.

La investigación es útil, porque hace referencia al plan de acción, ya que los resultados y conclusiones emergentes permitirá tener mayores herramientas en el momento de controlar y mitigar la deserción laboral de los colaboradores de la fundación Funpaz e incrementando a su vez la retención del Talento humano en la misma, elevando los niveles motivacionales que fomenten la efectividad en el trabajo, pero también tenga beneficios en la vida social y personal de los colaboradores.

Antecedentes

Con lo mencionado anteriormente y con miras a iniciar la dilucidación de las variables que se analizaran en la presente investigación, la motivación laboral, el desarrollo humano y la calidad de vida, cabe mencionar los estudios del orden internacional, nacional y local, de los cuales se tomaron indicios de diferente índole y con los cuales se determinó el estado del arte que con respecto al pretendido del presente estudio:

Desde el orden internacional se encontró la investigación desarrollada por Barragán, Castillo & guerra (2009), denominada la retención de empleados eficiente: importancia estratégica de la fidelización de los empleados, mediante la cual se buscó crear conciencia entre las organizaciones sobre la forma que pueden aprender la estrategia de retener a los mejores colaboradores y de esta forma optimizar su productividad, se tuvieron en cuenta cuestionarios que fueron respondidos de manera anónima por empleados, para lo que se tuvo muy en cuenta el análisis de la percepción laboral, los resultados más significativos estuvieron relacionados con el hecho de hacer partícipes los empleados mediante la asignación de responsabilidades de carácter importante hace que el empleado se motive en la empresa

Otro constructo relevante desde el orden internacional es la investigación adelantada por Peña, Díaz y Puente (2015), denominada Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar, mediante la cual se buscó conocer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos y operativos de una Pequeña Empresa Familiar del industrial metal–mecánica ubicada en Monclova, Coahuila.

El diseño metodológico corresponde a una investigación de campo, transversal, mixta (cuantitativa y cualitativa) y de tipo descriptivo, con una muestra conformada por 20 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, para diagnosticar el clima organizacional se utilizó el modelo organizacional de seis casillas de Weisbord y para medir la satisfacción laboral se rediseño el instrumento de JSS de Spector.

Otra de las investigaciones revisadas fue la de Luz Guadalupe Cantú Reyes (2006), denominada Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de nuevo leónee México, en la cual se buscaba Identificar los factores críticos de atracción para el personal que emplean las empresas de manufactura para captar y retener el capital humano. 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 son: Oportunidades de desarrollo profesional y de carrera, capacitación, presentación, sueldo, salario, imagen corporativa, clima organizacional. Dentro de su principal hallazgo fue que la participación del personal en actividades y creación y/o realización de proyectos e iniciativas, hace que el colaborador se sienta importante en la organización y por ende su crecimiento profesional tiene un mejor desarrollo y de ese modo el personal da a conocer sus talentos y habilidades a la organización.

Dando continuidad a los estudios internacionales, se encuentra el adelantado por Marielys González, Douglas Mena, (2013) denominada Atracción y retención del talento e innovación como predictores de la transformación organizacional, cuyo objetivo es 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.

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. Dentro de los hallazgos 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 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.

En este mismo orden y dirección, se encuentra el estudio adelantado por Marielys González, Douglas Mena (2013), denominado Análisis de las necesidades de retención del Talento Humano en el grupo plenitud del estado Monagas, en donde su objetivo fue Analizar las estrategias de retención del Talento Humano en el grupo Plenitud. La investigación es de carácter descriptivo, permitiendo hacer un análisis exhaustivo de la retención del Talento Humano en la organización. Aquí se resalta: 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.

En lo que respecta a los resultados de los anteriores estudios, que sirven de sustento en el presente documento, se evidencia en cuanto a retención del personal, la mayoría de los factores se ubican en la categoría de motivación laboral, ya que la variable trabajo en sí seguida por la de desarrollo humano son las que más influyen en el nivel motivacional. Por otro lado, se evidencia que existe una relación significativa entre la participación activa de los colaboradores dentro de la organización y la variable calidad de vida laboral, esto es indicativo de que el trabajador considera favorable las formas de participación activa utilizadas en la relación con directivos, jefes y compañeros; teniendo en cuenta la importancia de los incentivos laborales los cuales constituyen un factor fundamental para mejorar y acrecentar el desempeño y la productividad de la empresa por lo cual esto motiva a aceptar los cambios que se presenten en la empresa.

Continuando con los estudios de orden nacional, que con respecto a las variables que se abordaran en el presente documento, se encontró la investigación desarrollada por Diego René Gonzales Miranda (2009), denominada Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Antioquia-Colombia mediante la cual se pretendía Indagar por la efectividad y los alcances de las estrategias de retención del personal en 89 organizaciones productivas del Valle de Aburra, Antioquia, Colombia. 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, su principal hallazgo fue 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 no son 100% beneficiosos.

Por su parte en la ciudad de Montelibano se encuentra la investigación adelantada por Héctor Iván Figueroa Isaza (2014), en donde se pretendía a partir de la revisión bibliográfica, 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, 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. 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.

Así mismo otro estudio realizado por Celia Pineda Báez, Alexandra Pedraza Ortiz e Iván Darío Moreno (2011), en la cual se Analizar los programas de retención estudiantil de pregrado de las instituciones de educación superior colombianas. Se inscribió en una 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 de quienes los lideran. 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.

Así mismo se encuentra el estudio realizado en la ciudad de Medellín por Pedro Gerardo Prieto Bejarano (2013), en la cual se pretende 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. Es de tipo cualitativa con un diseño correlacional y analítico. 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.

Los resultados más significativos indicaron que la retención de personal, es calificado como un proceso que no se tiene claramente identificado, fortalecido e implementado dentro de la organización pues algunas están basadas 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. Mientras que la calidad de vida laboral es calificada como neutral, ambos factores de manera individual se correlacionan positiva y significativamente con el desempeño laboral, pero el modelo evaluado que mostró una mayor correlación es el que incluye a ambos como predictores del desempeño, ya que estas dos variables tienen una correlación apreciable y significativa a nivel general, y en casi todas sus dimensiones.

Realizando el abordaje desde el ámbito local se encontró en la universidad Nacional de Manizales la investigación adelantada por Francisco Javier Santacruz Villegas. (2011) en la cual se pretendió 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. Dicha investigación se realizó con enfoque cualitativo ya que es el más apropiado, para entender un fenómeno en un contexto específico (Opel, 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. 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. Los modelos de contratación de las empresas distribuidoras de Glp analizadas en el trabajo presentan 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. Dentro de sus hallazgos se encuentra: 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.

Otro estudio del área local que cabe resaltar es el adelantado en la universidad de Manizales por Beatriz Manrique Reyes (2011), en el cual su objetivo era Identificar cuáles son los incentivos motivacionales en el personal operativo de la empresa CELAR LTDA, sucursal Manizales, para que la empresa genere un plan de incentivos. El tipo de investigación es de campo; la cual facilito la obtención de información directa con el personal de la empresa en los diferentes puestos donde se presta servicio. Para identificar los incentivos motivacionales propuestos en este anteproyecto se diseñó una encuesta con 19 preguntas cerradas y cinco preguntas abiertas con el fin de corroborar los datos teóricos mencionados y enfocados a la necesidad del planteamiento. Dentro de sus principales hallazgos se encuentra: La empresa ofrece pocos incentivos a sus colaboradores, pero estos desean que esta les ofrezca otros tipos de incentivos que les permitan satisfacer sus necesidades, tales como: Actividades recreativas,

Torneos internos, Donaciones, Subsidios en capacitaciones de actualización, Reconocimiento en público, Soluciones inmediatas cuando se les presenten calamidades de cualquier índole. Según las teorías de McClellan y Herzberg se puede corroborar que para los empleados de la organización consideran que la motivación si es un factor importante para la realización de sus labores cotidianas.

Los resultados más significativos indicaron como factor primordial la motivación vista desde el punto de incentivos laborales en donde empleado perciba elementos motivacionales dentro de la institución y se comprometa con los propósitos de la organización.

Marco teórico

La conceptualización en la presente investigación y dado el objeto de estudio de la misma se centra en aspectos que giran en torno al Desarrollo humano, motivación laboral, calidad de vida laboral; componentes que al develarse pretenden la importancia de priorizar un enfoque humanista, dándole prioridad al desarrollo del potencial humano dentro de la organización; es así como el marco teórico se constituye a partir de la presentación de postulados según autores que hacen referencia al planteamiento del problema y que permiten una visión completa de las formulación teóricas sobre las cuales han de fundamentarse el conocimiento.

RETENCIÓN

Los diversos cambios que a lo largo del tiempo se han venido presentando dentro del mundo del trabajo, han provocado que las organizaciones comiencen a contemplar a sus recursos humanos en donde estos ya no solo se basan en el cumplimiento de nóminas o selección de personal, sino que este se convierte en la gestión de sus activos más valiosos quienes son los colaboradores dentro de una organización; puesto que el conocimiento que estos poseen contribuyen al activo más difícil de gestionar y retener. Es aquí donde entra un punto clave y es la motivación puesto que ser capaces de motivar a un número de colaboradores es un aspecto estratégico de gran importancia, además que esta es la forma más eficiente de tratar de retener el talento y si esto sucedes alcanzar los objetivos de la organización es mucho más efectivo.

En este sentido, es preciso mencionar, la postura que asume 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 (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.

Dentro de las prácticas de la GTH encontramos la de formación y desarrollo en donde el objetivo de la formación es: Suscitar nuevos conocimientos, actualizar las habilidades, preparar a la gente para cambios en su carrera, rectificar las deficiencias de habilidades y conocimiento y mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo. (Dolan, Shuler, & Valle Cabrera, 1999). Son los individuos la mayor fuente de retención del conocimiento, por su capacidad de recordar, de articular experiencias de integrarlas con los elementos no humanos como sistemas, estructuras, procedimientos y estrategia (Bontis et al., 2002). Considerando así a una organización de aprendizaje la cual es capaz de crear, adquirir, y transferir conocimiento, y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones” (Garvin, 1994,). ya que “Cuando los empleados reciben el mensaje constante de que la organización los valora y cuida, ellos recíprocamente se identifican y toman posesión de la misión de la empresa asumiendo su responsabilidad” (Cardona López & Calderón Hernández, 2006). De todo lo anterior, se desprende un aspecto importante para gestionar el conocimiento y retener el talento humano más importante: la evaluación del desempeño que es otra de las prácticas de la GTH como herramienta estratégica del sistema de recursos humanos. La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la Gerencia del Talento humano en las organizaciones.

Necesidades de capacitación, fijación de metas y planes, planes de carreras, comunicación interna, reconocimiento de incentivos y remuneraciones. Evaluar el desempeño es también útil para que las organizaciones detecten a aquellos empleados que se destacan por su eficiencia y puedan realizar campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que, al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización.

Beneficios para la organización: es una herramienta de identificación, desarrollo y retención de talento para la empresa representada por sus líderes gestores de personas.

Beneficios para el empleado: es un recurso de comunicación y entendimiento para el empleado de los aspectos que son valorados por la organización, las expectativas sobre su aporte de valor y la brecha que pudiera existir entre sus competencias actuales y las deseadas.

MOTIVACIÓN

Entender cuál es el alcance de la motivación en el ser humano, se hace complejo. La motivación constituye la base del desencantamiento y mantenimiento de las actividades y el comportamiento que determina la conducta humana. La motivación es algo dinámico que genera cambios en la persona, puede atribuirse a estímulos externos, pero también a reacciones provocadas por estímulos internos.

Teoría de la motivación HERZBERG: Se basa en el hecho de que el ser humano tiene dos necesidades fundamentales: Evitar el sufrimiento y desarrollarse psicológicamente. Las personas

responden ante el trabajo con dos actitudes: las reacciones positivas están relacionadas con el contenido de las tareas que integran el trabajo, en cambio las reacciones negativas vienen determinadas por el contexto en que se desarrolla dicho trabajo, independientemente de su contenido.

Frederick Herzberg desarrolla una teoría muy atractiva desde el punto de vista motivacional ya que estudia y analiza la motivación laboral desde una perspectiva externa en vez de desde la óptica de las necesidades humanas, como en los casos anteriores. Este modelo que plantea Herzberg tiene una gran difusión y aplicación en el actual panorama empresarial. Su modelo de motivación se basa en la división de dos grupos de factores principales: los factores higiénicos y los motivacionales. Este autor considera que la actividad más relevante de un sujeto es el trabajo. Además, afirma que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral son dos productos procedentes de dos tipos de experiencia diferentes. Por lo tanto, Herzberg es el primero que establece que los factores que producen insatisfacción en los trabajadores tienen un origen diferente a los factores que generan satisfacción. Los factores que producen satisfacción los denomina motivadores y los que previenen evitando la insatisfacción los denomina higiénicos. Los factores motivadores están relacionados con el contenido de trabajo en sí mismo como la responsabilidad o el reconocimiento, entre otros. Los factores higiénicos se relacionan con el contexto laboral, de los que se puede citar: el clima laboral, el salario o las relaciones con los compañeros. Herzberg enuncia que cuando los trabajadores afirman sentirse satisfechos hacen referencia a factores motivacionales que están presentes en ese momento, pero no hablan de insatisfacción cuando estos factores relacionados con la satisfacción laboral están ausentes. En relación a esto, cuando un empleado se siente insatisfecho con el trabajo se refiere a la ausencia de factores higiénicos.

Factores higiénicos

- ✓ Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones.
- ✓ Condiciones laborales: iluminación y temperatura adecuada, entorno físico seguro.
- ✓ Seguridad: privilegios, antigüedad, procedimiento de quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos.
- ✓ Factores sociales: Oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y convivir con los compañeros de trabajo.
- ✓ Categoría y status: Títulos de los puestos, oficinas...

Factores motivacionales

- ✓ Trabajo estimulante: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente
- ✓ Sentimiento de autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- ✓ Reconocimiento: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- ✓ Logros y cumplimiento: La oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.
- ✓ Responsabilidad mayor: La consecución de nuevas Tareas y labores que amplíen el puesto y den al individuo mayor control del mismo.

El enfoque de la teoría de Herzberg muestra al individuo como un ser proactivo, el cual se orienta a sus objetivos personales, en cuyo logro las condiciones de trabajo juegan un rol fundamental, es decir, “El compromiso de las personas con el trabajo está en gran medida afectada por las oportunidades que las condiciones laborales ofrecen para satisfacer objetivos personales” como lo plantea Acuña. Eduardo.

Herzberg comprobó la evidencia de que deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción de un cargo de trabajo. Un conjunto de Factores, al que denominó "Satisfactores", provoca agrado con el cargo y con aparentes mejoras en el desempeño.

Esos factores generalmente hacen parte integral del desempeño del cargo y están relacionados con las necesidades más elevadas de la Jerarquía de Maslow. Los factores motivadores son: Realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento integral en el trabajo entre otros. Sus relaciones positivas con mejoría en el desempeño, volúmenes de venta en el trabajo, actitudes en canto a la administración y a la "Salud mental", recibieron mucho énfasis en el trabajo de Herzberg.

Otro conjunto de factores, que Herzberg denominó higiénicos tienden a actuar en una dirección negativa. Si esos factores se sitúan a un nivel por debajo del adecuado en términos de expectativas de los empleados, podrán causar insatisfacción, con efectos neutrales o negativos en la productividad del empleado. Aún más elevando las condiciones por encima de ese nivel adecuado, no se obtiene ninguna satisfacción y ningún desempeño elevado asociado con ella.

Mientras los factores motivadores son intrínsecos, los higiénicos son periféricos y extrínsecos en relación con el cargo en sí. Aun siendo óptimos esos factores apenas evitan la insatisfacción, pero cuando son básicos o precarios, provocan insatisfacción. Los factores insatisfactorios incluyen "Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de administración y de organización; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; seguridad en el cargo; relaciones con los colegas." Como lo plantea Chiavenato, I

Herzberg considera que tanto el ambiente externo, como el trabajo en si son factores importantes en la motivación humana. Herzberg define una teoría de dos factores a saber.

Importancia de la motivación dentro de la organización

Adair (1992), “considera importante la motivación en la organización, puesto que todo el proceso de selección y desarrollo del personal tiene como finalidad primordial obtener los recursos humanos más capacitados y con mayor potencialidad, con el fin de alcanzar un alto grado de eficiencia en el logro de los objetivos y metas de la organización”. Las Organizaciones comportamiento estructura y procesos (p.73).

Sin embargo, no basta con disponer cuantitativamente y cualitativamente de los mejores recursos humanos, sino que se hace necesario la creación de condiciones que interesen o motiven al personal hacia los objetivos y metas que no solo beneficien a la organización, sino que también pueda beneficiarla mediante la satisfacción de las necesidades de sus empleados.

Según Álvarez (2002), “uno de los problemas principales que siempre ha enfrentado la gerencia de una empresa, es lograr que los empleados realicen su trabajo con la mayor eficiencia; una de las causas de este conflicto es el desconocimiento por parte de la gran mayoría de los hombres de empresa de la existencia de; a) factores motivacionales ambientales que estimulan o presionan al empleado dentro de su situación de trabajo, b) factores motivacionales intrínsecos, tales como sus necesidades y propósitos”. (<http://contenido.monster.es/salex/negoc/claves/2/>).

El desconocimiento de esta fuerza motivadora afecta al individuo, lógicamente posibilita a la gerencia de empresa para introducir los estímulos de incentivos necesarios para crear el interés permanente en el empleado por el trabajo que ejecuta.

En relación a lo anterior Poth (2002), opina que la motivación es importante puesto que de alguna manera canaliza y sostiene el comportamiento del ser humano y aquellos que llegan a descubrir su potencial, habrán encontrado una inagotable fuente de energía productiva. (<http://www.monografias.com/trabajos21/motivs/emplea.shtml>).

Locke (1976, 1984), destaca la importancia de las necesidades de los individuos, de sus percepciones y juicios para lograr la satisfacción y permanencia laboral.

Es importante tener claro que para que sea más eficaz la retención de personal, es necesario pasar por un buen proceso de ingreso, el cual abarca desde la definición de los perfiles hasta los procesos de selección y contratación. La utilización de adecuadas prácticas organizacionales en el proceso de selección donde intervengan los profesionales idóneos apremia la validez de una adecuada satisfacción y retención del talento.

En base a las investigaciones, puede entenderse que la acción de comprender y realizar procesos de retención va dirigida al individuo y no a un perfil del cargo, o puesto de trabajo.

Según la teoría de la discrepancia (Locke, 1984):

“Para que se produzca satisfacción laboral, el contexto laboral debe atender a las necesidades y valores de los trabajadores. La satisfacción/insatisfacción es, pues, el resultado de una discrepancia entre las necesidades y valores del empleado y lo que realmente obtiene del mundo laboral”.

Con estas estrategias y procesos que permiten motivar al trabajador, sentirse estable y queriendo mantenerse dentro del equipo de trabajo, empresa o sistema, Las organizaciones deben ser conscientes de que el mantener motivado e incentivado a cada trabajador, genera alta productividad, sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, permitiendo que esta logre

cumplir sus objetivos organizacionales, misión y visión. Las percepciones de altos mandos u administrativos que consideren irrelevante al ser humano y solo acepten que “nadie es imprescindible” tienden a fracasar en tratar de construir una cultura organizacional en donde su clima laboral sea sano y no se presente alta rotación y deserción del talento humano.

DESARROLLO HUMANO:

Amartya Sen Este economista ha influido en la conceptualización del desarrollo humano desde las aportaciones hechas a la economía del bienestar basada en el crecimiento. Según Sen, se tiene que entender “el desarrollo como un proceso de expansión de las libertades reales que disfrutan las personas,” Álvarez, j. f. (2009) En este sentido, defiende que las libertades son tanto fines como medios esenciales para llegar a alcanzar el desarrollo humano.

Para Martha Nussbaum las bases para el desarrollo humano son el motor con el que avanzan hacia una justicia social globalizadora. Su punto de partida son las capacidades que tratan de garantizar la satisfacción de la vida de una persona que, a diferencia de otros enfoques alternativos se centra esencialmente en la calidad que una persona está reproduciendo en su vida. Por ello, en su enfoque introduce la noción de dignidad, es decir, “el ser humano como un ser libre dignificado que plasma su propia vida en cooperación y reciprocidad con otros, y no siendo modelado en forma pasiva o manejado por todo el mundo a la manera de un animal de rebaño”. Nussbaum, M. (2002) Esta noción está inspirada en los argumentos de dos filósofos como son Marx y Kant sobre la dignidad de la persona. Se entiende que cada persona debe ser digna de tratarse como un fin y nunca como un medio

CALIDAD DE VIDA LABORAL

Para Casas J. & co esta perspectiva trata de reconciliar los aspectos del trabajo relacionados con las experiencias humanas y con los objetivos organizacionales.

El concepto de calidad de vida laboral es difícil de definir y operacionalizar debido a la complejidad y riqueza de dimensiones que traspasan el límite organizacional y laboral. Este concepto debe de ser considerado multidimensional debido a que abarca diversas condiciones relacionadas con el trabajo que son relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral (Casas & Co., 2002). La CVL como proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral se configura de manera objetiva y subjetiva, tanto en los aspectos operativos como relacionales.

Las dimensiones que componen a la calidad de vida en el trabajo pueden ser clasificadas en dos grandes grupos; aquellos que se refieren al entorno en el que se realizan las actividades de trabajo (condiciones objetivas) y aquellas que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores. Para la mayoría de autores, dada la multidimensionalidad del concepto de CVL, es imposible determinar un conjunto de aspectos que resulten universalmente generalizables (Casas & Co.), sin embargo, es posible mencionar aspectos comunes gran parte de las diversas actividades laborales realizadas por el hombre.

La calidad de vida en el trabajo no se refiere únicamente a las condiciones físicas del lugar de trabajo ni tampoco a la subjetividad de un colectivo de trabajadores, sino que se define y se materializa en la relación dialéctica que el individuo mantiene con su ambiente de trabajo. Fruto de esta interacción el individuo construye y modifica su lugar de trabajo y es este carácter interactivo el que le permite desempeñar su rol como trabajador (que, por ende, afectará a su

papel y estatus como agente social). El carácter interactivo de la calidad de vida laboral la convierte en una totalidad integrada (holística y sistémica) de elementos interdependientes e interrelacionados que, articulados entre sí, conforman un todo indisociable, núcleo de estudio y análisis

Tabla 1 conceptualización calidad de vida laboral

AUTOR	CONCEPTO
Gonçalves, 1997: pág. 23.	El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Gibson, 1996: pág. 908	La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, unas creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional.
French, 1996: pág. 375	La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal.
Nadler y Lawler (1983)	“....forma de pensar sobre las personas, el

	<p>trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con (1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional y (2) la participación en la organización.</p>
--	---

Es preciso considerar la Calidad de Vida Laboral como dos conceptos en uno, donde la calidad se define como aquello que satisface y que brinda bienestar, y vida laboral como el intercambio de vivencias y experiencias en un entorno apropiado donde se desarrolla una actividad que es remunerada; determinando que la calidad de vida laboral es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y ofrece oportunidades de desarrollo, crecimiento personal y seguridad en el trabajo Guerrero, Cañedo, Rubio, Cutiño y Fernández (2006).

Es necesario señalar que la CVL se ha convertido en un tema importante para las empresas pues el ser humano a través del tiempo ha venido exigiendo y reclamando cada vez con mayor expectativa un bienestar personal, el cual influye directamente en la Calidad de Vida tanto a nivel personal como en el trabajo, una de las principales formas de lograr calidad de vida en el trabajo, son las buenas relaciones interpersonales, de ello depende el bienestar y la armonía en el sitio de trabajo; algunos de los problemas más relevantes que deterioran las relaciones humanas

se enfocan en la falta de comprensión y aceptación en la forma de pensar de los demás con quienes se interactúa laboralmente, pero cuando el ambiente en la organización es de cordialidad, de amabilidad, de diálogo y buena comunicación la vida laboral se torna diferente, convirtiéndose estos, en factores que permiten una buena calidad de vida laboral y por tanto generan un buen clima organizacional. Para este momento tenemos conceptos tan determinantes como el de Lau (2000) quien plantea que “la CVL debe reunir las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal”, y Chiavenato (2003) determina que “La Calidad de Vida en el Trabajo asimila dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por el otro, el interés de las organizaciones por sus efectos potenciales en la productividad y la calidad de vida”.

De acuerdo con lo anterior podríamos decir que la calidad de vida laboral es una percepción colectiva de bienestar dentro de una organización, que depende de ciertos procesos donde interaccionan las personas o integrantes de la organización en unas condiciones específicas del entorno laboral y familiar, concluyendo así que la calidad de vida laboral no es un aspecto único de la organización, sino que es un derecho adquirido por parte de los empleados, para lo cual se trabaja en conjunto teniendo en cuenta las necesidades y la participación de los empleados.

Ahora bien, encontramos que la valoración de la calidad de vida laboral que se ofrece al interior de una organización, está sujeta a los colaboradores de la misma, quienes son los que determinan a partir de sus propias experiencias, la calidad de ese estado Peiróy Prieto, (1996); Espinosa y Morris, (2002), creando un término muy común hoy en día llamado Satisfacción Laboral que es la actitud del colaborador frente a su propio trabajo, basándose en creencias,

emociones y sentimientos personales, que determinan el comportamiento en la organización. “La satisfacción laboral, es decir, el estado emocional positivo o negativo que surge de la evaluación de la experiencia laboral de las personas es multicausado”. Luthan (2008)

La satisfacción laboral depende en un alto grado de la personalidad, de la forma como son manifestadas las emociones y circunstancias del ambiente de trabajo, es una interpretación en la que tienen injerencia tanto los factores personales como los del entorno laboral, viéndose reflejados a través del bienestar que brinda el trabajo, destacando especialmente el gusto, placer y alegría que proviene de la realización de una labor y al bienestar sentido al finalizar la jornada laboral, lo que está muy relacionado a la adecuación entre persona y tarea; la Satisfacción laboral “es la valoración que el individuo da a su trabajo o esfuerzo profesional” Loke (1976).

Hay algo muy importante que resaltar, y es el tiempo que se dedica al trabajo, gran parte del tiempo se pasa en la oficina alrededor de ocho o diez horas, mucho más que en la casa con la familia, el trabajo se convierte en el segundo hogar y es este espacio donde se debe buscar mecanismos y estrategias que permitan incrementar la calidad de vida de las personas, y en la calidad de vida es fundamental tener presente dos aspectos básicos: La cultura de la empresa que procura que el entorno donde el trabajador se desenvuelve tenga las características apropiadas para brindar calidad de vida laboral y El grado de adaptación del colaborador es un segundo aspecto importante porque puede suceder que el entorno sea el apropiado, el ambiente puede ser el mejor, pero el colaborador no se siente a gusto, se siente desadaptado, desmotivado, no le gusta el trabajo en equipo, todo esto hace que se genere un ambiente adverso que afecta directamente la calidad de vida laboral tanto de la persona como del grupo.

En la actualidad las condiciones laborales no ofrecen suficientes beneficios a los empleados a cambio de los servicios prestados, pero son las organizaciones las que reciben un mayor

beneficio de estos Bernardo (2009), olvidando que son ellas las que deben propiciar el desarrollo de oportunidades y crecimiento continuo, el balance entre trabajo y vida es un valor relevante porque el respeto por la vida familiar es sin lugar a dudas parte del equilibrio “calidad de vida laboral – calidad de vida familiar”. Peiró y Prieto (1996) afirman que la realidad laboral está impregnada de incertidumbre, inestabilidad e injusticia, ya que las condiciones actuales de trabajo presentan suficientes privaciones que distan de un cubrimiento básico de las necesidades de los empleados como: seguridad, estabilidad, protección, bienestar y proyección.

Según Blanch (2008) este desarrollo del entorno organizacional es creado como un marco de referencia, que propicia la flexibilización organizacional del trabajo, dando como resultado la implantación del capitalismo organizacional, es decir, el establecimiento del paradigma empresarial en organizaciones que ofrecen servicios de carácter social. Su referencia es sustentada por las mudanzas del contexto socioeconómico, esto es, por el incremento de beneficios, por la generación constante de la productividad y por la mercantilización de todos los servicios de naturaleza social del mercado. Actualmente las organizaciones han optimizado sus funciones y estrategias dando un valor muy importante a todas las personas que la conforman, se han convertido en parte importante para el logro de los objetivos, por ello mantener un ambiente grato en el trabajo es un factor fundamental para el logro de dichos objetivos; es importante tener presente que cuando surgen situaciones poco motivantes para el empleado esto afecta su comportamiento, su desempeño y desarrollo familiar; por eso se debe tener presente que la calidad de vida laboral es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del ser y a su vez la productividad de la organización.

Un programa de calidad de vida laboral en una empresa debe propiciar el desarrollo de oportunidades y crecimiento continuo, la integración social que significa dar apoyo, fomentando

la equidad en el grupo de trabajo, la suficiencia en las retribuciones es otro valor importante, se refiere a los beneficios adecuados para mantener una calidad de vida, el balance entre trabajo y vida es también un valor relevante porque se refiere al respeto por la vida familiar que sin lugar a dudas hace parte del equilibrio calidad de vida laboral – calidad de vida familiar.

Metodología

Para la información teórica como: Marco teórico, antecedentes, se utilizaron fuentes directas como libros, artículos, páginas de internet, biblioteca de la universidad.

Diseño del estudio.

Dado que el enfoque es de tipo Empírico analítica con interpretación cualitativa, se precisa comprender cuales son las prácticas realizadas por la gerencia del talento humano de la fundación funpaz que posibilitan y facilitan la motivación y calidad de vida de sus colaboradores, considerando que esto permite tener una disposición y orientación analítica, con la cual se pueda correlacionar las teorías evidenciadas durante el desarrollo del anteproyecto y las estrategias utilizadas por la fundación, y de esta manera evidenciar la cultura y clima organizacional develando cuales son los factores que inciden en el incremento de los índices de deserción de los empleados, con base en ello generar propuestas que mitiguen dicha condición.

Método de estudio.

Méndez (Citado por Rodríguez, 2006) refiere que éste “se define como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimiento, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental” (pr. 19). De ésta forma se describirá el método utilizado para llevar a cabo el estudio realizado en la fundación Funpaz:

Etapa 1: caracterización teórica.

Momento de la investigación en la cual se realiza el sondeo y recopilación de antecedentes y acepciones teóricas, que sirvieron de sustento al presente estudio, esta fase estuvo compuesta por dos actividades:

Actividad 1: Revisión documental y bibliográfica.

Actividad 2: Presentación, reconocimiento y recorrido de la organización (Funpaz).

Etapa 2: creación y aplicación de instrumentos

Se realizó una serie de actividades tendientes a la selección de los instrumentos adecuados, su aplicación e interpretación de los datos obtenidos, desarrollando para este fin las siguientes actividades:

Actividad 1: Formulación y diseño del instrumento

Actividad 2: Aplicación de instrumentos, entrevistas semiestructuradas; La entrevista fue construida por equipo de trabajo del macro proyecto y validado por expertos. En la fundación se cuenta con un total de 59 colaboradores distribuidos así 7 administrativos y 52 en la parte operativa por lo tanto se tomó una muestra aleatoria de 20 colaboradores entre administrativos y operativos.

Actividad 3: Análisis y organización de la información recolectada en las encuestas.

Etapa 3: Análisis de resultados

En esta etapa se realizó el análisis de los datos recolectados; para cuyo efecto se efectuaron las siguientes actividades:

Actividad 1: Interpretación.

Actividad 2: Propuesta de intervención organizacional.

Actividad 3: Conclusiones y recomendaciones

Análisis de resultados

A partir de la recolección de la información a través de entrevistas estructuradas, se inicia este análisis desde la perspectiva de su director donde se logró evidenciar que la fundación sin ánimo de lucro FUNPAZ, presenta desde su director un alto nivel de entrega y pasión por trabajar con población con habilidades especiales, niños y adolescentes, así mismo se destaca la preparación en Psicopatología que decide adquirir con el fin de atender de manera óptima e integral a los mismos, *“Problemáticas que tiene la niñez, Pero siempre con la perspectiva de entender el comportamiento desde la psicopatología, Pero la psicopatología comprendiendo Claramente desde la posición de las neurociencias, de Cómo participan las neurociencias En la interpretación y en la comprensión del comportamiento humano sobre todo en el tema de la niñez”* J.Gabriel.2017

Así mismo, reconocer que, por ser fundación, el objetivo de la dirección se da en buscar permanentemente entidades quienes deseen ser partícipes y contribuir al apoyo del sostenimiento en la atención a los niños y el de la entidad. Algo muy importante referenciado en el discurso del director de la fundación, y que inicialmente fue su mayor interés, es Gestionar procesos y proyectos de Capacitación, formación y enseñarles a las personas todo lo que tiene que ver con el concepto de psicopatología y como intervenir. Ya que se evidencia que el personal no cuenta con amplios conocimientos Psicopatológicos desde la intervención clínica, y que es primordial e influyente en los pacientes y los mismos colaboradores. FUNPAZ nace como una oportunidad, ya que no existía en la ciudad una entidad que atendiera las problemáticas de la niñez con una perspectiva científica del comportamiento humano, un proyecto que es novedoso incluso a nivel país, según el director de funpaz. Por otra parte, dentro de su discurso se refleja la preocupación

por conseguir los recursos económicos mes a mes, un reto y una lección, en donde se encontraron con riesgos jurídicos, administrativos y financieros.

“se necesitan varios procesos de formación, pues primero necesitamos para la mayoría debemos seguir aprendiendo sobre el tema de Salud Mental restablecimiento de derechos”

“Nosotros hemos apostado por contratar gente con vocación pero sin competencia porque no hay quien trabaje esto eso ha sido muy difícil encontrar personas que ya tengan experiencias con este tipo de proyectos” (J.Gabriel, funpaz 2017).

Así mismo al realizar el análisis a las respuestas obtenidas a través del instrumento aplicado a los diferentes funcionarios se logró evidenciar principalmente una clara línea divisoria invisible frente a los empleados del área administrativa y quienes se encuentran en el área operativa, pues si bien en ambos se refleja un sentido de pertenencia por la fundación Funpaz, solo algunos se sienten parte de ella y poseen factores motivacionales que van desde el afecto por su jefe hasta la comodidad y plenitud en su área laboral (estos son los colaboradores del área administrativa), *“pero es muy agradable trabajar porque la calidad humana de mis jefes que en mi caso son dos Leidy y el doctor Juan Gabriel ellos tiene muy buena calidad humana, entonces eso para mí es eso mucho más importante” [E15]*, y están los que no sienten esto y su motivación se basa única y exclusivamente a un tema de vocación, servicio y amor por lo que se hace (esto hace referencia al área operativa). *“acá la satisfacción y motivación mía es lo que hago por los niños” [E16]*, Aunque en ambos se refleja el deseo de tener incentivos que fomenten la motivación laboral por parte de la gerencia del talento humano.

En cuanto al componente motivacional se encontró que los aspectos más relevantes son la vocación, el don de servicio y amor por los niños, lo cual les permite desarrollar una labor social

enriquecedora tanto para la institución como para los empleados, así como lo manifiesta uno de los entrevistados. *“no acá la satisfacción mía es lo que hago por los niños, pero no recibo ningún tipo de reconocimiento por parte de los jefes”* [E16]. Si bien esto se reconoce como un factor motivacional también es de vital importancia resaltar que existe una carencia en las prácticas de la gerencia del talento humano a la hora de generar estrategias que permitan tener procesos de retención del personal dentro de las cuales podríamos incluir el tema de reconocimientos pues durante las entrevistas sostenidas en su gran mayoría se hizo énfasis a que en la organización no tiene ninguna estrategia de estímulos y recompensas, *“pues la verdad no en el momento no conozco pues como ningún incentivo no”* [E2], *“No ninguno. En diciembre del año anterior nos hicieron la celebración de la navidad, mes de la mujer, etc., más por la fecha que por el trabajo a nivel personal. Lo ideal sería que eso se diera, pero en ese sentido, la fundación no genera ningún tipo de incentivo al trabajo realizado. Por el contrario, hay ocasiones en las que imponen cosas o tareas fuera del horario”* [E10], *“NO-No hay incentivos y espacios para fomentarlos y no se toman decisiones frente a este tema”* [E13].

En cuanto al componente de formación y desarrollo, encontramos opiniones que distan unas de otras dependiendo del área en la que laboren en la fundación, pero hay algo en lo que concuerdan y es el tema de salud mental pues todos los colaboradores manifiestan la necesidad de conocer más frente a estos temas que son los que atañe a la población beneficiaria *“yo veo que si debería uno aquí profundizar mucho más en cuanto a psicología y a muchos de los trastornos que ellas tienen”* [E2], *“digamos que me hace falta un poquito entender mucho más la parte de nutrición en salud mental”* [E14], *“se necesitan varias, varios procesos de formación, pues primero necesitamos para la mayoría debemos seguir aprendiendo sobre el tema de Salud*

Mental” [E1] así mismo en algunos colaboradores se evidencian que en la fundación existen programas de capacitación los cuales permiten fortalecer su quehacer laboral.

En el componente de motivación encontramos mucha similitud en las respuestas, pues en su gran mayoría coinciden pocas veces reciben reconocimiento por su buena labor desempeñada, mas sin embargo el reconocimiento lo ven desde el punto de vista que si siguen en el cargo es porque lo están haciendo bien *“yo pienso que el hecho de tener acá una estabilidad de que le renueven a uno el contrato quiere decir que es bueno lo que uno hace, pero no tenemos ningún tipo de reconocimiento, a nosotros no nos tiene en cuenta para nada de eso somos como retirados, mi motivación son los chicos”.* [E15]

En el componente de calidad de vida se aprecia una dualidad de criterios, para los administrativos debido al tipo de trabajo que desarrollan consideran que se encuentran satisfechos y equilibrados pues su trabajo los apasionan y disfrutan de lo que hacen y no se sienten afectados por aspectos que si inciden de forma negativa en la labor de los operativos como lo son el tiempo, es decir que el trabajo no sea tan absorbente, que el tiempo que está establecido para la labor no se exceda más de lo normal, *“Básicamente porque es un trabajo que en el área de nosotros que es Pedagogía es muy desgastante, los chicos nos absorben bastante energía ese el horario prácticamente debemos tener disposición 24/ 7, entonces podemos estar libres y nos ocupa. En el momento pues la planta del área de pedagogía no está consolidada, no hay un equipo de trabajo consolidado”* [E].

En cuanto a la evaluación de desempeño se evidencia que si bien la fundación la utiliza como una de las prácticas de la GTH no está siendo de manera eficiente pues no se está aplicando con

la rigurosidad que esta merece y se podría decir no que esta cumplimiento don la finalidad que esta exige, algo que es reconocido por todo el personal incluyendo si fundador, *“yo creo que la evaluación del desempeño que nosotros manejamos primero es una evaluación muy básica, porque yo siento que nosotros todavía no tenemos los indicadores reales de cada cargo de trabajo porque ni siquiera tenemos el manual de funciones, Entonces se supone que la evaluación del desempeño se está haciendo cada tres meses pero es un formato que no me arroja mucha información y siento que esa información no es utilizada de manera adecuada para la toma de decisiones”* (Gabriel funpaz 2017). Cabe resalta que ella fundación la evaluación de desempeño solo se le hace algunos de sus colaboradores y no se realiza de manera en que haya una retroalimentación y para algunos es vista como un espacio en el que los califican, pero no pueden dar sus opiniones frente a su desempeño como lo manifiestan, *“en lo que llevo acá solamente en dos años me han hecho dos valoraciones de desempeño” [E4]*, *“No me han hecho eso” [E5]*, *“cada año, directamente la jefe inmediata que para nosotras es la jefe o muchas veces en ocasiones es la jefe y la directora técnica que es la doctora Leidy, y como lo hacen por medio de encuestas, reuniones? Si, ella nos llama a cada una y ellos empiezan a evaluar, digamos que la misión, que la visión, las reglas, lo que se le deben hacer a los niños” [E5]*. *“se realiza evaluación de desempeño solo a unos cargos, al mío no, he visto que la hacen, pero no sé cómo la hacen”. [E8]*, *“en mi cargo no me realizan evaluación de desempeño no conozco si en otros cargos lo hagan, aunque me parece importante hacer ese tipo de evaluaciones porque se conoce el empleado y es bueno que le hagan ver a uno sus errores porque a veces uno los ve” [E14]*, *“cada año, por escrito, la jefe la lee y ella la califica, pero a veces hay puntos para discutir que uno no lo puede hacer” [E15]*, *“Pues a mí no, pero yo la ejerzo sobre los auxiliares y la hago cada seis meses mediante un formulario nosotros tenemos pues ya un formato*

establecido entonces Se hace la evaluación dependiendo pues de algunas veces me acompaña mi jefe inmediata otras veces la hago yo sola” [E17]

La evaluación del desempeño es vital para generar estímulos en los colaboradores, gracias a la adecuada implementación de la misma se permite conocer competencias destacadas, oportunidades de mejora y en desarrollo de cada integrante de la organización.

Conclusiones

A partir de la comprensión teórica investigativa y el análisis de resultados durante la realización del proyecto, y considerando que su eje focal estaba direccionado a identificar cuáles son las prácticas de la gerencia del talento humano de la fundación FUNPAZ Manizales, que posibilitan la retención de los colaboradores e impactan en su motivación y calidad de vida laboral, se hicieron evidentes los siguientes puntos:

- Las empresas exitosas serán aquellas que logren conseguir y cautivar la lealtad de sus colaboradores a través del incremento en su salario emocional, realizando planes de acción estratégicos que les permitan en los momentos necesarios y a la misma vez, constantemente, retener y mantener motivado a su personal.
- El mundo actual de las organizaciones, se desarrolla de una forma mucho más dinámica, pudiese decir que se está dejando a un segundo plano las organizaciones de tipo de burocracia mecánica y dándose ahora más cabida a la adhocracia y burocracia profesional; en donde cada individuo es un potencial y un talento calificado, brindándoles confianza y autonomía a los mismos, para el logro de los objetivos de las organizaciones.

- Uno de los factores que afectan directamente a los colaboradores en su motivación es la falta de reconocimiento e incentivos por su buena labor y desempeño que genera insatisfacción laboral.
- La deserción es mayor con las personas que ingresan nuevos en la fundación y quienes presentan mayor estabilidad en el tiempo, permanecen en la institución solo por un motivante, siendo este los usuarios, de esta manera se evidencia el poco sentido de pertenencia hacia la institución y por ende la poca retención de Talento Humano.
- Se puede observar que en el marco institucional se encuentra dirigido a satisfacer las necesidades de los usuarios y presenta un mayor interés por generar procesos de calidad a los mismos, sin embargo la poca atención que se presta a los diversos colaboradores, hace que la motivación disminuya, ya que no hay una cobertura de la necesidad de pertenencia con la cual se puedan sentir seguros e importantes para la fundación, esto hace que ese factor humano pueda sentir poco valor de la organización hacia su trabajo y por ende la deserción sea mayor.
- Algo que genera una gran motivación en los colaboradores de todas las organizaciones, es la preocupación o interés del proyecto de vida de los mismos, esto permite que se sientan personas valoradas con la capacidad de autorrealizarse, emprender propósitos propios y sentirse parte importante y fundamental de la fundación, así, se incrementa la cultura y el clima laboral, haciendo que su motivación no sea dirigida exclusivamente a los usuarios, sino que propendan factores extrínsecos e intrínsecos.

- Resulta relevante en el contexto laboral actual, con miras a las prácticas de GTH con enfoque humanista, realizar mediciones permanentes sobre los factores de motivación y satisfacción laboral de los colaboradores, indagando por los factores negativos y como estos inciden en la calidad de vida de los colaboradores, cuya circunstancia a la vez afecta el desempeño intralaboral y puede trascender al entorno extralaboral del afectado.
- Resulta relevante para efectos de la presente investigación y con miras a la estructuración de la propuesta de intervención, denotar que, en el ámbito de las prácticas de la GTH, en las variables de motivación y formación y desarrollo fueron en las que más se evidencian falencias desde la gerencia de la fundación encontrando estas como un factor negativo satisfacción laboral en lo específicamente referido a los incentivos dados por la fundación cuando se alcanzan los objetivos y las metas.

Propuesta de intervención en estrategias de retención.

Partiendo de los resultados obtenidos y con miras a la estructuración de la propuesta de intervención, se encontró en las variables de motivación y calidad de vida, falencias específicamente en lo referente a las prácticas de formación y desarrollo (carencias de las mismas en áreas específicas) y bienestar social laboral en lo concerniente a los incentivos dados por la fundación cuando se alcanzan los objetivos y las metas una mala percepción por parte de los colaboradores pues no se cuentan con planes de incentivos que reconozcan su buen desempeño; así mismo como la necesidad de contar con planes de formación que cualifiquen la labor realizada en la fundación. Es por tanto que esta propuesta de intervención parte de las necesidades evidenciadas durante el análisis de instrumentos.

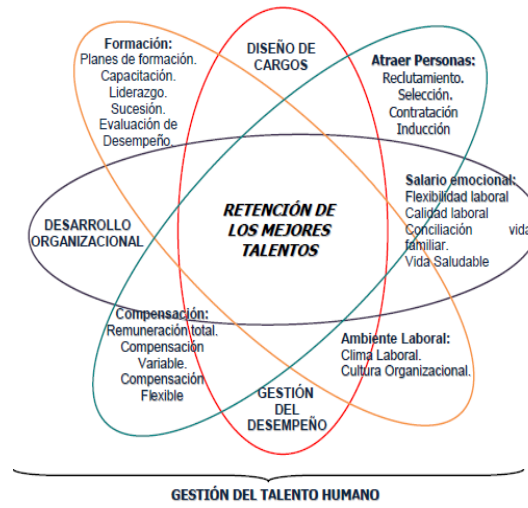
Introducción:

Desde la GTH existen medidas planificadas como lo son los incentivos que motivan a los colaboradores a alcanzar determinadas metas por su propia voluntad, siendo recompensadas por alcanzarlas; esto alude a todo aquello que los colaboradores reciben a cambio de su buen desempeño en su labor, estimulándolos así a ejercer con mayor efectividad sus labores obteniendo mejores resultados; de allí la importancia de los incentivos como una estrategia de retención dese la práctica del bienestar social laboral, pues al llevar a cabalidad esta práctica de la gerencia del talento humano nos solo se reconoce el buen desempeño del colaborador sino que se estimula para que alcance de manera efectiva las metas que su cargo le exige, además es un punto de partida para que los colaboradores mejoren e incrementen la relación entre ellos y la organización. Los incentivos pueden verse no solo para motivar individualmente sino también

sino también para motivar a equipos de trabajo de tal forma que se puedan consecuentemente obtener resultados óptimos. Por lo anterior y en aras d alcanzar niveles de motivación altos, se utilizarán los incentivos para aumentar la satisfacción laboral y aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores; con el Plan de incentivos y estímulos para la fundación Funpaz de Manizales.

Así mismo la formación y desarrollo en una organización es importante puesto que desarrolla las competencias de los colaboradores partiendo de sus habilidades y desarrollándolas a un más por lo que un Plan de Formación tiene como finalidad de asegurar la formación de su personal por un período determinado. El Plan se inscribe, pues, dentro de la estrategia de la empresa y debe incluir: El público a quien va dirigido, las acciones forma-tivas necesarias, el presupuesto, los resultados esperados y cómo se evaluará el grado de consecución de los resultados tras su aplicación (Solé y Mirabet,1997: 33).

El propósito de la formación así concebida es el de capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o un trabajo determinados. La formación se define, por tanto, como una estrategia empresarial sistemática y planificada, destinada a habilitar para la realización de tareas progresivamente más complejas y responsables, a actualizar los conocimientos y habilidades exigidos por el continuo desarrollo tecnológico y a lograr una mejora de la competencia personal haciendo del trabajo una fuente de aprendizaje y de satisfacción pal-a la persona (Sánchez Cerezo, 1991: 249-250). En definitiva, la formación no es un aspecto aislado e independiente de la actividad de la empresa: Debe ser un Instrumento integrado en la planificación estratégica de la organización que ha de ayudar a definir sus metas, mejorar su funcionamiento y aumentar el nivel de satisfacción de las personas (Solé y Mirabet, 1997: 27).



Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se presenta la propuesta de intervención para la fundación FUNPAZ basado en las prácticas de bienestar social labora específicamente en el tema de incentivos y la de formación y desarrollo.

Objetivo general:

Promover las prácticas de la gerencia del talento humano como la de bienestar social laboral, formación y desarrollo y evaluación de desempeño en la fundación Funpaz para generar procesos de retención impactando directamente la motivación y calidad de vida de sus colaboradores como estrategia de retención.

Objetivos específicos:

- Mejorar la calidad de vida laboral y humana de los colaboradores estimulando en ellos la eficiencia, el mérito en el ejercicio del desempeño laboral y su efectiva participación en el logro de los fines misionales de la fundación Funpaz,
- Contribuir al fortalecimiento de las competencias de los colaboradores de la fundación Funpaz por medio del desarrollo de sus habilidades e incremento en conocimientos específicos.
- Identificar formas de estimular el desempeño laboral sobresaliente.

Fases de ejecución

Para el desarrollo de la propuesta de intervención se considera necesarias las siguientes fases:

1. Identificación las falencias las prácticas de retención que limitan la motivación y calidad de vida de los colaboradores así mismo como su formación y desarrollo
2. Estructurar actividades tendientes a fortalecer la motivación y la calidad de vida de los colaboradores así mismo como a fortalecer el desarrollo de sus competencias.
3. Desarrollar las actividades estructuradas y Evidenciar el impacto surtido los colaboradores de la fundación.

4. Evaluar y retroalimentar los resultados obtenidos, determinado posibles nuevas acciones necesarias en el plan trazado.

Marco conceptual.

Es importante iniciar por tener claro como lo menciona Bravo y Cárdenas (2005), quien indica que los estímulos recibidos por las personas en los ambientes laborales, puede ejercer mayor influencia que las tendencias conductuales anteriores, denotándose además que estas condiciones intralaborales pueden “cambiar las conductas observables de los miembros de un grupo” (p. 21).

Estos autores hacen referencia a que las condiciones intralaborales, tienden a influir negativa o positivamente dependiendo del estímulo recibido, los autores explican que:

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. (p. 24).

Por otro lado se hace necesaria la conceptualización de un factor, que unida a las prácticas de la gerencia del talento humano, determina en gran medida, el desempeño de los colaboradores, y es la calidad de vida laboral partiendo de la satisfacción laboral que el individuo mediado por los estímulos del ambiente donde se desempeña, percibe; resulta entonces mencionar a Del Toro, Salazar y Gómez (2011), quienes exponen que los primeros indicios sobre estudios de éste factor

se encuentran en las investigaciones sobre productividad adelantados por Mayo en los años 30, de cuyas indagaciones postuló con respecto a la satisfacción laboral, que:

Depende en gran medida de “patrones sociales informales del grupo de trabajo”, y que estas son fuerzas motrices más fuertes que el salario, los períodos de descanso e influencias materiales similares, haciendo evidente la necesidad de comprender las motivaciones humanas y las reacciones de grupo a nivel laboral. (p. 208)

Con respecto a lo anterior, y haciendo referencia al componente subjetivo de los colaboradores, es necesario citar lo expuesto por Chiavenato (citado por Del Toro Salazar y Gómez, 2011), quien denota como punto central de la satisfacción laboral, la necesidad la cual genera desequilibrio produciendo “un estado de tensión o insatisfacción” (p. 209), que propende por el surgimiento o desarrollo de unas acciones tendientes al restablecimiento del perdido equilibrio; ante cuyos postulados se puede establecer que “la necesidad es una motivadora del comportamiento” (p. 209), la cual pierde fuerza motivadora cuando se ha suplido, sin embargo ante el surgimiento de una nueva necesidad se repite el ciclo. Al respecto cabe citar lo planteado por Del Toro, Salazar y Gómez (2011):

La satisfacción, desde el punto de vista puramente laboral, es un factor crítico a evaluar en la gestión de las empresas, dado que los trabajadores buscan suplir muchas de sus necesidades ejerciendo su actividad laboral, siendo un aspecto que genera, de manera por lo menos parcial, el impulso que los lleva a lograr los objetivos que la empresa le plantee. (p. 209)

Con mira a los postulados mencionados anteriormente, se considera la presente propuesta de intervención, que busca promover la practicas de la gerencia del talento humano como la de bienestar social laboral, formación y desarrollo y evaluación de desempeño en la fundación funpaz para generar procesos de retención impactando directamente la motivación y calidad de vida de sus colaboradores como estrategia de retención. Asentados en una marcada necesidad de contar con incentivos, formación, y desarrollo en el mundo del trabajo enmarcadas en las variables de calidad de vida, motivación y desarrollo humano.

Puesta en marcha

La propuesta de intervención para la fundación Funpaz busca llegar a un plan de formación capacitación e incentivos en donde en cada uno de estas se desarrollen habilidades en los colabores que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida laboral, por lo que en tema de Formación capacitación y desarrollo del talento en FUNPAZ, se orienta a partir los desempeños individuales de los colaboradores por áreas, desde la Evaluación del Desempeño y sus resultados, identificando las necesidades específicas de conocimiento técnico y desarrollo de competencias. Los ítems que han de ser utilizados para determinar y medir el grado de ejecución y efectividad de los diferentes procesos de Formación serán:

- Consecución de los objetivos propuestos en el cargo.
- Evidencias en el impacto surtido en los colaboradores formados.
- Capacidad de funcionamiento

Y en el de Incentivos y Estímulos, se orienta a reconocer los desempeños individuales de los colaboradores por áreas, el personal seleccionado para otorgar los estímulos e incentivos será

escogido de manera Individual y por votación de sus compañeros y el empleado del año el cual será escogido de mediante la obtención del máximo puntaje en las dos (2) pruebas de Evaluación del Desempeño. Los ítems que han de ser utilizados para determinar y medir el grado de ejecución y efectividad de los diferentes trabajos en Equipos serán:

- Consecución de los objetivos propuestos en el cargo.
- Evidencias en el impacto surtido en los beneficiarios.
- Capacidad de funcionamiento en trabajo en equipo.
- Manejo de adecuadas relaciones interpersonales.

Los estímulos a tener en cuenta son:

- Escogencia del empleado del mes por área, al cual se le dará una Mención Honorífica, con constancia en su hoja de vida y medio día libre remunerado.
- Posibilidad de recibir ascensos, dependiendo del área y conocimiento del empleado.
- Comisiones de Estudios.
- Reconocimiento público a la labor meritoria.

Para el desarrollo de cada una de las Fases de ejecución se plantearon las siguientes actividades, objetivos, plan estrategias de retención con el fin de fortalecer la motivación y calidad de vida de los colaboradores.

FASE	ACTIVIDADES ESPECIFICAS	OBJETIVO	RESPONSABLE	INDICADORES DE LOGRO
1. Identificación las falencias las prácticas de retención que limitan la motivación y calidad de vida de los colaboradores así mismo como su formación y desarrollo	Consulta bibliográfica que permita comprender los factores motivacionales y las prácticas de formación y desarrollo vistos a la luz de las prácticas de la GTH como estrategia de retención	Identificar los factores motivacionales y de formación vistos a la luz de las prácticas de la GTH como estrategia de retención	Líder talento humano	-Insumos para la elaboración del instrumento de medición. -La elaboración de la evaluación de desempeño como instrumento principal para la identificación de necesidades de formación y desarrollo.
	Diseño del instrumento con el cual realizara la recolección de la información con miras a identificar los factores motivacionales vistos a la luz de las prácticas de la GTH como estrategia de retención	Diseñar instrumento para identificar factores de motivación vista a la luz de las prácticas de la GTH como estrategia de retención	Líder talento humano	Datos obtenidos serán utilizados para la estructuración de las actividades a desarrollar. Ver ficha técnica No. 1
	Aplicación entre los colaboradores del instrumento diseñado para identificar los factores motivacionales vistos a la luz de las prácticas de la GTH como estrategia de retención	Identificar los factores motivacionales vistos a la luz de las prácticas de la GTH como estrategia de retención	Líder talento humano	Identificación de las falencias en los factores motivacionales hacia los colaboradores de la fundación funpaz
	Análisis de los resultados de la identificación de las falencias y de los resultados expuesto en la evaluación desempeño	Analizar la información obtenida con el fin de determinar u describir las debilidades	Líder talento humano	-Información de las falencias en los factores motivacionales hacia los colaboradores de la fundación funpaz -Necesidades identificadas a partir del instrumento y de un adecuado análisis de funciones del cargo
2. Estructurar	Diseño de actividades	Estructurar la	Líder talento humano	Guía orientadora de

actividades tendientes a fortalecer la motivación y la calidad de vida de los colaboradores.	de acuerdo a las debilidades identificadas.	guía orientadora para el desarrollo de las actividades tendientes a fortalecer los factores motivacionales	humano	acciones a desarrollar de acuerdo a las falencias detectadas.
	capacitación y desarrollo de competencias Plan de mejoramiento continuo y desarrollo dentro de la compañía Proceso de capacitación técnica y gerencial Se tiene retención por aprendizaje continuo para personas con desarrollos continuos Esta formación puede llegar a permitir rotación de puestos, es decir asensos	Estructurar la guía orientadora para el desarrollo de las actividades tendientes a fortalecer los procesos de formación	Gerencia y líder del talento humano	Guía orientadora de acciones a desarrollar de acuerdo a las falencias en cuanto a formación que fueron detectadas
3. Desarrollar las actividades estructuradas y Evidenciar el impacto surtido los colaboradores de la fundación.	Aplicar actividades de acuerdo a las debilidades identificadas.	Potenciar medidas planificadas de incentivos	Líder talento humano	Fortalecimiento de la motivación y calidad de vida laboral
4. Evaluar y retroalimentar los resultados obtenidos, determinado posibles nuevas acciones necesarias en el plan	Aplicación de instrumento de medición de las características motivacionales en l fundación	Identificar estado de la motivación de los colaboradores	Líder talento humano	Mejoramiento o desmejora de los factores motivacionales de los colaboradores
	Evaluar la información suministrada en los instrumentos.	Realizar valoración de los datos suministrados	Líder talento humano	Identificar la percepción que en el momento de la nueva medición tienen los colaboradores

trazado.	Retroalimentar los datos obtenidos con los lideres	Determinar efectividad p necesidad de mejora de las actividades desarrolladas	Líder talento humano	Comprobar el impacto de las actividades en las competencias comunicativas
	Coordinar con los lideres la necesidad de mantener o fijar nuevas actividades para potenciar las competencias comunicativas	Determinar acciones conjuntas, tendientes a la mejora continua de las competencias intervenidas	Líder talento humano	Trazado de acciones orientadas a la mejora continúa.
	Determinar la viabilidad de la formación evidenciándose en el desempeño. Generar competencias idóneas para la atención a la población específica, potencializando el conocimiento.		Líder talento humano	Mejoramiento o desmejora de las competencias y desempeño en el puesto de los colaboradores

Ficha técnica No.1: instrumento de recolección de información para identificar factores motivacionales vistos a la luz de las prácticas de la GTH como estrategia de retención

Nombre de la actividad	instrumento de recolección de información para identificar factores motivacionales vistos a la luz de las prácticas de la GTH como estrategia de retención
Objetivo	Identificar factores motivacionales vistos a la luz de las prácticas de la GTH como estrategia de retención en la fundación funpaz
Procedimiento y pasos a seguir	<p>La aplicación del instrumento se desarrollará en cuatro momentos que permitirá su adecuado diligenciamiento.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reunir a los colaboradores en sesiones de trabajo que permita una adecuada apertura para la aplicación del instrumento. 2. Explicar el sentido práctico, necesario y confidencial de la información a suministrar; orientada a la estructuración de actividades para la mejora de los factores motivacionales 3. Pormenorizar los detalles del instrumento, aclarando el sentido y la utilidad de los diferentes ítems. 4. Aplicar instrumentos a los colaboradores.
materiales	Instrumentos y lapiceros
Logros y metas	Establecer los factores motivacionales en los cuales la fundación se encuentra con falencias

Instrumento de medición de factores motivacionales en la fundación

Datos de identificación

Por favor coloque una equis (x) en el espacio que corresponda a sus datos personales, no es necesario poner nombres ni apellidos.

Sexo: F_ M_

Nombre del cargo: _____

Antigüedad en la fundación _____

Antigüedad en el cargo _____

Edad. _____

Marque con una equis en el espacio de afirmación que más se acerque a su grado de satisfacción en el trabajo.

1. En relación con la inducción recibida para el trabajo yo me siento:

Muy satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy insatisfecho <input type="checkbox"/>
---	--	--	--

2. En relación con la colaboración que existe entre las personas de mi grupo de trabajo me siento:

Muy satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy insatisfecho <input type="checkbox"/>
---	--	--	--

3. En relación con las posibilidades que la fundación me da para tomar algunas decisiones en el trabajo yo me siento:

Muy satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy insatisfecho <input type="checkbox"/>
---	--	--	--

4. En relación como el jefe corrige mis errores, yo me siento:

Muy satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy insatisfecho <input type="checkbox"/>
---	--	--	--

5. En relación con la acogida que el jefe le da a las sugerencias que hago relacionadas al trabajo yo me siento:

Muy satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy insatisfecho <input type="checkbox"/>
---	--	--	--

6. En relación con la importancia que la fundación le da a mi trabajo yo me siento:

Muy satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy insatisfecho <input type="checkbox"/>
---	--	--	--

7. En relación con los descansos o pausas que la empresa me permite durante la jornada laboral yo me siento:

Muy satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy insatisfecho <input type="checkbox"/>
---	--	--	--

8. En relación con el reconocimiento que el jefe me da cuando logro los objetivos de mi trabajo yo me siento:

Muy satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente satisfecho <input type="checkbox"/>	Medianamente insatisfecho <input type="checkbox"/>	Muy insatisfecho <input type="checkbox"/>
---	--	--	--

Responda sí o no a las siguientes preguntas

1. ¿Considero que recibo un justo reconocimiento de mi labor por parte mis compañeros y jefes?

SI NO

2. ¿considero que la fundación tiene en cuenta mis opiniones o sugerencias, y son tenidas de ciertamente influencia en la toma de decisiones?

SI NO

3. ¿recibo incentivo por el buen desempeño en mis labores?

Anexos

1. Anexos fichas revisión antecedentes

Título: La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. México
Autor: José Barragán Codina, Jorge Castillo Villareal y Pablo Guerra Rodríguez
Año: 2009
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: 3 puntos a tener en cuenta para las buenas relaciones laborales dentro de la empresa, las cuales son confianza, orgullo y relación entre empleados y superiores. Para ello se tiene muy en cuenta el análisis de la percepción laboral mediante cuestionarios que son respondidos de manera anónimo para así conservar la integridad del empleado dentro de la empresa.
Conclusiones: El hecho de hacer sentir partícipe a los empleados mediante la asignación de responsabilidades de carácter importante hace que el empleado se motive en la empresa; de igual forma la generación de espacios donde el personal pueda expresar abiertamente opiniones y posibles soluciones a problemas que se puedan presentar en el buen desarrollo del que hacer de la empresa.

Título: Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en

organizaciones grandes de manufactura del estado de nuevo león. México
Autor: Luz Guadalupe Cantú Reyes
Año: 2006
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 son: Oportunidades de desarrollo profesional y de carrera, capacitación, presentación, sueldo, salario, imagen corporativa, clima organizacional.
Conclusiones: La participación del personal en actividades y creación y/o realización de proyectos e iniciativas, hace que el personal se sienta importante en la organización y por ende su crecimiento profesional tiene un mejor desarrollo y de ese modo el personal da a conocer sus talentos y habilidades a la organización.

Título: Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Antioquia-Colombia
Autor: Diego René Gonzales Miranda
Año: 2009
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 determinados tiempo

con referencia a la efectividad y de igual forma cuestionar las estrategias utilizadas para la retención de personal.

Conclusiones: 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.

Título: Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera de Colombia. Cerromatoso-Colombia

Autor: Héctor Iván Figueroa Isaza

Año: 2014

Objetivo: A partir de la revisión bibliográfica, 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: 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.

Título: Efectividad de las estrategias de retención universitaria: la función del docente

Autor: Celia Pineda Báez, Alexandra Pedraza Ortiz e Iván Darío Moreno
Año: 2011
Objetivo: Analizar los programas de retención estudiantil de pregrado de las instituciones de educación superior colombianas.
Metodología: Se inscribió en una perspectiva descriptiva y transversal de corte mixto, cuyo análisis se centró en la descripción y comparación de varios programas de retención. El desarrollo del proyecto contempló 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 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.
Título: Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización.
Autor: Francisco Javier Santacruz Villegas.
Año: 2011
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.

Metodología: Enfoque cualitativo ya que es el más apropiado, para entender un fenómeno en un contexto específico (Opel, 1997), como es el caso de este 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.

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.

Conclusiones:

- 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.

Título: Atracción y retención del talento e innovación como predictores de la transformación organizacional

Autor: Sergio Manuel Madero Gómez, Ricardo Flores Zambada

Año: 2013

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.

Conclusiones:

- 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
- 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.

Título: Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal
Autor: Pedro Gerardo Prieto Bejarano
Año: 2013
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.
Conclusiones: <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.

Título: Análisis de las necesidades de retención del Talento Humano en el grupo plenitud del estado Monagas año 2013

Autor: Marielys González, Douglas Mena

Año: 2013

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:

- 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.

Título: Coaching, Motivación y Retención de Personal

Autor: Álvarez A. María Juliana, Arocha J. Diana Marcela, Ortiz V. Mónica Andrea, Morales C. Sandra Beatriz

Año: 2011

Objetivo: Indagar como el Coaching empresarial incide en la motivación de los trabajadores y analizar cuál es su influencia en la rotación de personal.

Metodología: Se realizó una investigación cualitativa, dado que esta hace énfasis en el lenguaje, se preocupa por la interpretación de los hechos humanos así como la resolución de problemas, hace referencia a los atributos, esencia o propiedades no cuantificables de la comportamiento humano, logrando que se puedan describir y comprender mejor los fenómenos, acontecimientos y acciones de los participantes (Cerda, 1994). El objetivo del estudio no se encuentra ajeno o externo al hombre sino inserto en él, por lo que es necesario un método que permita la articulación de experiencias, técnicas e instrumentos con el fin de convertir la investigación en un elemento integral.

Conclusiones:

- 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.

2. Anexo Instrumento recolección de la información

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?					
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? Sí---- No---

Describa como 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? Sí____ 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? Sí ____ 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

Observaciones

Nombre de la entrevistadora...

Bibliografía

- Alianza Cooperativa Internacional. (2004). Análisis del modelo cooperativo en el nuevo escenario económico. Ciudad de Panamá.
- ÁLVAREZ, J. F. (2009): Capacidades, libertades y desarrollo: Amartya Kumar Sen. Teorías políticas contemporáneas. Valencia. 2ª edición. Tirant lo Blanch. p. 416
- 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.
- Bravo, M., y Cárdenas, D., (2005). Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría. Caracas, Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN7770.pdf>
- Calderón, G. (2012). Sentido del trabajo para la administración. Manizales, Colombia.
- Figueroa Isaza, H. I. (2014). Estrategias De Atracción Y Retención Del Talento Humano En La Industria Minera Colombiana.
- Chiavenato, I., (2007). Introducción a la teoría general de la administración (7ª. Edición). México: Ed. McGRAW-HILL/ÍNTER AMERICAN A EDITORES, S.A. DE C.V.

- Del Toro, J., Salazar, M., y Gómez, J., (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. Barranquilla, Colombia. Universidad del Magdalena. Clío América. Julio - Diciembre 2011, Año 5 No. 10, p.p. 204 – 227. Recuperado de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/419>
- Gómez, S. M. M., & Zambada, R. F. ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO E INNOVACIÓN COMO PREDICTORES DE LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL.
- 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.
- 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. Editorial Alfa, S.A. Buenos Aires-Argentina.
- 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.

- 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).