

ESTRATEGIAS DE ÉXITO PARA PROMOVER LA PERMANENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA “SERVIENTREGA S.A.”

Michell Andrea Quintero Fuenmayor

michellquintero267@gmail.com

ID: 377333

Johan Ricardo Villamil Cárdenas

rykyv@hotmail.com

ID: 373853

Héctor Fabio Guasca Escobar

hefagu4590@hotmail.com

ID: 369804

Asesora:

Dra. Diana Leidy Guerrero Sánchez

dlguerrero@unicatolica.edu.co

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium – Unicatólica, Cali, Colombia

Resumen

El talento humano hace parte esencial para la transformación de un servicio con calidad, que logre satisfacer las expectativas de la diversidad de clientes. Actualmente en las empresas se exige un alto nivel en materia de recursos humanos, en el caso de SERVIENTREGA S.A. para la obtención de sistemas de gestión de la calidad, como la certificación en normas ISO 9001, es fundamental contar con personal idóneo que le permite alcanzar los objetivos de la empresa. En la coyuntura actual hablar de calidad en recursos humanos es hablar de un futuro promisorio para la organización.

Por medio del presente artículo se pretende a través de un estudio de caso concreto realizado al interior de la compañía, analizar los factores que le han permitido a la empresa SERVIENTREGA S.A. ser una empresa exitosa y permanente, debido a un sólido equipo de colaboradores como parte central de la organización. A través de las estrategias, tiene una cultura organizacional donde el talento humano es una pieza fundamental. Para lograr el análisis de las estrategias de motivación que hacen parte de la cultura organizacional se obtuvo información de los empleados de la sede principal Acopi, en la ciudad de Yumbo, por medio de una encuesta estructurada. De igual forma, se realizaron entrevistas para conocer el grado de motivación. Se identificaron y seleccionaron los factores representativos por medio de instrumentos de medición, tales como motivación laboral, bienestar y clima laboral, que aseguran la permanencia de los empleados.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Estrategias de Motivación, Objetivos de la Empresa, Personal Idóneo, Sistemas de gestión de la Calidad, Talento Humano.

Abstract

Human talent is an essential part of transforming a quality service that manages to meet the expectations of the diversity of clients. Currently, companies require a high level of human resources, in the case of SERVIENTREGA S.A. In order to obtain quality management systems, such as certification in ISO 9001 standards, it is essential to have qualified personnel that allow you to achieve the company's objectives. In the current situation, to speak of quality in human resources is to speak of a promising future for the organization.

The purpose of this article is through a specific case study carried out within the company, to analyze the factors that have allowed the company SERVIENTREGA S.A. Being a successful and permanent company, due to a solid team of collaborators as a central part of the organization. Through strategies, it has an organizational culture where human talent is a fundamental piece. To achieve the analysis of the motivation strategies that are part of the organizational culture, information was obtained from the employees of the main Acopi headquarters, in the city of Yumbo, through a structured survey. Similarly, interviews were conducted to find out the degree of motivation. Representative factors were identified and selected by means of measurement instruments, such as work motivation, well-being and work climate, which ensures the permanence of employees.

Key words: Organizational Culture, Motivation Strategies, Company Objectives, Qualified Personnel, Quality management systems, Human Talent.

I. INTRODUCCIÓN

La crisis que se está viviendo actualmente, conlleva además de la pérdida de empleo para algunos trabajadores, también significa empeorar las condiciones laborales, como horarios laborales, salarios, seguridad en el empleo. Lo que crea expectativas negativas en el trabajador, con relación al empleador, donde según Vroom, (1964, p.071 17) por expectativas se entiende, “Una creencia momentánea concerniente a la probabilidad de que un acto particular vaya seguido de un resultado particular”, de ahí la importancia de generar estrategias que motivan a los trabajadores, como fue el propósito de Mayo (1972) de identificar las motivaciones que llevan a los trabajadores a ser más productivos en sus puestos de trabajo.

Por lo cual, en este artículo se estudian las estrategias realizadas por la empresa SERVIENTREGA S.A. en brindar programas de motivación, apoyo y sensibilización que apliquen al personal dentro de la organización, pues esto impacta directamente el desarrollo de la empresa, como lo menciona Kanfer (1990 p. 3) por motivación en el trabajo se entiende los “procesos psicológicos que determinan (o aportan energía a) la dirección, intensidad y persistencia de la acción dentro del continuo flujo de experiencias que caracterizan la persona en relación con su trabajo”.

SERVIENTREGA S.A. en la búsqueda de solidificar las operaciones que permitan distinguir los servicios frente a la competencia, desarrolla actividades que la destacan como una empresa sólida y de retención del talento humano, por esto se identifican: ¿Qué aspectos de la cultura organizacional la constituyen como una empresa innovadora y exitosa, y le permite lograr la permanencia del talento humano?

Existen un sin número de factores externos que impactan el nivel de productividad por parte del colaborador hacia la organización, mediante la implementación de estrategias en las políticas organizacionales, a través de las cuales se desarrollan lineamientos claves para la

efectividad en el desarrollo y consecución de las metas, detrás de toda esta gestión, se destacan las políticas y beneficios, como estrategias para fomentar un ambiente laboral agradable con el fin de retener el talento humano.

Este artículo busca Proporcionar información de valor por medio del estudio de la cultura organizacional de SERVIENTREGA S.A., para determinar los factores de innovación y éxito empresarial, que destacan una permanencia de su talento humano, y permiten constituir fuente y razón de las prácticas innovadoras de Gerencia.

De acuerdo a los objetivos y desde la postura investigativa socio constructorista, se hace conveniente abordar la investigación desde un enfoque cualitativo, cuyas características se basan en una aproximación en ambientes naturales, donde los significados son extraídos desde los datos, analizándolos sin medición numérica para descubrir o afianzar preguntas de investigación durante el proceso de la interpretación (Hernández, 2006).

Como método de recolección de información se usaron cualitativos, que permite analizar e interpretar los comportamientos y cultura organizacional. Como técnica de recolección de información se usó el grupo focal, que constituye una técnica cualitativa asentada en entrevistas colectivas. Se utilizó también la encuesta semiestructurada que se aplicó a los empleados de mayor antigüedad, las preguntas de la encuesta y la entrevista fueron elaboradas utilizando la escala Likert. Acorde a los métodos empleados, se procedió a definir las categorías, identificando de manera porcentual en gráfica la participación de cada una de las opciones de respuesta del cuestionario. Se realizó el análisis de los resultados y las respectivas conclusiones.

Servientrega una compañía que desarrolla soluciones de logística flexible, para brindar valor agregado a los clientes. Fue constituida el 29 de noviembre de 1.982, presta los servicios a nivel nacional e internacional.

El presente artículo a través de un caso concreto muestra como la empresa SERVIENTREGA S.A., mediante sus políticas y beneficios, se interesa en el bienestar de sus colaboradores, fomentando un ambiente laboral agradable que permita el empoderamiento del talento humano a través de ciclos de formación e iniciativas de desarrollo profesional, resaltando sus colaboradores en el tejido social verde que mueve la empresa, dentro del círculo virtuoso, llamado “Gente de Sangre Verde”.

También se busca, mediante la aplicación de entrevistas a Directivos y encuestas a empleados, conocer la percepción a lo largo de la trayectoria laboral, en temas como talento humano, tecnología y calidad, que permitan identificar los factores generadores del éxito en la empresa SERVIENTREGA S.A., ya que no existe un parámetro específico de la permanencia en el tiempo, ni del éxito en la retención del talento humano.

II. RESEÑA HISTÓRICA

Fue creada el 29 de noviembre de 1.982, por los hermanos Luz Mary Guerrero y Jesús Guerrero en la ciudad de Bogotá D.C. provenientes de Genesano, Boyacá, quienes después de trabajar en empresas de envíos de paquetes, se dieron cuenta que este nicho de mercado estaba descuidado por las empresas, así que tomaron la decisión de apropiarse de este mercado.

Los primeros envíos se realizaron a Cali y Buenaventura, operando con una sola flota. Antes de cumplir 10 años ya tenía un reconocimiento nacional y gracias a la apertura económica muchos clientes empezaron a enviar encomiendas y paquetes al exterior, a raíz del incremento de estos, deciden crear su propia oficina en Estados Unidos, Ecuador, Venezuela, Panamá y Perú.

A la fecha cuenta con más de 3.000 centros de logística y soluciones, operaciones aéreas, lo que permite tener cubierto el 98% del mercado, haciendo envíos a más de 200 destinos internacionales, sin embargo, lo más importante es su talento humano, ya que cuenta con más de 12.000 colaboradores directos e indirectos, 7.337 colaboradores a nivel nacional

y genera más de 5.000 empleos indirectos. Con una experiencia de servicio al cliente memorable, gracias al sentido de pertenencia de los colaboradores quienes entienden la importancia de brindar el mejor servicio, bajo la premisa “En Servientrega se transportan vidas, sueños, amores, ilusiones y esperanzas”.

En su primer quinquenio “Gestación” (1982: - 1987), la organización implementa la estrategia de vincular talento humano altamente motivado y con espíritu de trabajo en equipo. En su segundo quinquenio “Posicionamiento” (1988: -1992) la compañía adopta parámetros de administración moderna, diseñando un modelo de gestión gerencial, que con talento humano profesional logra consolidar la unidad empresarial internacional, incursionando en los mercados de Estados Unidos, Venezuela y Ecuador.

Con la internacionalización nace la “Diversificación” (1992: - 1997), ampliando el equipo de profesionales con una estructura organizacional plana no jerarquizada. Desde 1998 a 2007, estos dos quinquenios llamados “Consolidación e Integración”, estructura una capacitación interna, optimizando los recursos físicos, tecnológicos, los procesos y la productividad del talento humano. Hasta la fecha continúa fortaleciendo esta área, destacando la alta cualificación de los empleados, garantizando la prosperidad, por lo cual para alcanzar este objetivo ha logrado que los trabajadores estén motivados y capacitados para desarrollar ideas innovadoras, y así lograr que la empresa sea competitiva a largo plazo en los servicios.

III. MARCO TEÓRICO

Schein (1984) propone que la comprensión de la cultura organizacional sea parte íntegra del propio proceso de administración. Desde noviembre de 1982, para la organización SERVIENTREGA S.A., es vital lograr articular los procesos de selección, formación, desarrollo y compensación de los cargos que afectan directamente el servicio, así como cultivar las habilidades y los valores de

liderazgo, en la totalidad de la compañía que concuerde con el direccionamiento estratégico.

En este sentido, la retención del talento humano involucra el proceso donde la planeación de las estrategias en gestión humana estén a la par con las políticas que imparte la organización en función de lograr los objetivos de la empresa para competir en un mercado.

Schein (1984 p. 56) define la cultura organizacional como “El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.

Entendiendo que las empresas actualmente no solo buscan el incremento de las utilidades y el desempeño, sino crear una relación perdurable con el cliente, en la capacidad de innovar y hacer posible que el servicio prestado sea memorable, de tal manera que se asegure la recompra. Es fundamental la eficacia de la estructura humana; es en ella en donde está el centro y el punto de partida y llegada, el ser humano es el que le da sentido a todo tipo de organización social, desde la familia hasta el Estado. En el campo administrativo las funciones propias están fundamentadas en la naturaleza humana (Monroy, 1998). Este es el fundamento y fin último de la organización empresarial.

Para SERVIENTREGA S.A., es primordial ser ejemplo de trabajo en equipo, de participación democrática, respeto mutuo, tolerancia, justicia, realización personal y colectiva, fruto del desarrollo de las potencialidades de cada individuo y de la necesidad para una mejor vida organizacional (Parrasi, 1996)

La retención del talento humano es un factor de éxito de cualquier organización, que involucra un proceso en donde la gestión del área de recursos humanos establece estrategias que como lo menciona Chiavenato (2000 p. 165)

“La administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.

Para Herrera (2001 p. 48) “La gestión del recurso humano se constituye en un “conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional”, entonces se entiende que la dirección de la organización debe centrar sus esfuerzos en el logro de los objetivos de forma conjunta con el equipo de trabajo.

A su vez se hace referencia a la importancia de cada una de las variables que la determinan Chiavenato (2002 p. 6) “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”

Al respecto, García (2007 p. 85) establece que la planificación del recurso humano “Es la capacidad que tiene una organización de administrar de forma eficiente la oferta y la demanda de personal”, para lo cual, también menciona “Es necesario que los encargados de la planificación del personal intenten identificar los factores externos que afectarán a la organización y calcular el impacto de dichos cambios en la planificación estratégica de recursos humanos.”

Ahora bien, la planificación de capacitación a los empleados de la empresa SERVIENTREGA S.A., brinda seguridad y satisfacción como lo menciona González (2005 p. 47) “Los sueños de las personas, sus deseos

de crecer y llegar lejos en la estructura organizacional, de acuerdo con sus capacidades”, este modelo motivacional, estimula el progreso profesional, obteniendo como resultado un mejor desempeño laboral en el nivel de las competencias.

El desarrollo de los objetivos de los empleados también es una parte fundamental para la empresa, este concepto de organización integradora, permite el reconocimiento del factor humano como lo menciona Toro (2008 p. 31) “En la organización, es el talento humano, el conocimiento, la experiencia, las actitudes, el comportamiento aportado por las personas, la forma particular que tienen éstas de relacionarse con otros seres humanos, con los objetivos propios y con el entorno, lo que constituye la fuente de la ventaja competitiva en la empresa y marca la diferencia entre una empresa y otra”.

Se debe destacar, la importancia de resaltar la preparación que la empresa le brinda al personal, tanto para la calidad como para el mejoramiento continuo, ya que estas contribuyen con los objetivos corporativos en cuanto a la sensibilidad, formación, fijación y control, como consecuencia del cambio de actitudes es necesario comenzar la implementación de las normas ISO (Montoya, 2007) destacando que la calidad la hacen las personas, para este caso el sólido equipo de colaboradores, quienes tienen claridad de que hacen parte de una compañía, la cual reconoce la importancia de los colaboradores.

Jericó (2008) permitió identificar tres elementos principales que caracterizan a las organizaciones que, como SERVIENTREGA S.A., se sostienen en el tiempo, tales como la innovación, la creación de valor para el cliente y la creación de valor para el empleado.

Sostiene Lara (2009 p. 49) que gestión humana es “La estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores”. Esto implica la importancia de generar estrategias que creen un buen clima laboral.

También hace referencia a, quien resalta la importancia del trabajador como recurso para la empresa afirmando Lara (2009 p. 49) que “la gestión o administración del talento humano, corresponde a la utilización de las personas, como recursos para lograr objetivos organizacionales”.

En este orden de ideas el tema de la retención del personal se ha convertido en uno de los aspectos más problemáticos que enfrenta el área de recursos humanos, ya que el factor monetario no es el único que incentiva al empleado, existen otros factores primordiales como que menciona Miranda (2009 p. 45) “Como los beneficios y compensación, ambiente de trabajo, fomento a los planes de carrera y desarrollo; y balance entre el trabajo y la vida, que impactan positivamente el empleado”.

De acuerdo a lo anterior el alto índice de tasa de rotación como lo afirma Camagüey (2008 p. 16) “El promedio de permanencia en un cargo ha bajado a cuatro o cinco años, e incluso menos. Los jóvenes ejecutivos tienden a quedarse sólo un par de años en cada compañía. Es común que entre las organizaciones se roben candidatos, especialmente cuando están bien formados”, esto debido a la continua búsqueda de satisfacción que a menudo suele confundirse con motivación siendo esta segunda según González (2008 p. 175) “Un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable”.

La motivación es un factor de vital importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero en el ámbito laboral cobra una verdadera relevancia, ya que es la labor que ocupa mayor parte de la vida. Que el área de talento humano mantenga motivado el colaborador es fundamental para SERVIENTREGA S.A. ya que, en consecuencia, afecta positivamente al personal, como lo afirma Fernández y Moreno (2006, p. 122) “A nivel de las organizaciones trae consigo bajos índices de ausentismo y

rotación del personal en los puestos de trabajo, así como también altos niveles de rendimiento y productividad de los empleados en los cargos”.

En el proceso de evolución del concepto de “Recursos Humanos” a “Gestión de talento”, el cual, según la Revista Dinero, Rodríguez (2019 pág. 1), en su artículo lo define como “Un conjunto de procesos diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización. La gestión de talento incluye pensar en el bienestar de las familias de los trabajadores como una forma de motivación y retención del empleado en la empresa”.

También al respecto la revista Comunidad RH, en su artículo “Tendencias en Retención de Empleados 2019” (2.019 p.1), “Muchos en RR.HH. asumen falsamente que el dinero o los beneficios son las claves para la retención de los empleados”.

Por lo anteriormente expuesto, para SERVIENTREGA S.A., la estructura de talento humano está dada por un mapa de procesos, cuya misión es promover el desarrollo humano y la calidad de vida de los colaboradores, a través de estrategias y actividades que, alineadas al “Círculo Virtuoso de la Gente de Sangre Verde”, propendan por su crecimiento personal (Ser), la aprehensión de nuevos conocimientos (Saber), el continuo mejoramiento de su productividad (Hacer) y la adquisición y preservación de su patrimonio (Tener).

IV. METODOLOGÍA

SERVIENTREGA S.A. de la ciudad de Yumbo, cuenta con 834 empleados con los cuales se celebra un contrato a término indefinido. Por lo cual, para medir los niveles de motivación dentro del personal, se realiza un cuestionario, con un muestreo de 20 empleados que participaron voluntariamente.

Con el objetivo de recolectar información veraz que permitiera conocer el impacto de las practicas efectivas en gestión humana. Se contó con la colaboración del personal administrativo de la empresa y de los directivos que miden el

impacto de las estrategias implementadas, se recolecto la información sobre el contexto laboral, por medio de la cual se dio forma al cuestionario y se determinaron las siguientes preguntas:

Tabla 1. CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL

Preguntas del cuestionario
1. ¿Cómo se siente con el horario laboral establecido por la empresa?
2. ¿Cómo se siente con los recursos disponibles para desempeñar su labor?
3. ¿Siente que la comunicación con compañeros y superiores es la adecuada?
4. ¿Son suficientes y adecuadas los incentivos que ofrece la empresa?
5. ¿Siente que hace parte de la planeación de las estrategias de la empresa?
6. ¿Cómo califica la evaluación que realizan los superiores a su cargo o desempeño?
7. ¿Siente el apoyo con el desarrollo de sus estudios?
8. ¿Percibe que es parte de una estructura sólida, que valora sus aportes?
9. ¿Se ha sentido identificado con la cultura organizacional?
10. ¿Qué nivel de transparencia percibe de la empresa?

Fuente: Elaboración propia.

Para la elaboración de un instrumento que midiera las prácticas, se procede a realizar por cada una cinco ítems, que permiten conocer la satisfacción del empleado dentro de la empresa, de estos cinco ítems se seleccionaron dos para estructurar un cuestionario de 10 preguntas, fácil de responder, con preguntas cerradas utilizando la escala Likert entre 1 a 5, donde el empleado de acuerdo a la percepción frente a la pregunta, lo manifiesta de la siguiente manera: 1. Muy satisfecho/a, 2. Algo satisfecho/a, 3. Ni satisfecho/a Ni insatisfecho/a, 4. Algo insatisfecho/a y 5. Muy insatisfecho/a. Lo que ayuda a una mejor comprensión y análisis de la información.

El objetivo es evidenciar el nivel de prácticas de alto rendimiento o efectivas en los colaboradores de la empresa SERVIENTREGA S.A., y el nivel de motivación, lo cual actúa como determinante para la retención, está determinado bajo un enfoque cualitativo, ya que es el apropiado para entender bajo un contexto específico, como lo menciona Hoepfl (1997 p. 47), **“Un enfoque cualitativo, es el más apropiado, para entender un fenómeno en un contexto específico”**.

En búsqueda de información objetiva, que evidencie la realidad de los sucesos, será analizado de forma sistemática, como lo define Ospina (2004), la sistemática manera en busca de sentido. Donde se busca entender la perspectiva de los involucrados, lo que ayuda la investigación cualitativa en su resultado, y de esta manera no tener que guiarse por una percepción externa, ya que esto puede generar unos resultados deficientes, o no satisfactorios.

El diseño correlacional, permite establecer qué relación existe entre las estrategias implementadas por SERVIENTREGA S.A., con respecto a la gestión de talento humano, frente al nivel de motivación de los colaboradores, como lo determina Hernández (2006 p. 42) **“Un estudio correlacional describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado”**.

De acuerdo a la recolección de datos, y a los resultados arrojados, los índices determinan de manera porcentual en una gráfica, la percepción de cada una de las preguntas formuladas.

Sin embargo, para la pregunta reflexiva:

¿En su proyecto laboral a largo plazo, desea participar de una convocatoria para acceder a un cargo superior como empleado de la empresa SERVIENTREGA S.A.?

El fin del planteamiento de esta pregunta, es poder identificar los deseos de continuidad laboral del empleado con la empresa, lo que nos ayuda a determinar los índices de rotación y continuidad del personal, de acuerdo a las actividades de motivación que articula el área de talento humano.

V. NARRACIÓN DEL CASO

Para SERVIENTREGA S.A., es primordial contar con un grupo de colaboradores motivados, optimistas, innovadores y orgullosos de la empresa y del país, que destaquen la cultura enmarcada en los principios corporativos. Colaboradores que trabajan con tesón, compromiso y honestidad, dentro del marco del círculo virtuoso de la gente de “Sangre Verde” en sus dimensiones: Ser, Saber, Hacer y Tener. Implementando siempre el Código de Ética Organizacional, el cual integra los valores que aplican en su gestión diaria y se ve reflejado en la atención a los diferentes grupos de interés, tanto internos como externos.

En su evolución SERVIENTREGA S.A., no solo ha sido de expansión comercial y financiera, sino que también se ha esforzado por generar estrategias que permitan la retención del recurso humano basados en el principio “la responsabilidad social empieza en casa”, siendo los colaboradores el factor diferencial que constituye un pilar clave y fundamental en la gestión de la sustentabilidad empresarial.

La retención del personal es una clave para evitar la alta rotación de colaboradores, lo cual conlleva a un reproceso que genera gastos

adicionales, que se evitan, proporcionando un clima laboral que motiva al equipo de trabajo a destacar su función en la cadena de valor.

Desde los inicios de la empresa, uno de los principales objetivos es conservar su talento humano, de ahí que el área de recursos humanos ha desarrollado diferentes estrategias con un solo fin, el bienestar de los colaboradores, que se traduce en bienestar de la empresa.

En SERVIENTREGA S.A., se cuenta con políticas y beneficios, fomentando un clima laboral agradable, permitiendo el empoderamiento del talento humano.

A continuación, algunas estrategias motivacionales que permiten la retención del talento humano:

- **Equidad de género:** Orienta sus acciones en pro de los principios de igualdad.
- **Salario medio para categoría y género:** Se establece una plantilla de salarios por cargo, aprobada por el comité de productividad.
- **Retención del talento:** A través de ciclos de formación e iniciativas de desarrollo profesional se fomenta un ambiente laboral agradable que permite el empoderamiento y retención del talento humano.
- **Beneficios salariales:** El salario mínimo de la empresa SERVIENTREGA S.A. es superior al salario mínimo legal vigente aprobado por la Ley nacional.
- **Formación y entrenamiento:** Universidad Corporativa SERVIENTREGA. Se presentan programas que aportan significativamente a la mejora en las aptitudes de los colaboradores.
- **Formación en anticorrupción:** Reconoce la importancia del colaborador en la lucha contra el lavado de activos y financiación del terrorismo.
- **Salud y seguridad en el trabajo:** Se implementaron políticas,

procedimientos y controles que contribuyen a lograr mejores condiciones de salud y seguridad en lugares de trabajo.

- **Brigadistas de emergencias:** Formación y entrenamientos en respuesta ante la emergencia.

Se desarrollan otras estrategias que vincula su círculo familiar cercano y programas que fomentan la salud, propendiendo una mejor calidad de vida, teniendo en cuenta la relación de las emociones y el establecimiento de lazos emocionales. Estas son:

Bienestar de los Colaboradores: Se implementan programas, iniciativas y actividades que propician el bienestar de los colaboradores y sus familias, como son:

Cumpleaños: se celebra con mensaje y torta.

Rutas: Se ofrece el servicio de transporte.

Refrigerios: para los colaboradores que por las características de su trabajo lo ameritan.

Auxilio de lentes: Se accede 1 vez al año.

Días por matrimonio: se otorga licencia por 3 días remunerados.

Día por grado: Se otorga 1 día laboral remunerado, para disfrutar su graduación.

Olimpiadas deportivas Medias Verdes: Beneficio para el colaborador y su familia, para que asista a sitios recreacionales de integración y de habilidades físicas y motrices.

Programa de reconocimiento: El experto eres tú, con el fin de fortalecer el vínculo con el colaborador, aumentando su sentido de pertenencia y productividad.

VI. RESULTADOS OBTENIDOS

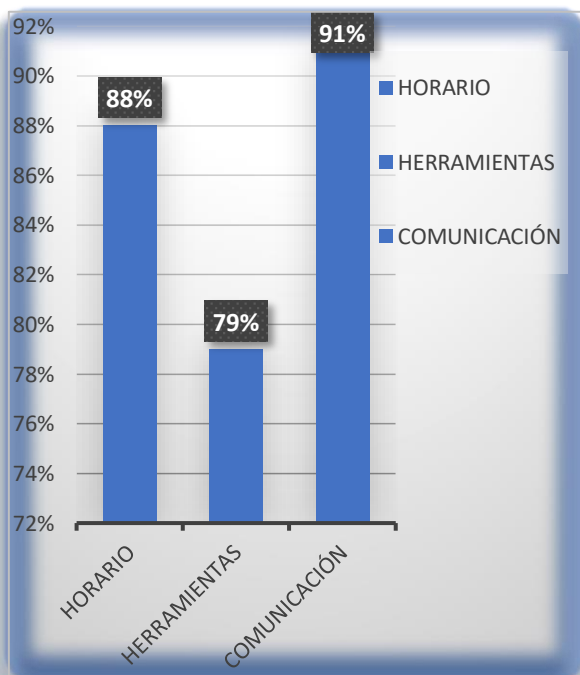
Para SERVIENTREGA S.A., el cumplimiento de las políticas y estrategias que benefician al equipo de colaboradores cumple con el objetivo del área de talento humano, de fomentar la motivación del personal, obteniendo como

resultado una excelente retención del personal que desarrolla las actividades, dentro de un satisfactorio clima laboral.

En cuanto a la satisfacción con el horario laboral establecido por la empresa el 88% sobre 100, se encuentra muy satisfecho con el horario establecido por la organización.

La mayoría de los empleados con un porcentaje de 79% como muy satisfechos, considera que se le brindan las herramientas y recursos para desempeñar a cabalidad su cargo, mientras un 3.5% se siente muy insatisfecho.

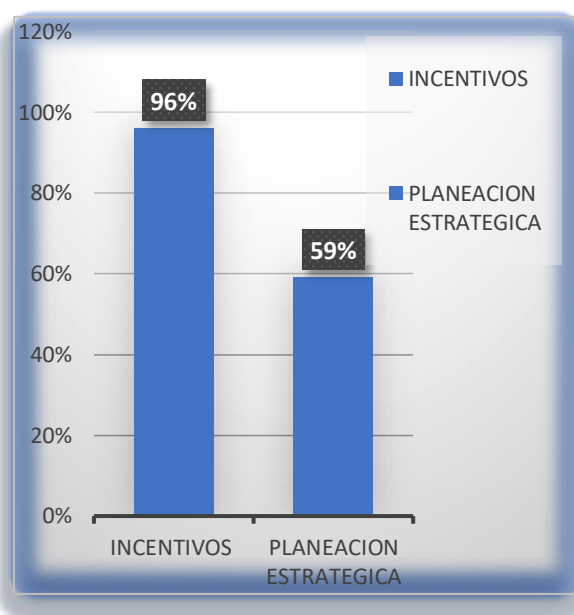
Los sistemas de comunicación gerencial inter e intra-procesos, así como la comunicación con los compañeros son los adecuados para el 91%, mientras que el 3% piensa que algunos casos no se da la comunicación adecuada, donde solo el 2% se siente muy insatisfecho, porque sienten que sus aportes no son tenidos en cuenta.



Gráfica 1. Se evidencia en los resultados del nivel de muy satisfechos de las tres primeras preguntas del cuestionario. Con el horario laboral un índice positivo de muy satisfecho del 88%, con las herramientas suministradas por la empresa un 79%, y comunicación dentro de la empresa un índice del 91%.

Considera un 96% que los incentivos que ofrece la empresa cumplen con las expectativas de lo que esperan y destacan la importancia del reconocimiento verbal que realizan los líderes, valorando el trabajo bien hecho.

Solo un 59% siente que sus aportes han sido incluidos en los lineamientos establecidos por la empresa, el 27% se siente algo satisfecho con la inclusión de sus aportes y el 14% se siente muy insatisfecho, porque no sienten la integración de sus aportes a la planeación.



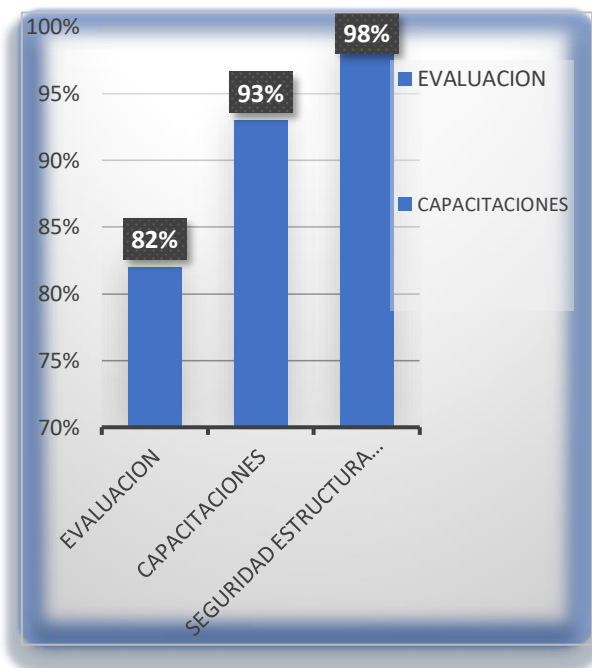
Gráfica 2. Se muestran los resultados del nivel de muy satisfechos de las preguntas 4 y 5 del cuestionario. Con los incentivos brindados por la empresa un índice positivo de muy satisfecho del 96%, incluidos en la planeación estratégica de la empresa un 59%.

Muy satisfechos por la evaluación del desempeño se siente un 82%, algo satisfechos un 12%, y un 6% muy insatisfecho, ya que consideran que no deberían ser evaluados tan periódicamente.

El 93% se siente muy satisfecho con las capacitaciones brindadas por la empresa, mientras que 7% restante se sienten algo satisfechos, ya que algunas veces no es útil para el cargo que desempeñan.

Sienten el 98% una seguridad en cuanto a la estructura organizacional a la que hacen parte

de acuerdo al tiempo de desarrollo y sostenimiento en el tiempo.



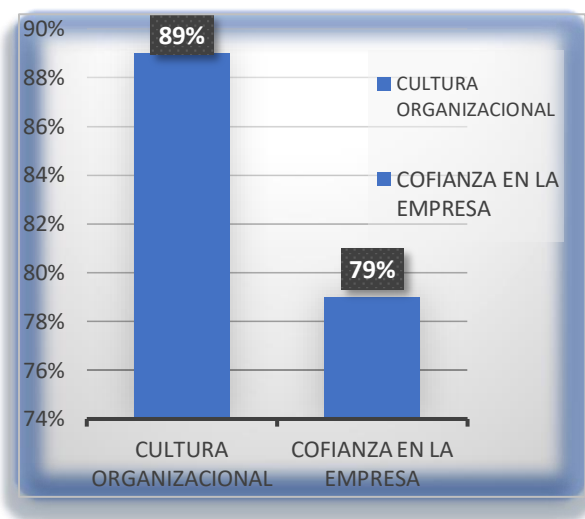
Gráfica 3. Predominan los resultados del nivel de muy satisfechos de las preguntas 6, 7 y 8 del cuestionario. Con la evaluación realizada por la empresa un índice positivo de muy satisfecho del 82%, capacitaciones brindadas y oportunidad de otros estudios un 93%, y la seguridad en la estructura organizacional un 98%.

La cultura organizacional es muy importante y es uno de los factores más relevantes donde un 89% está muy satisfecho y solo el 8% se siente algo satisfecho y muy insatisfecho el 3%.

El nivel de confianza en cuanto a la percepción de confianza en la organización con el porcentaje que está muy satisfecho es del 87% y el restante 11% se siente algo satisfecho y el 2% muy insatisfecho, lo relacionan con preferencias elitistas.

Lo anterior, depende de la percepción de cada uno de los individuos, así como en la participación de las actividades relacionadas con la empresa y su entorno laboral, Tal como lo expresa Robbins (1996 p. 132), existen distintos factores que operan para modelar y, algunas veces, distorsionar la percepción. Estos factores pueden residir en el perceptor (actitudes, motivos, intereses...), en las características del objeto o blanco que se percibe (movimiento, novedad, sonido,

tamaño...), o en el contexto en el que la percepción tiene lugar (lugar, entorno social o de trabajo...etc.)



Gráfica 4. Se distinguen los resultados del nivel de muy satisfechos de las preguntas 9 y 10 del cuestionario. Con la satisfacción en la cultura organizacional un índice del 89%, percepción de transparencia y confianza en la empresa un 79%.

Norberto (2004 p, 13) considera que “Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás”.

El área de talento humano, cumple la misión de desarrollar estrategias que contribuyan al mejoramiento del clima laboral y de la calidad de vida de los colaboradores, a través de directrices claras de Cultura Organizacional, generando niveles de compromiso e identidad organizacional que contribuyan al incremento de la productividad y competitividad de SERVIENTREGA S.A. y al fortalecimiento de su entorno familiar, obteniendo como resultado un bajo índice de rotación del 2.6% durante el año 2.019, el incremento de personal con un índice del 36.8% para este mismo año. Lo anterior reflejo de las estrategias en beneficio de todos los involucrados en la cadena de valor, como son: estabilidad laboral, ofreciendo contratos a término indefinido, compensaciones y beneficios acordes al desempeño, incentivos financieros y no financieros y subsidios para educación, vivienda, etc., también se tiene en cuenta el

mejoramiento y capacitación, ya que se desarrollan actividades periódicas tendientes a mejorar el desempeño de los trabajadores en su cargo, e incrementar sus competencias con miras a ocupar posteriormente un cargo superior.

El mantenimiento de las relaciones cliente interior y cliente exterior, son una clave de éxito, ya que un empleado satisfecho se convierte en una pieza fundamental para la cadena de valor que desarrolla la empresa SERVIENTREGA S.A.

De acuerdo con Anderson & Pulich (2000, p. 51) “Los empleados de todas las organizaciones quieren trabajar en un ambiente de confianza y respeto, donde ellos sientan que están haciendo una contribución real en las metas y objetivos organizacionales”, y para SERVIENTREGA S.A. es primordial el equipo de trabajo, como lo demuestra el resultado de las encuestas donde más del 50% de los empleados se sienten muy satisfechos en cada uno de los aspectos que la empresa les brinda el reconocimiento y la confianza.

Schultz (1991 p. 258) Define la satisfacción en el trabajo como “una disposición psicológica del sujeto a su trabajo (lo que piensa de él) y esto supone un grupo de actitudes o sentimientos”.

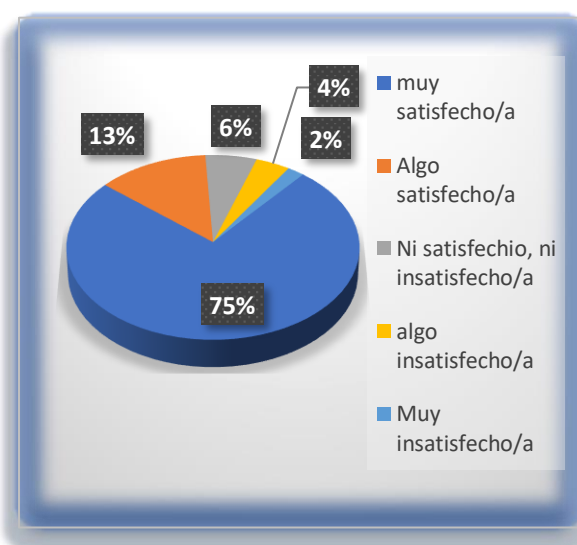
Según Hadden (1997 p. 97) “la capacitación apropiada aumenta los niveles de confianza y de competencia”, he aquí el impacto positivo y la alta retención del personal que mantiene la empresa SERVIENTREGA S.A.

Por lo anteriormente expuesto se ratifica que uno de los factores del éxito de la empresa, es la permanencia del talento humano, lo que representa un excelente y certificado servicio, esto encadenado al esfuerzo de las políticas de bienestar y compromiso con el empleado, lo que ha llevado a la permanencia de la empresa SERVIENTREGA S.A. en el mercado y se ratifica el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados.

De acuerdo a estas políticas se genera un nivel de satisfacción aprobado del 75%, como lo indica la gráfica 5.

De acuerdo a los resultados se puede evidenciar el éxito de las estrategias implementadas, que han propiciado una relación laboral sana, ya que los índices resaltan la satisfacción del personal, como lo indican las ilustraciones 5 y 6.

Nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa SERVIENTREGA S.A., con las estrategias motivacionales desarrolladas por la empresa.



Gráfica 5. indicadores de satisfacción laboral a partir del cuestionario: 2% muy insatisfecho/a, 4% Algo insatisfecho/a, 6% Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a, 13% Algo satisfecho/a y 75% Muy satisfecho/a.

Los empleados muy satisfechos con las estrategias que ha desarrollado la empresa se clasificaron en un promedio del 75%. Lo que confirma que gran parte de los empleados está de acuerdo con los procesos ejecutados por el área de talento humano.

Los empleados que se encuentran solamente algo satisfechos con la gestión realizada por el área de talento humano son de un porcentaje del 13% de los encuestados. Un nivel muy bajo que se relaciona con personal, cuyo interés de participación en algunas de los procesos es bajo o voluntariamente no les interesa participar en las actividades planeadas, ya que no son de su

interés, esto debido a su edad, religión o interés particular.

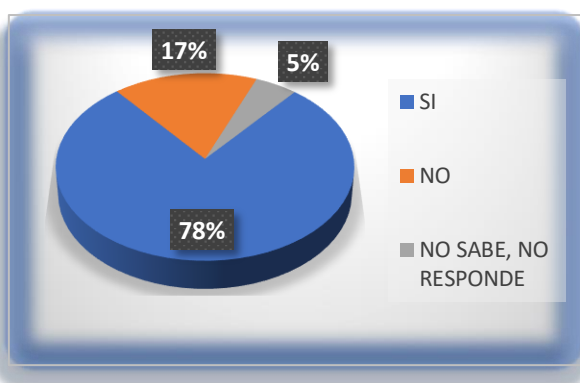
El nivel del 6% de los empleados, no perciben sentirse ni insatisfechos, ni satisfechos, ya que opinan que las estrategias son deberes de la empresa, como es deber de los empleados cumplir a cabalidad sus tareas designadas.

El nivel de algo insatisfechos es del 4%, donde los empleados encuestados no sienten que las estrategias implementadas, compensen el ejercicio laboral desarrollado.

Como muy insatisfecho tenemos un 2% de los empleados, ya que perciben que las estrategias y lo que retribuye la empresa es lo que ya han ganado. Por lo tanto, no sienten algún beneficio o retribución adicional por parte de la empresa.

Después del análisis de los datos del personal encuestado, en cuanto a la identificación de los niveles de satisfacción por parte de los empleados de la empresa SERVIENTREGA S.A., se presenta la gráfica del resultado porcentual de los empleados que manifestaron el deseo de aplicar a convocatorias a un cargo superior.

Deseo de participar en la convocatoria de la empresa con el fin de ocupar un puesto superior.



Gráfica 6. intensión de participación para ocupar un puesto superior, con un índice positivo de participación del 78%, de no participar un 17%, y no saben o no responden un índice del 5%.

Se establece que el 78% de los empleados, tienen un deseo de continuar en la empresa, ya que, al aplicar a un cargo superior, demuestra su interés de continuidad y superación.

Los empleados que no desean ocupar un cargo superior en este caso según el análisis del gráfico 6, cuenta con el índice del 17%.

El 5% no sabe, no responde, algunos debido a falta de documentación, no desean continuar con estudios superiores, este como un requisito indispensable, y otros porque sus proyectos son viajar fuera del país, para continuar su carrera laboral.

Es importante conocer las necesidades de los colaboradores y su entorno para determinar hacia dónde quiere ir la compañía con su plan de acción, la empresa SERVIENTREGA S.A. a través de su área de talento humano, puede concluir que las estrategias implementadas a la fecha han logrado el objetivo de atraer, retener y potenciar a los colaboradores que pertenecen a los procesos de oferta de valor, como objetivo principal impulsar los resultados y el posicionamiento de la empresa en el mercado a través de un servicio percibido como diferencial por el cliente.

VII. CONCLUSIONES

Mediante el análisis de los datos arrojados por la encuesta de acuerdo a la percepción y posición que tienen los empleados de la empresa SERVIENTREGA S.A. se puede concluir lo siguiente:

- ✓ Con respecto a las estrategias de motivación desarrolladas por el área de talento humano, los indicadores muestran un nivel alto de satisfacción.
- ✓ La importancia de prácticas que impacten el bienestar del empleado es uno de los principales objetivos de la empresa y con los cuales los empleados se sienten identificados positivamente.
- ✓ Se deben desarrollar estrategias que proyecten una mayor cobertura, para los empleados que asumen una posición neutral en su nivel de participación, de esta manera poder sumar a los niveles del personal altamente satisfecho.

- ✓ Es de resaltar la importancia que la empresa SERVIENTREGA S.A. le da al equipo humano, para poner en marcha sus planes hacia la obtención de los objetivos empresariales.
- ✓ Asimismo, es fundamental mantener una plantilla informada con un adecuado plan de comunicación interna, y motivada.
- ✓ Con la premisa de que el equipo de trabajo, como cada uno de los empleados, disfruten con su trabajo, se logra un excelente clima laboral, con las diferentes actividades que desarrolla la empresa en pro de los empleados.
- ✓ Es de destacar entre las estrategias de éxito implementadas por la empresa en el área de talento humano: “los círculos virtuosos”, como el de “la gente de sangre verde”, que empodera y motiva el sentido de pertenencia en el empleado.
- ✓ Como lo señalan estudios como el de Lambert, Hogan y Barton (2001), la organización se debe comprometer con los empleados, creando grupos de integración entre los trabajadores y departamentos, por lo que se puede concluir que la empresa SERVIENTREGA S.A. ha logrado que el personal tenga un nivel de satisfacción del 75%, en cuanto a las estrategias motivacionales.
- ✓ Se concluye, de acuerdo a Spector (2002), que las personas de acuerdo a sus facetas, poseen diferentes niveles de satisfacción, lo que conlleva a que aunque algunos trabajadores se encuentren insatisfechos con aspectos como salario y prestaciones, al mismo tiempo, sentirse muy satisfechos con el ambiente laboral, razón por la cual la empresa SERVIENTREGA S.A. con el propósito de conocer el cambio en las

prioridades del trabajador, en un periodo semestral, está midiendo la satisfacción en cada una de las dimensiones.

- ✓ Una gran cantidad de personas afirman que cuentan con el apoyo de superiores, en cuanto a solicitudes de permisos para diligencias personales, y que comprenden las directrices impartidas, lo que les permite sentir que están cumpliendo la labor y las metas.
- ✓ Claramente el clima laboral es de satisfacción, así lo afirman los empleados y lo ratifican los resultados de la encuesta, donde la mayoría está muy satisfecho con los beneficios que brinda la empresa SERVIENTREGA S.A. y que manifiestan que son muy difíciles de encontrar en otra organización.

VIII. RECOMENDACIONES

Definir los comportamientos diferenciales que identifican los empleados poco o nada satisfechos con el desarrollo de las estrategias y actividades, con el fin de modificar y ejecutar las que permitan y motiven el desempeño de sus labores.

Transmitir el Modelo de estrategias del área de talento humano de la empresa y garantizar la ejecución y apropiación por parte de los líderes y empelados en todos los niveles.

Motivar una evolución de la cultura de la compañía gracias al nivel de comprensión del modelo organizacional y de su necesidad para mejorar el desempeño conjunto.

Comunicar el rol de desempeño de cada empleado en la consecución de los objetivos, convirtiendo en impulsores del modelo organizacional.

Generar un vínculo entre líderes y colaboradores, que permita la correcta y oportuna calidad de comunicación.

La identificación de problemáticas de los empleados que no se proyectan a largo plazo como trabajadores de la empresa, que permitan la intervención y corrección del desarrollo de las actividades.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Anderson, P. &. (2000). Retaining Good Employees in Tough Times. The Health Care Manager.
- Camagüey, L. (2008). Prácticas de Capital Humano, Hoy. En L. Camagüey. Venezuela: DEBATES IESA.
- Chiavenato, I. (2.002). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. DE C.V.
- Comunidad RH. (2019, 06 08). Obtenido de Tendencias en Retención de Empleados 2019: <https://www.comunidad-rh.com/2019/06/08/tendencias-en-retencion-de-empleados-2019/>
- Eric Lambert, N. H. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. Social Science Journal,.
- Garcia, J. (2007). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson.
- González, D. (2008). *Psicología de la Motivacion*. La Habana: Ciencias Medicas.
- Gonzalez, F. (2.009). *Claves para una gestión exitosa*. Editorial La Crujía y Editorial DIRCOM.
- González, R. (2005). *Creando valor con la gente : un modelo para generar ventaja competitiva*. Mexico: Grupo Editorial Norma.
- Gregorio Calderón Hernández, J. C. (2.006). *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. Bogotá.
- Hadden, R. (1997). Training Enhances Job Satisfaction. Jacksonville: Contented Cows.
- Herrera, M. (2001). La teoría relacional de la sociedad. *Revista Internacional de Sociología, Vol 59, No 28 (2001), 89-117.*
- Hoepfl, M. (1997). *Choosing Qualitative Research: A Primer for Technology Education Researchers*. Journal of Technology Education.
- Jericó, P. (2.008). *LA NUEVA GESTIÓN DEL TALENTO*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- kanfer, R. (1990). *Motivational theory and industrial and organizational psychology*. Palo Alto,: Consulting Psychologists.
- Lara, J. (2.009, marzo 1). *Gestion de Talento Humano*. Obtenido de Overblog: <http://google.over-blog.es/article-28524229.html>
- Mayo, E. (1972). *Problemas Humanos de una Civilización Industrial*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Miranda, C. (2009). *Air Pollution Modeling and its Application XXVI*. Ottawa: Clemens Mensink.
- Mondy, W. (2.010). *Administracion de recuros humanos*. Mexico : Pearson Educacion.
- Montoya Agudelo, C. (2007). *Mejoramiento continuo aplicado a bibliotecas especializadas de instituciones públicas dirigidas por personal idóneo*. Argentina: Universidad Nacional de

Misiones - Facultad de Ciencias
Económicas.

ortal/Colombia/servientrega/nuestra-
marca

Moreno, D. C. (2006). *Prácticas de gestión humana*.

Spector, P. E. (2002). *ORGANIZACIONAL. INVESTIGACION Y PRACTICA*. Mexico: Editorial El Manual Moderno.

Moreno, F. y. (2006). Dimensión educativa de un director de recursos humanos. El desarrollo en la empresa, piedra de toque, dentro del marco de políticas de Gestión y retención de RR.HH. Barcelona: universidad de Barcelona.

Toro, F. (2008). *Gestión del Clima Organizacional UNA APROXIMACIÓN A SU DINÁMICA*. Medellín: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (CINCEL).

Norberto. (2004). *Identidad Corporativa*.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: New York John Wiley & Sons.

Ospina, D. (2004). *Contextualización de la didáctica en el diseño educativo*.

Parrasi, H. G. (1996). Elementos para la formación del administrador y la gestión humana en las organizaciones. *Cuadernos de administración No. 23*. cali: Universidad del Valle.

Robbins., S. P. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Mexico: Pearson Educacion.

Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2.006). *Metodología de la Investigacion*. Mexico: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.

Rodríguez, J. E. (2019, 06 23). Obtenido de Gestión de talento humano: un encargo estratégico para el desarrollo de la organización:
<https://www.dinero.com/empresas/articulo/gestion-de-talento-humano-un-encargo-estrategico-para-el-desarrollo-de-la-organizacion-por-jorge-enrique-rodriguez/273521>

Schein, E. H. (1.984). *la cultura empresarial y el liderazgo*. España: plaza y Janes Editores P.

Schultz, S. (1991). *Teorias de la Personalidad*. Mexico: Cencage Learning.

SERVIENTREGA. (1.982). *SERVIENTREGA, UNA CAUSA PAIS*. Obtenido de <https://www.servientrega.com/wps/p>