

PLAN ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN DEL PERSONAL, DE LA EMPRESA  
VICTORIA CARGO TRANSPORTES S.A.S. EN LA CIUDAD DE CALI,  
ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO

LINA MARCELA DE LA CRUZ ESPINOSA

DARMELY KATHERINE HERNÁNDEZ

JAIR STEVEN SAAVEDRA RIVERA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2023

PLAN ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN DEL PERSONAL, DE LA EMPRESA  
VICTORIA CARGO TRANSPORTES S.A.S. EN LA CIUDAD DE CALI,  
ORIENTADO AL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO

LINA MARCELA DE LA CRUZ ESPINOSA

DARMELY KATHERINE HERNÁNDEZ

JAIR STEVEN SAAVEDRA RIVERA

Proyecto presentado para optar al título Profesional en Administrador de empresas

Director de trabajo de grado: Elizabeth Meneses

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2023

## Nota de aceptación

El proyecto de grado denominado: *Plan estratégico de retención del personal de la empresa Victoria Cargo transportes S.A.S. en la ciudad de Cali orientado al fortalecimiento de la gestión del talento humano*, realizado por los estudiantes: cumple con todos los requisitos legales exigidos por la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, para optar por el título de Administración de empresas

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cali, 09 de noviembre del 2023

## **Agradecimiento**

Se agradece a Dios por haber otorgado a estos futuros Administradores de Empresas una familia maravillosa quienes han creído siempre, dando ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñando a valorar todo lo que se tiene. A todos ellos se les dedica el presente trabajo porque han fomentado el deseo de superación y de triunfo en la vida. Se espera contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	13
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	15
1.1 TÍTULO DEL PROYECTO.....	15
1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.5 ANTECEDENTES.....	18
1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.7 MARCO DE REFERENCIA.....	23
1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	38
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EMPRESARIAL.....	43
2.1 ANÁLISIS INTERNO.....	43
2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO.....	43
2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	44
2.4 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	45
2.5 FACTORES CLAVE DEL ÉXITO (ENTORNO).....	46
3. DESARROLLO DE RESULTADOS.....	70
3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.....	70

3.2	ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO.....	70
3.3	OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN DEL PERSONAL.....	73
3.4	PLAN ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	74
3.5	PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS .....	83
4.	DISCUSIONES .....	90
5.	CONCLUSIONES.....	91
6.	RECOMENDACIONES .....	92
	BIBLIOGRAFÍA.....	93
	ANEXOS .....	99

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Niveles de necesidad humanas según Maslow .....	27
Cuadro 2. Teoría de la motivación e higiene Herzberg .....	29
Cuadro 3. Estrategias de retención del personal .....	32
Cuadro 4. Descripción de etapas de desarrollo de objetivos.....	41
Cuadro 5. Matriz POAM (Calificador entorno Político) .....	47
Cuadro 6. Matriz POAM (Calificador entorno Económico) .....	49
Cuadro 7. Matriz POAM (Calificador entorno Geográfico).....	51
Cuadro 8. Matriz POAM (Calificador entorno Social) .....	51
Cuadro 9. Matriz POAM (Calificador entorno Tecnológico).....	54
Cuadro 10. Calificación POAM .....	55
Cuadro 11. Valoración cualitativa del factor capacidad de talento humano.....	56
Cuadro 12. Capacidad directiva.....	58
Cuadro 13. Capacidad de Mercadeo .....	60
Cuadro 14. Capacidad financiera.....	61
Cuadro 15. Capacidad de tecnología.....	63
Cuadro 16 Calificación POAM .....	64
Cuadro 17. Matriz DOFA Empresa Victoria Cargo Transporte S.A.S.....	66

Cuadro 18. Ficha Técnica de la encuesta de satisfacción laboral .....	70
Cuadro 19. Objetivos específicos del plan de retención del personal .....	74
Cuadro 20. Plan estratégico de retención del personal de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S .....	75
Cuadro 21. Factores de evaluación del plan de retención del personal .....	84
Cuadro 22. Indicador de cumplimiento del plan de retención del personal.....	85
Cuadro 23. Indicador de motivación en los colaboradores.....	86
Cuadro 24. Indicador de Nivel de mejora en la comunicación interna.....	86
Cuadro 25. Indicador de Nivel de retención del talento humano .....	87
Cuadro 26. Indicador de Nivel de compromiso del talento humano .....	87
Cuadro 27. Indicador de trabajo en equipo .....	88
Cuadro 28. Indicador de satisfacción laboral .....	88

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Localización empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S .....	36
Figura 2. Organigrama de la Fuente .....	45
Figura 3. Perfil de oportunidades y Amenazas POAM .....	55
Figura 4. Capacidad talento humano empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S	58
Figura 5. Capacidad directiva de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S...	59
Figura 6. Capacidad mercadeo de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S	61
Figura 7. Capacidad financiera de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S.	62
Figura 8. Capacidad tecnología de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S	64
Figura 9. Perfil de capacidad interna PCI.....	65

## LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo A Encuesta para la evaluación del Nivel de Satisfacción Laboral .....	99
Anexo B Sistematización de la encuesta de diagnóstico de la satisfacción laboral.....	101

## RESUMEN

En el presente proyecto de grado se diseña un “Plan estratégico de retención del personal de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S. en la ciudad de Cali orientado al fortalecimiento de la gestión del talento humano” con una metodología descriptiva, de corte transversal y mixta, el cual tiene como principal fundamento resolver la problemática presentada, direccionarse en la búsqueda y consolidación de conocimientos teóricos para su aplicación y fortalecimiento de la solución. Asimismo, se facilita la construcción del componente teórico basado en gestión del talento humano, satisfacción laboral, estrategias de retención y conservación de beneficios económicos y no económicos.

Se implementaron como herramientas de diagnóstico de la situación actual la matriz POAM, PCI, DOFA y Cruzada, la encuesta conformada por un total de 27 preguntas cerradas de una respuesta en escala Likert y la revisión documental de bases de datos especializadas utilizando una muestra no probabilística atendida por los (30) colaboradores que constituyen la empresa Victoria Cargos Transportes, los cuales permitieron la identificación de objetivos, estrategias y acciones para construir el plan estratégico de retención y proponer su sistema de evaluación de resultados para su óptima implementación y seguimiento.

Entre las principales conclusiones se establece que el plan de estratégico del personal tendrá un presupuesto de \$10.150.000, una duración de 52 semanas y un retorno de inversión manifestado en la optimización de la comunicación interna a través del uso de la tecnología y el estímulo de la integración y el trabajo en equipo mejorando el acceso, procesamiento y retroalimentación de la información; el incremento de la motivación y reconocimiento del personal; el fortalecimiento del sentido de pertenencia y el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores promoviendo su bienestar y seguridad integral.

**Palabras Claves:** retención del personal, satisfacción laboral, talento humano

## ABSTRACT

In the present degree project a "Strategic plan for staff retention aimed at strengthening the management of human talent of the company Victoria Cargo Transports S.A.S. in the city of Cali" is designed with a descriptive methodology, cross-sectional and mixed, which has as its main foundation to solve the problems presented, be directed in the search and consolidation of theoretical knowledge for its application and strengthening of the solution. It also facilitates the construction of the theoretical component based on human talent management, job satisfaction, retention strategies and conservation of economic and non-economic benefits

The POAM matrix was implemented as diagnostic tools for the current situation, PCI, DOFA and Crusade, the survey consisting of a total of 27 closed questions of a Likert-scale response and the documentary review of specialized databases using a non-probabilistic sample attended by (30) employees who constitute the company Victoria Cargos Transports, which allowed the identification of objectives, strategies and actions to build the strategic retention plan and propose its results evaluation system for optimal implementation and monitoring.

Among the main conclusions is that the staff strategic plan will have a budget of \$10.150.000, a duration of 52 weeks and a return on investment manifested in optimizing internal communication through the use of technology and stimulating integration and teamwork by improving access, processing and feedback of information; increasing staff motivation and recognition; strengthening the sense of belonging; improving the quality of life of employees by promoting their well-being and integral safety; strengthening efficient working relationships; The European Parliament has also adopted a number of amendments to the Commission proposal.

**Keywords:** staff retention, job satisfaction, human talent

## INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial, actualmente, se debe considerar fundamental mantener continuamente la competitividad y para esto es indispensable gestionar estrategias que logren retener y conservar el activo y ventaja competitiva más importante, que es el talento humano. Esto se considera como un riguroso desafío que se debe realizar correctamente por medio de los procesos que conforman la gestión del talento humano, comprendiendo que este tiene como principales propósitos, el desarrollar e incorporar talentos eficientes a la fuerza laboral, impulsar el progreso y perfeccionamiento de competencias y diseñar actividades estratégicas que promuevan la máxima productividad.

Con relación a lo anterior, este proyecto de investigación se fundamenta en diseñar un plan estratégico de retención del personal orientado al fortalecimiento de la gestión del talento humano de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S. en la ciudad de Cali, que desde pandemia por COVID-19, ha manifestado un incremento en su indicador de rotación del personal generando sobrecostos por procesos de liquidación, selección y capacitación de nuevos colaboradores; creación de desventajas competitivas y deficiencia en la comunicación interna entre otros aspectos que impactan negativamente en los resultados de sostenibilidad, rentabilidad y competitividad empresarial.

Se define el interés de realizar este estudio desde el concepto académico y profesional al considerarse una excelente oportunidad para el fortalecimiento de capacidades, habilidades y competencias básicas, técnicas y transversales y la aplicación de conocimientos que fueron adquiridos en el proceso formativo de pregrado como administradores de empresas en temáticas como gestión del talento humano, rotación y retención del personal y diseño de planes estratégicos que impacten positivamente la productividad, eficiencia y satisfacción laboral.

Este estudio se fundamenta en la metodología de tipo descriptivo, corte transversal y diseño mixto (variables cualitativas y cuantitativas). Los objetivos de esta investigación se definen en diagnosticar la situación actual de la satisfacción del personal de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S para identificar los objetivos con los que se debe construir el plan estratégico de retención del personal, la selección de estrategias y acciones y el sistema de evaluación de resultados para su óptima implementación y seguimiento que en conjunto se planea que permitan el fortalecimiento de los procesos de gestión del talento humano.

# 1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

## 1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Plan estratégico de retención del personal de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S. en la ciudad de Cali orientado al fortalecimiento de la gestión del talento humano.

## 1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión organizacional

## 1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.3.1 Planteamiento del problema.** Esta investigación se fundamenta en la empresa Victoria Cargo Transporte S.A.S, dedicada a la prestación de servicios de transporte de carga terrestre a nivel nacional, comprometida con alcanzar y ofrecer los más altos estándares de calidad, seguridad y confiabilidad en cada una de sus operaciones, ubicada su sede principal en el municipio de Yumbo que hace parte del área metropolitana de Cali, en la dirección Cencar Bloque A4 Oficina 206, constituida como una sociedad por acciones simplificadas, la cual en los últimos años había logrado crecer y competir exitosamente en un sector tan exigente y competitivo que es el de transporte, con estrategias basadas en precios competitivos.

Ahora bien, desde la pandemia por COVID-19, ha manifestado un incremento significativo de su índice de rotación del personal, reflejado en una constante salida e ingreso de colaboradores que ha afectado y generado sobrecostos propios de los procesos de convocatoria, selección, entrenamiento, periodo de adaptación, curvas de aprendizaje, ajustes en el trabajo en equipo, liquidación y otros relacionados con la contratación de nuevos colaboradores. Además de afectar la percepción de la

estabilidad laboral e imagen y cultura empresarial por parte de los clientes internos y externos.

Por consiguiente, después de haber analizado la situación anteriormente manifestada y realizando una observación directa de la empresa Victoria Cargo Transporte S.A.S y una revisión documental del informe de liquidaciones de talento humano del año 2022, se identificó que los altos niveles de rotación se han manifestado de dos maneras en específico, la primera por justa causa y la segunda que mayor frecuencia y preocupación genera por renuncia voluntaria, justificándose según las declaraciones realizadas por los mismos trabajadores porque consideran que existen factores que impactan negativamente la satisfacción laboral.

Se debe señalar entonces que entre los factores más significativos se encuentran la sobrecarga de la jornada laboral, deficiente ambiente organizacional, desigualdad e inequidad salarial en comparación con el mercado laboral, barreras en la comunicación entre compañeros y directivos que no facilitan el feedback y poder incrementar el sentido de pertenencia, confianza y compromiso por los resultados, pocas oportunidades de crecimiento, formación y desarrollo y ningún tipo de reconocimiento por el desempeño realizado, entre otros, que han ocasionado que la única alternativa viable fuera la de retirarse y buscar otro empleo dónde se sientan motivados, reconocidos, comprendidos y les permitan gestionar un equilibrio de bienestar entre su vida familiar, personal y profesional.

Debe señalarse, que si los principales propósitos de la empresa, se fundamentan en alcanzar un verdadero posicionamiento en el mercado, resistir a la competencia y asumir los retos económicos, políticos, tecnológicos y culturales y maximizar la eficiencia, productividad, rentabilidad y competitividad, es indispensable el diseño de un plan estratégico de retención del talento humano el cual se evalúen a profundidad los diferentes factores que pueden impactar negativamente la satisfacción laboral para así lograr consolidar una base laboral sostenible y estable a largo plazo; maximizar las posibilidades de conservación de capital intelectual y

a traer por medio de imagen corporativa sobresaliente a los mejores candidatos en cada búsqueda que se efectúe.

**1.3.1.1 Formulación del problema** Ante lo previamente planteado surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo realizar un plan estratégico de retención del personal, de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S. en la ciudad de Cali, orientado al fortalecimiento de la gestión del talento humano?

**1.3.2 Sistematización del problema.** Para dar respuesta a la pregunta problema descrita anteriormente surgieron los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el nivel actual de satisfacción del personal de la empresa Victoria Cargo Transportes?
- ¿Cuáles son los objetivos del plan estratégico de retención del personal conforme al nivel de satisfacción laboral actual de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S
- ¿Cuáles son las estrategias y acciones que deben integrar el plan de retención del personal?
- ¿Cuál es el sistema de evaluación de resultados que requiere el plan de retención para su óptima implementación y seguimiento?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.4.1 Objetivo general.** El principal fundamento de este proyecto de investigación es:

- Diseñar un plan estratégico de retención del personal, de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S. en la ciudad de Cali, orientado al fortalecimiento de la gestión del talento humano.

**1.4.2 Objetivos específicos.** A partir del anterior objetivo general se resolverán los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar la satisfacción del personal de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S para identificar oportunidades de mejora con relación a la selección de objetivos y estrategias de retención del talento humano.
- Analizar los resultados del diagnóstico para conocer el grado de satisfacción como de insatisfacción del personal.
- Definir las estrategias y acciones para construir el plan estratégico de retención del talento humano de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S.
- Proponer un sistema de evaluación de resultados del plan estratégico de retención del talento humano para su óptima implementación y seguimiento.

## **1.5 ANTECEDENTES**

La investigación realizada por Erika Juliana Ordíñez Alomía, denominada “Plan estratégico de retención del personal orientado a fortalecer la gestión del talento humano de la empresa Transipiales S.A.S, Pasto – Colombia, 2018”, con una metodología de tipo cuantitativo, descriptivo-explicativo y deductivo utilizando como herramientas de recolección de información la revisión documental y las encuestas a una población y muestra del total de trabajadores del área administrativa y operativa (35), teniendo como variables la rotación, satisfacción laboral y el clima organizacional.

Su principal fundamento se basa en el diseño de estrategias que logren atraer y retener el talento humano de la organización disminuyendo la alta rotación presentada y de esta forma lograr evitar la fuga de conocimientos y la generación de sobre costos en procesos de contratación y liquidación repetitivos y desgastantes.

Finalmente, los autores presentan como conclusiones que un plan estratégico de retención del personal permite incrementar la competitividad, al contar con seguridad con un capital humano capacitado, motivado, reconocido y con sentido de pertenencia y compromiso, que facilita la edificación de una cultura organizacional satisfactoria y altamente beneficiosa para los clientes internos y externos (Castro y Ordíñez, 2018).

Otra investigación relacionada fue la de la autora Jennifer Herrera Aldana realizó un estudio denominado “Diseño de un plan estratégico de atracción y retención del talento humano en la empresa Nalpiherbs durante el periodo del 2022 de la Universidad Agustiniana de Bogotá-Colombia”, con una metodología de tipo descriptivo con método deductivo y enfoque mixto que involucra todas las herramientas de análisis de información por medio de la perspectiva cualitativa y cuantitativa como observación documental, entrevistas y encuestas aplicadas por medio de software informático para ser utilizados en una población y muestra de (29) participantes entre cortadores, empacadores, jefes y supervisores.

Su principal fundamento es la identificación de causas y motivos generan que dentro de la empresa se manifieste la rotación del personal, de igual forma se busca la construcción de estrategias que brinden una solución eficiente para lograr la atracción y retención del talento humano de valor y de esta forma lograr evitar sobrecostos y lo más importante afectar la imagen que tienen sus clientes internos y externos de la organización.

Se concluye que sus resultados benefician a esta investigación porque demuestran la importancia que representa el contar con un ambiente laboral agradable que facilite el mejor desarrollo de capacidades y habilidades y de esta manera el fortalecimiento de los lazos para el logro de objetivos y metas establecidas (Herrera, 2022).

De igual forma, las autoras Aura Lizeth Niño Flores y Diana Yoleida Alvarado presentaron un estudio denominado “Diseño de un plan estratégico del talento

humano y desempeño laboral para la empresa Coomultrasalud de la ciudad de Bucaramanga-Colombia, 2023” para la Universidad UTS, el cual se encaminó en la realización de un análisis sobre el talento humano y el desempeño laboral, de igual forma se realizó la evaluación de los factores más importantes, permitiendo la identificación de parámetros requeridos para el diseño del plan y para finalizar con estrategias de mejora y optimización, direccionados hacia el desempeño laboral y el talento humano para la compañía.

La metodología utilizada es de tipo descriptivo y enfoque mixto, aplicando como instrumento de evaluación una encuesta de 15 preguntas enfocadas en la responsabilidad social de los colaboradores, ejecutadas al total de población y muestra de siete participantes. Definitivamente, los autores presentan una serie de conclusiones, las cuales destacan la importancia de mantener un sistema de desempeño laboral como parte del mejoramiento de la gestión del talento humano (Flórez y Alvarado, 2023).

Finalmente, al indagar sobre el proceso de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S no se evidencia que en el pasado se hubiese realizado un trabajo similar relacionado con el objeto de estudio de diseñar un plan estratégico del personal orientado al fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El retiro frecuente de colaboradores talentosos representa muchas pérdidas para las organizaciones, no solo en lo relacionado con el desarrollo y productividad de los procesos, sino en los costos que representa el entrenamiento, periodo de adaptación, curvas de aprendizaje y ajustes en el trabajo en equipo y otros relacionados con el proceso de convocatoria y selección, es por esta razón que Independientemente del tamaño, actividad economía y sector de las organizaciones, se deben implementar acciones enfocadas en la retención del

personal por representar un mecanismo indispensable para conservar el talento humano y prevenir estos escenarios desfavorables (Salas, et.al,2018).

Las empresas en general deben identificar las causas por las que el talento humano decide vincularse o desvincularse de sus cargos y lograr construir un plan de retención que logre ajustarse en gran profundidad a las necesidades y expectativas detectadas. Algunas de las alternativas más eficientes se encuentran la realización de entrevistas o encuestas a colaboradores actuales y retirados, constituir grupos focales y mediciones del clima laboral que permite identificar las percepciones que tienen los trabajadores sobre diferentes factores como comunicación, relaciones interpersonales, condiciones salariales, ambientales, laborales y físicas, entre otros (Pujol y Dabos, 2018).

Los planes de retención eficientes deben ser correctamente ejecutados desde el momento de ingreso de un nuevo colaborador. Una inducción específica con toda la información requerida, puede ser una gran ayuda para que los colaboradores se sientan importantes para la empresa con la que se han vinculado y puedan desempeñar sus funciones de forma rápida y con claridad, eliminando posibles retrasos y falencias.

Otras herramientas fundamentales serían la capacitación continua sobre la estructura e identidad organizacional y las actividades de integración para fomentar relaciones de confianza, trabajo en equipo y mejorar la comunicación interna, haciendo que los colaboradores sean leales y responsables con la organización (Hernández et.al,2016).

La empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S. en la ciudad de Buenaventura, necesita definir estrategias eficientes que le permitan garantizar la retención y conservación de su talento humano, disminuir el indicador de rotación de personal que presentan una tendencia ascendente y eliminar sobrecostos relacionados con

contratación de nuevos talentos, proceso de adaptación propio de la aplicación de las curvas de aprendizaje y ajustes e integración en los equipos de trabajo que en forma general representan un desgaste tanto económico como productivo.

Con base en lo anterior se establece la necesidad de diseñar un plan estratégico de retención del personal, que al momento de ser implementado se logre el fortalecimiento de los procesos de gestión del talento humano e incrementa la productividad, eficiencia y rentabilidad organizacional, al contar con el capital intelectual y humano continuamente capacitado, motivado, comprometido y con sentido de pertenencia, proporcionando y cimentando una cultura y clima laboral óptimo, para que en conjunto todos estos beneficios se revelen en la imagen, percepción y satisfacción de los clientes externos.

Este estudio al fundamentarse en el tema de retención del personal, facilita que la organización logre mejorar su sensibilización en procesos de identificación de capacidades y evaluación de las expectativas que tiene de su talento humano, no solo desde la perspectiva de cumplimiento sino desde la de promover el bienestar, trabajo en equipo y relaciones sólidas con altos niveles de comunicación y cooperación como acción para impulsar su rentabilidad y productividad.

Igualmente representa una gran relevancia a nivel personal, social y emocional de cada uno de los colaboradores, porque se verán beneficiados en la búsqueda de equilibrio entre sus necesidades y el contexto laboral en el que se deben respetar los tiempos de descanso e integración y recreación familiar sin perjudicar en ninguna instancia en los resultados económicos y administrativos de la organización.

Con este estudio, se busca incluir la empresa en temas que son obligatorios actualmente relacionados con la integración entre los colaboradores y las empresas, evaluando factores que pueden afectar este proceso como son la

motivación, satisfacción, sentido de pertenencia, compromiso, conformidad salarial, desempeño laboral, reconocimiento y clima organizacional para que sean trabajados y se maximicen las posibilidades de alcanzar y dar viabilidad al cumplimiento de objetivos y el direccionamiento estratégico que fomente el mejoramiento continuo de la eficiencia, productividad, rentabilidad y sostenibilidad empresarial.

El diseño del plan de retención del talento humano enfocado al fortalecimiento de los procesos de gestión del talento humano de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S. en la ciudad de Buenaventura es fundamental e importante para impulsar el bienestar integral de los colaboradores comprendiendo que los factores de motivación, satisfacción y capital intelectual que tiene el personal encargado de realizar los procesos dentro de la organización para darle cumplimiento a su actividad comercial, impacta de forma directa en los resultados de eficiencia y rentabilidad y en la construcción de ventajas competitivas con respecto a la competencia en criterios de calidad, puntualidad, imagen y preferencia de los clientes por los servicios ofrecidos.

## **1.7 MARCO DE REFERENCIA**

**1.7.1 Marco teórico.** A continuación, se describen todas las consideraciones teóricas en las que se soporta este proyecto de investigación.

**1.7.1.1 Gestión del talento humano.** Es un área perceptiva al pensamiento existente en las organizaciones por ser situacional bajo la dependencia de aspectos como la cultura y estructura organizacional, las características del contexto interno y externo, la actividad económica, la tecnología y los procesos internos y otra gran cantidad de elementos. En cualquiera de estos criterios las organizaciones están conformadas por personas, siendo fundamental trabajar en la forma en que se relacionan con ellas tanto si son socios u operadores, haciendo que el objetivo

principal sea la optimización de habilidades y competencias, participación, satisfacción y mejora continua (Chiavenato, 2009).

El identificar colaboradores insatisfechos con sus funciones, remuneración y ambiente laboral, se ha transformando en una constante preocupación por la parte administrativa y directiva al comprender las constantes transformaciones que se generan en el mercado laboral y la fuerza de trabajo que finalmente se terminan convirtiéndose en una desventaja competitiva.

Los colaboradores deben ser estimados el activo más valioso de la empresa, siendo así que la gestión del talento humano debe promover el reconocimiento de los individuos como seres capaces de ofrecer a la entidad el capital intelectual y redireccionar a la eficiencia, productividad y rentabilidad por medio del logro de objetivos, haciendo que este proceso implique la captación, selección, desarrollo y formación, retención y transmisión del talento en todos los niveles directivos, operativos y de apoyo que conforman la estructura organizacional.

La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección que tiene el principal propósito de obtener la maximización de la creación de valor para la empresa, por medio de un conjunto de acciones direccionadas a la disposición en todo momento del nivel de competencias, habilidades, capacidades y conocimientos de todos sus colaboradores en alcanzar resultados eficientes para incrementar la competitividad en el entorno interno y externo presente y futuro.

Asimismo se identifica como un área interdisciplinaria conformada por un gran número de dinámicas que alimenten y fortalezcan la sostenibilidad y crecimiento de la organización, hablándose desde un inicio en la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas para encontrar el talento de nuevo ingreso más apto hasta integrar acciones como la implementación de tecnologías de aprendizaje, la construcción de planes de carrera y formación y desarrollo, mejoramiento continuo del clima laboral, reconocimiento de la cultura e identidad

corporativo , entre otros para maximizar los resultados y alcanzar la competitividad deseada en mercados tan altamente competitivo y globalizado (Morí y Bardales, 2020).

El talento humano es la clave del éxito y el recurso más valioso que tiene una organización y su gestión se fundamenta en la importancia de garantizar la calidad de vida laboral dentro de la que los colaboradores se sientan motivados para ejercer sus responsabilidades; disminuir los costos de rotación excesiva y de ausentismo y mitigar los impactos de la fluctuación de la fuerza laboral con referencia a la productividad requerida y las exigencias del mercado (Santos , 2010).

**1.7.1.2 Satisfacción laboral.** Considerada la actitud general que tiene un colaborador para su trabajo, esa que es mucho más que las actividades o funciones que debe realizar porque requiere de la interacción entre compañeros y directivos, cumplir los reglamentos internos al igual que sus políticas, conseguir estándares de desempeño, subsistir a las condiciones laborales, ambientales y físicas, entre muchos otros aspectos. Con esto lo que se quiere representar es que la evaluación de este término es una suma conjunta de un grupo de elementos de trabajo. (Hannoun , 2011).

Otra definición sería la de actitud que tienen los trabajadores frente a su propio cargo, la cual se fundamenta en sus creencias, rasgos de personalidad y valores. Es importante destacar que las actitudes son establecidas conjuntamente por las características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador por lo que se supone que debería ser en confrontación con la realidad.

Asimismo, la satisfacción laboral hace parte de forma indiscutible de la gestión del talento humano dónde ambos poseen un factor en común que es el “Humano”, entendiendo que son los colaboradores el escalón fundamental para el progreso, por lo que alcanzar su satisfacción se encuentra vinculado directamente con el logro de objetivos empresariales.

Lo que los trabajadores realizan, los esfuerzos y sacrificios que asumen, el empeño por alcanzar metas y hasta dónde son capaces de exigirse a sí mismos, depende principalmente de las motivaciones que lo incentiven a actuar y estas a su vez tienen una base en las necesidades que experimenta y las posibilidades de satisfacerlas por medio de una relación laboral. La percepción que tienen las personas de la realización de sus propósitos se relaciona con su motivación y de igual forma a su satisfacción (Mora y Mariscal, 2019).

Construir condiciones oportunas por parte de la dirección empresarial e influir en los colaboradores que la integran, implica un gran desafío, pero solo de esta forma se puede alcanzar que los colaboradores se sensibilicen de la importancia de sus funciones, su cargo en la organización y que tenga la capacidad de asumir los retos que impone el contexto interno y entorno en el que se desarrollan (Juárez, 2012).

La satisfacción laboral se considera como la integración y la relación entre las necesidades de los trabajadores y lo que verdaderamente distingue de la empresa que le beneficia o considera la capacidad de ser valorado como un elemento importante. Igualmente, se puede decir que es un juicio evaluativo que se genera sobre la experiencia que es resultado de procesos cognoscitivos e integrados de componentes afectivos, por ende, es relativa, por ser una evaluación comparativa entre la experiencia subjetiva vivida establecida en una experiencia anterior y el resultado presente. (Morí, 2020).

**1.7.1.3 Teorías de la satisfacción laboral.** El concepto de satisfacción laboral es profundo y de altos niveles de polémica porque es vista desde múltiples criterios, por lo que los autores consideran que esta se encuentra determinada en gran medida por lo que cada colaborador tiene prefijado como expectativas y percepciones de la empresa para con él, ejerciendo una fuerza que impacta

directamente en su motivación (García, 2010). Entre las más reconocidas se encuentran:

**Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow** Se considera uno de los estudios más completos sobre las motivaciones personales relacionados directamente con la teoría de la personalidad. Se destaca su lado optimista al respecto de la naturaleza de las personas afirmando que todos los seres humanos poseen son de tipología buena, pero está definida por un conjunto de necesidades que se deben satisfacer para que logre ser saludable y feliz. Por ende, todo aquello que incrementa la motivación personal es la búsqueda del equilibrio entre su necesidad y satisfacción.

Abraham Maslow define que las necesidades se encuentran estructuradas de forma jerárquica, dónde las primeras deben ser satisfechas antes del resto. La definición de necesidades requiere de una teoría dinámica de la motivación personal, es decir que un ser humano no se queda detenido cuando se encuentra satisfecho sino inmediatamente desea y proyecta satisfacer las necesidades siguientes de tal forma que el individuo nunca se encuentra satisfecho totalmente y siempre desea superarse.

Cuadro 1. Niveles de necesidad humanas según Maslow

<b>Nivel de necesidad</b>	<b>Definición</b>	<b>Ejemplo</b>	<b>Caracterización empresarial</b>
<b>Básicas o fisiológicas:</b>	Necesidades vitales, fundamentales para sobrevivir y de primer orden biológico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alimento</li> <li>- Vestimenta</li> <li>- Habitación</li> <li>- Confort</li> <li>- Instinto de conservación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salarios</li> <li>- Métodos laborales eficientes</li> <li>- Herramientas y dispositivos que promuevan el mejoramiento laboral.</li> </ul>
<b>Seguridad</b>	Necesidades orientadas a la seguridad, estabilidad y protección personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguridad</li> <li>- Estabilidad</li> <li>- Prevención de daños físicos</li> <li>- Evitar riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidad laboral</li> <li>- Programas de seguros y otras prestaciones</li> <li>- Afiliación a sindicatos</li> </ul>

Nivel de necesidad	Definición	Ejemplo	Caracterización empresarial
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones laborales seguras.</li> </ul>
<b>Sociales</b>	Necesidades de establecer vínculos afectivos para pertenecer a un entorno social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compañerismo</li> <li>- Aceptación</li> <li>- Pertenencia</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Casarse</li> <li>- Formar una familia</li> <li>- Pertenecer a una comunidad</li> <li>- Hacer amigos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidad de relacionarse con los demás integrantes de la organización.</li> <li>- Ser aceptado como participante activo de los grupos de trabajo</li> <li>- Alta moral en los grupos laborales.</li> </ul>
<b>Estima</b>	Necesidades que fortalecen la autoestima, el reconocimiento a la propia persona, logros particulares y el respeto a los demás. Tienen el propósito de incrementar la seguridad personal y atribuirles un valor dentro de la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Sentimientos de cumplimiento</li> <li>- Prestigio</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Autoconfianza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento y recompensas</li> <li>- Oportunidades de participación</li> </ul>
<b>Autorrealización:</b>	Necesidades internas de desarrollo espiritual, moral enfocadas en investigar y definir una misión y objetivo en la vida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoexpresión</li> <li>- Independencia</li> <li>- Oportunidad</li> <li>- Competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades de realización de funciones dinámicas y creativas.</li> <li>- Dominio y desempeño eficiente en el trabajo</li> <li>- Libertad en la toma de decisiones.</li> </ul>

Fuente: Teoría de Abraham Maslow, elaboración propia 2023.

Se debe destacar que no todos los individuos llegan a la cima de la pirámide, algunas debido a las oportunidades de la vida, se encargan de buscar e inquietarse por las necesidades de autorrealización, otras se detienen en las de estima y otros en las de seguridad y fisiológicas sin lograr satisfacer en la mayoría de los casos por completo.

Cada persona tiene más de una motivación, dónde todos los niveles trabajan conjuntamente, pero aquellas que se encuentren más elevadas serán las que predominaran sobre las menores si estas han sido lo adecuadamente satisfechas, siendo así que al presentarse un obstáculo para satisfacer una necesidad se genera frustración transformándose en una amenaza psicológica las cuales producen resistencias generales de emergencia en la conducta humana.

**Teoría de la motivación e higiene de Herzberg en el talento humano.** En la constante búsqueda de la competitividad empresarial moderna, los directivos deben diseñar estilos de liderazgo y prácticas empresariales con altos niveles de eficiencia y desempeño del talento humano. La complejidad de la motivación y satisfacción laboral necesita ser analizado desde enfoques en los que se tengan en cuenta los factores personales y ambientales.

La teoría de Frederick Irving Herzberg fue una de las más destacadas de la psicología industrial y organizacional, dónde el análisis principal permitió definir que la motivación en los ambientes laborales se produce por dos conjuntos de factores de tipo independiente y específico (Herzberg, 1954).

Cuadro 2. Teoría de la motivación e higiene Herzberg

Factor	Definición	Criterios
<b>Higiene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los colaboradores experimentaron en sus contextos laborales.</li> <li>- Actúan de forma análoga a los principios de la higiene médica,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de la Supervisión</li> <li>- Relaciones con los superiores</li> <li>- Estabilidad laboral</li> <li>- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.</li> </ul>

Factor	Definición	Criterios
	<p>al prevenir o eliminar peligros a la salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando estos factores no están presentes o se aplican de forma correcta no permiten que los trabajadores estén satisfechos y a su vez cuando están presentes no producen una fuerte motivación solamente favorecen a la disminución o eliminación de insatisfacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneraciones</li> <li>- Prestaciones</li> <li>- Seguridad laboral</li> <li>- Políticas y prácticas administrativas.</li> </ul>
<b>Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionados con las experiencias satisfactorias que los colaboradores experimentan y se integran con el contenido de sus puestos de trabajo.</li> <li>- Al estar estos factores presentes en los puestos de trabajo logran generar en los colaboradores un alto nivel de motivación al igual que un incremento en el desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensación de realización personal obtenida por las funciones laborales ejecutadas.</li> <li>- Reconocimiento de desempeño</li> <li>- La responsabilidad</li> <li>- Las oportunidades de crecimiento profesional y personal.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2023

Herzberg, logró definir uno de los principios más importantes del estudio de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son criterios diferentes e independientes. Cuando los factores de higiene no producen satisfacción pueden generar insatisfacción, por lo contrario, los motivacionales dan inicio a la satisfacción y en el peor de los contextos no crean insatisfacción. Sirviendo lo anterior para establecer que el aumentar los salarios sin que la dirección se preocupe por las condiciones laborales no sirve para motivar, porque cuando el dinero se transforma en un factor estándar en el trabajo, eminentemente desperdicia su dimensión motivadora (Marín y Placencia, 2017).

**1.7.1.4 Retención del personal.** Es una herramienta estratégica que utilizan las organizaciones para conservar a su talento humano con alto valor, al reconocer a los colaboradores como el activo más importante y querer evitar los impactos negativos en el rendimiento y el éxito empresarial. Igualmente se define como la capacidad organizacional para evitar y disminuir la rotación del personal (el número

de personas que renuncian o abandonan su puesto de trabajo en un periodo de tiempo establecido de forma voluntaria o involuntaria (Hernández, et. al, 2016).

El solucionar problemáticas empresariales representa para la organización un desafío en especial los que se relacionan con la gestión de la salida del personal no esperada y mejorar su retención del capital humano. Las organizaciones actualmente reconocen que tienen deficiencias en lograr una eficiente retención de su mejor talento humano no solo desde el criterio económico sino desde las condiciones laborales internas (Menesses, 2019).

Con base en lo anterior, cuando las organizaciones logran identificar sus talentos con alto valor, deben diseñar estrategias que garanticen que estas personas se encuentren satisfechas con su remuneración, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional. Según estudios realizados recientemente, el enfoque gerencial en los próximos años será incentivar la competencia por el mejor talento humano en un mercado global competitivo a nivel global. Las empresas deben aprovechar la información que tienen para enfocar de forma consciente y proactiva para conocer a su fuerza de trabajo.

**1.7.1.5 Plan de retención del personal.** Entendido como el conjunto de estrategias y acciones que deben realizarse para poder retener adecuadamente el talento humano de valor y promover su desarrollo y crecimiento dentro de la organización. Incluye actividades como el ofrecimiento de planes de carrera, mejoramiento del clima laboral, capacitación y formación de competencias, promoción de procesos comunicativos transparentes y asertivos entre colaboradores y directivos e implementación de un sistema de reconocimiento y recompensas, entre otras (Menesses, 2019).

Las organizaciones por definirse como sistemas abiertos que tienen en común el requerimiento de un alto flujo de colaboradores para desarrollar sus operaciones y

lograr resultados competitivos y eficientes, deben implementar estrategias y acciones que garanticen la protección de su capital intelectual y disminuyan el indicador de rotación del talento humano. Las más comúnmente utilizadas son aquellas enfocadas en la compensación con beneficios económicos (directo o indirecto) y no económicos (Hernández, et. al, 2016).

Cuadro 3. Estrategias de retención del personal

<b>Tipos</b>	<b>Contextualización</b>	<b>Acciones</b>	<b>Definición</b>
<b>Estrategias de beneficios económicos</b>	beneficios en dinero ofrecidos a los colaboradores de manera que impulse el incremento de su motivación y logren percibir a la organización con un sentimiento de pertenencia y compromiso por el bienestar y el crecimiento organizacional	<b>Beneficios Económicos</b>	Ventajas ofrecidas a los colaboradores de una organización y sus familias como por ejemplo créditos de vivienda, vehículo y libre inversión, al igual que subsidios de educación universitaria, cursos complementarios y planes de salud como seguros de vida y prepagada.
		<b>Bonificaciones e incentivos</b>	Bonificaciones ofrecidas a los colaboradores por su eficiente desempeño laboral, como por ejemplo las primas extralegales, comisiones para vendedores y bonos.
		<b>Políticas salariales</b>	Salarios mínimos superiores al SMMLV, Ejecutando estudios comparativos en el mercado para definir la competitividad, justicia y equidad según curvas salariales e incrementos del IPC.
<b>Estrategias de beneficios no económicos</b>	Beneficios no económicos que hacen sentir comodidad a los colaboradores de una organización y contribuyen al mejoramiento de su calidad de vida. Pueden ser activos o ventajas intangibles.	<b>Formación</b>	Planes de capacitación, formación, entrenamiento continuo y desarrollo de competencias, becas académicas.
		<b>Calidad de vida</b>	Flexibilidad en los horarios laborales para realizar diligencias personales, permisos especiales, espacios laborales oportunos, mejoras continuas en las instalaciones, servicios adicionales y celebración de fechas especiales.
		<b>Plan de carrera</b>	Beneficio que ofrecen las organizaciones para que su talento humano pueda ascender en la estructura organizacional dentro de la misma organización.
		<b>Proceso de ingreso</b>	Planes para disminuir las diferencias entre lo que se necesita en el cargo y

Tipos	Contextualización	Acciones	Definición
			los candidatos internos para ocuparlos. Incluye la construcción de políticas de captación del personal para cumplir los perfiles definidos y lograr que exista una competitiva participación en los procesos de inducción y capacitación.
		<b>Clima laboral</b>	Evaluar continuamente el clima organizacional y construir acciones para su mejoramiento impulsando a su vez el sentido de pertenencia de los colaboradores.
		<b>Integración familiar</b>	Realizar actividades de integración con las familias de los colaboradores al igual que el ofrecimiento de becas académicas que puedan ser aprovechadas por las mismas y vacaciones como tiempos de esparcimiento.
		<b>Estabilidad laboral</b>	Ofrecer vínculos laborales a término fijo o indefinido para garantizar el sentimiento de estabilidad.
		<b>Plan de sucesión</b>	Acciones realizadas con el propósito de reemplazar correctamente aquel personal que son estimados como claves dentro de la organización buscando que se efectúen carreras administrativas.
		<b>Reconocimiento</b>	Acciones de reconocimiento público del talento humano, materializados con beneficios económicos en efectivo y simbólico.
		<b>Sentido de pertenencia</b>	Promover acciones que identifiquen a los colaboradores con sus trabajos y la organización y a su vez produzcan lealtad.
		<b>Tareas desafiantes</b>	Funciones enfocadas en la mejora continua, enriquecimiento de cargos, retos laborales y elementos extras que construyan valor agregado a lo que se realiza.
		<b>Gestión del conocimiento</b>	Gestionar el conocimiento del talento humano.
		<b>Contraprestación legal</b>	Capacitaciones brindadas

Fuente: Elaboración propia, 2023

**1.7.2 Referente conceptual.** A continuación, se describen los conceptos primordiales para el desarrollo de esta investigación:

**1.7.2.1 Ambiente laboral:** atmósfera de motivación y entusiasmo que contribuye al mejoramiento de la productividad de los colaboradores, fidelizar el talento humano e incrementar la eficiencia y rentabilidad de las organizaciones. Este aspecto no solo incluye los espacios físicos de desenvolvimiento sino también factores como ruido, beneficios económicos y no económicos, relaciones interpersonales cordiales y de cooperación entre compañeros, directivos y operarios, comunicación interna fluida, asertiva y de calidad, entre otros (Fenández, 2020).

**1.7.2.2 Bienestar laboral:** percepción personal y colectiva de situaciones de satisfacción y realización que se produce en y por medio del trabajo incluyendo las limitaciones del ámbito profesional que se encuentran más allá de la ausencia de problemas de salud. Se relaciona con la productividad de los colaboradores, su participación con las actividades de crecimiento y formación, fortalecimiento de equipos, entre otros aspectos (García y Fernández, 2020).

**1.7.2.3 Competencias:** conocimientos, destrezas, habilidades de tipo cognitivo, socio-afectivo y comunicativo, que se utilizan con el propósito de promover un desempeño flexible y eficiente de una actividad en contextos nuevos y retadores (Meneses, 2019).

**1.7.2.4 Clima laboral:** entorno psicológico, organizacional y humano dónde ocurren las relaciones de trabajo y que se construye un ambiente laboral específico que pueda motivar a los colaboradores e impactar su desempeño. Se encuentra determinado por características que se manifiestan en cualquier empresa independientemente del sector o actividad que realice. También se reconoce como las percepciones (ambiente interno) que tienen los trabajadores sobre el medio en el que interactúan y desempeñan sus funciones (Fenández, 2020).

**1.7.2.5 Comunicación interna:** comunicación direccionada al cliente interno (talento humano) que se produce por la necesidad de responder las necesidades de las empresas para mantener motivado y satisfecho a su equipo de trabajo y retener a los mejores en su entorno empresarial. También se refiere a los canales y mecanismos de información (segmento de comunicación integrada) que existen dentro de una organización y cuyo destinatario son los mismos colaboradores que trabajan en la misma en sus diferentes departamentos o distribución organizacional (Silva y Barrientos, 2020).

**1.7.2.6 Curva salarial:** estadística que establece una relación inversa entre el logaritmo del salario individual respecto al de la tasa de desempleo regional. Refleja los niveles de remuneración mínima, media y máxima para cada grado definido en las escalas salariales determinadas. Representa como un mapa para realizar la identificación de la situación de los sueldos de los colaboradores en una organización en un momento determinado con referente al que recién ingresa a la misma (Chávez, 2015).

**1.7.2.7 Eficiencia:** capacidad organizacional para el cumplimiento de objetivos con eficacia, maximizando los recursos y minimizando costos, es decir ejecutar el óptimo uso de los recursos incluido el tiempo, dinero y mano de obra para producir bienes y servicios de alta calidad con el menor costo y tiempo permisible.

**1.7.2.8 Integración laboral:** proceso de inclusión y adaptación de los colaboradores en una organización. Fomenta grupos de trabajo inclusivos en los que los individuos son valorados por sus conocimientos y respetados más allá de sus condiciones físicas y particularidades (Moreira, 2019).

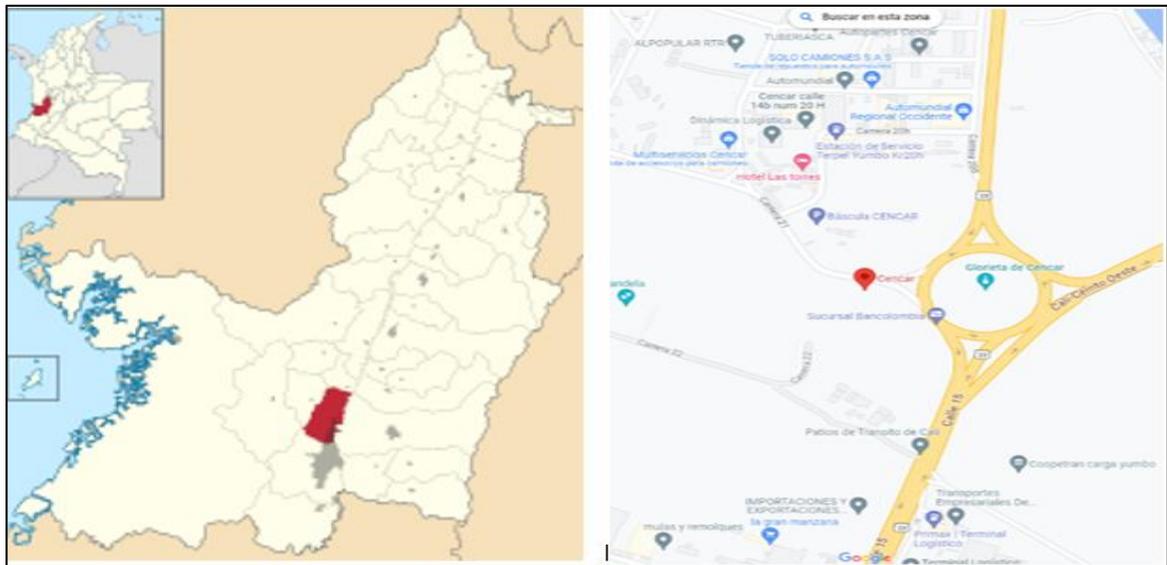
**1.7.2.9 Motivación laboral:** proceso por medio del cual las personas al ejercer y realizar sus funciones o actividades específicas, desarrollan capacidades al logro de objetivos para satisfacer necesidades y expectativas. Se relaciona al deseo,

voluntad o fuerza vital que tienen los colaboradores para esforzarse en su trabajo o área profesional (Figueroa, 2019).

**1.7.2.10 Productividad:** relación que se manifiesta entre los resultados de una actividad, el tiempo que se invirtió y los recursos que son utilizados para realizarla. Este indicador se mide en unidades de tiempo y expresa correspondencia entre trabajo y producto final (Lomeida y Muñoz, 2021).

**1.7.3 Referente contextual.** Esta investigación se realiza en la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S la cual tiene como sede principal el departamento de Valle del cauca, municipio de yumbo en la ciudad de Cali en la dirección Cencar Bloque A4 Oficina 206.

Figura 1. Localización de empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S Cali- Colombia



Fuente: Google maps (2023).

En el último censo realizado se estableció que el municipio de Yumbo, dónde se encuentra ubicada la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S tiene una población de 108,774 habitantes y es conocido como la capital industrial del valle por la cantidad de fábricas que se encuentran en este territorio.

**1.7.4 Referente legal.** A continuación, se describen un conjunto de regulaciones relacionadas con la gestión del talento humano y la retención del personal.

**1.7.4.1 Ley 50 de 1990 - Código sustantivo del trabajo** Esta ley corresponde al derecho laboral colombiano. Fundamente el código sustantivo del trabajo y se establecen otras disposiciones al respecto de las relaciones laborales y de seguridad social en Colombia. Sus aspectos fundamentales son la apertura económica y de innovación colombiana, impulsar mejores condiciones empresariales y crear fondos de cesantías. Por medio de esta normativa se hizo la implementación de los contratos a término fijo, empleo temporal y diferentes modalidades de subcontratación, además regular las relaciones entre colaboradores y empleadores desde la perspectiva económica y el equilibrio social (De Bogotá, 1990).

**1.7.4.2 Artículo 53 de la constitución política de Colombia.** Establece los principios fundamentales de igualdad de oportunidades para todos los trabajadores considerando los criterios esenciales de remuneración mínima vital y de transporte; equidad en la cantidad de trabajo y jornadas laborales; estabilidad laboral; irrenunciabilidad y beneficios mínimos según normas laborales; respeto de derechos y garantía de seguridad social; capacitación y formación, entre otros. Declara que el trabajo es un valor y derecho que tienen todas las personas que constituyen la sociedad, además de representar un pilar esencial del estado social de derecho (Avila , 2011).

**1.7.4.3 Decreto 1072 de 2015. Decreto único reglamentario del sector trabajo.** Encargado de regular y evaluar las obligaciones del empleador con relación a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo y el SG-SST que es de carácter

obligatorio independientemente del tamaño o naturaleza de la empresa (Chávez, 2015).

## **1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A continuación, se presenta de forma detallada la manera en que se realiza la investigación, comenzando con la presentación de los elementos base del proceso como lo son el tipo y método; la población y muestra del objeto de estudio; igualmente se detallan las fuentes y técnicas para la recolección y el tratamiento estadístico de la información.

**1.8.1 Tipo de estudio.** En la construcción de esta investigación es fundamental determinar el tipo de estudio para establecer el nivel de la profundidad de análisis que llegarán los investigadores.

**1.8.1.1 Estudio descriptivo.** Para el desarrollo de este proyecto se fundamenta en una investigación de tipo descriptiva de corte transversal, con base en la conceptualización realizada por Sampieri (2018) dónde se identifica que este tipo de estudio permite especificar situaciones y eventos de cómo son y cómo se manifiestan, buscando detallar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, por un único periodo de tiempo.

Igualmente señala el autor anteriormente citado, que, para este tipo de estudios de gestión empresarial, esta metodología es la más adecuada porque permite definir, clasificar, dividir o resumir las características de las variables en este caso la satisfacción laboral y el plan de retención del personal sin afectar las relaciones directas entre ellas.

**1.8.2 Método de investigación.** En la elaboración el proyecto fue requerido contar con un conjunto de técnicas apropiadas para la orientación de la

investigación y el uso de herramientas, para validar la construcción de las variables de estudio, en este caso satisfacción laboral y plan estratégico de retención del personal de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S.

**1.8.2.1 Método deductivo.** Para el desarrollo del presente proyecto se parte de un método deductivo, el cual asumido desde la contextualización de Cabrera (2018) es un procedimiento investigativo que requiere un pensamiento que comienza desde lo general y lógico (lo fundamentado en leyes o principios) hasta un determinado suceso, en otras palabras, se considera un método lógico que sirve para extraer conclusiones derivadas de un conjunto de principios.

Por lo anterior, se considera que este es el más apropiado para esta investigación porque permitirá la construcción epistemológica de la investigación, es decir de lo general a lo particular en los temas y subtemas que tienen relación con las variables de satisfacción laboral y plan estratégico de retención del personal de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S.

**1.8.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información.** Existen dos tipos primarias y secundarias.

**1.8.3.1 Fuentes primarias.** Para el desarrollo de esta investigación se utilizarán como fuentes primarias de la información la observación directa y la encuesta (Anexo No.1) con una población definida según Sampieri (2018) como el conjunto de todas las unidades que van a ser parte de la investigación, en este caso todos los colaboradores de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S. y una muestra probabilística aleatoria, conceptualizada según Arias (2010) bajo el criterio de

subgrupo o universo que es de interés y sobre el cual se hará una reelección de datos pertinentes, en este estudio serían (30) participantes.

Lo anterior se realiza con la finalidad de adquirir información al respecto de factores sociodemográficos y evaluar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores con referencia a los factores de comunicación, formación y capacitación, motivación y reconocimiento, remuneración salarial y condiciones laborales seleccionados según las teorías de la pirámide de las necesidades Abraham Maslow y la teoría de motivación e higiene de Herzberg.

Igualmente se recolectó información, sobre aspectos clave como misión, visión, historia, objetivos organizacionales, organigrama, procesos y procedimientos, entre otros que serán de gran utilidad para diseñar el plan estratégico de retención del personal con un mayor direccionamiento a las características de la organización. A continuación, se conceptualizan según autores las fuentes primarias de información que se utilizaran en esta investigación:

**La observación directa:** método de recolección de datos sobre un individuo, grupo de personas, fenómenos o situaciones en particular, que se caracteriza porque su investigador se encuentra dentro del contexto sin intervenir o alterar el ambiente, es decir de carácter no intrusivo para que los resultados sean reconocidos y válidos (Sampieri, 2018).

**La encuesta:** es un método de recolección de información, el cual consiste en un conjunto de preguntas relacionadas a una o varias variables a estudiar, esta técnica puede ser descriptiva o explicativa. Siendo esta segunda la utilizada en este estudio porque tiene como finalidad mostrar la distribución del comportamiento de la problemática estudiada, en una definida población y muestra. Otra forma de definir este concepto sería como un conjunto de técnicas encaminadas a la recolección, procesamiento y análisis de la información por unidades o personas de un segmento determinado (Sampieri, 2018).

**1.8.3.2 Fuentes secundarias.** Para desarrollar esta investigación se utiliza como fuentes secundarias las bases de datos especializadas y científicas, libros, diccionarios, artículos, ensayos, entre otros que al ser procesados por medio de la herramienta de revisión documental permitirá la construcción teórica y metodológica coherente y eficiente para darle viabilidad a la solución de la problemática presentada.

**1.8.4 Tratamiento de la información** Se selecciona para facilitar el procesamiento de los datos recolectados por medio de las fuentes primarias y secundarias de información las técnicas estadísticas.

Cuadro 4. Descripción de etapas de desarrollo de objetivos

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Actividades</b>
Diagnosticar la satisfacción del personal de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S para identificar oportunidades de mejora con relación a la selección de estrategias de retención del talento humano	Diseñar la encuesta
	Validar la encuesta con un experto
	Aplicar la encuesta
	Sistematizar la encuesta
	Análisis de los resultados e identificación de oportunidades de mejora del diagnóstico de satisfacción del personal
Analizar los resultados del diagnóstico para conocer el grado de satisfacción como de insatisfacción del personal.	Establecer el grado de satisfacción e insatisfacción del personal.
Establecer los objetivos del plan estratégico de retención del personal conforme al nivel de satisfacción laboral actual de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S.	Establecer el objetivo general y los específicos del plan de retención del personal.
Definir las estrategias y acciones para construir el plan estratégico de retención del talento humano de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S.	Realizar la presentación del plan de retención del personal
	Definir el alcance del plan de retención del personal
	Selección de estrategias de retención del personal
	Selección de acciones, actividades, responsables, presupuesto y duración del plan de retención.

Objetivos específicos	Actividades
Proponer un sistema de evaluación de resultados del plan estratégico de retención del talento humano para su óptima implementación y seguimiento.	Definir las etapas fundamentales para la ejecución del plan de retención del personal
	Describir los factores de evaluación y valoración de resultados del plan de retención del personal.
	Definir el proceso de retroalimentación de resultados del plan de retención del personal para su correcto ajuste y fortalecimiento

Fuente: Elaboración propia junio del 2023.

**1.8.4.1 Técnicas estadísticas.** Para el desarrollo de este proyecto de investigación se utilizarán técnicas estadísticas de análisis descriptivo, fundamentada esta elección en la conceptualización realizada por Anguita y Labrador (2013) por ser un conjunto de sistemáticas numéricas y gráficas para describir y analizar de forma sencilla y transparente para su interpretación, la naturaleza, objetivos, clasificación y contexto de investigación en un conjunto de datos. Se utilizan algunos aspectos básicos como la construcción de tablas de frecuencia, elaboración de gráficas, medidas descriptivas de centralización, dispersión entre otras.

## 2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL EMPRESARIAL

### 2.1 ANÁLISIS INTERNO

**2.1.1 Breve reseña histórica.** La empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S, fue constituida por sus actuales socios quienes se juntaron para sacar adelante el propósito de establecer su propia empresa. Su principal domicilio fue en la ciudad de Buenaventura, inscrita en la cámara de comercio el 03 de agosto de 1999 con escritura pública No. 1283. En la misma fecha se da apertura a la sucursal en la ciudad de Santiago de Cali. Gracias a su excelente servicio y a la identificación de las necesidades de sus clientes toman la decisión de abrir oficinas en las ciudades de Cartagena y Bogotá.

### 2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

**2.2.1 Identificación del sector.** La empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S, pertenece al sector terciario y comercial de la económica, por ser su principal actividad económica la prestación de transporte de carga terrestre a nivel nacional con altos estándares de seguridad, confiabilidad y calidad en cada una de sus operaciones.

Con referencia a lo anterior se contextualiza que el sector terciario es aquel que incluye las actividades direccionadas a los servicios no fabricantes de bienes materiales. Se ofrecen servicios para la satisfacción de las necesidades de tipo operativo y comercial. Enfocados en la organización y distribución de lo que producen los otros dos sectores (Bernal, 2015).

Actualmente, el sector terciario se encuentra en crecimiento en la economía colombiana según datos ofrecidos por el DANE con un 3,8% anual, además es considerado como uno de los principales propulsores por ser el que mayores oportunidades de empleo, remuneración equitativa, justa y competitiva ofreció en el

2023 en comparación del sector secundario y primario que se cimientan en bienes de capital para su ejercicio. Asimismo, se destaca la presencia de valor agregado que ofrecen los servicios financieros o de tecnologías. (Ministerio de Industria y Comercio [MINCIT], 2023).

**2.2.2 Descripción de las actividades económicas.** A continuación, se define la oferta y demanda de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S

**2.2.2.1 Oferta.** La empresa Victoria Cargo Transporte se dedica la prestación de servicios de transporte de carga terrestre a nivel nacional con altos estándares de seguridad, calidad y confiabilidad de cada una de sus operaciones. Pensando en las exigencias del mercado globalizado y comprendiendo el papel fundamental que representa el transporte en los procesos logísticos de las empresas del país, se pone a disposición infraestructura de oficinas en los principales puertos Buenaventura, Cartagena y Barranquilla.

**2.2.2.2 Demanda.** El segmento de servicio especializado de Transporte de carga Terrestre es solicitado y direccionado por todas las compañías que constituyen y hacen parte del comercio exterior del país y que tienen la necesidad de movilizar sus mercancías de un punto de origen al de destino en el territorio nacional.

## **2.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

**2.3.1 Misión.** Ofrecer un servicio integral de transporte de carga terrestre a nivel nacional por medio de altos estándares de seguridad y calidad.

**2.3.2 Visión.** Reposicionar el nombre de Victoria Cargo Transportes S.A.S. a través de la prestación de servicios de transporte de carga terrestre con calidad,

direccionado al cumplimiento satisfactorio de los requerimientos logísticos de los clientes.

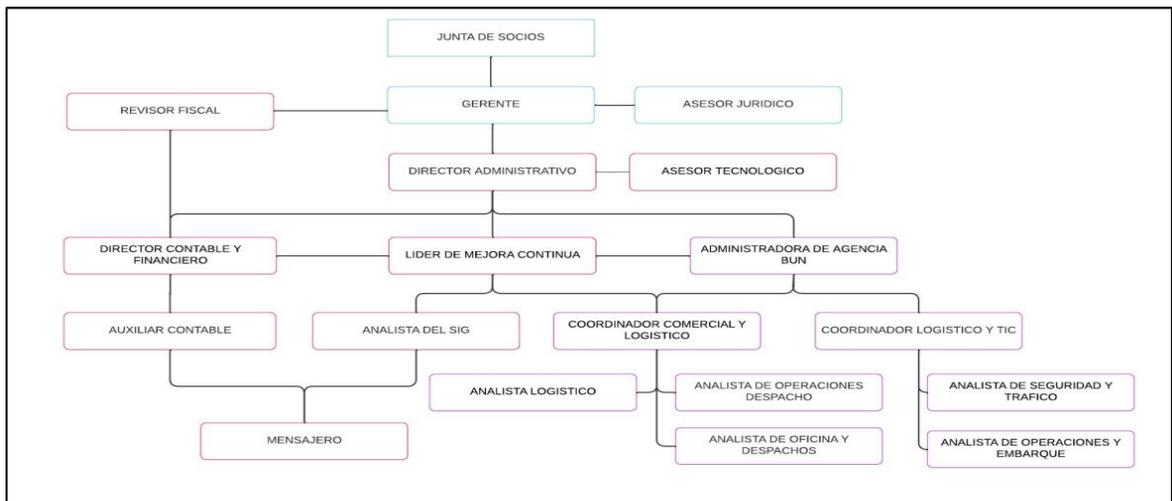
**2.3.3 Componente estratégico.** La empresa Victoria Cargo Transporte S.A.S se dedica a la realización de operaciones al interior de las principales ciudades del país, proveyendo soluciones técnicas y logística para el movimiento de maquinaria, equipo y herramientas para instalaciones industriales, ofreciendo soluciones en Logística integral con un excelente equipo humano, conocimiento precioso y una excelente experiencia.

## 2.4 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

**2.4.1 Identificación de la estructura organizacional.** La empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S, tiene una estructura jerárquica funcionales que sus áreas se dividen en cuatro gerencias principales las cuales son comercial, logística, administrativa y contable y financiera, lo que tiene como principal propósito promover que el talento humano de la organización se integre en sus funciones, impulsando la cooperación, responsabilidades y comunicación asertiva y fluida.

### 2.4.2 Organigrama de la empresa

Figura 2. Organigrama de la Fuente



Fuente Empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S

**2.4.3 Descripción e interrelación de las áreas funcionales de la empresa.** A continuación, se describen los procesos que conforman la compañía Victoria Cargo transporte S.A.S.

**2.4.3.1 Gestión comercial.** Se establecen los parámetros para responder de forma detallada los requerimientos de los clientes actuales e identificar estrategias que permitan la recuperación de clientes perdidos, orientados los esfuerzos al cumplimiento de objetivos y metas definidas por la empresa.

**2.4.3.2 Gestión administrativa:** Proporcionar los recursos físicos, humanos y tecnológicos necesidades por todos los integrantes de la organización, garantizando soluciones optimas y oportunas a los requerimientos de los clientes internos y externos, con base en el cumplimiento de requisitos legales ejecutables.

**2.4.3.3 Gestión contable y financiera.** Describir de manera exacta la información contable y financiera de las diferentes unidades de negocio que conforman la organización.

## **2.5 FACTORES CLAVE DEL ÉXITO (ENTORNO)**

A continuación, se ejecutarán las matrices POAM, PCI, DOFA y cruzada con el propósito de diagnosticar el entorno interno y externo actual de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S. Se establece como guía metodológica el libro denominado Proyectos de Gestión organizacional, guía práctica de formulación y diseño realizado por el docente Hugo Muñoz Bonilla (2019).

**2.5.1 Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio).** A continuación, se realiza la evaluación de las amenazas y oportunidades que se identifican en el sector comercial y de transporte al que pertenece la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S. Los entornos evaluados son el económico, político, social, tecnológico y geográfico.

Cuadro 5. Matriz POAM (Calificador entorno Político)

Político	Definición	Diagnóstico	Valoración cualitativa			Tipo	Nivel	Impacto	Σ	A	O	Conclusiones
			Tipo	Niv	Impacto							
<b>Decreto 568 de 2013</b>	Reglamento de la ley 1607 de 2012, señalando que el impuesto nacional a la gasolina y al ACMÉ se genera por la venta, retiro, importación para el consumo o fines comerciales	<b>Amenaza:</b> se ven impactadas las operaciones de la empresa por el constante cambio de los precios de la gasolina que son reglamentados según este decreto y que por la crisis económica y las guerras a nivel mundial ocurre de forma mensual. Encarece los insumos para la prestación de servicio de transporte	Amenaza	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0	A1: Decreto 568 de 2013 impuestos a la gasolina y combustible. A2: Decreto Ley 12663 DE 1950 Código sustantivo del trabajo.
<b>Decreto 410 de 1971</b>	Código de comercio: Reglamento que se debe cumplir para que las empresas realicen sus actividades con base a lo expuesto en la ley.	<b>Oportunidad:</b> la empresa Victoria Cargo Transporte cumple con todos los requisitos mercantiles expuestos en el código.	Oportunidad	Medio	Medio	1	2	2	4	0	4	
<b>Resolución 3500 de 2005</b>	Condiciones mínimas que deben cumplir los centros de diagnóstico automotor para efectuar la revisión técnica	<b>Oportunidad:</b> la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S vigila que todos sus proveedores y aliados cumplan los requisitos de revisión técnico-mecánica en sus vehículos con la finalidad de proteger y disminuir	Oportunidad	Medio	Alto	1	2	3	6	0	6	

Político	Definición	Diagnóstico	Valoración cualitativa			Tipo	Nivel	Impacto	Σ	A	O	Conclusiones
			Tipo	Niv	Impacto							
	mecánica y los gases de los vehículos automotores que transiten por el territorio nacional..	las emisiones perjudiciales para el medio ambiente										
<b>Decreto Ley 12663 de 1950</b>	Código sustantivo del trabajo.	<b>Amenaza:</b> La empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S debe mejorar sus procesos para que todos sus trabajadores estén acogidos por la norma y exigencias establecidas en el código sustantivo de trabajo.	Amenaza	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0	
<b>Ley 50 de 1990</b>	Ley de beneficios temporales en la que todos los trabajadores temporales deben contar con un salario ordinario, beneficios y prestaciones equivalentes	<b>Amenaza:</b> La empresa Victoria Cargo transportes es correcta en este criterio por tener contrataciones de prestación de servicios que deben ser reglamentadas de forma correcta para disminuir el riesgo de ser en términos ilegales de informalidad e injusticia salarial.	Amenaza	Bajo	Bajo	-1	1	1	-1	-1	0	
<b>Calificaciones</b>									<b>3</b>	<b>2</b>		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6. Matriz POAM (Calificador entorno Económico)

Factor			Valoración cualitativa			Tipo	Nivel	Impacto	∑	A	O	Conclusiones
Económico	Definición	Diagnostico	Tipo	Nivel	Impacto	Valoración Cualitativa			8	-9	17	
<b>Crecimiento del PIB</b>	Producto interno bruto (Conjunto de productos y servicios generados en un país durante un periodo de tiempo – año.	<b>Oportunidad:</b> El PIB de Colombia 2022 creció en un 7,5% con el sector de industrias manufactureras con un 9,8%. Lo que se ve reflejado en mayor consumo y capacidad de adquisición de las personas, haciendo que se requiera con mayor frecuencia el transporte de mercancía. (DANE, 2023).	Oportunidad	Medio	Medio	1	2	2	4	0	4	O1: Disminución de la inflación  A3: Incremento y creación de nuevos impuestos
<b>Incremento y creación de nuevos impuestos</b>	Reforma tributaria 2023 Ley 2277 de 2022	<b>Amenaza:</b> Incrementos de los impuestos relacionados con la prestación de servicios de transporte terrestre de mercancía a nivel nacional de exportación e importación. La gasolina ha incrementado un 47% con relación al año anterior.	Amenaza	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0	
<b>Tasa de interés bancaria</b>	Índice gestionado en la economía y finanzas para poder registrar la rentabilidad y los costos de un crédito en el tiempo.	<b>Oportunidad:</b> Disminución de las tasas de interés internas de los principales bancos en el último trimestre genera oportunidades de apalancamiento para la empresa. Las tasas de Usura en Colombia	Oportunidad	Medio	Medio	1	2	2	4	0	4	



Cuadro 7. Matriz POAM (Calificador entorno Geográfico)

Geográfico	Definición	Diagnóstico	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ	A	O	Conclusiones
									-1	-10	9	
<b>Ubicación estratégica</b>	Instalaciones ubicadas estratégicamente para el ejercicio de la actividad comercial.	<b>Oportunidad:</b> Infraestructura en los principales puertos del país: Buenaventura, Cartagena y Barranquilla.	Oportunidad	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9	O4: Ubicación geográfica
<b>Condiciones climáticas ambientales</b>	Dificultades para predecir o poder controlar cambios climáticos, especialmente la lluvia.	<b>Amenaza:</b> Las condiciones climáticas pueden afectar la distribución de la mercancía, afectando la satisfacción de los clientes porque no se pueden completar las rutas según las planeaciones establecidas.	Amenaza	Medio	Medio	-1	2	2	-4	-4	0	A4: Estado de las vías.
<b>Estado de las vías</b>	Vías nacionales en mal estado para el despacho de productos.	<b>Amenaza:</b> Dificultad de transporte de la mercancía porque se pueden presentar derrumbes, accidentes o no estar en óptimas condiciones y provocar retrasos.	Amenaza	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0	
<b>Calificaciones</b>										<b>2</b>	<b>1</b>	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8. Matriz POAM (Calificador entorno Social)

Factor			Valoración cuantitativa			Tipo	Nivel	Imp	Σ	A	O	Conclusiones
Social	Definición	Diagnóstico	Tipo	Nivel	Impacto				-6	-24	18	
<b>Apoyo de la Cámara de Comercio</b>	Por medio de su direccionamiento estratégico trabaja en programas que	<b>Oportunidad:</b> Representa una oportunidad que impacta altamente a la empresa debido al programa de afiliados, que la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S puede	Oportunidad	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9	O5: Apoyo de la cámara de comercio de Cali

<b>cio de Cali</b>	impactan las empresas del departamento realizando eventos de capacitación, innovación e investigación en colaboración con el Sena.	acceder a descuentos en los diferentes servicios ofrecidos por la Cámara de Comercio que le ayudan a ser una empresa competitiva como por ejemplo aumentar las competencias de sus trabajadores.										para el fortalecimiento del talento humano . O6: Apoyo de la Alcaldía de Santiago de Cali formación y capacitación.
<b>Apoyo de la Alcaldía de Santiago de Cali</b>	Cursos gratuitos de transformación digital en convenio con MinTIC.	<b>Oportunidad:</b> La empresa puede aprovechar los cursos gratuitos de transformación digital que pueden ayudar a la empresa para realizar una mejor ejecución de sus procesos con el uso de tecnologías de la información y de esta manera ofrecer excelentes servicios.	Oportunidad	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9	A5: Alta tasa de desempleo A6: Rotación del personal .
<b>Alta tasa de desempleo</b>	Porcentaje de la población que se encuentra desocupada con referencia a la población económicamente activa.	<b>Amenaza:</b> La tasa de desocupación para Colombia en el trimestre móvil de mayo-julio del 2023 fue de 9.8% y en la ciudad de Cali, el 11% del trimestre abril junio del 2023.	Amenaza	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0	
<b>Inseguridad en las carreteras nacionales</b>	Actos delictivos y de hurto que se cometen contra los transportistas	<b>Amenaza:</b> El incremento de los actos de terrorismo, secuestros, extorsiones, cobros de vacuna, hurtos, hostigamientos e intimidaciones en las carreteras nacionales significa una amenaza de alto impacto	Amenaza	Alto	Medio	-1	3	2	-6	-6	0	

		que genera dificultades entre conductores y empresarios ocasionando un aumento significativo de los costos operativos por considerarse fundamental imponerse restricciones en los horarios de tránsito y adoptar medidas adicionales para fortalecer la seguridad de los conductores, vehículos, cargas y mercancías transportadas.										
<b>Rotación del Personal</b>	Personal que decide abandonar una organización durante un período de tiempo determinado la mayoría de casos por falta de satisfacción personal y laboral.	<b>Amenaza:</b> La desigualdad en las curvas salariales de la empresa con relación en las ofertadas en el mercado laboral, puede generar insatisfacción y afectar la retención del personal. Igualmente, la imagen o percepción de calidad e importancia que le otorgan al ambiente laboral, puede ser un factor decisivo para que deseen irse a otra organización.	Amenazas	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0	
<b>Paros de transporte</b>	Protestas realizadas para la reivindicación de derechos de los transportistas	<b>Amenaza:</b> Colombia tiene altos niveles de incertidumbre con relación a la periodicidad de los paros camioneros donde los transportistas de productos y mercancías detienen sus labores para reclamar mejores oportunidades y derechos.	Amenaza	Medio	Medio							
			<b>Calificaciones</b>						<b>3</b>	<b>2</b>		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9. Matriz POAM (Calificador entorno Tecnológico)

Factor	Definición	Diagnóstico	Tipo	Nivel	Impacto	Tipo	Nivel	Impacto	Σ		O	Conclusiones
									-1	-10		
<b>Telecomunicaciones</b>	Avances tecnológicos a nivel de telecomunicaciones que se pueden utilizar para trabajar desde cualquier dispositivo, tener alta flexibilidad para las actividades laborales, conservar el control de la información y el mejoramiento de los procesos.	La empresa Victoria Cargos Transportes S.A.S, tiene una oportunidad con un impacto alto debido a que puede utilizar las herramientas que brindan las telecomunicaciones para impulsar la transformación digital de sus procesos y de esta forma hacerlos más eficientes y con mayor control de sus operaciones al igual que mejorar la satisfacción de sus colaboradores al ofrecerles capacitación por medio de plataformas de e-learning y espacios de teletrabajo.	Oportunidad	Alto	Alto	1	3	3	9	0	9	O7: Telecomunicaciones que facilitan los procesos organizacionales.  A7: Velocidad del desarrollo tecnológico que tiene la competencia.
<b>Resistencia a cambios tecnológicos</b>	Negativa individual o grupal que pertenecen a una organización al respecto de incluir la tecnología dentro de los procesos empresariales.	La empresa tiene un poco de resistencia al cambio sin embargo comprenden la importancia de la tecnología y la innovación para incrementar la eficiencia dentro de sus procesos y ofrecer mejores herramientas a sus colaboradores para facilitar el desempeño laboral.	Amenaza	Bajo	Bajo	-1	1	1	-1	-1	0	
<b>Velocidad del desarrollo tecnológico</b>	Actualización de la competencia en aspectos tecnológicos.	Representa una amenaza porque las empresas competidoras del sector se están actualizando tecnológicamente por medio de nuevas herramientas y software especializados que permiten prestar el servicio de transporte terrestre y gestión de procesos de forma más rápida y eficiente.	Amenaza	Alto	Alto	-1	3	3	-9	-9	0	
<b>Calificaciones</b>											<b>2</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia

De la realización de la matriz POAM se obtuvieron las siguientes calificaciones:

Cuadro 10. Calificación POAM

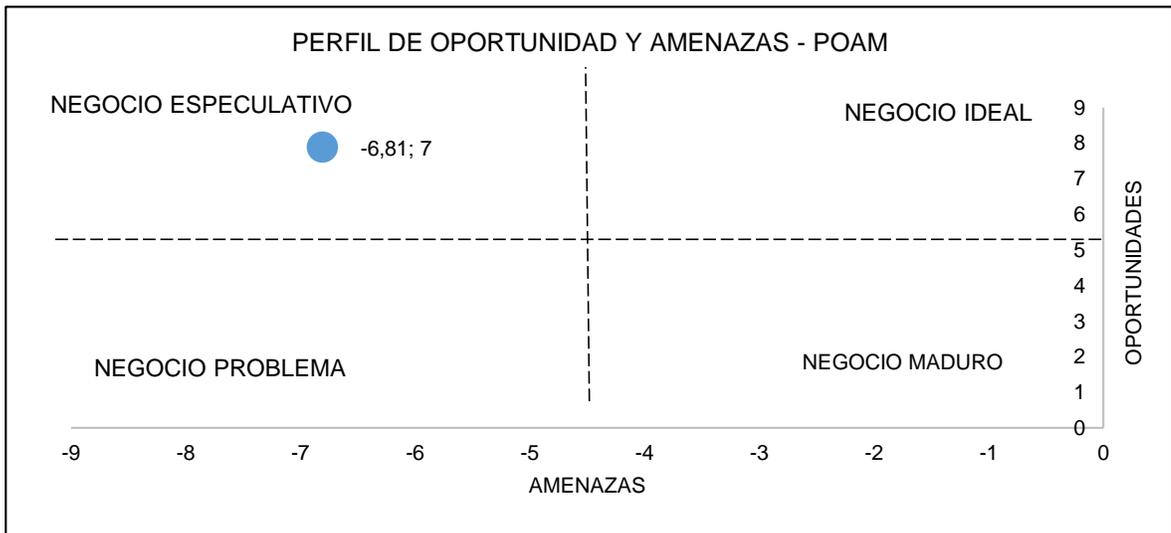
Calificación POAM		
Factor	Amenazas	Oportunidades
Factores político	-19	10
Factores económicos	-9	17
Factores sociales	-24	18
Factores tecnológicos	-10	9
Factores geográficos	-13	9
Totales	-75	63
Promedios	-6,82	7,00

Total calificaciones	
Amenazas	11
Oportunidades	9

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la representación gráfica de la matriz POAM realizada para la empresa Victoria Cargo Transportes:

Figura 3. Perfil de oportunidades y Amenazas POAM



Fuente: Elaboración propia

En la figura No. 3, se evidencia que la empresa Victoria Cargo Transportes se encuentra ubicado en el entorno de negocio especulativo, donde se encuentran muchas oportunidades, pero se corren muchos riesgos por lo que se deben tomar acciones correctivas y preventivas para mitigar sus impactos a corto y largo plazo.

**2.5.2 Matriz PCI (Perfil de capacidades internas).** A continuación, se realiza la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización con base en las oportunidades y amenazas que se manifiestan en el entorno externo. Representa un diagnóstico estratégico de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S, el cual involucra factores que afectan su operación corporativa en este estudio la capacidad directiva, mercadeo, financiera, tecnológica y de talento humano

### Capacidad de talento humano empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S

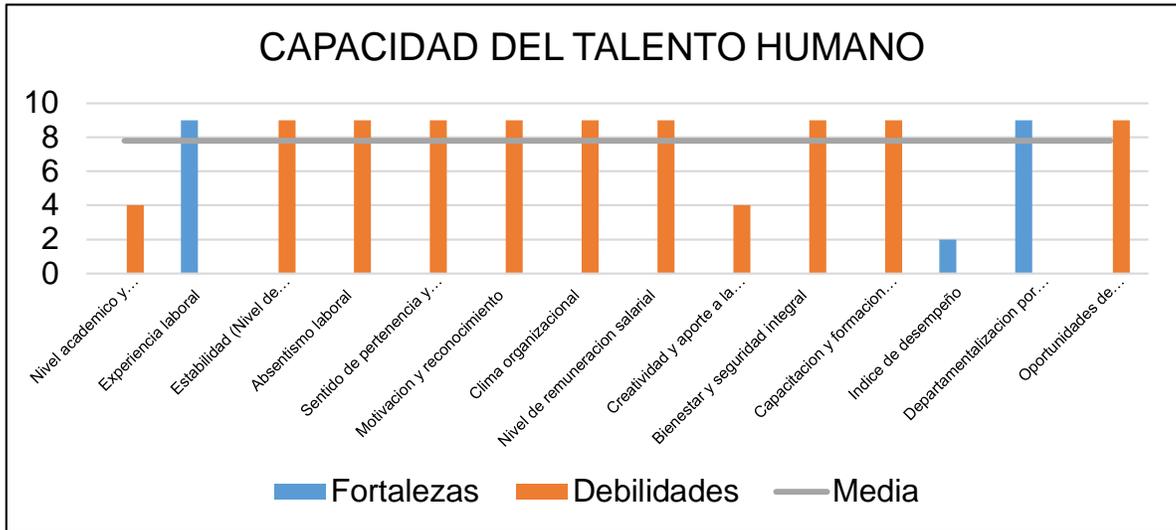
Cuadro 11. Valoración cualitativa del factor capacidad de talento humano

Capacidad de talento humano	Tipo	Nivel	Imp	D	F	A	Media	Conclusiones
				-86	17	86		
Nivel académico y de especialización del talento humano.	Debilidad	Medio	Medio	-4	0	4	7,4	<p>F1. La empresa cuenta con un talento humano con experiencia profesional (principalmente adquirida en otras empresas) pero que es de relevancia para los resultados empresariales.</p> <p>D1 La empresa no tiene fortalecido el sentimiento de pertenencia y compromiso en su talento humano.</p> <p>D2: La empresa presentan deficientes niveles de motivación y compromiso en su talento humano.</p> <p>D3: La empresa presenta un clima organizacional</p>
Nivel de experiencia del talento humano de la organización.	Fortaleza	Alto	Alto	0	9	0	7,4	
Departamentalización por funciones de la estructura organizacional.	Fortaleza	Medio	Alto	0	9	9	7,4	
Alto nivel de rotación del personal.	Debilidad	Alto	Alto	-9	0	9	7,4	
Nivel de absentismo laboral	Debilidad	Medio	Alto	-9	0	9	7,4	
Sentido de pertenencia y compromiso del talento humano.	Debilidad	Alto	Alto	-9	0	9	7,4	
Motivación y reconocimiento del talento humano.	Debilidad	Alto	Alto	-9	0	9	7,4	

Evaluación del clima organizacional	Debilidad	Alto	Alto	-9	0	9	7,4	insatisfactorio para su talento humano
Niveles competitivos y equitativos de remuneración salarial del talento humano.	Debilidad	Alto	Alto	-9	0	9	7,4	D4: La empresa tienen un nivel de remuneración salarial que no es competitivo y equitativo en comparación con el mercado laboral.
Creatividad y aporte a la innovación direccionado al talento humano.	Debilidad	Medio	Medio	-4	0	4	7,4	D5: La empresa no promueve el bienestar y seguridad integral de su talento humano.
Promoción e interés por el bienestar y seguridad integral del talento humano.	Debilidad	Alto	Alto	-9	0	9	7,4	D6: La empresa tiene una deficiente capacitación y formación laboral (poca frecuencia) para su talento humano.
Frecuencia de capacitación y formación laboral del talento humano.	Debilidad	Alto	Alto	-9	0	9	7,4	D7. La empresa no presenta oportunidades de crecimiento y desarrollo que motiven a su talento humano.
Índice de desempeño del talento humano.	Fortaleza	Medio	Bajo	0	2	0	7,4	D11: La empresa tiene un alto índice de rotación del personal por renuncia voluntaria.
La estructura organizacional se encuentra departamentalizada por funciones.	Fortaleza	Alto	Alto	0	9	0	7,4	
La empresa ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo a su talento humano.	Debilidad	Alto	Alto	-9	0	9	7,4	
TOTAL					3	11	14	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Capacidad de talento humano empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S



Fuente: Elaboración propia

### Capacidad directiva de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S

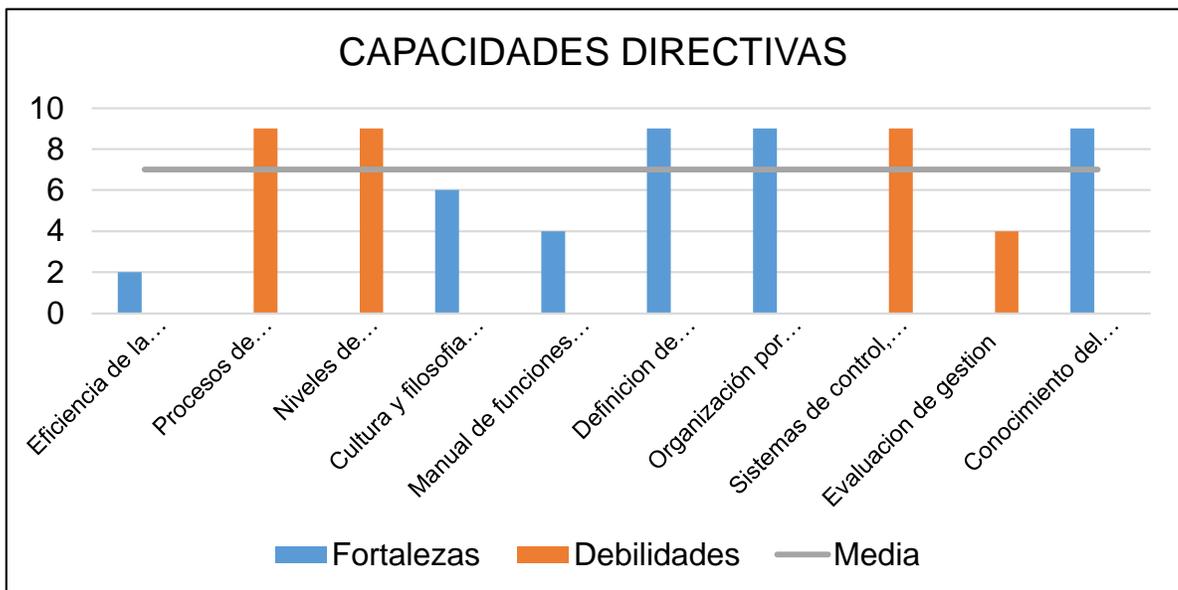
Cuadro 12. Capacidad directiva

Capacidad directiva	Tipo	Nivel	Impacto	D	F	A	Media	Conclusiones
				-28	36	28		
Nivel de eficiencia de la estructura organizacional	Fortaleza	Medio	Bajo	0	2	0	6,4	F6: La empresa tiene un amplio conocimiento del sector y la competencia.
Procesos de comunicación entre directivos y colaboradores.	Debilidad	Alto	Alto	-9	0	9	6,4	
Niveles de autonomía, delegación y empoderamiento por parte del área directiva.	Debilidad	Alto	Alto	-9	0	9	6,4	F7: La empresa realiza correctamente el diseño e implementación de políticas y planes de acción.
Cultura y filosofía organizacional	Fortaleza	Alto	Medio	0	6	0	6,4	
Manual de funciones y descripción de cargo de la organización.	Fortaleza	Medio	Medio	0	4	0	6,4	D9: la empresa tiene dificultades en sus procesos de comunicación, especialmente
Definición de políticas y planes	Fortaleza	Alto	Alto	0	9	0	6,4	

de acción para su gestión.									a nivel interno entre directivos y colaboradores.
Sistemas de control, información, normas y métodos de desempeño implementados por el área administrativa.	Debilidad	Medio	Alto	-6	0	6	6,4		D10: La empresa presenta dificultades en los niveles de autonomía, delegación y empoderamiento por parte de su talento humano
Niveles de evaluación de gestión implementados en la organización.	Debilidad	Medio	Medio	-4	0	4	6,4		
Conocimiento del sector y la competencia por parte del área directiva.	Fortaleza	Alto	Alto	0	9	0	6,4		
Calificación				6	4	10			

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Capacidad directiva de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S



Fuente: Elaboración propia

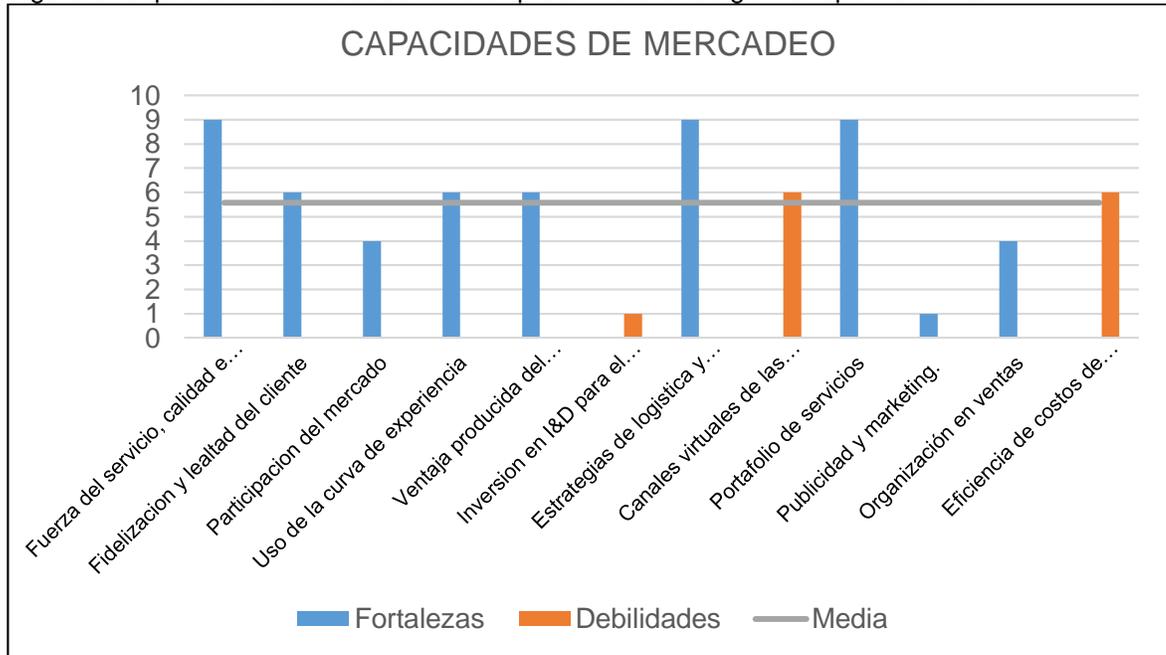
## Capacidad de mercadeo de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S

Cuadro 13. Capacidad de Mercadeo

Capacidad de mercadeo	Tipo	Nivel	Impacto	D	F	A	Media	Conclusiones
				-13	54	13		
Eficiencia de sus servicios, calidad e innovación.	Fortaleza	Alto	Alto	0	9	0	5,58	F3: La empresa destaca por la eficiencia de sus servicios, calidad e innovación.  F4. La empresa tiene excelentes estrategias para gestionar sus operaciones logísticas y de distribución  F5: La empresa tiene un detallado y reconocido portafolio de servicios a nivel local y nacional.
Fidelización y lealtad de los clientes de la organización.	Fortaleza	Medio	Alto	0	6	0	5,58	
Participación del mercado	Fortaleza	Medio	Medio	0	4	0	5,58	
Uso de la curva de experiencia	Fortaleza	Alto	Medio	0	6	0	5,58	
Ventaja producida del potencial del crecimiento del mercado	Fortaleza	Alto	Medio	0	6	0	5,58	
Inversión en I&D para el desarrollo y mejoramiento de servicios	Debilidad	Bajo	Bajo	-1	0	1	5,58	
Estrategias de logística y distribución	Fortaleza	Alto	Alto	0	9	0	5,58	
Canales virtuales de las ventas o contacto con los clientes	Debilidad	Medio	Alto	-6	0	6	5,58	
Portafolio de servicios	Fortaleza	Alto	Alto	0	9	0	5,58	
Publicidad y marketing.	Fortaleza	Bajo	Bajo	0	1	0	5,58	
Resultados de su organización en ventas	Fortaleza	Medio	Medio	0	4	0	5,58	
Eficiencia de costos de distribución	Debilidad	Medio	Alto	-6	0	6	5,58	
Calificación					9	3	12	

Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Capacidad de mercadeo de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S



Fuente: Elaboración propia

## Capacidad financiera de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S

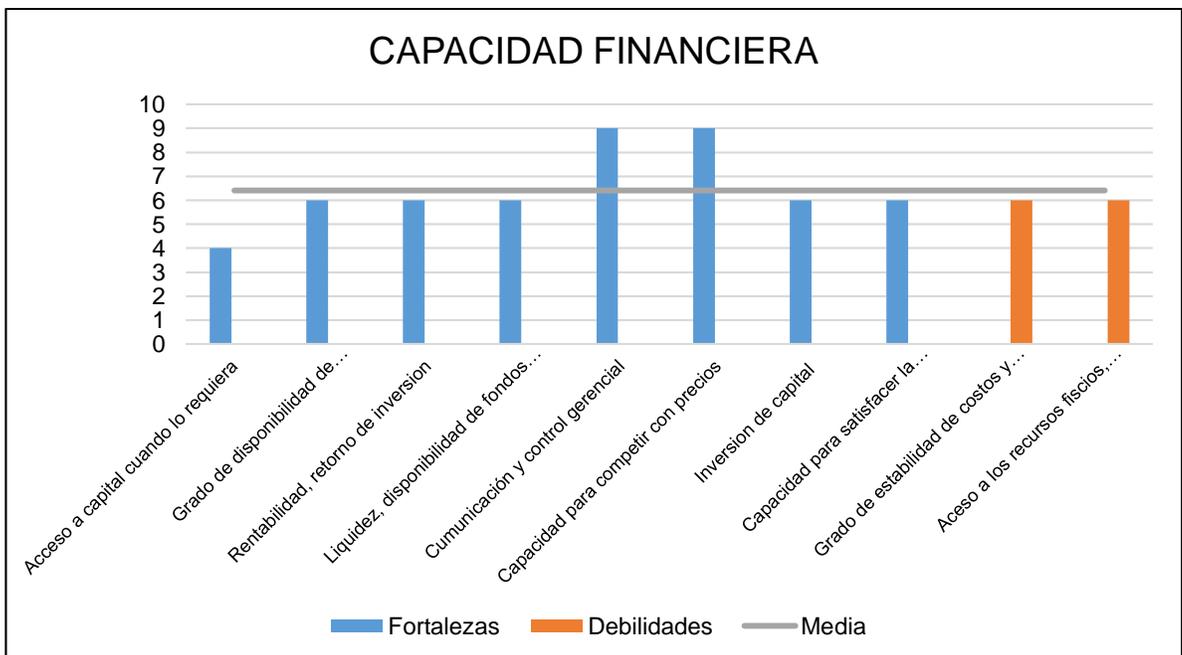
Cuadro 14. Capacidad financiera

Capacidad financiera	Tipo	Nivel	Impacto	D	F	A	Media	Conclusiones
				-	5	1		
				1	2	2		
Acceso a capital financiero cuando lo requiera	Fortaleza	Medio	Medio	0	4	0	6,4	F8 La empresa tiene una elevada capacidad para competir con precios en el mercado.
Grado de disponibilidad de utilización de la capacidad de endeudamiento	Fortaleza	Alto	Medio	0	6	0	6,4	
Alta rentabilidad y retorno de inversión	Fortaleza	Medio	Alto	0	6	0	6,4	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	Fortaleza	Alto	Medio	0	6	0	6,4	
Comunicación y control gerencial	Fortaleza	Alto	Alto	0	9	0	6,4	

Capacidad para competir con precios	Fortaleza	Alto	Alto	0	9	0	6,4
Capacidad de inversión de capital	Fortaleza	Medio	Alto	0	6	0	6,4
Capacidad para satisfacer la demanda del mercado.	Fortaleza	Medio	Alto	0	6	0	6,4
Grado de estabilidad de costos y gastos	Debilidad	Medio	Alto	-6	0	6	6,4
Acceso a los recursos físicos, tecnológicos y humanos cuando sean necesarios.	Debilidad	Medio	Alto	-6	0	6	6,4
Calificación				8	2	10	

Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Capacidad financiera de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S



Fuente: elaboración propia

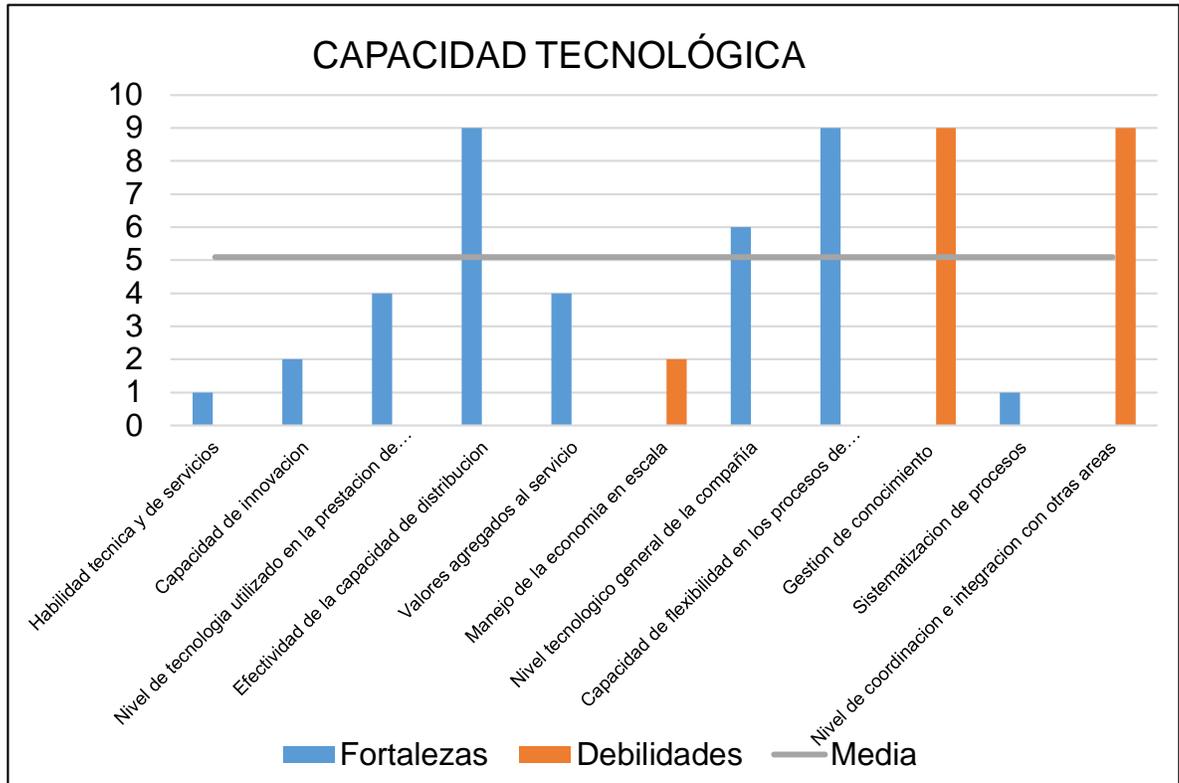
## Capacidad de tecnología de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S

Cuadro 15. Capacidad de tecnología

Capacidad de tecnología	Tipo	Nivel	Impacto	D	F	A	Media	Conclusiones
				- 17	33	17		
Disponibilidad de habilidades técnicas y de servicios	Fortaleza	Bajo	Bajo	0	1	0	5,09	F2. La empresa tiene un alto nivel de efectividad en su capacidad de distribución  D8. La empresa presenta deficientes procesos de gestión del conocimiento
Capacidad de innovación	Fortaleza	Medio	Bajo	0	2	0	5,09	
Nivel de tecnología utilizado en la prestación de servicios	Fortaleza	Medio	Medio	0	4	0	5,09	
Efectividad de la capacidad de distribución	Fortaleza	Alto	Alto	0	9	0	5,09	
Valores agregados al servicio	Fortaleza	Medio	Medio	0	4	0	5,09	
Manejo de la economía en escala	Debilidad	Medio	Bajo	-2	0	2	5,09	
Nivel tecnológico general de la compañía	Fortaleza	Medio	Alto	0	6	0	5,09	
Capacidad de flexibilidad en los procesos de distribución.	Fortaleza	Medio	Alto	0	6	0	5,09	
Gestión de conocimiento	Debilidad	Alto	Alto	-9	0	9	5,09	
Sistematización de procesos	Fortaleza	Bajo	Bajo	0	1	0	5,09	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas	Debilidad	Medio	Alto	-6	0	6	5,09	
	Calificación				8	3	11	

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Capacidad de tecnología de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S



Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la elaboración de la matriz PCI se obtuvieron las siguientes calificaciones:

Cuadro 16. Calificación POAM

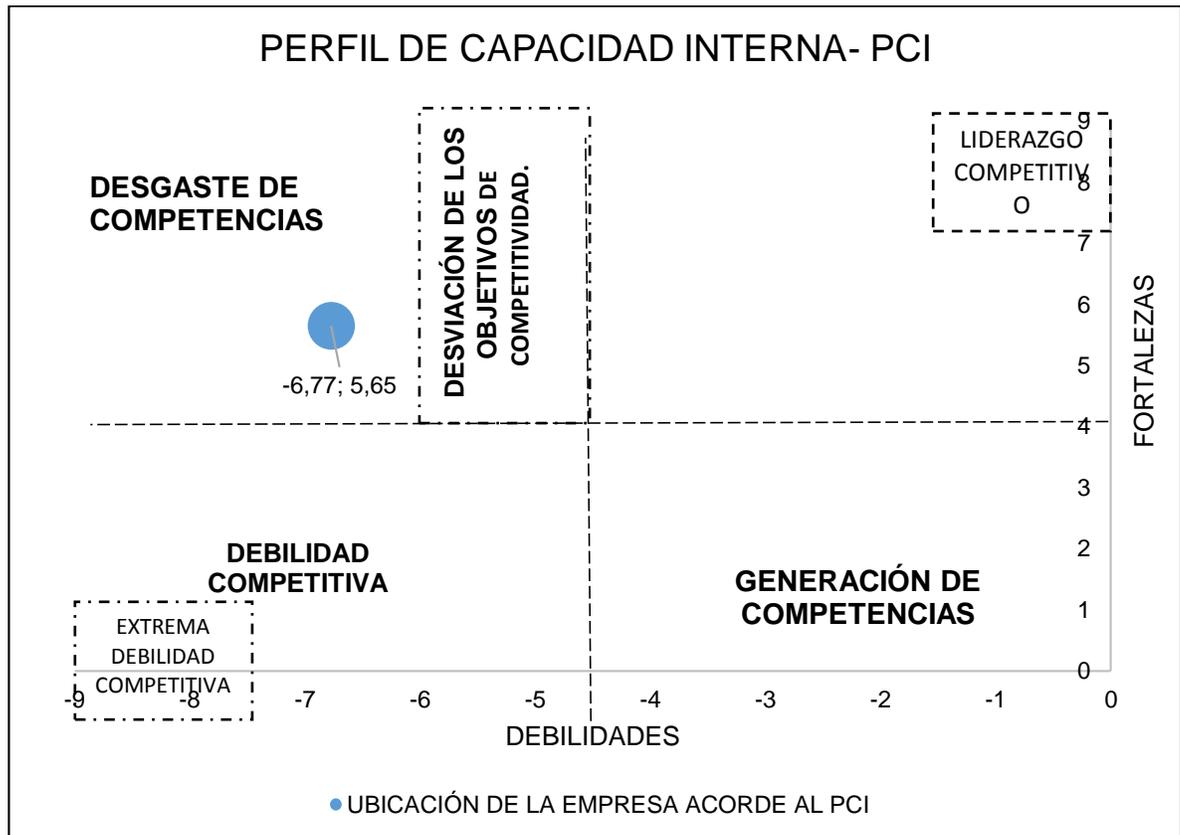
Calificación PCI		
Capacidad institucional	Debilidades	Fortalezas
Directiva	-28	36
De mercadeo	-13	54
Financiera	-12	52
Tecnológica	-17	33
Talento humano	-86	17
Totales	-156	192
Promedios	-6,78	5,65

Total calificaciones	
Fortalezas	34
Debilidades	23

Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

A continuación, se expone la representación gráfica de la matriz PCI de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S:

Figura 9. Perfil de capacidad interna PCI



Fuente: Elaboración propia tomado a partir de Muñoz Bonilla (2019).

Se establece que la empresa Victoria Cargo Transportes se encuentra en el cuadrante de desgaste de competencia, estableciendo que se ha logrado desarrollar fortalezas importantes superior a 5,6; sin embargo, las debilidades están dentro del rango de -9 y -4,5 siendo -6,77. Se recomienda diseñar acciones a corto plazo, encaminadas a la corrección de debilidades para frenar el desgaste organizacional como por ejemplo la capacidad del talento humano que manifestó los resultados los mayores impactos.

**2.5.3 Matriz DOFA.** A continuación, se establecen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Victoria Cargo Transportes. S.A para analizar su entorno y construir estrategias competitivas:

Cuadro 17. Matriz DOFA Empresa Victoria Cargo Transporte S.A.S.

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. La empresa cuenta con un talento humano con experiencia.</p> <p>F2. La empresa tiene un alto nivel de efectividad en su capacidad de distribución</p> <p>F3: La empresa destaca por la eficiencia de sus servicios, calidad e innovación.</p> <p>F4. La empresa tiene excelentes estrategias para gestionar sus operaciones logísticas y de distribución</p> <p>F5: La empresa tiene un detallado y reconocido portafolio de servicios a nivel local y nacional.</p> <p>F6: La empresa tiene un amplio conocimiento del sector y la competencia.</p> <p>F7: La empresa realiza correctamente el diseño e implementación de políticas y planes de acción.</p> <p>F8 La empresa tiene una elevada capacidad para competir con precios en el mercado.</p>	<p>D1. La empresa no tiene fortalecido el sentimiento de pertenencia y compromiso en su talento humano.</p> <p>D2: La empresa presentan deficientes niveles de motivación y compromiso en su talento humano.</p> <p>D3: La empresa presenta un clima organizacional insatisfactorio para su talento humano</p> <p>D4: La empresa tienen un nivel de remuneración salarial que no es competitivo y equitativo en comparación con la curva salarial del mercado laboral.</p> <p>D5: La empresa no promueve el bienestar y seguridad integral de su talento humano.</p> <p>D6: La empresa tiene una deficiente capacitación y formación laboral para su talento humano.</p> <p>D7. La empresa no presenta oportunidades de crecimiento y desarrollo que motiven a su talento humano.</p> <p>D8. La empresa presenta deficientes procesos de gestión del conocimiento</p> <p>D9: la empresa tiene dificultades en sus procesos de comunicación, especialmente a nivel interno entre directivos y colaboradores.</p>

		<p>D10: La empresa presenta dificultades en los niveles de autonomía, delegación y empoderamiento por parte de su talento humano</p> <p>D11: La empresa tiene un alto índice de rotación del personal por renuncia voluntaria.</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O1. Se ha presentado una disminución de la inflación a nivel nacional que beneficia al sector empresarial para incrementar la eficiencia de sus operaciones.</p> <p>O2. La empresa tiene una ubicación geográfica estratégica y competitiva al estar en Cali una de las ciudades principales que tiene el país.</p> <p>O3. La empresa puede beneficiarse del apoyo y herramientas ofrecidas por la cámara de comercio de Cali para el fortalecimiento del talento humano y el sector empresarial.</p> <p>O4. La empresa puede beneficiarse del apoyo de la alcaldía de Santiago de Cali direccionado a la formación y capacitación del talento humano del sector empresarial.</p> <p>O5. Se pueden implementar avances en las tecnologías de las Telecomunicaciones que facilitan el ejercicio empresarial.</p>	<p>F5O2 Innovar y ampliar el portafolio de servicios aprovechando la ubicación geográfica estratégica y competitiva que tiene la empresa.</p> <p>F3O5 Diseñar estrategias de captación y conversión de clientes por medio de resaltar la eficiencia de sus servicios, la calidad y la innovación aprovechando las oportunidades que ofrecen las telecomunicaciones.</p> <p>F2O1 Diseñar un plan de mercadeo que impulse el reconocimiento del mercado resaltando la efectividad de la capacidad de distribución para incrementar las ventas y aprovechar la disminución del a inflación.</p> <p>F8O5 Diseñar estrategias promocionales para incrementar el reconocimiento y posicionamiento en el mercado aprovechando la capacidad de competir con precios y las tecnologías de telecomunicaciones.</p>	<p>D9O5 Diseñar un plan de comunicación organizacional por medio del aprovechamiento de canales tradicionales y las tecnologías de telecomunicaciones</p> <p>D6O4 Diseñar e implementar un plan de capacitación y formación por competencias apoyado por las herramientas que ofrece la Alcaldía de Santiago de Cali.</p> <p>D8O3 Diseñar e implementar un plan organizacional de gestión del conocimiento apoyado por las herramientas ofrecidas por la Cámara de Comercio de Cali para el fortalecimiento del talento humano y el sector empresarial.</p> <p>D7O2 Diseñar e implementar un plan de convenios y alianzas organizacionales para brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo al talento humano aprovechando las excelentes circunstancias comerciales que tiene por su ubicación estratégica y competitiva en la ciudad de Cali.</p> <p>D1105 Diseñar programas de teletrabajo por medio de las telecomunicaciones que permitan mantener motivados y satisfechos al talento humano y disminuyan el indicador de rotación del personal.</p>

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>A1. Decreto 568 de 2013 incrementos en los impuestos de la gasolina y combustible que afectan a la rentabilidad organizacional.</p> <p>A2. Decreto Ley 12663 DE 1950 Incumplimiento del Código sustantivo del trabajo que puede terminar en demandas y multas para la organización.</p> <p>A3. El Incremento y creación de nuevos impuestos a nivel nacional y departamental que impactan la sostenibilidad y rentabilidad empresarial.</p> <p>A4. Deficiente estado de las vías (derrumbe, huecos, desvíos) que dificulta el transporte y el nivel de cumplimiento y puntualidad de las entregas de los clientes.</p> <p>A5. Alta tasa de desempleo a nivel nacional que afecta la economía, el poder adquisitivo y las ventas.</p> <p>A6. Se están presentado altos niveles de rotación del personal en el sector empresarial que generan un panorama de inestabilidad y de desventajas competitivas por el incremento de los costos de selección, inducción y capacitación y pérdida de capital intelectual.</p>	<p>F4A4 Diseñar planes estratégicos de logística y distribución en caso de novedades por daños en las vías nacionales.</p> <p>F1A1 Diseñar la planificación estratégica comercial aprovechando la experiencia laboral que posee el talento humano para mitigar los efectos negativos que generan el incremento en los impuestos de gasolina y combustible a nivel nacional.</p> <p>F6A3 Diseñar campañas publicitaria digitales y tradicionales enfocadas en resaltar el conocimiento del sector y la competencia que incrementen la captación y fidelización de clientes para hacer frente a nuevos impuestos y retos económicos.</p> <p>F7A7 Diseñar políticas y plan de acción enfocado a la transformación digital de la empresa para identificar y solucionar oportunidades de mejora tecnológica con relación a la competencia.</p>	<p>D2A5 Diseñar e implementar planes de carrera organizacional que permita brindar desafíos y contribuya al mejoramiento de la motivación y compromiso laboral al igual que ofrecer nuevas oportunidades de empleo.</p> <p>D4A2 Diseñar e implementar políticas de estabilidad laboral que den cumplimiento a la normativa establecida en el código sustantivo del trabajo.</p> <p>D1A6 Diseñar un plan de reconocimiento laboral para reconocer el desempeño de su talento humano que impulse el sentimiento de pertenencia y compromiso organizacional haciendo que tengan motivación para conservarlo y se disminuya la tasa de rotación del personal.</p> <p>D5A3 Diseñar e implementar programas de bienestar, seguridad y salud en el trabajo que permitan construir ventajas competitivas por medio del talento humano y que impacten positivamente la rentabilidad y productividad organizacional y poder hacer frente al incremento y creación de nuevos impuestos a nivel nacional.</p> <p>D3A5 Implementar dinámicas de mejoramiento del clima laboral para su fortalecimiento haciendo que los colaboradores se sientan satisfechos con sus empleos y se disminuya el indicador de rotación del personal.</p> <p>D10A6 Implementar tareas desafiantes para incrementar los niveles de autonomía, delegación y empoderamiento del talento humano y disminuir los indicadores de rotación del personal por incrementar su motivación y satisfacción.</p>

A7. Velocidad del desarrollo tecnológico que la competencia puede implementar y generar mayor captación de clientes.		
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

**2.5.3.1 Análisis DOFA.** En conclusión, con relación a la situación actual de los entornos de la empresa Victoria Cargo transportes S.A.S, el no aprovechar las oportunidades que se presentan en telecomunicaciones y las entidades que ofrecen apoyo empresarial de capacitación e innovación pueden ser factores fundamentales que limiten la productividad, eficiencia y maximización de resultados y la satisfacción de los clientes internos y externos. Además de crearse escenarios desfavorables que no puedan mitigar los impactos ocasionados por las amenazas de tipo económico, político y social colocando en riesgo la sostenibilidad y crecimiento empresarial.

Con base en lo anterior se establece la viabilidad de diseñar un plan estratégico de retención del personal orientado al fortalecimiento de la gestión del talento humano de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S en la ciudad de Cali.

### 3. DESARROLLO DE RESULTADOS

#### 3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

En el desarrollo de este análisis se fundamentó principalmente en el diseño de una encuesta estructurada con preguntas cerradas de única respuesta en escala Likert con el propósito de evaluar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Cargo Transportes S.A.S en la ciudad de Cali; este instrumento se dividió en secciones de preguntas dirigidas en reconocer las perspectivas existentes con referencia a diez (5) factores seleccionados según las teorías de pirámide de necesidades humanas de Abraham Maslow y la de higiene y motivación de Frederick Herzberg: comunicación interna, capacitación, reconocimiento, condiciones salariales y condiciones laborales, ambientales y físicas.

Cuadro 18. Ficha Técnica de la encuesta de satisfacción laboral

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
<b>Población o Universo (N):</b>	30 empleados
<b>Tamaño de la Muestra (n):</b>	30 empleados
<b>Nivel de Confianza:</b>	100%
<b>Tipo de muestreo:</b>	Probabilístico Aleatorio
<b>Diseño de la investigación según el tiempo:</b>	Descriptiva
<b>Fecha estimada para la toma de datos:</b>	Agosto del 2023
<b>Formato y Tipo de cuestionario según método de contacto:</b>	Físico
<b>Cantidad total de preguntas:</b>	27

Fuente: Elaboración propia.

#### 3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

A continuación, se describen los resultados del diagnóstico de la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S que se encuentran en el Anexo B, con el principal fundamento de identificar las causas principales que provocan el incremento del indicador de rotación del personal.

**3.2.1 Criterios generales:** El perfil sociodemográfico de los colaboradores de la empresa es que se encuentran en un rango de edad de 18 a 25 años, estado civil

casados y en unión libre; aproximadamente de 1 a 2 hijos; escolaridad tecnólogo y antigüedad de la empresa menor de 2 años. La información requerida para que el plan estratégico de retención se construya con base en las características, requerimientos y necesidades de los colaboradores de la empresa.

**3.2.2 Satisfacción laboral general:** se establece con base en los resultados que solamente el 13% de los colaboradores se encuentran satisfechos con la empresa, lo que demuestra que la insatisfacción se manifiesta en más de la mitad del talento humano, siendo la principal causa de los altos niveles de rotación, reprocesos y falencias que se están presentando en el ejercicio de la actividad laboral. Con base en lo anterior se define la viabilidad de construir un plan de retención.

**3.2.3 Comunicación:** se presenta insatisfacción con la comunicación entre jefes y compañeros por considerarse que no es directa y de confianza, no se les ofrece la posibilidad de poder participar en la toma de decisiones y expresar sus opiniones, ideas y sugerencias con libertad y complicidad impactando negativamente en el sentido de pertenencia de los colaboradores por sentirse poco importantes y parte de la organización. Además, existe una barrera comunicativa que separa a los directivos de los otros cargos lo que genera incomodidad, resentimientos, infortunios, mal clima laboral y deficiencias en la productividad. Se recomienda el diseño e implementación de un plan de comunicación organizacional.

**3.2.4 Capacitación y formación:** se presenta insatisfacción con relación a capacitaciones y la información recibida sobre el correcto desempeño de las funciones laborales a los colaboradores al considerarlas irregulares, incompletas y poco frecuentes. Además, que las oportunidades presentadas para el desarrollo profesional desde las perspectivas académicas, económicas son relativamente bajas, lo que afecta directamente a las posibilidades de construir ventajas competitivas donde se mejore la calidad de trabajo y se adquieran y fortalezcan competencias y habilidades que permitan enfrentar mejor la gestión e incrementar la productividad. Se recomienda el diseño e implementación de un plan de

capacitación y formación actualizado según los requerimientos de los colaboradores.

**3.2.5 Motivación y reconocimiento:** se encuentra insatisfacción de trabajar dentro de la empresa y con el trabajo que desarrollan, destacándose principalmente que no se sienten parte del equipo, no hay un reconocimiento por méritos, fechas especiales o identificación de la importancia que representa su cargo o desempeño para el logro de objetivos por lo que se sienten aislados y desmotivados. Además, consideran que no hay estabilidad laboral; las condiciones laborales, permisos horarios y vacaciones son regulares por la sobrecarga laboral y el estrés continuo para poder encontrar espacios de descanso, libre esparcimiento y sano bienestar.

De la misma forma, no existe un plan de carrera con el que puedan participar en ascensos y además que, aunque la empresa ofrece los beneficios legales obligatorios como el auxilio de transporte hay otros que están siendo olvidados y que les quitan oportunidades de crecimiento a los trabajadores con referencia a sus metas personales y familiares como por ejemplo ser profesionales.

Se recomienda diseñar e implementar planes y convenios de mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de forma integral, efectuar actividades de integración con las familias de los colaboradores, construir políticas de estabilidad laboral, impulsar acciones de reconocimiento público del talento humano y promover el desarrollo de tareas desafiantes que incrementen el dinamismo de las funciones.

**3.2.6 Condiciones salariales:** se presenta insatisfacción con la remuneración recibida porque no consideran que sea coherente y justa según la cantidad de horas trabajadas, las responsabilidades y las funciones que realizan además de la existencia de desigualdad e inequidad en comparación con los rangos ofrecidos en el mercado laboral. Se recomienda implementar políticas salariales como por ejemplo establecer el criterio de brindar un salario superior al mínimo legal e incluir

la compensación variable y flexibilizar los horarios según extras de la jornada laboral.

**3.2.7 Condiciones laborales, ambientales y físicas:** se presenta insatisfacción con el diseño y estructuración del puesto de trabajo porque no permiten el máximo desarrollo de habilidades, al igual que las relaciones entre compañeros de trabajo, jefes y subordinados y la gestión y dirección que realizan sus superiores. Igualmente, la distribución de las funciones y del trabajo en equipo dentro del área es regular; el estilo de liderazgo no es positivo y participativo La organización no muestra interés por promover y garantizar la salud integral de su talento humano.

Se recomiendan realizar estrategias enfocadas en el diseño e implementación de sistemas y programas de bienestar, seguridad y salud en el trabajo y evaluaciones constantes del clima laboral para identificar oportunidades de mejora e implementar acciones preventivas y correctivas para su fortalecimiento.

### **3.3 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN DEL PERSONAL**

A continuación, se describen los principales objetivos que debe cumplir el plan estratégico de retención del personal realizado para solucionar la problemática presentada dentro de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S en la ciudad de Cali.

**3.3.1 Objetivo general.** El principal fundamento de este plan estratégico de retención el personal

- Fortalecer la gestión del talento humano de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S. en la ciudad de Cali para incrementar los niveles de satisfacción de los colaboradores y disminuir el nivel de rotación del personal y absentismo laboral.

**3.3.2 Objetivos específicos.** A partir del anterior objetivo general se resolverán los siguientes objetivos específicos:

Cuadro 19. Objetivos específicos del plan de retención del personal

<b>Factor de Satisfacción</b>	<b>Objetivos específicos</b>
<b>Comunicación</b>	Promover una comunicación interna asertiva, fluida y efectiva por medio del aprovechamiento de las TIC's y el estímulo del trabajo en equipo eliminando barreras y mejorando el acceso, procesamiento y retroalimentación de la información.
<b>Formación y capacitación</b>	Impulsar en el talento humano de la empresa en la adquisición y el fortalecimiento de competencias transversales y técnicas para el mejoramiento de la eficiencia del desempeño laboral y la satisfacción de necesidades de crecimiento intelectual, profesional y personal.
<b>Motivación y reconocimiento</b>	Incrementar la motivación y reconocimiento del talento humano para mejorar la productividad, el desempeño laboral y el sentimiento de pertenencia y compromiso con la organización
<b>Condiciones Salariales</b>	Impulsar una remuneración salarial y de beneficios económicos equitativa, justa y competitiva con relación a las responsabilidades y el mercado laboral actual.
<b>Condiciones laborales, ambientales y físicas</b>	Promover el mejoramiento de la calidad de vida del talento humano de la organización por medio de la protección de su bienestar y seguridad integral, la construcción de ambientes laborales agradables y productivos e impulsando la responsabilidad social empresarial.

Fuente: Elaboración propia (2023)

### **3.4 PLAN ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

A continuación, se describe el plan estratégico de retención del personal de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S fundamentado en los resultados de las matrices POAM, PCI, DOFA, cruzada y la encuesta realizada al respecto de los factores que impactan la satisfacción del talento humano y representan una oportunidad de mejora para el fortalecimiento de la gestión del talento humano y controlar y disminuir el indicador de rotación del personal.

Cuadro 20. Plan estratégico de retención del personal de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S

<b>Criterio de Satisfacción laboral</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Duración semanas</b>
<b>Comunicación</b>	Promover una comunicación interna asertiva, fluida y efectiva por medio del aprovechamiento de las TIC's y el estímulo del trabajo en equipo eliminando barreras y mejorando el acceso, procesamiento y retroalimentación de la información	Diseñar e implementar un plan de comunicación organizacional por medio del aprovechamiento de canales tradicionales y tecnologías de las telecomunicaciones.	Contratar un profesional experto en comunicación organizacional: que permita analizar, impulsar y perfeccionar la comunicación interna y externa de la organización	Gerencia	\$1.400.000	1
			Asignar un área de comunicación empresarial y de fácil acceso para todos los colaboradores relacionada a colocar información relevante actualizada sobre la empresa y sus operaciones.	Asistente de talento humano	\$300.000	1
			Definir los elementos y tácticas para diseñar las estrategias de comunicación interna que conforman el plan en conjunto con el profesional contratado y la cooperación de colaboradores.	Analista de comunicación interna	\$50.000	1
			Promover nuevos y actuales canales de comunicación digital: Aprovechar la tecnología para comunicar de forma efectiva como, por ejemplo: Utilizar página web, redes sociales, whatsapp empresarial y el correo electrónico para facilitar la interacción y comunicación con los colaboradores.	Asistente administrativo y analista de comunicación interna	\$350.000	1
			Diseñar una revista digital empresarial que se entregue de forma trimestral que permita transmitir información organizacional de interés para todos los colaboradores de la empresa.	Analista de comunicación interna	\$50.000	1
			Planificar y efectuar reuniones de retroalimentación: Efectuar reuniones con los colaboradores de toda la empresa en las que se puedan enseñar y trabajar temas institucionales de la empresa que no son conocidos por todos y son importantes.	Analista de comunicación interna	\$100.000	1
			Gestionar y efectuar talleres direccionados a la importancia de la comunicación interna y cómo gestionarla correctamente dentro de la organización.	Analista de comunicación interna	\$200.000	1

<b>Criterio de Satisfacción laboral</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Duración semanas</b>
		Establecer espacios y elementos que mejoren los procesos de comunicación interna y fomenten la accesibilidad de la información.	Realizar reuniones que faciliten la comunicación entre directivos y colaboradores en el que se puedan brindar espacios para conocer necesidades e inquietudes de información y que deben ser correctamente gestionadas por talento humano y el área administrativa.	Analista de comunicación interna	\$50.000	2
			Diseñar e implementar instructivos que permitan conocer a los colaboradores las normas internas y los protocolos de comunicación que se deben respetar para el óptimo desarrollo de las funciones y objetivos empresariales.	Analista de comunicación interna	\$50.000	
			Implementar buzones digitales y físicos que faciliten que los colaboradores comuniquen sus sugerencias de mejora con relación a la comunicación interna de la organización para el diseño de los instructivos y protocolos.	Analista de comunicación interna	\$50.000	
<b>Formación y capacitación</b>	Impulsar en el talento humano de la empresa en la adquisición y el fortalecimiento de competencias transversales y técnicas para el mejoramiento	Diseñar e implementar un plan de capacitación y formación por competencias.	Diagnosticar la situación actual del proceso de capacitación de la empresa Victoria Cargo Transporte con el propósito de identificar oportunidades de mejora con relación al desarrollo de competencias básicas, genéricas, transversales y técnicas que se deben incluir en el plan de capacitación y formación.	Jefe administrativo y de talento humano	\$100.000	4
			Analizar los resultados de las competencias que se deben incluir en el plan seguido de la decisión del diseño de la capacitación, población objetivo, política y objetivos de formación, temas de capacitación, lugares disponibles y responsables.		\$100.000	
			Diseñar, planear e implementar los programas de formación y desarrollo		\$100.000	
			Fortalecer competencias transversales y técnicas con el ofrecimiento e inscripción de los		\$500.000	

<b>Criterio de Satisfacción laboral</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Duración semanas</b>	
	to de la eficiencia del desempeño laboral y la satisfacción de necesidades de crecimiento intelectual, profesional y personal.		colaboradores en cursos gratuitos de transformación digital en convenio con MinTIC			1	
			Fortalecer competencias técnicas por medio de programas de formación que ofrece la Alcaldía y Cámara de comercio.		\$500.000		
			Evaluar los resultados alcanzados por medio de indicadores de gestión y realizar la retroalimentación pertinente para identificar ajustes requeridos.		\$100.000		
		Diseñar e implementar un plan organizacional de gestión del conocimiento.	Identificar el conocimiento que es requerido por la empresa por medio del análisis de los principales procesos que conforman la actividad comercial.				\$100.000
			Evaluar el conocimiento (colaboradores) y los recursos (sistemas, bases de datos, aplicaciones, repositorios) que posee la organización y cuales debe conseguir para priorizar las necesidades de conocimiento y valor según su impacto, costo y tiempo de solución.				
			Construir un mapa de conocimiento y diagnosticar las fuentes existentes ubicando conocimientos adicionales para así calcular el retorno de la inversión total de los requerimientos identificados.				
			Estructuración y formalización de procedimientos de gestión del capital intelectual y aprendizaje y aseguramiento del conocimiento de los aspectos críticos y fundamentales que impactan los resultados de la organización y deben ser registrados y formalizados.				
		Programar y ejecutar charlas formativas que permitan identificar, capturar, desarrollar, distribuir y retener el conocimiento y la experticia en la organización y que reside dentro del personal.		\$100.000			

<b>Criterio de Satisfacción laboral</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Duración semanas</b>	
<b>Motivación y reconocimiento</b>	Incrementar la motivación y reconocimiento del talento humano para mejorar la productividad, el desempeño laboral y el sentimiento de pertenencia y compromiso con la organización	Diseñar e implementar un plan de convenios y alianzas organizacionales para el mejoramiento de la calidad de vida y bienestar del talento humano de la empresa.	Promover beneficios y convenios con entidades financieras, sector de la salud y otras categorías para impulsar la calidad de vida de los colaboradores.	Jefe del talento humano	\$300.000	1	
			Realizar estudios de la calidad de vida de los colaboradores y desarrollo integral de los mismos para identificar oportunidades de mejor que puedan ser gestionadas y solucionadas por instituciones aliadas.		\$50.000	1	
			Realizar las gestiones pertinentes para establecer y oficializar los convenios organizacionales (entidades promotoras de salud, seguros, cajas de compensación, prepagada, educación, entre otros) con los mejores beneficios para el talento humano de la empresa.		\$50.000	1	
			Diseñar e implementar un plan de carrera organizacional que permita brindar desafíos y contribuya al mejoramiento de la motivación y compromiso laboral		Determinar las necesidades futuras de la organización, teniendo en cuenta el número de colaboradores actuales, cargos, indicador de rotación, tasa de abandono y jubilaciones.	Jefe del talento humano	\$50.000
				Identificar competencias para cada puesto dentro de la empresa por medio de un perfil de competencias.		\$50.000	1
				Diseñar un mapa de carrera, que permita resumir las demandas de cada cargo y definir la trazabilidad que se debe realizar para satisfacerlas.		\$50.000	1
				Planificar la formación para que los colaboradores puedan ascender dentro de la organización por medio de las evaluaciones de desempeño.		\$50.000	1
				Establecer los periodos de aplicación del plan de carrera y las medidas de evaluación requeridas para su correspondiente ajuste.		\$50.000	1
				Efectuar actividades que		Definir becas para colaboradores e hijos con relación a sus procesos de formación.	

Criterio de Satisfacción laboral	Objetivo	Estrategias	Acciones	Responsable	Presupuesto	Duración semanas
		fomenten el equilibrio entre la vida personal y laboral del talento humano de la organización.	Realizar actividades de socialización familiar entre los empleados.	Jefe del talento humano	\$200.000	
			Definir jornadas de vacaciones recreativas en beneficio de los resultados alcanzados.		\$200.000	
		Diseñar e implementar políticas de estabilidad laboral	Construir criterios de contratación directa de los colaboradores	Jefe del talento humano	\$150.000	1
			Definir cláusulas de permanencia mínima y de comunicación de inconformidades y dificultades en el desempeño de funciones y responsabilidades.		\$100.000	
		Impulsar acciones de reconocimiento para el talento humano de la organización.	Comunicar por medio de redes sociales y página web de los colaboradores con mayor reconocimiento en el mes.	Jefe del talento humano	\$50.000	1
			Establecer rankings públicos donde se demuestren los colaboradores con mejor desempeño que sea visible en zonas comunes y canales digitales.		\$50.000	1
			Enviar un correo electrónico de felicitación a todas las empresas y felicitar a los colaboradores por el desempeño alcanzado.		\$50.000	1
			Ofrecer un reconocimiento al colaborador que mejor desempeño laboral obtuvo en el mes, considerando una distinción en los medios internos de comunicación		\$100.000	1
			Actividad de celebración y reconocimiento que integren al personal de la empresa en su aniversario.		\$200.000	1
			Celebrar los momentos especiales como los cumpleaños brindando un pequeño detalle, dulce o tarjeta firmada, además de ofrecer un día de vacaciones adicional para tener un impacto importante en la motivación de los colaboradores.		\$200.000	1
			Realizar actividades de celebración de fechas festivas como navidad, fin de año, día del padre		\$100.000	1

<b>Criterio de Satisfacción laboral</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Duración semanas</b>		
			entre otras, para promover la integración entre compañeros y directivos.					
			Implementar la actividad de nota a mano, donde se escriba a los colaboradores frases importantes y de gracias por su desempeño realizado.		\$150.000	1		
			Crear un video de agradecimiento para el colaborador que se destaque en el desarrollo de sus funciones.		\$50.000	1		
			Entregar un globo en los puestos de trabajo por agradecimiento y logro de objetivos de los colaboradores permitiendo que estos sean destacados de los demás.		\$20.000	1		
			Pulseras identificativas que permitan destacar a los colaboradores como los de mejor rendimiento en el desarrollo de sus funciones.		\$40.000	1		
		Implementar tareas desafiantes para incrementar los niveles de autonomía, delegación y empoderamiento del talento humano.	Promover el desarrollo de tareas desafiantes que permitan el enriquecimiento y dinamismo del cargo y asumir nuevos retos. Impulsar el mejoramiento continuo e impulsar el logro de objetivos.	Jefe del talento humano	\$100.000	1		
			Diseñar charlas y capacitaciones en las que se impulse el mejoramiento de competencias relacionadas con la gestión de tareas desafiantes y retadoras según los diferentes cargos de la estructura organizacional.		\$40.000			
		<b>Condiciones laborales, ambientales y físicas</b>	Promover el mejoramiento de la calidad de vida del talento humano de	Implementar dinámicas de mejoramiento del clima laboral.	Realizar la dinámica de integración grupal de buen humor que impulse las risas y emociones positivas que favorezcan el bienestar mental y relajar tensiones de los todos los integrantes de la organización	Jefe del talento humano	\$100.000	3
					Realizar la dinámica de integración de juego de roles considerada eficiente para identificar las capacidades de resolución de problemas,		\$100.000	

<b>Criterio de Satisfacción laboral</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Duración semanas</b>	
	la organización por medio de la protección de su bienestar y seguridad integral, la construcción de ambientes laborales agradables y productivos e impulsando la responsabilidad social empresarial.		conocimientos, empatía y tiempos de respuesta que tienen los colaboradores				
			Efectuar la dinámica de integración de rasgos en común con el propósito de trabajar en las habilidades comunicativas y de interpretación de los equipos de trabajo.		\$100.000		
			Efectuar la dinámica de integración de mímica, donde se permita construir habilidades de expresión corporal e interpretativas de los colaboradores y puedan pasar ratos entretenidos.		\$100.000		
			Realizar la dinámica para conocer a los trabajadores con el propósito de liberar el estrés, mejorar la comunicación y aumentar la productividad a través de un momento divertido y de esparcimiento.		\$100.000		
		Diseñar e implementar sistemas y programas de bienestar, seguridad y salud en el trabajo		Diseñar e implementar programa de ergonomía en los puestos de trabajo	Jefe del talento humano	\$50.000	4
				Establecer programa de pausas activas para los colaboradores		\$50.000	
				Efectuar reuniones anuales para la revisión, actualización y ajuste del reglamento interno de seguridad laboral		\$50.000	
				Determinar acciones para fomentar estilo de trabajo y de vida saludable con base en las especificaciones y perfiles de los colaboradores de la empresa.		\$50.000	
				Diseño de plan de emergencias y seguridad fundamentado en el comportamiento y requerimiento del personal encargado de la empresa		\$50.000	
<b>Condiciones salariales</b>	Impulsar una remuneración salarial y de	Ofrecer beneficios económicos complementarios.	Cumplir con el pago de auxilio de transporte según requerimientos de ley y ofrecerlo adicionalmente a quienes demuestren que lo necesitan.	Jefe de contabilidad y finanzas; jefe de	\$50.000	1	
			Implementar un programa de protección funeraria para empleados		\$50.000	1	

<b>Criterio de Satisfacción laboral</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Duración semanas</b>
	beneficios económicos equitativa, justa y competitiva con relación a las responsabilidades y el mercado laboral actual		Impulsar recursos para auxilios de estudios universitarios y de formación para el desarrollo de los colaboradores especialmente los que tengan mejor desempeño	talento humano	\$400.000	1
			Establecer convenios de libranza con cajas de compensación o entidades financieras.		\$50.000	1
			Construir un fondo de empleados para ofrecer préstamos por ahorros programados.		\$500.000	1
		Otorgar bonificaciones e incentivos	Implementar bonificaciones especiales por fin de año y fechas importantes como los cumpleaños.	Jefe de contabilidad y finanzas; jefe de talento humano	\$300.000	1
			Implementar comisiones a vendedores por sobresaliente desempeño y niveles de captación de clientes.		\$500.000	
			Premios económicos al mejor empleado del mes.		\$100.000	
			Primas extralegales por cumplimiento de objetivos		\$100.000	
			Reconocimiento económico por ascensos o desempeño laboral		\$100.000	
			Salarios y bonificaciones superiores al promedio del mercado por cumplimiento y sentido de pertenencia con la organización.		\$200.000	
		Diseñar e implementar políticas salariales	Establecer el criterio de brindar un salario mínimo superior al SMLV.	Jefe de contabilidad y finanzas; jefe de talento humano.	\$50.000	2
			Analizar la curva salarial y enfocar la estabilidad de la competitividad de los salarios con relación al mercado.		\$50.000	
			Implementar la compensación variable y flexibilizar los salarios según extras de la jornada laboral.		\$50.000	
			Estudios de equidad para establecer que cada colaborador tiene un salario justo según su desempeño y competencias.		\$50.000	
						Total

Fuente: Elaboración propia

**Nota:** el plan estratégico de retención del personal de la empresa Victoria Cargo S.A.S, tiene un presupuesto de \$10.150.000 y una duración de 52 semanas un aproximado de 12 meses. Se considera importante resaltar que algunas de las acciones definidas van a requerir un reforzamiento y repetición continua para mantener sus resultados a cortos y largo plazo

### **3.5 PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.5.1 Proceso de aprobación del plan estratégico de retención del personal.**

La implementación del plan estratégico de retención de personal debe contar con la aprobación de sus directivos y analizada por el área de talento humano para definir su viabilidad económica y organizacional de todas las actividades y poder ejecutarlo y replicar cuantas veces sea necesaria para alcanzar los resultados esperados.

#### **3.5.2 Diseñar y aprobar la política de sostenibilidad del plan de retención del personal.**

Se debe implementar una política que sea aprobada por los directivos y encargados del área de talento humano de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S en la ciudad de Cali, para la construcción y aplicación del plan estratégico de retención del personal que facilite y garantice su sostenibilidad según la planeación establecida como también la realización de los ajustes requeridos para las mejoras que se deban realizar. Asimismo, es fundamental contar con todo el apoyo y aceptación de los niveles estratégicos, tácticos y operativos de la empresa, logrando su participación, integración y correcto seguimiento y funcionamiento.

#### **3.5.3 Implementar el plan estratégico de retención del personal.**

Se debe establecer y publicar el apoyo que ofrece la organización por la implementación del plan y la asignación de recursos físicos, económicos y materiales según la programación establecida. Igualmente flexibilizar los horarios laborales para que los trabajadores puedan participar en las acciones de mejora en pro del mejoramiento de la motivación, comunicación, capacitación, satisfacción, reconocimiento y

sentido de pertenencia para la organización sin afectar el funcionamiento y desempeño laboral.

**3.5.4 Monitoreo de la implementación del plan estratégico de retención del personal.** Las acciones de mejora definidas deben ser supervisadas por el jefe de talento humano quien se encargará de aprobar y realizar todos los ajustes e intervenciones requeridas para el mejoramiento de resultados e impactos dentro de la satisfacción de los colaboradores.

**3.5.5 Evaluación y valoración de resultados del plan estratégico de retención del personal.** Posteriormente de la implementación de las acciones, se debe realizar el análisis de sus resultados con el propósito de confirmar el cumplimiento de los objetivos establecidos comparando los beneficios e impactos alcanzados en los colaboradores.

A continuación, se establecen los siguientes factores de evaluación que se deben tener en cuenta para el plan de retención del personal:

Cuadro 21. Factores de evaluación del plan de retención del personal

<b>Factores</b>	<b>Descripción</b>
<b>Percepción de las acciones realizadas.</b>	Analizar el valor y perspectiva de los colaboradores sobre las acciones de retención del personal implementadas por medio de encuestas o entrevistas de grupo. Aunque puede ser una medida genérica que no permite una retroalimentación específica consciente medir detalles que garantizan viabilidad y realizar los ajustes necesarios.
<b>Cambios de comportamiento</b>	Este se considera en uno de los factores con mayor demora en manifestarse por lo que se recomienda esperar los tiempos prudentes desde la implementación y reforzamiento de las acciones para evidenciar sus resultado que pueden estar basados en un mejor desempeño, conocimiento, competencias, actitudes y aptitudes en el entorno laboral entre compañeros y directivos y el desarrollo de sus funciones.
<b>Formación y desarrollo</b>	Este factor permite establecer la internalización de conocimientos adquiridos en los programas de capacitación. Se pueden utilizar pruebas evaluativas de conocimiento, debates o simulaciones que se aprovechan como instrumentos de comprobación e identificación de necesidades de fortalecimiento y elaborar un informe de los resultados alcanzados.

<b>Factores</b>	<b>Descripción</b>
<b>Resultados de indicadores de gestión</b>	Evaluar los indicadores de gestión de los factores de satisfacción para definir los resultados alcanzados por cada una de las acciones implementadas. Ejemplo: Rotación del personal, índice de absentismo, productividad, resultados económicos y de ventas, eficiencia, medición del desempeño, clima laboral, gestión de salud y seguridad en el trabajo, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

Todos estos factores deben ser evaluados después de implementar todas las acciones que conforman el plan de retención del personal para construir a detalle el informe final de los resultados y ajustes requeridos para su mejoramiento (Cardoza et, al., 2019).

**3.5.5.1 Indicadores de gestión del plan de retención del personal.** A continuación, se describen los más representativos.

#### **1) Nivel de cumplimiento del plan estratégico de retención del personal**

Cuadro 22. Indicador de cumplimiento del plan de retención del personal

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nombre</b>	Nivel de cumplimiento del plan estratégico de retención del personal
<b>Tipo</b>	Indicador de proceso
<b>Objetivo</b>	Determinar el progreso del proyecto
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Definición de variables</b>	Número de actividades planeadas Número de actividades realizadas
<b>Fórmula</b>	$(\text{No. de actividades realizadas} / \text{No de actividades planeadas}) * 100$
<b>Periodicidad de medición</b>	Trimestral
<b>Responsable</b>	Jefe de talento humano

Fuente: Elaboración propia

## 2) Nivel de motivación en los colaboradores

Cuadro 23. Indicador de motivación en los colaboradores

Concepto	Descripción
<b>Nombre</b>	Nivel de motivación en los colaboradores
<b>Tipo</b>	Indicador de resultados
<b>Objetivo</b>	Medir el impacto del plan estratégico de retención del personal
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Definición de variables</b>	El nivel de motivación de los colaboradores es identificado después de la aplicación de las acciones que conforman el plan estratégico de retención del personal
<b>Fórmula</b>	Nivel de motivación de los colaboradores alcanzado / Nivel de motivación de los colaboradores inicial en un periodo establecido
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Responsable</b>	Jefe de talento humano

Fuente: Elaboración propia

## 3) Nivel de mejora en la comunicación interna

Cuadro 24. Indicador de Nivel de mejora en la comunicación interna

Concepto	Descripción
<b>Nombre</b>	Nivel de mejora en la comunicación interna
<b>Tipo</b>	Indicador de resultados
<b>Objetivo</b>	Medir el impacto del plan estratégico de retención del personal con el nivel de mejora de la comunicación interna dentro de la empresa
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Definición de variables</b>	La evaluación del nivel de mejora alcanzado en la comunicación interna después de la implementación de las acciones que conforman el plan estratégico de retención del personal y el nivel de comunicación interna inicial.
<b>Fórmula</b>	(Nivel de mejora alcanzado en la comunicación interna / nivel de comunicación interna inicial en un periodo establecido) *100
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Responsable</b>	Jefe de talento humano

Fuente: Elaboración propia

#### 4) Nivel de retención del talento humano

Cuadro 25. Indicador de Nivel de retención del talento humano

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nombre</b>	Retención del talento humano
<b>Tipo</b>	Indicador de proceso
<b>Objetivo</b>	Medir el impacto del plan estratégico de retención del personal sobre el nivel de retención del talento humano en la organización.
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Definición de variables</b>	Medir el grado de retención del talento humano después de la aplicación de las acciones del plan estratégico y el nivel de retención del talento humano inicial.
<b>Fórmula</b>	$\text{Nivel de retención del talento humano logrado} / \text{Nivel de retención del talento humano inicial en un periodo determinado}) \times 100$
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Responsable</b>	Jefe de talento humano

Fuente: Elaboración propia

#### 5) Nivel de compromiso del talento humano

Cuadro 26. Indicador de Nivel de compromiso del talento humano

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nombre</b>	Nivel de compromiso del talento humano
<b>Tipo</b>	Indicador de resultados
<b>Objetivo</b>	Medir el impacto del plan estratégico de retención del personal sobre el nivel de compromiso en los colaboradores.
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Definición de variables</b>	La medición del nivel de compromiso de los colaboradores después de la aplicación de las actividades del plan estratégico de retención del personal y el nivel de compromiso inicial.
<b>Fórmula</b>	$(\text{nivel de compromiso alcanzado} / \text{nivel de compromiso inicial}) \times 100$
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Responsable</b>	Jefe de talento humano

Fuente: Elaboración propia

## 6) Indicador de trabajo en equipo

Cuadro 27. Indicador de trabajo en equipo

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nombre</b>	Nivel de trabajo en equipo
<b>Tipo</b>	Indicador de proceso
<b>Objetivo</b>	Medir el impacto del plan estratégico de retención del personal sobre el nivel de trabajo en equipo que se fomenta entre los colaboradores
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Definición de variables</b>	Medir el nivel de trabajo en equipo después de la implementación de las acciones del plan estratégico de retención del personal y el nivel de trabajo en equipo existente al inicio.
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Nivel de trabajo en equipo logrado}}{\text{nivel de trabajo en equipo inicial}} \times 100$
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Responsable</b>	Jefe de talento humano

Fuente: Elaboración propia

## 7) Indicador de satisfacción laboral

Cuadro 28. Indicador de satisfacción laboral

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
<b>Nombre</b>	Nivel de satisfacción laboral del cliente interno
<b>Tipo</b>	Indicador de resultados
<b>Objetivo</b>	Medir el impacto del plan estratégico de retención del personal sobre el nivel de satisfacción de los colaboradores
<b>Definición de variables</b>	Medir el grado de satisfacción laboral en los colaboradores alcanzado después de la aplicación de las acciones del plan estratégico de retención del personal y el nivel inicial de satisfacción laboral.
<b>Fórmula</b>	$\left( \frac{\text{Nivel de satisfacción laboral obtenido}}{\text{nivel de satisfacción laboral en los colaboradores inicialmente}} \right) \times 100$
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Responsable</b>	Jefe de talento humano

Fuente: Elaboración propia

**3.5.6 Retroalimentación de resultados.** Después de la implementación del plan de retención del personal, se debe programar reuniones trimestrales con el propósito de conocer y evaluar los resultados que han sido obtenidos a través de la aplicación de estrategias y acciones propuestas, identificar aquellas que han cumplido con los estándares de aceptación y desarrollo de los colaboradores y han impactado positivamente en la satisfacción de los mismos.

#### 4. DISCUSIONES

El trabajo realizado por Erika Juliana Aloma Ordíez y Yurani Edith Castro Ortega, denominado Plan estratégico de retención del personal para la empresa Transipilae S.A.S Pasto, (2018) concuerda con los resultados de esta investigación porque establece: el talento humano es uno de los factores más importantes dentro de una organización, lo que hace indispensable contar con personal capacitado y altamente comprometido para que se logre cada uno de los objetivos establecido por la organización

Igualmente se afirma y fundamenta que un talento motivado y con alto sentido de pertenencia incrementa su eficiencia y productividad en el desarrollo de sus funciones por lo que se considera importante generar estabilidad laboral y emocional que le garantice una mejor calidad de vida; el área de recursos humanos debe ser un departamento estratégico de gran impacto para promover el desarrollo y crecimiento de las empresas, cumpliendo correctamente su propósito de construir estrategias de retención que incrementen los niveles de satisfacción, motivación, y fidelización de los colaboradores,

Por último, el autor Diego Rene González Miranda (2019) en su estudio denominado Estrategias de retención del personal, una reflexión sobre su efectividad y alcances Medellín-Colombia, concuerdan con los resultados de esta investigación porque considera que la existencia y la efectividad de las estrategias y actividades de retención del personal, se fundamenta principalmente en el fortalecimiento de los procesos de (GTH) especialmente en su función de análisis de puestos de trabajo que permita definir perfiles compatibles con las funciones del cargo y habilidades propias del seleccionado para ocuparlo evitando deficiencias en la identificación de necesidades y ofreciendo competitividad salarial.

## 5. CONCLUSIONES

En el diagnóstico de la satisfacción del personal se identificó: el perfil con mayor frecuencia dentro de la empresa es casado, con una edad entre los 18 a 25 años, Tecnólogos y una antigüedad laboral menor de 2 años. Igualmente, que actualmente se están presentando un conjunto de falencias en los factores de comunicación, formación y capacitación, motivación y reconocimiento, remuneración salarial y condiciones laborales, ambientales y físicas por ejemplo que no existe una comunicación directa y de confianza; sentimiento de no tener la posibilidad de participar en las decisiones de la empresa; las capacitaciones y la información recibida de los desempeños de las funciones son regulares y poco frecuentes, entre otros.

El plan de retención del personal se encuentra estructurado por estrategias entre las que se encuentran programas de formación y capacitación, comunicación organizacional, tareas retadoras, reconocimiento, políticas salariales, estabilidad laboral, dinámicas de mejoramiento del clima laboral, bienestar, seguridad y salud en el trabajo, oportunidades de crecimiento y desarrollo, promoción del equilibrio entre la vida familiar, personal y profesional y la gestión del conocimiento. Se define un presupuesto de \$10.150.000 millones y una duración total de 52 semanas.

El sistema de evaluación de resultados del plan estratégico de retención del personal está conformado por: 1) el proceso de aprobación por parte de los directivos y análisis del área encargada de talento humano; 2) el diseño y aprobación de la política de sostenibilidad que garantice la planeación establecida; 3) implementación y monitoreo,; 4 ) la evaluación y valoración de resultados y por último 5) la retroalimentación conformada por reuniones enfocadas en conocer y evaluar los resultados obtenidos por medio de la aplicación de las estrategias y acciones propuestas.

## 6. RECOMENDACIONES

Se definen las siguientes recomendaciones para garantizar una mayor viabilidad en los resultados de la implementación de las estrategias y acciones definidas en el plan de retención para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de la organización:

- Implementar el plan de retención del personal diseñado en este proyecto de grado, porque el índice de rotación tiene una tendencia ascendente, generando problemas relacionados con altos sobrecostos de los procesos administrativos y de gestión del talento humano que deben invertirse hasta lograr ocupar correctamente el cargo laboral y tener los resultados de desempeño y productividad laboral requeridos.
- Organizar los planes de carrera, comunicación, formación y desarrollo deben ser diseñados según el perfil sociodemográfico diagnosticado, lo que permite establecer los requerimientos de los colaboradores según sus necesidades y expectativas en las diferentes etapas de la vida que se encuentren.
- Realizar diagnósticos de satisfacción, motivación y clima laboral de modo frecuente, con la intención de identificar los factores que representan una oportunidad de mejora a nivel empresarial, debido a que las necesidades de los colaboradores cambian constantemente y en muchas veces la falta de motivación, compromiso y sentido de pertenencia con su puesto de trabajo puede hacer que la empresa tenga problemas en su sostenibilidad, productividad y crecimiento
- Desarrollar evaluaciones de desempeño para realizar la retroalimentación de las competencias de los colaboradores por parte de sus compañeros de trabajo con el propósito de identificar fortalezas y áreas de oportunidad y fortificar el trabajo en equipo además de aprovechar como herramienta para la construcción de los programas de formación y desarrollo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anguita, J., y Labrador, J. (2013). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. Atención primaria, 527-538.
- Ávila, M. (2011). El estatuto del trabajo contenido en el artículo 53 de la Constitución Política de Colombia. Ediciones Nueva jurídica.
- Bernal, C. (2015). Innovación abierta en empresas colombianas: Revista Venezolana de Gerencia, 252-287. Obtenido de <https://doi.org/10.31876/revista.v20i70.19996>
- Cabrera. (2010). Ventajas y desventajas del uso de un método deductivo/inductivo en la investigación en administración de negocios. Gestión y Sociedad, 173-187.
- Cardoza, M., Salinas, L., y Peña Romero, J. Satisfacción con la vida y satisfacción laboral. Revista de Investigación y Cultura - Universidad César Vallejo, 1-10. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37328/AC\\_Cardoza\\_SMA-Hidalgo\\_SLI-Pe%  
c3%b1a\\_RJ-Pulido\\_JLA-Torres\\_SCG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37328/AC_Cardoza_SMA-Hidalgo_SLI-Pe%c3%b1a_RJ-Pulido_JLA-Torres_SCG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castro, Y, y Ordíñez, E. (2018). Plan Estratégico de Retención del Personal Orientado a Fortalecer la Gestión del talento humano en la empresa Transpiales S.A. Paso 2018. Especialización en gerencia del talento humano. Universidad de Nariño, San Juan de Pasto. Obtenido de [https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/5769/2018CoUNCA\\_EGTHAlomiaOrdíñezCastroOrtegaEspa%  
C3%B1aEnriquezRuanoEspinozaPlanEstrat%  
C3%A9gicodeRetenci%  
C3%B3ndelPersonalOri  
ntadoaFortalecerlaGesti%  
C3%B3ndelTalentoHumanoenlaEmp](https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/5769/2018CoUNCA_EGTHAlomiaOrdíñezCastroOrtegaEspa%C3%B1aEnriquezRuanoEspinozaPlanEstrat%C3%A9gicodeRetenci%C3%B3ndelPersonalOrientadoaFortalecerlaGesti%C3%B3ndelTalentoHumanoenlaEmp)
- Chávez, L. (2015). Gestión del talento humano. Quito, Ecuador: La Caracola Editores. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62166733/gestion\\_del\\_talento\\_humano](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62166733/gestion_del_talento_humano)

20200221-82489-1571dah-libre.pdf?1582346903=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion\_del\_talento\_humano\_ESPOCH\_2016.pdf&Expires=1682228975&Signature=IxU06VXyDP3g11n

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw Hill. Obtenido de <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1143>

De Bogotá, C. (1990). Ley 50 de 1990. Bogotá.

Díaz, L., y Hernández, M. La entrevista, recurso flexible y dinámico. Scielo. Obtenido de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009)

Fernández, S. (2020). El clima laboral y su incidencia en el crecimiento de las empresas. Tesis de pregrado Licenciatura. Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Ecuador.

Figuroa, I. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. Económicas. Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1869>

Flórez, A., y Alvarado, D. (2023). Diseño de un plan estratégico del talento humano y desempeño laboral para la empresa Coomultrasalud de la ciudad de Bucaramanga. Administración financiera. Unidades Tecnológicas de Santander, Bucaramanga. Obtenido de <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/12935/F-DC-125%20%20Informe%20Final%20Trabajo%20Grado-10-06-2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. Contribuciones a las ciencias sociales, 1, 1-5. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/84143003/dgv-libre.pdf?1649948181=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSatisfaccion\\_Laboral\\_Una\\_Aproximacion\\_Te.pdf&Expires=1689957862&Signature=MKT2~xXcCSZvBQ805DZ5IBwO995~OcUjuxEy-tH2I~7SKNhinca2td2jL](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/84143003/dgv-libre.pdf?1649948181=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSatisfaccion_Laboral_Una_Aproximacion_Te.pdf&Expires=1689957862&Signature=MKT2~xXcCSZvBQ805DZ5IBwO995~OcUjuxEy-tH2I~7SKNhinca2td2jL)

- García, Y., y Fernández, H. (2020). Empoderamiento organizacional: Factor protector del bienestar laboral. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 60-65. Obtenido de <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/154>
- Hannoun, G. (2011). Satisfacción Laboral. Universidad Nacional de Cuyo. Obtenido de <http://tesisfcp.bdigital.uncu.edu.ar/4875>
- Hernández, C., Restrepo, I., Conde, K., y Gómez. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico)*, 108-115. Obtenido de <https://revistas.ucatolicaluisamigo.edu.co/index.php/RFunlam/article/view/1898/>
- Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Herrera, J. (2022). Diseñar un plan de estrategias de atracción y retención del talento humano en la empresa Nalpiherbs, durante el periodo de 2022. Programa de Especialización en gerencia estratégica del talento humano. Universidad Agustiniana, Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/2099?locale-attribute=en>
- Herzberg. (1954). La teoría de la motivación-higiene. *Teoría de la Organización*, 71-91.
- Honorio Hirache, Y. (2018). Las prácticas de gestión en la retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional en empresas constructoras de Lima, 2016 - 2017. Pregrado de Administración de empresas. Universidad San Ignacio de Loyola Perú, Perú. Obtenido de <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2799296>
- Juárez, S. (2012). Clima Organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 307-314. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4577/457745495014.pdf>
- Lomeida, M., y Muñoz, G. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1), 29.48.

- Marín, S., y Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 42-52. Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s1727-558x2017000400008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s1727-558x2017000400008&script=sci_arttext)
- Meneses, J. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. Programa de Administración de empresas. Universidad Militar de nueva granada, Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/31779/MenesesPintoKelyJohanna2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Meneses, K. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/31779>
- Menso, P. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista universidad EAFIT*, 78-86.
- Ministerio de Comercio, industria y turismo. Obtenido de Sector de servicios obtuvo mejores ingresos y salarios en febrero de 2023: <https://www.mincit.gov.co/prensa/foto-noticias/sector-servicios-mejores-ingresos-febrero-2023>
- Muñoz Bonilla, H. A. (2019). *Proyectos de Gestión Organizacional: Guía Práctica de Formulación y Diseño*.
- Mora, J., y Rosado, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos*, 1-11. Obtenido de <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307/123>
- Moreira, L. (2019). Plan estratégico para la conservación y desempeño laboral del talento humano del comercial D-Fasil del Recinto Mata de Cacao. Programa de administración de empresas y negocios. Universidad Regional Autónoma de los Andrés, Ambato, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9801/1/PIUBADM008-2019.pdf>

- Morí, K., y Bardales, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.
- Morí, K. O. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 684-703. Obtenido de [https://ciencialatina.org/index.php/ciencia la/article/view/107](https://ciencialatina.org/index.php/ciencia%20la/article/view/107)
- Pujol, L., y Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios gerenciales*, 3-18. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232018000100003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232018000100003)
- Saavedra, M., y Delgado. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 1510-1524. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/176/219>
- Salas, A., Fernández, R., y Pozo, M. (2018). Evaluación por competencias y felicidad en el trabajo, las claves de la retención del talento. *Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 70-72. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6467263>
- Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill México.
- Sánchez, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona, España: Ediciones Octaedro. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GgilDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=Actualmente,+las+personas+se+consideran+un+activo+esencial+para+alcanzar+los+prop%C3%B3sitos+de+una+organizaci%C3%B3n,+sin+embargo,+para+obtener+este+resultado+resulta+indispensable+>
- Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Eco Ediciones. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=gestion+del+talento+humano&ots=UDKR2\\_JiNx&sig=iv9GqxKOh2QMkrPYudHGgrmnQfA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=gestion+del+talento+humano&ots=UDKR2_JiNx&sig=iv9GqxKOh2QMkrPYudHGgrmnQfA#v=onepage&q&f=false)

Silva, A., y Barrientos, E. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? Revista De investigación, administración E ingeniería, 147-153.

## ANEXOS

### Anexo A Encuesta para la evaluación del Nivel de Satisfacción Laboral

#### Encuesta para la evaluación del Nivel de Satisfacción Laboral

La siguiente encuesta se realiza con el objetivo de describir la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S con el propósito de identificar las principales causas que provocan insatisfacción y como se relaciona con el indicador de rotación del personal.

#### Preguntas de información general

- Edad: De 18 a 25 años ( ) De 26 a 35 años ( ) De 36 a 55 años ( ) Mayor de 3) 55 años
- Estado civil: Soltero ( ) Casado ( ) Unión Libre ( )
- Hijos: 1-2 hijos ( ) 2-4 Hijos ( ) No tiene hijos ( )
- Escolaridad: Primaria ( ) Secundaria ( ) Técnico ( ) tecnólogo ( ) Profesional ( )
- Antigüedad en la empresa: Menos de 2 años ( ) Entre 2 y 5 años ( ) Más de 5 años ( )

#### Factores de satisfacción personal

Instrucciones: cada pregunta tiene 5 opciones de respuesta, por favor seleccione la que sea de su elección y marque con una X

1. Muy satisfecho
2. Insatisfecho
3. Regular
4. Satisfecho
5. Muy satisfecho

<b>Satisfacción</b>					
6) Se encuentra satisfecho de trabajar dentro de la empresa					
<b>Comunicación</b>					
7) La comunicación entre jefes y compañeros es directa y de confianza					
8) La empresa le brinda oportunidades para participar en la toma de decisiones					
9) La comunicación interna es fluida y clara porque tiene la facilidad de exponer opiniones y hacer preguntas con libertad de expresión.					
<b>Formación y capacitación</b>					
10) La capacitación ofrecida por la empresa es la necesaria para desempeñar correctamente su trabajo					

11) La información suministrada para el desarrollo de sus funciones y responsabilidades es coherente con las necesidades y expectativas					
12) La empresa ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento fundamentado con el perfil académico de cada colaborador					
<b>Motivación y reconocimiento</b>					
13) Sentimiento de motivación y gusto por el trabajo realizado					
14) La empresa ofrece reconocimiento por sus tareas, logros, cumplimiento de objetivos y fechas especiales					
15) La empresa contribuye a sus colaboradores con beneficios económicos como auxilios de educación, transporte, prestamos de libranza y vivienda de forma continua					
16) La empresa ofrece estabilidad laboral con el cumplimiento de objetivos y desempeño laboral					
17) La obtención de ascensos corresponde al perfil profesional, los méritos y logros alcanzados.					
18) Las condiciones laborales, permisos, horarios y vacaciones son justos y oportunos					
<b>Consideraciones salariales</b>					
19) La empresa establece condiciones salariales equitativas y competitivas con base en las responsabilidades y mercado laboral en general					
<b>Condiciones laborales ambientales y físicas</b>					
20) Logra usted desarrollar al máximo sus habilidades dentro de su puesto de trabajo					
21) Sentimiento frente la relación entre compañeros de trabajo tanto jefes como subordinados					
22) Percepción al respecto de la gestión y dirección que realizan los jefes					
23) Percepción al respecto de la distribución de las funciones dentro de los cargos					
24) Existe un liderazgo positivo y participativo que direcciona y guía de forma continua					
25) Las instalaciones de la empresa ofrecen comodidad y seguridad a sus colaboradores y son óptimas para el desarrollo de sus funciones y responsabilidades					
26) Las herramientas informáticas que emplea en su trabajo le facilitan el cumplimiento de sus funciones					
27) La empresa se preocupa por la salud integral de sus colaboradores					

Fuente: Elaboración propia

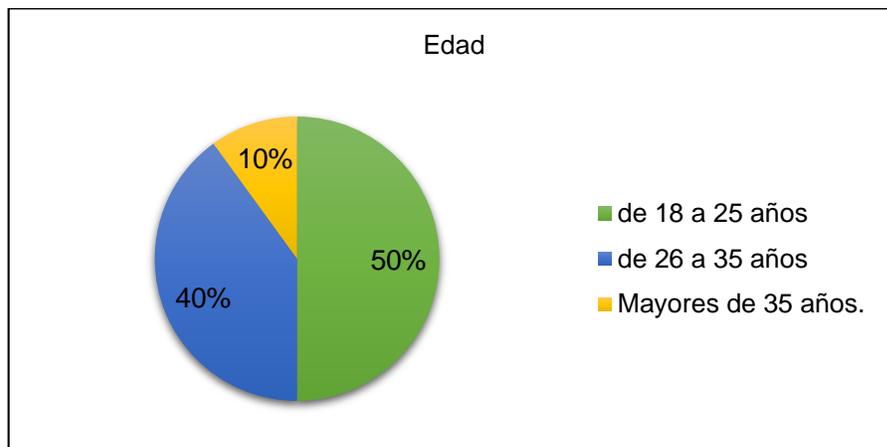
## **Anexo B Sistematización de la encuesta de diagnóstico de la satisfacción laboral**

A continuación, se describen con detalle las frecuencias y análisis de las respuestas obtenidas por los colaboradores:

### **Perfil sociodemográfico de los colaboradores de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S**

#### **1. Edad**

Pregunta 1. Edad de los colaboradores de la empresa Victoria Cargo S.A.

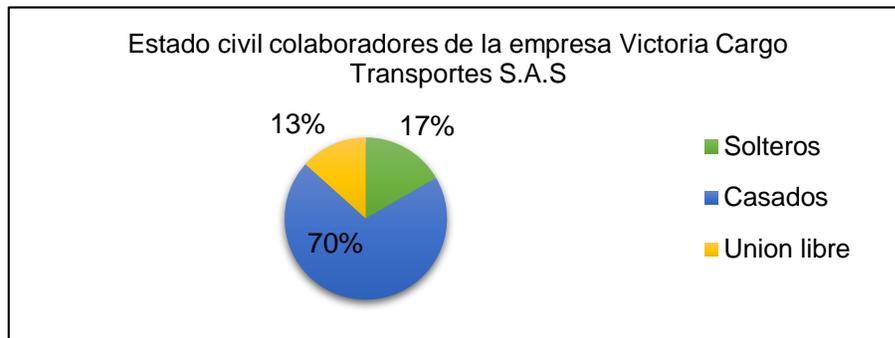


Fuente: Elaboración propia (2023)

**Análisis:** Se puede establecer con base en los resultados de la encuesta que los colaboradores de la empresa el 50% se encuentran entre los 18 y 25 años, el 40% entre los 26 y 35 años. esta pregunta permite analizar las necesidades que tienen los colaboradores según las diferentes etapas que conforman la vida, en especial sus gustos y aspiraciones para así ofrecer planes de beneficio que logren abarcar a profundidad todos estos criterios y sea de verdadero beneficio.

## 2. Estado civil

Pregunta 2. Estado civil de colaboradores de la empresa Victoria Transportes S.A.S

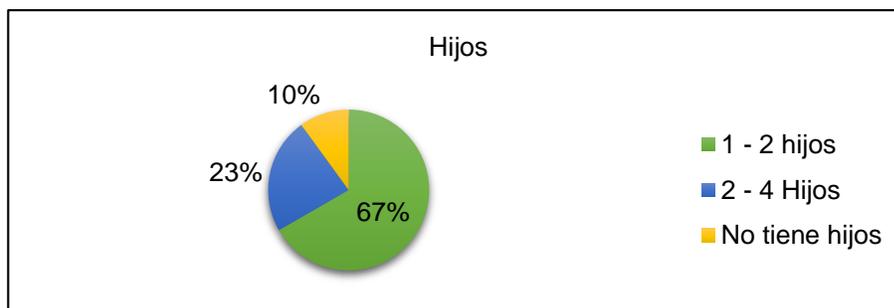


Fuente: Elaboración propia (2023)

**Análisis:** Se puede analizar como resultado de la encuesta que el 70% de los encuestados son casados, el 17% solteros y el 13% en unión libre. Se considera esta información primordial porque al tenerse en cuenta la empresa especialmente el área de talento humano puede diseñar sus horarios, permisos y los diferentes programas que se deben implementar para el bienestar de los colaboradores.

## 3. Hijos

Pregunta 3. Hijos de colaboradores de la empresa Victoria Cargo Transportes S.A.S

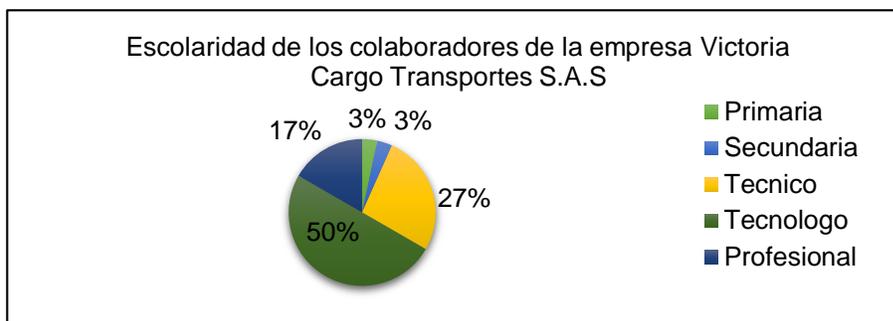


Fuente: Elaboración propia (2023)

**Análisis:** Se puede analizar como resultados que el 67% de los encuestados respondieron que tiene entre 1 a 2 hijos y solamente el 10% no tienen, esta información se considera de relevancia porque permite establecer que existe un perfil de trabajadores que tienen en su mayoría el requerimiento de tener espacios para con su familia y tener un equilibrio entre lo laboral y personal.

#### 4. Escolaridad

Pregunta 4. Escolaridad de los colaboradores de la empresa Victoria Transportes

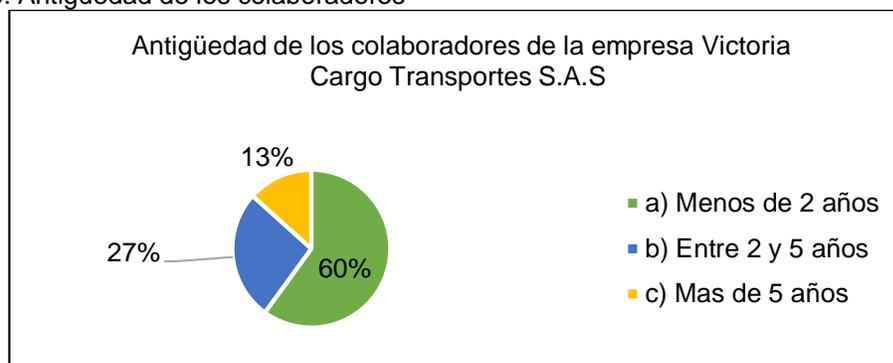


Fuente: Elaboración propia (2023)

**Análisis:** El 50% de los colaboradores encuestados respondieron que su nivel de escolaridad es tecnólogo seguido del 27% técnico y 3% bachillerato. Siendo esto fundamental para construir los programas de capacitación, formación y crecimiento profesional y laboral de los trabajadores.

#### 5. Antigüedad en la empresa

Pregunta 5. Antigüedad de los colaboradores

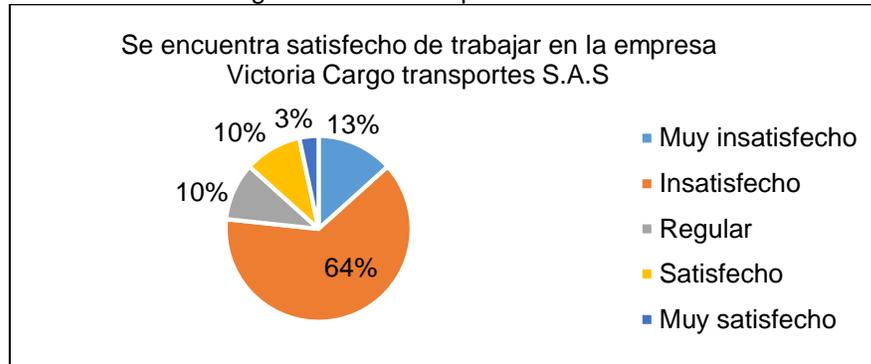


Fuente: Elaboración propia (2023)

**Análisis:** El 60% de los encuestados respondieron que tienen una antigüedad menor de 2 años en la empresa es decir 18 de los 30, seguido el 27% que tienen entre 2 y 5 años. Esta información se considera importante porque permite evidenciar que existe una alta rotación del personal y que esto genera factores negativos de sobrecostos, fuga de capital intelectual y creación de desventajas competitivas con referencia a la competencia y la imagen de la empresa para con los clientes internos y finales.

## Satisfacción general

Pregunta 6. Nivel de satisfacción general con la empresa



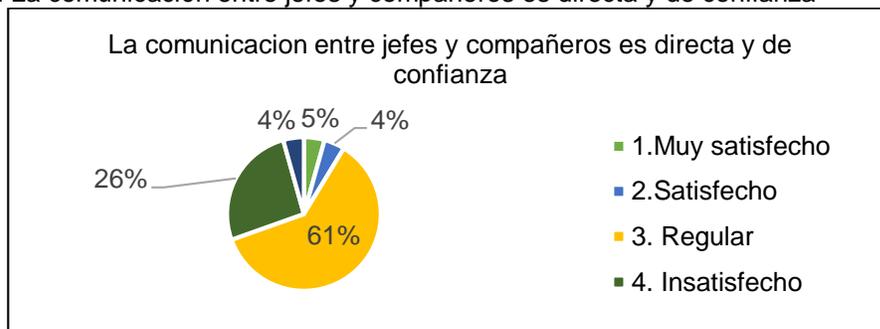
Fuente: Elaboración propia (2023)

**Análisis:** se establece en los resultados que el 64% de los encuestados se encuentran insatisfechos de trabajar dentro de la empresa y solamente el 13 se encuentra satisfecho. Lo que permite demostrar la viabilidad de esta propuesta por considerar y evidenciar que existe una problemática relacionada con los diferentes factores que impactan de forma negativa la retención de los colaboradores.

## Factor No. 1 Comunicación interna

### 1) La comunicación entre jefes y compañeros es directa y de confianza

Pregunta 7. La comunicación entre jefes y compañeros es directa y de confianza



Fuente: Elaboración propia (2023)

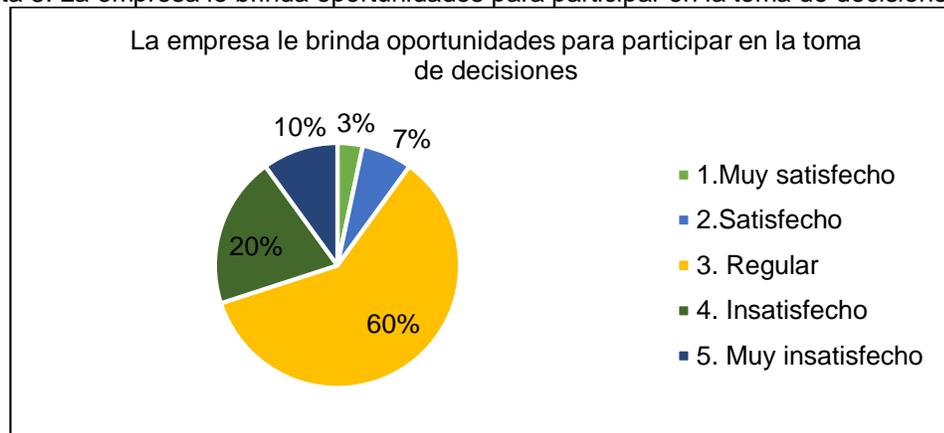
**Análisis:** se puede observar que el 61% de los encuestados considera que es regular la comunicación que tienen con sus jefes y compañeros. Seguido del 4% que la consideran satisfecha, lo que quiere decir que es deficiente la fluidez

comunicativa. Se establece que con base en los resultados que existe una falencia en la comunicación entre jefes y empleados.

Se propone Implementar buzones digitales y físicos que faciliten que los colaboradores comuniquen sus sugerencias de mejora con relación a la comunicación interna entre jefes y compañeros. Además de asignar un área especial que sirve de mural y lugar de encuentro para facilitar la información y promover talleres de integración que se direccionen a demostrar la importancia de la comunicación interna y como gestionarla de forma correcta dentro de la organización.

## 2) La empresa le brinda oportunidades para participar en la toma de decisiones

Pregunta 8. La empresa le brinda oportunidades para participar en la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia (2023)

**Análisis:** se establece que el 60% de los colaboradores considera que tienen una satisfacción regular con las oportunidades que le ofrece la empresa para poder participar en la toma de decisiones, seguido del 20% con una perspectiva insatisfechos.

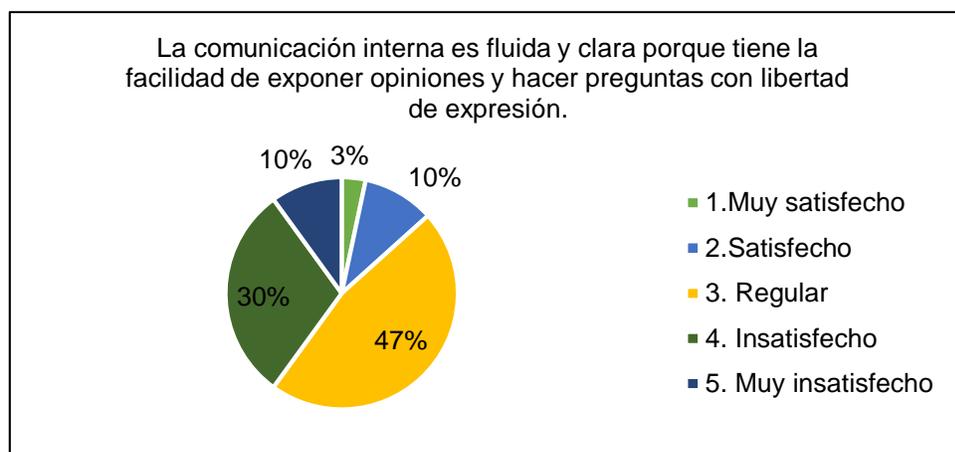
Estos resultados manifiestan una falta de interés por parte de la organización de que sus colaboradores puedan expresar sus opiniones o puntos de vista como una contribución al mejoramiento o la resolución de problemáticas que se presenten

dentro de la empresa independientemente de que estas dependan de su área o cargo. Esto es un factor negativo que impacta directamente en el compromiso de los colaboradores con la organización porque no identifican que su opinión es importante o de ayuda para el mejoramiento continuo y el logro de resultados.

Se deben implementar acciones como realizar reuniones trimestrales que faciliten la comunicación entre directivos y colaboradores en el que se puedan brindar espacios para participar en la toma de decisiones y conocer las necesidades e inquietudes de información y que deben ser correctamente gestionadas por talento humano y el área administrativa

### 3) La comunicación interna es fluida y clara porque tiene la facilidad de exponer opiniones y hacer preguntas con libertad de expresión.

Pregunta 9. La comunicación interna es fluida y clara porque tiene la facilidad de exponer opiniones y hacer preguntas con libertad de expresión.



Fuente: Elaboración propia (2023)

**Análisis:** El 47% de los encuestados consideran que tienen una satisfacción regular con la comunicación interna porque no la consideran en su totalidad como fluida y clara porque las posibilidades de poder exponer opiniones y hacer preguntas con libertad de expresión dentro de la organización son excusas.

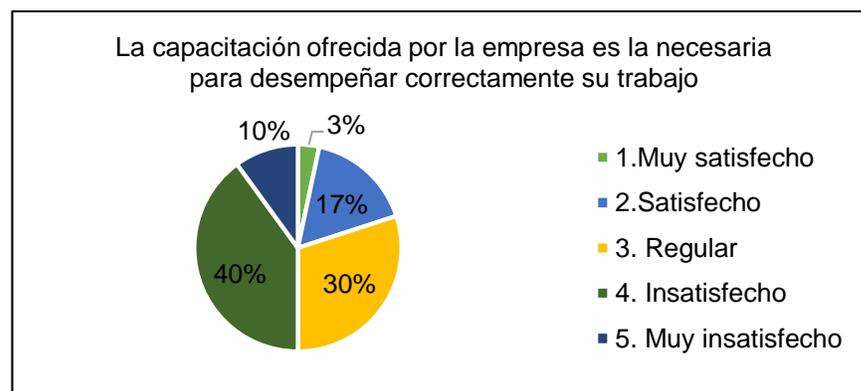
Con relación a estos resultados se puede analizar que la mayoría de colaboradores manifiestan un sentimiento de inhibición para poder expresarse porque existen barreras comunicacionales entre directivos y compañeros de trabajo, lo que impacta negativamente en el desarrollo y desempeño de sus cargos y por ende el fortalecimiento organizacional de la empresa.

Se propone implementar acciones como la contratación de un profesional que permita principalmente el diseño de un plan de comunicación organizacional para analizar, impulsar y perfeccionar la comunicación interna de la organización y de esta forma eliminar las barreras que no permitan que los colaboradores tengan confianza para expresar sus opiniones con respeto y eficiencia.

## **Factor No. 2 Formación y capacitación**

### **1) La capacitación ofrecida por la empresa es la necesaria para desempeñar correctamente su trabajo**

Pregunta 10. La capacitación ofrecida por la empresa es la necesaria para desempeñar correctamente su trabajo



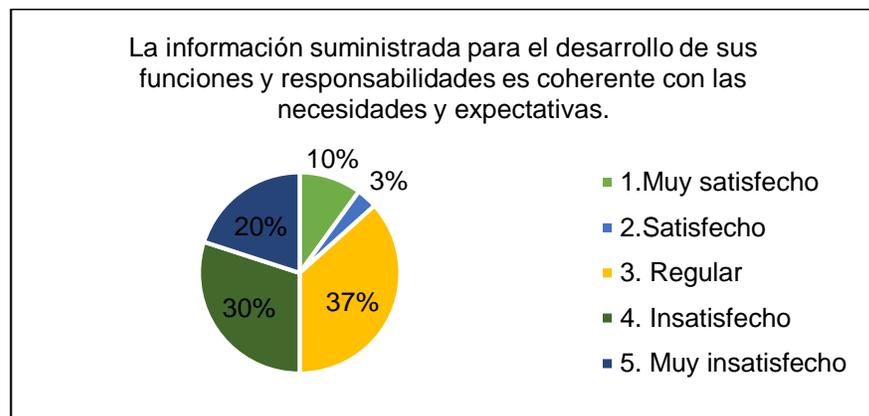
Fuente: Elaboración propia (2023)

**Análisis:** el 40% de los encuestados se sienten insatisfechos con la capacitación recibida en la empresa. Solamente un 20% expresa sentirse satisfecho. Resumiendo, así que el 80% de los encuestados no está conforme con la capacitación recibida. Se propone como estrategia la implementación de un plan de formación y capacitación por competencias que se enfoque en los requerimientos

transversales y técnicos según cada uno de los cargos que conforman la organización y de esta forma fortalecer la confianza y conocimiento que tienen los colaboradores para el ejercicio de sus funciones y mejoramiento de su desempeño laboral, beneficiando de forma directa la productividad y sostenibilidad empresarial por considerarse capital intelectual de alto valor y diferenciación.

## 2) Coherencia de la información suministrada para el desarrollo de funciones y responsabilidades

Pregunta 11. La información suministrada para el desarrollo de funciones y responsabilidades es coherente con las necesidades y expectativas



Fuente: Elaboración propia (2023)

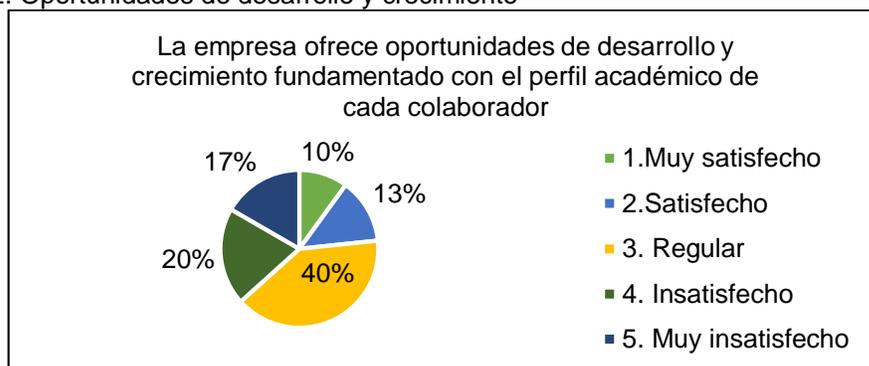
**Análisis:** el 37% de los colaboradores tienen una satisfacción regular con relación a la información que suministra la organización para el desarrollo de sus funciones y responsabilidades porque no logra cumplir en su totalidad todas las necesidades y expectativas que se esperan como herramienta o medio para impulsar el correcto proceder de la actividad comercial y resolver inquietudes. Esta situación afecta la satisfacción de los colaboradores porque se considera indispensable que todo el talento humano de una organización debe tener acceso a toda la información para desempeñar su trabajo y de esta forma incrementar su confianza y seguridad al momento de cumplir con sus funciones y asignaciones.

Se propone como estrategia el aprovechamiento de la tecnología para comunicar e informar de forma efectiva como, por ejemplo: Utilizar la intranet, la página web, las

redes sociales, whatsapp empresarial y el correo electrónico para facilitar la interacción y comunicación con los colaboradores al igual que facilitar el acceso a documentación de soporte para el ejercicio laboral.

### 3) La empresa le ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento según su perfil académico y profesional

Pregunta 12. Oportunidades de desarrollo y crecimiento



Fuente: Elaboración propia (2023)

**Análisis:** el 40% de los encuestados tienen una satisfacción regular con las oportunidades de desarrollo y crecimiento que ofrece la empresa para promover un avance en el perfil académico de cada trabajador. Solamente el 10% se encuentra muy insatisfecho.

Se definen como resultados que en la gran mayoría de los colaboradores perciben una deficiente satisfacción con las posibilidades ofrecidas por la organización que les facilite el desarrollo profesional y poder optar por mejores cargos, responsabilidades e incrementar su remuneración económica. Igualmente se destaca la importancia de darle solución a esta situación porque de la preparación de los colaboradores depende el desarrollo productivo, sostenibilidad y crecimiento de la organización, por lo que se considera fundamental ofrecer espacios y ayudas para que esto sea posible y que ambas partes se vean beneficiadas. Se proponen acciones enfocadas en promover la promoción interna y el diseño de planes de carrera con los que los colaboradores se sientan cómodos, desafiados y valorados por la organización.

### **Facto No. 3 Motivación y reconocimiento**

#### **1) Sentimiento de motivación y gusto por el trabajo realizado**

Pregunta 13. Motivación y gusto por el trabajo realizado



Fuente: Elaboración propia (2023)

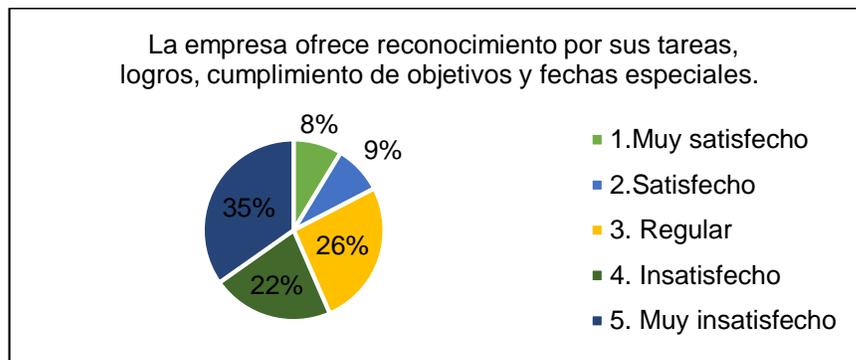
**Análisis:** El 34% de los encuestados se encuentran insatisfechos por la motivación y el gusto por el trabajo realizado, un 40% se siente regular, mientras que solamente un 13% se encuentra satisfecho con las operaciones realizadas, significando que aproximadamente el 84% están manifestando una percepción negativa que debe ser tratada de forma rápida y eficiente para garantizar la conservación y retención de este capital humano. Se proponen acciones enfocadas en el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de manera integral como incluir actividades de bienestar laboral, promover beneficios y convenios con entidades financieras del sector de la salud y otras categorías y brindar oportunidades de permisos especiales cuanto sean requeridos y se elimine la percepción de insensibilidad por las emergencias o fechas especiales y familiares.

#### **2) La empresa ofrece reconocimiento por sus tareas, logros, cumplimiento de objetivos y fechas especiales**

**Análisis:** El 35% de los encuestados respondieron que se encuentran muy insatisfechos con el reconocimiento de sus tareas, logros, cumplimiento de objetivos y fechas especiales y el 22% insatisfecho, mientras que solamente el 17% está satisfecho. Esto evidencia que los colaboradores sienten que no está siendo valorado su compromiso y esfuerzo con los resultados de la organización y que

existe una barrera que les imposibilita poder fortalecer su sentido de pertenencia. Se proponen impulsar acciones de reconocimiento laboral principalmente desde los beneficios no económicos como rankings públicos, distinciones en medios internos por mejor desempeño, envíos de correo electrónico por felicitaciones de sus esfuerzos realizados para el cumplimiento de metas, entre otros.

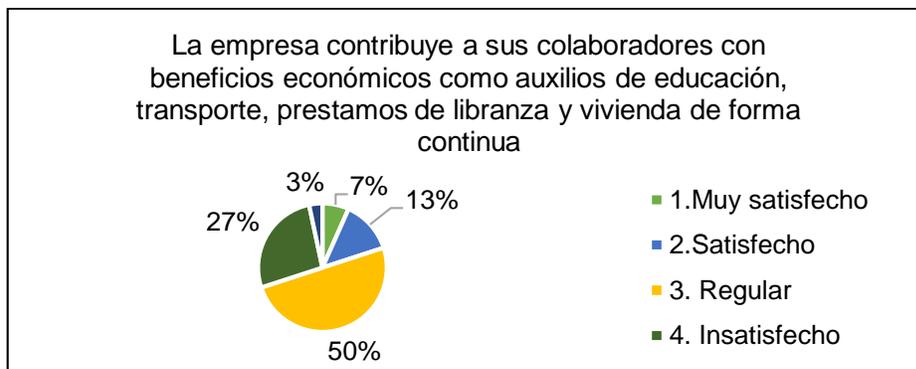
Pregunta 14. Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia (2023)

### 3) La empresa contribuye a sus colaboradores con beneficios económicos como auxilios de educación, transporte, préstamos de libranza y vivienda de forma continua

Pregunta 15. Beneficios económicos



Fuente: Elaboración propia (2023)

**Análisis:** el 50% de los colaboradores establecieron que su satisfacción con la contribución que hace la empresa con relación a beneficios económicos es regular, fundamentándose que únicamente se cumplen los requisitos legales como auxilio

de transporte que, aunque claramente son de gran ayuda, se podría incentivar otras acciones que impactarían de forma más significativa a la satisfacción y calidad de vida de los colaboradores.

Se proponen direccionar acciones en las que se ofrezcan otros beneficios económicos como implementar programas de protección funeraria para empleados y familiares, impulsar recursos para auxilios de estudios universitarios y de formación para el desarrollo de los colaboradores, establecer convenios de libranza con cajas compensación o entidades financieras y construir fondos de empleados para que tengan acceso a préstamos por ahorros programados.

#### 4) La empresa ofrece estabilidad laboral con el cumplimiento de objetivos y desempeño laboral

Pregunta 16. Estabilidad laboral



Fuente: Elaboración propia (2023)

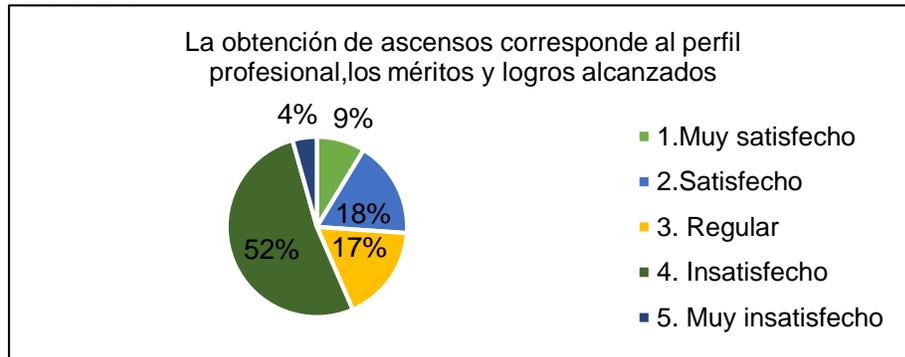
**Análisis:** el 46% de los encuestados respondieron que tienen una satisfacción regular al respecto de la estabilidad laboral con el cumplimiento de objetivos y desempeño laboral, factor que está afectando negativamente la satisfacción laboral al incrementar la incertidumbre por el futuro y con esto un sentimiento de desconexión con el sentido de pertenencia y compromiso. Se proponen implementar acciones enfocadas a diseñar políticas de estabilidad laboral en el que se definan los criterios de contratación directa de los colaboradores y las cláusulas

de permanencia mínima y de comunicación de inconformidades para que ambas partes tengan un debido proceso.

### **5) La obtención de ascensos corresponde al perfil profesional, los méritos y los logros alcanzados**

**Análisis:** El 52% de los colaboradores consideran que tienen insatisfacción al respecto de que se obtienen ascensos conforme al perfil profesional, los méritos y logros alcanzados. Por lo que se propone diseñar e implementar un plan de carrera para el talento humano en el que se impacte de forma positiva la satisfacción por brindar oportunidades de crecimiento profesional.

Pregunta 17. Ascensos

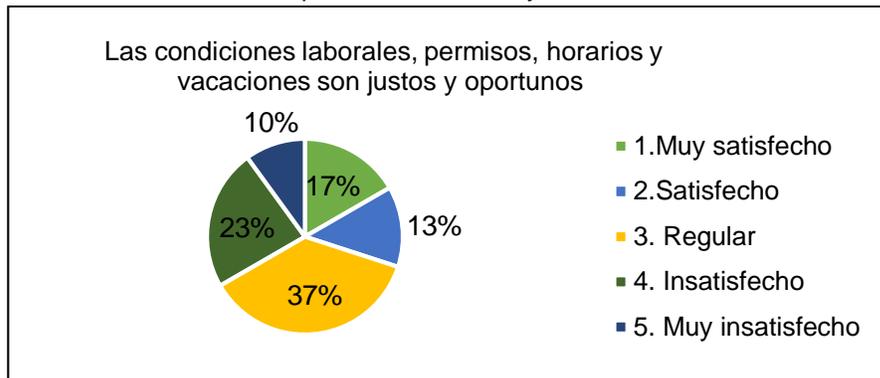


Fuente: Elaboración propia (2023)

### **6) Las condiciones laborales, permisos, horarios y vacaciones son justos y oportunos**

**Análisis:** El 37% de los colaboradores consideran que las condiciones laborales, permisos, horarios y vacaciones tienen una satisfacción regular porque no los consideran totalmente justos y oportunos, entendiendo que estos respetan los parámetros legales, pero desde la perspectiva humana puede tener altas limitaciones en situaciones de urgencia tanto a nivel personal como familiar de los colaboradores sin olvidar que por el incremento de la rotación del personal se genera sobrecarga de trabajo que también debe ser gestionada para mejorar la percepción que se tiene al respecto

Pregunta 18. Condiciones laborales, permisos, horarios y vacaciones



Fuente: Elaboración propia (2023)

Se proponen acciones de implementación de beneficios de tipo no económico enfocados en la flexibilización de horarios, permisos y vacaciones en el que los colaboradores se sientan tenidos en cuenta y valorados.

#### **Factor 4. Condiciones salariales**

##### **1) La empresa establece condiciones salariales equitativas y competitivas con base en las responsabilidades y mercado laboral en general**

Pregunta 19. Condiciones salariales equitativas



Fuente: Elaboración propia (2023)

**Análisis:** el 52% de los encuestados respondieron que tienen una satisfacción regular al respecto de las condiciones salariales porque consideran que estas no son equitativas y competitivas con relación de las responsabilidades que se les han

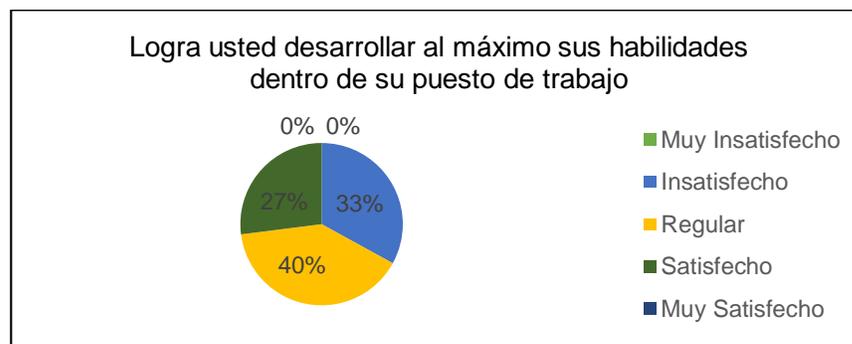
asignado y tampoco del mercado laboral en general porque realizando un comparativo de la curva salarial esta no corresponde ni es competitiva.

Se proponen implementar acciones enfocadas en el diseño de políticas salariales donde los salarios sean superiores al mínimo legal, se analice la curva salarial y se enfoque la estabilidad de la competitividad de los salarios con referencia al mercado, implementar la compensación variable y flexibilizar salarios según extras de la jornada laboral y realizar estudios de equidad para que cada colaborador tenga un salario justo según sus responsabilidades y competencias.

### **Factor 5. Condiciones laborales ambientales y físicas**

#### **1) Logra usted desarrollar al máximo sus habilidades dentro de su puesto**

Pregunta 20. Desarrollo máximo de habilidades

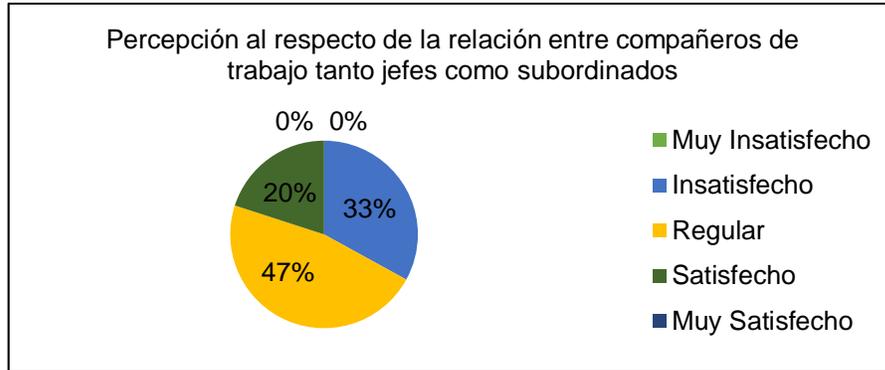


Fuente: Elaboración propia (2023)

**Análisis:** El 40% de los encuestados se siente regular dentro de su puesto de trabajo, un 33% expresa sentirse insatisfecho. Con base en los resultados obtenidos se establece que los trabajadores no están a gusto dentro de su puesto, se sienten restringidos a desarrollar al máximo sus capacidades, esto puede ser consecuencia de deficiencias en la comunicación, poca capacitación y tensiones entre las relaciones interpersonales de la empresa.

## 2) Sentimiento frente la relación entre compañeros de trabajo tanto jefes como subordinados

Pregunta 21. Relaciones entre compañeros de trabajo



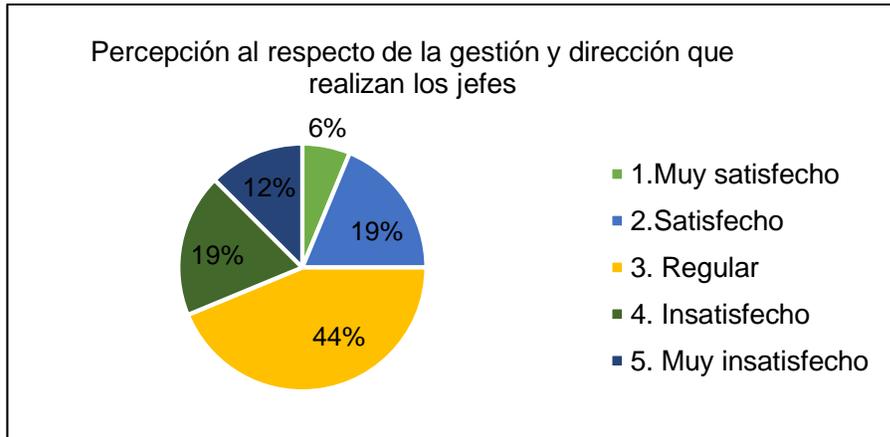
Fuente: Elaboración propia (2023)

**Análisis:** Se establece como resultado que las relaciones de trabajo, tanto con los jefes como los subordinados, el 47% expresa que es regular, mientras que el 33% está insatisfecho y un 20% está satisfecho. Se define que la mayoría de los colaboradores consideran que no tienen una relación eficiente con sus compañeros y jefes, esto puede ser a causa de diferentes factores como falencias en la comunicación, falta de integración; estrés, trabajo bajo presión entre otros aspectos que pueden impactar negativamente el clima laboral. Se propone implementar dinámicas de integración grupal que permita el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre compañeros y directivos.

## 3) Percepción al respecto de la gestión y dirección que realizan los jefes

**Análisis:** El 44% de los encuestados respondieron que se encuentran insatisfechos con la gestión y dirección que realizan sus jefes y solamente un 19% están satisfechos. Se establece con base en los resultados obtenidos que se están presentando dificultades que pueden generar y afectar negativamente la armonía y el clima laboral de la organización y con esto la satisfacción de los colaboradores y su sentido de pertenencia.

Pregunta 22. Gestión y dirección de los jefes

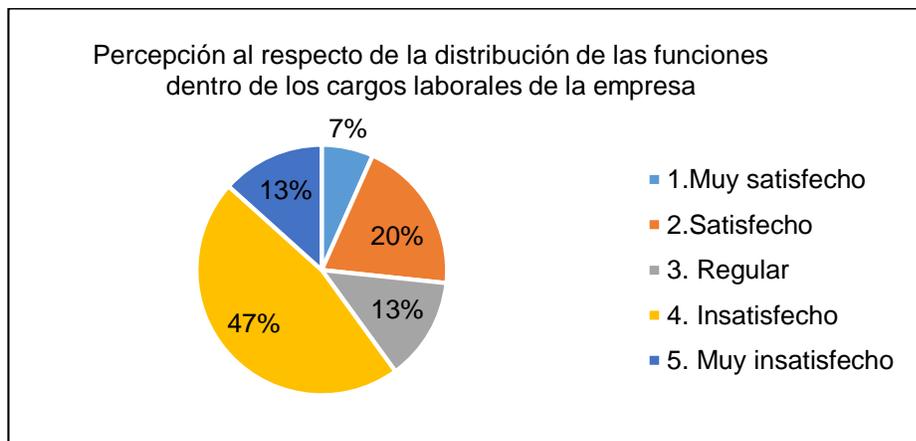


Fuente: Elaboración propia (2023)

Se propone implementar acciones de capacitación enfocadas en liderazgo y el fortalecimiento de la capacidad de los directivos y jefes para orientar la acción de grupos o personas individuales en una dirección establecida, inspirando valores de acción y anticipan escenarios.

#### 4) Percepción al respecto de la distribución de las funciones dentro de los cargos

Pregunta 23. Percepción sobre la distribución de funciones



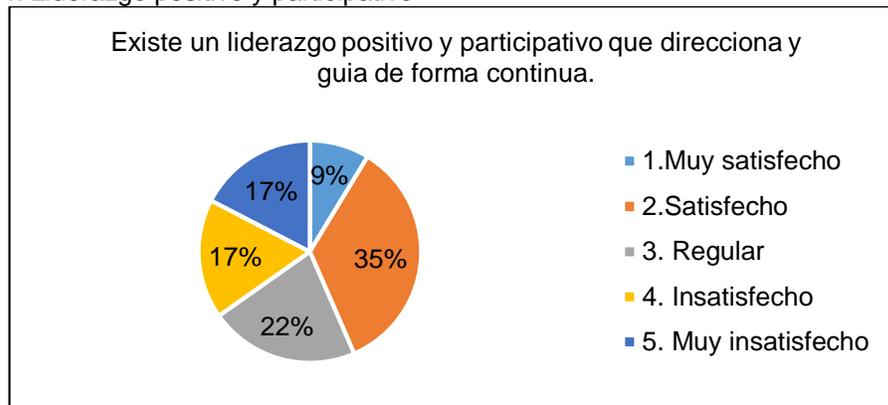
Fuente: Elaboración propia (2023)

**Análisis:** El 47% de los encuestados respondieron que la percepción de satisfacción al respecto de la distribución de las funciones dentro de los cargos laborales de la empresa es insatisfactoria, seguido con el 20% que considera que

es satisfactoria. Se establece que al presentarse en los últimos meses la problemática del incremento en la rotación del personal esto ha generado que exista una sobrecarga laboral y de multiplicación con las responsabilidades asignadas que impacta negativamente esta percepción. Se proponen acciones enfocadas en la actualización del análisis de cargos en el que se mejoren las falencias presentadas en la sobrecarga de funciones al igual que promover la equidad para que cada colaborador tenga un salario justo según sus responsabilidades, desempeño y competencias.

### 5) Existe un liderazgo positivo y participativo que direcciona y guía de forma continua

Pregunta 24. Liderazgo positivo y participativo

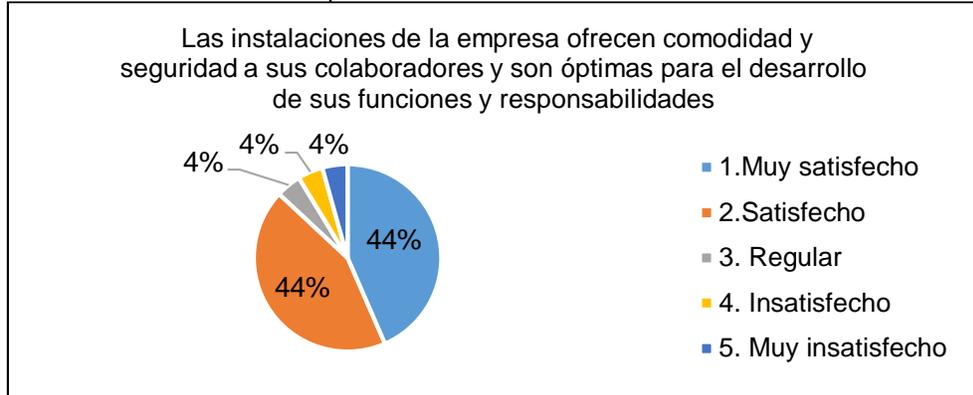


Fuente: Elaboración propia (2023)

**Análisis:** El 35% de los colaboradores considera que se sienten insatisfechos al respecto del liderazgo que se manifiesta dentro de la organización porque no lo consideran positivo y participativo que direccioné y guíe de forma frecuente. Se reconoce este aspecto como una oportunidad de mejora porque impacta de forma directa la satisfacción de los colaboradores y su sentido de pertenencia. Se propone implementar acciones de capacitación enfocadas en liderazgo y el fortalecimiento de la capacidad de los directivos y jefes.

**6) Las instalaciones de la empresa ofrecen comodidad y seguridad a sus colaboradores y son óptimas para el desarrollo de sus funciones y responsabilidades**

Pregunta 25. Instalaciones de la empresa

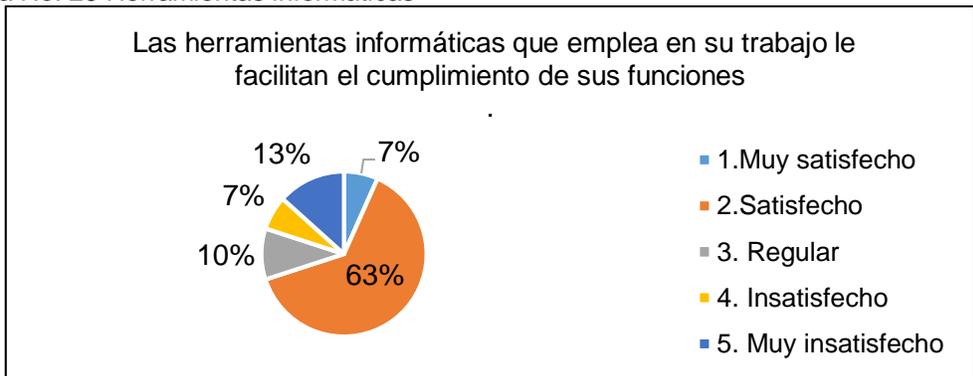


Fuente: Elaboración propia (2023)

**Análisis:** Se establecen como resultados generales que los colaboradores se encuentran muy satisfechos con las instalaciones de la empresa porque consideran que si les ofrece comodidad y seguridad por ser óptimas para el ejercicio de sus cargos y compromisos.

**7) Las herramientas informáticas que emplea en su trabajo le facilitan el cumplimiento de sus funciones**

Pregunta No. 26 Herramientas informáticas



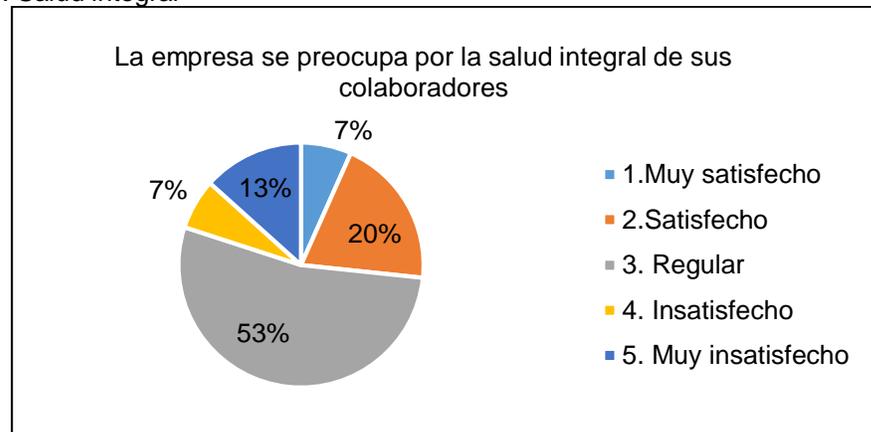
Fuente: Elaboración propia (2023)

**Análisis:** El 63% de los encuestados respondieron que se encuentran muy satisfechos con las herramientas informáticas que ofrece la empresa para la

ejecución de sus funciones. Los computadores, escáner, impresoras y la demás tecnología son modernas y se le realiza periódicamente mantenimiento para su óptimo funcionamiento.

## 8) La empresa se preocupa por la salud integral de sus colaboradores

Pregunta 27. Salud integral



Fuente: Elaboración propia (2023)

**Análisis:** El 53% de los encuestados respondieron que tienen una satisfacción regular por la preocupación que manifiesta la empresa por la salud integral de sus trabajadores. Solamente el 20% está satisfecho. Se establece con relación a los resultados obtenidos que existe una percepción desfavorable al respecto de la importancia que la empresa le asigna a la implementación de acciones de bienestar integral para sus colaboradores y que estas diferencias están generando un alto nivel de insatisfacción y rotación del personal porque consideran que están en riesgo para desempeñar sus funciones de forma correcta y según los criterios de seguridad y salud ocupacional exigidos.

Se considera que a largo plazo esta situación afecta a profundidad los resultados y la productividad de la organización porque al presentarse enfermedades laborales en los colaboradores se incrementa el ausentismo laboral y los sobrecostos por demandas y reemplazos. Se proponen como acciones para gestionar el bienestar y la seguridad y salud en el trabajo de la empresa el establecer programas de pausas

activas, efectuar reuniones anuales para la revisión, actualización y ajuste del reglamento interno de seguridad laboral, determinar acciones para fomentar estilos de trabajo y vida saludable y el diseño de planes de emergencias y seguridad construido según los comportamientos y requerimientos del personal encargado de la empresa.