

**Deserción de personal en el área de servicio al cliente en Jardines la Colina S.A.S en el
segundo semestre del año 2021**

Alexandra Hernández

Nelcy Báez

Pedro Murillo

Mauricio Fajardo Rueda

Yolanda Castro Orozco

Director

Andrés Felipe Pérez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Administración de Empresas

Mayo de 2022

Dedicatoria

Agradecemos y dedicamos este triunfo a Dios Todopoderoso, que nos ha dado la fuerza y determinación para culminar con éxito nuestros proyectos. También agradecer a nuestras familias por su apoyo incondicional y su amor.

A nuestros compañeros de estudio ya que a lo largo de esta experiencia hemos fortalecido lazos de amistad y de esta forma pudimos alinear nuestros propósitos y sueños buscando culminar con éxito este proyecto de vida.

Gracias a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia por permitirnos hacer realidad el sueño de ser profesionales en Administración de Empresas, gracias a cada tutor que hizo parte del proceso de formación y que con sus aportes hacen posible que hoy podamos estar a un paso de recibir nuestro título como profesionales.

Llegamos al final del camino y al mirar atrás podemos observar lo mucho que como personas, seres humanos y profesionales hemos crecido a lo largo de estos años; como nuestra forma no solo de pensar sino de visualizar el mundo se ha ido ajustando hasta prepararnos para enfrentar los grandes retos que en la vida profesional y laboral tendremos y de los cuales sin lugar a duda saldremos triunfantes y con la certeza de que esto es solo el comienzo.

Agradecimientos

Inicialmente a nuestra directora de curso y tutores, por su tiempo, dedicación y por guiarnos y brindarnos todo su conocimiento durante este proceso.

A nuestros padres, los que aún nos acompañan y los que desde el cielo nos cuidan, gracias por ser ese motor y por enseñarnos a ser personas de bien.

A nuestros esposos y esposas e hijos por apoyarnos y entender que el tiempo de ausencia en sus vidas era por cumplir este sueño.

A nuestros amigos del alma, gracias por acompañarnos y por vibrar con nosotros hoy al obtener este título.

¡Desde el corazón Gracias!!

Resumen

Este proyecto de investigación expone el origen de la deserción de personal en el área de servicio al cliente en la empresa Jardines la Colina S.A.S, durante el segundo semestre del año 2021, esto generado por fallas en el programa de inducción y entrenamiento.

Para saber el nivel de satisfacción y las causas de la deserción de personal se utilizó una metodología cualitativa, y como técnica, una encuesta que a través de sus resultados brindará un enfoque más amplio del problema en mención, dando las herramientas necesarias para las actividades a desarrollar dentro del plan de acción y el programa de incentivos.

El resultado obtenido en la encuesta demuestra que los colaboradores en un porcentaje considerable no están de acuerdo con las decisiones que toma su jefe inmediato, no reciben apoyo de sus compañeros y solicitan capacitación cada tres meses en temas relacionados con el objeto social de la compañía, así mismo se evidenció la desmotivación y falta de interés por aspectos relacionados con la organización.

Por consiguiente, se elaboró un plan de acción y un programa de incentivos generando cambios en el área de talento humano en los procesos de selección, capacitación e inducción de personal a fin de contar con los mecanismos necesarios para proporcionar a los colaboradores amplios conocimientos en el puesto de trabajo donde desarrollaran sus funciones y la motivación necesaria para evitar la deserción laboral.

Palabras claves: estrategia, capacitación, motivación, programa, propuesta.

Abstract

This research project exposes the origin of the desertion of personnel in the commercial and customer service area in the company Jardines la Colina S.A.S., during the second semester of the year 2021, this generated by failures in the induction and training program. Therefore, the project is oriented to present an action plan in human resources management, an incentive program and changes in the training and induction process.

In order to know the level of satisfaction and the causes of personnel desertion, a qualitative methodology was used, and as a technique, a survey that through its results will provide a broader approach to the problem in question; giving the necessary tools for the activities to be developed within the action plan and the incentive program.

The results obtained in the survey show that a considerable percentage of the employees do not agree with the decisions made by their immediate boss, do not receive support from their colleagues and request training every three months on topics related to the company's corporate purpose, as well as demotivation and lack of interest in aspects related to the organization.

Consequently, an action plan and an incentive program were developed to generate changes in human resources so that personnel recruitment and the induction and training program have the necessary mechanisms to provide employees with ample knowledge of the job position where they will perform their duties and the necessary motivation to avoid job desertion.

Keywords: strategy, training, motivation, program, proposal.

Tabla de contenido

Introducción.....	9
Planteamiento del problema	11
Justificación	14
Objetivos.....	16
Antecedentes.....	17
Marco teórico.....	18
Marco legal.....	22
Metodología de la investigación.....	24
Resultados.....	26
Conclusiones.....	48
Recomendaciones	50
Bibliografía.....	52
Anexos.....	54

Lista de tablas

Tabla 1. Cronograma de capacitación	31
Tabla 2. Plan de acción Jardines la Colina S.A.S.....	39
Tabla 3. Programa de compensación e incentivos Jardines la Colina S.A.S.....	44

Lista de gráficas

Grafica 1. Pregunta 1.....	26
Grafica 2. Pregunta 2.....	27
Grafica 3. Pregunta 3.....	29
Grafica 4. Pregunta 4.....	30
Grafica 5. Pregunta 5.....	31
Grafica 6. Pregunta 6.....	33
Grafica 7. Pregunta 7.....	34
Grafica 8. Pregunta 8.....	35
Grafica 9. Pregunta 9.....	36
Grafica 10. Pregunta 10.....	37

Introducción

A través de este proyecto de grado se busca estudiar la situación actual que se presenta en la empresa Jardines la Colina S.A.S, en cuanto a la deserción de empleados por una deficiente inducción y entrenamiento en el área de servicio al cliente, se debe tener en cuenta que el éxito de la no deserción de los nuevos empleados depende básicamente que la compañía brinde una efectiva capacitación y acompañamiento al personal en el área donde va a ejercer sus funciones.

Cabe destacar que Jardines la Colina S.A.S es una empresa orgullosamente santandereana con 51 años en el mercado, ofreciendo acompañamiento integral a las familias a través de la prestación de servicios funerarios integrados, confiables e innovadores, venta de planes exequiales y parque cementerio, con reconocimiento nacional cumpliendo con los más altos estándares de servicio, demostrando siempre una cultura e identidad corporativa definida y comprometida con el bienestar de la comunidad.

Al ser una de las 3 empresas funerarias en la ciudad de Bucaramanga que cuenta con parque memorial propio, ofrece a sus clientes 3 líneas de negocio, como son, venta de planes exequiales para independientes y empresas, producto parque, lotes, bóvedas, osarios, cenizarios y funeraria, por lo cual se hace indispensable que el personal seleccionado para la atención directa de los clientes, en el área de servicio al cliente y en general todas las áreas de la compañía este plenamente capacitados en las líneas de negocio antes mencionadas para de esta forma brindar una experiencia positiva a la hora de entregar la información requerida por los usuarios con respecto al servicio, es por ello que a través del planteamiento del problema se analizarán los aspectos principales de la compañía y se buscará profundizar, en cómo se maneja el programa de inducción y entrenamiento.

Es importante destacar que cada integrante del equipo de trabajo aportará sus conocimientos para dar solución a la problemática presentada, buscando con ello que la empresa logre un equilibrio en este proceso, baje los promedios del impacto económico que causa reemplazar a un empleado, aumente su rentabilidad, y cuente con una planta de personal capacitada y entrenada para cumplir con los objetivos propuestos.

Planteamiento del problema

El caso de Jardines la Colina S.A.S empresa santandereana de tradición desde hace 51 años la cual ha venido trabajando arduamente a fin de fortalecer la prestación de servicios funerarios logrando consolidar un amplio portafolio donde el cliente tiene la opción de tomar desde un servicio de emergencia, en pre necesidad, planes exequiales y soluciones de destino final, contando con un parque memorial propio en una extensión de 55 hectáreas, instalaciones propias y un equipo de talento humano idóneo para la atención del público en general de una manera respetuosa, empática y acorde al momento.

Ante la exigencia propia del negocio en términos de atención al cliente desde el entendido que el momento de verdad se da cuando la familia requiere la utilización de los servicios para dar destino final a un ser querido, el cual para cualquier persona representa un momento doloroso que viene acompañado de múltiples emociones y sentimientos encontrados y en el cual se espera por parte de la entidad prestadora del servicio una respuesta ágil y profesional acompañada sin lugar a dudas de una excelente experiencia de servicio que le permita vivir el duelo de una manera adecuada y ajustada al momento.

En los últimos meses en la empresa Jardines la Colina S.A.S se ha evidenciado una alta deserción de personal debido a diferentes factores internos y externos que han conllevado al despido o renuncia del personal a corto plazo, viéndose la empresa afectada en la demora de atención y solución a los usuarios, siendo también de gran interés a su vez para los empleados el tema de la estabilidad laboral, ya que ayudará a garantizar la eficiencia en el desarrollo de las labores encomendadas, por lo tanto, se cree que la deserción de empleados no es la causa sino el resultado de una combinación de muchos factores, tanto externos como internos a la organización que están directamente

relacionados con las condiciones existentes. La deserción de empleados se puede definir como el número total de personas que se retiran e incorporan en relación con la organización. Es decir, la constante renovación de personas en la empresa por altas y despidos en un tiempo determinado.

El control sobre la deserción de personal es necesario para lograr los objetivos de la empresa, pues una persona que se retira de la organización lo hace con el conocimiento y la experiencia adquirida. Para tener dicho control, es importante alinear los intereses de los empleados con los objetivos de la empresa para lograr el bien común, asegurando la satisfacción de los trabajadores y la empresa independientemente de los demás.

Se identifica las causas iniciales del problema de deserción del personal en la empresa Jardines la Colina S.A.S. desde el proceso de selección y por ende la capacitación e inducción que recibe el personal, se califica como poco objetiva y sin profundización en los temas de interés del área, llevando así un proceso inadecuado en la preparación del personal; obteniendo como resultado un empleado que no se siente totalmente capacitado para enfrentar y atender el cargo asignado lo que lleva finalmente a la renuncia y alta deserción del personal en la organización.

Por lo anterior se propone realizar un estudio a la empresa Jardines de la Colina S.A.S, donde se evidencie la causa-raíz de la deserción en el área de servicio al cliente, lo anterior de acuerdo con que, si bien es cierto y como su nombre lo indica, la deserción se produce cuando el empleado se va de la empresa de forma completamente voluntaria. Las causas de este tipo de partida pueden ser diferentes; evidentemente, nunca, las empresas podrán satisfacer a todos los empleados, ni las condiciones que se ofrezcan serán siempre

de su agrado, pero dentro de las posibilidades se debe procurar generar en la empresa un ambiente confortable y amigable en el cual el empleado pueda sentirse cómodo y apreciada su labor; además es importante que la empresa reconozca los méritos y logros de los empleados y que les haga sentir importantes, valorados y recompensados, ofreciendo las herramientas necesarias para fortalecer el desarrollo de la labor encomendada de una manera profesional y empática acorde a las necesidades y requerimientos de los clientes.

Frente este panorama se hace indispensable fortalecer los procesos de captación, contratación y capacitación del personal que va a estar encargado no solo de la atención sino del acompañamiento al cliente desde el momento de brindar la información inicial hasta la atención presencial o en línea cuando el cliente se comunica para reportar el siniestro dando paso al despliegue estratégico por parte de la compañía para brindar dentro de los tiempos establecidos un servicio de calidad, siendo quizá este uno de los motivos por el cual se observa un aumento en la deserción del personal encargado de la prestación de servicio al cliente en la empresa lo que se ha convertido en una de las problemáticas frecuentes.

Justificación

Al ser Jardines la colina S.A.S una empresa prestadora de servicios en el sector funerario que ofrece soluciones de destino final a diferentes clases de clientes dentro y fuera del área metropolitana de Bucaramanga, en sus tres líneas de negocio como son planes exequiales, funeraria y parque memorial, se puede observar que el tipo de cliente es diverso y de diferentes estratos sociales, que van desde el estrato 1 quienes optan por un plan exequial básico económico que cubra sus necesidades al momento de presentarse el siniestro, hasta el estrato 6 que son personas de un nivel económico más alto quienes no solo buscan un plan en pre necesidad pues dadas sus condiciones económicas prefieren la compra en propiedad de bóvedas, osarios o cenizarios los cuales evidentemente tienen un valor superior.

Dada esta diversidad de clientes se hace necesario que el personal dentro de sus funciones tiene el deber de brindar atención al cliente a fin de recibir las quejas o inconformidades, ofrecer información sobre los diversos procesos de cada una de las líneas de negocio establecidas, atender requerimientos y realizar los trámites solicitados por los clientes que a diario entran en contacto con el personal, a través de cualquiera de los canales de comunicación establecidos para su atención como son las líneas telefónicas, “chat bot”, correo electrónico y atención personalizada en cualquiera de las 3 sedes con las que cuenta la empresa, sea un personal que cuente con un alto nivel de conocimiento sobre todos los procesos establecidos dentro de la organización, además se hace necesario que posea un nivel de sensibilidad y empatía propios del “core” del negocio para de esta forma poder empatizar con las emociones y necesidades de los clientes quienes en su mayoría se presenta a realizar trámites relacionados con la pérdida de un ser querido, o están atravesado un doloroso momento que amerita toda la empatía, solidaridad y respeto por

parte de quien atiende el requerimiento, así como la inteligencia emocional para poder brindar una experiencia al cliente satisfactoria demostrando un alto nivel de profesionalismo y compromiso con la empresa.

Ante este panorama se hace necesario realizar un estudio detallado sobre los procesos de contratación del personal que tiene contacto o interacción con los clientes para de esta forma medir tanto los niveles de satisfacción frente al servicio, así como el nivel de deserción por parte del personal que presta sus servicio en esta área, buscando desarrollar una estrategia de fortalecimiento de dichos procesos desde el momento de la captación de los posibles candidatos, hasta el robustecimiento de contratación y capacitación de dicho personal quienes deben tener una curva de aprendizaje especializada para de esta forma ofrecer a los clientes no solo un área de servicio al cliente sino brindar una real experiencia, que se verá reflejada en la mejora de los niveles de satisfacción de los usuarios y la reducción de los índices de quejas, a la vez que se fortalecerá un equipo de profesionales con características cognitivas similares, cuyo pensar y actuar se encuentren alineados a las necesidades de las personas que requieran apoyo de esta área.

Objetivos

Objetivo general

Mejorar los procesos de selección, capacitación e inducción, con el fin de disminuir la deserción de personal en el área de servicio al cliente de la empresa Jardines la Colina S.A.S, enfocada en optimizar aspectos motivacionales y relativos al clima organizacional.

Objetivos específicos

Estudiar las falencias y necesidades que se presentan durante el proceso de capacitación para el personal.

Diseñar estrategias para incrementar el nivel de satisfacción y motivación en los empleados.

Optimizar los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento del talento humano, a fin de cumplir con los requerimientos y necesidades de los clientes.

Antecedentes

El sector funerario ha sido a través de la historia uno de los más importantes e indispensables mercados en Colombia y en el mundo, la parte Exequial se convierte en servicio esencial que a lo largo de los años se ha ido transformando para dar paso a toda una industria especializada en ofertar a las personas de todos los niveles sociales soluciones completas y efectivas al momento de atender el fallecimiento de un ser querido.

En Colombia se tiene registros que datan del año 1827 donde el mismo Simón Bolívar avala un decreto por medio del cual se prohibía dar sepultura a los cadáveres dentro de las iglesias, capillas o bóvedas, fomentando así la creación de cementerios o campo santo fuera de las ciudades y donde se diera destino final a las personas, motivo por el cual en el siglo XIX se da inicio a la construcción de estos lugares de destino final el sitios apartados de los pueblos y ciudades.

Para la década de los 60 y 70 se observa un incremento en el país de cementerios privados ahora llamados parques memoriales lo que a su vez permite lanzar al mercado una serie de servicios adicionales ligados a la disposición final de los restos naciendo así los planes exequiales.

Jardines la Colina S.A.S, es una empresa prestadora de soluciones exequiales que cuenta con un parque memorial propio en un lugar rodeado de naturaleza donde prima la serenidad y representa en su integridad la belleza y la perpetuidad, con una antigüedad de 51 años.

Busca brindar bienestar y soluciones que ofrecen tranquilidad en los momentos del duelo, ofreciendo apoyo en cuanto a previsión exequial, servicios funerarios, soluciones de destino final y acompañamiento tanatológico en bellos espacios naturales.

Marco teórico

El presente proyecto de grado tiene como finalidad investigar las falencias que se presentan en el proceso de contratación del área del servicio al cliente en la empresa Jardines la Colina S.A.S que permita tener un panorama general del sector y de los requerimientos que se deben cumplir a la hora de ocupar este tipo de cargos de cara al cliente.

Según Peña (1993), la información brinda el análisis del puesto, mostrando así el detalle de las labores, las especificaciones humanas y el nivel de conocimiento y desempeño requerido para el cargo en cuestión, en base a esto se busca desarrollar el sistema de captación, reclutamiento y capacitación que corresponda a las necesidades puntuales que se generan a través de los clientes que se comunican de manera directa o indirecta con el área de servicio al cliente de la compañía para resolver o gestionar todo tipo de inquietudes y requerimientos, partiendo del principio de que “Una buena relación con los clientes es el arma más fuerte para la empresa”; con estas mejoras desde el área de gestión humana se pretende incrementar la satisfacción de los clientes frente al servicio recibido, fidelizar los clientes, a la vez que se incrementa el volumen de compras y una notable disminución en la tasa de deserción de los clientes frente a la compañía.

Chiavenato (2000) establece que “El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos”, partiendo de este principio fundamental se debe crear un proceso minucioso y especializado donde se establezca detalladamente las necesidades del cargo vs las habilidades de los aspirantes y al mismo tiempo asegurar así el éxito a la hora de ofrecer una experiencia satisfactoria a los clientes.

Chiavenato (2008), precisa: “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386).

Teniendo en cuenta el concepto de Chiavenato se establecieron las falencias en el proceso de inducción y entrenamiento en el área de servicio al cliente con el fin de implementar estrategias y políticas adecuadas para que desde el momento mismo de la captación se reclute personal con características profesionales alineadas a los requerimientos y necesidades de la compañía, buscando con esto conformar un grupo selecto de personal para brindar a los clientes una experiencia apropiada, respetuosa y ajustada a los estándares de calidad que por parte del público se espera a la hora de requerir el servicio. Así mismo se fortalecerá y especializará el proceso de inducción y aprendizaje de los integrantes de esta área a fin de fortalecer sus capacidades iniciales y explotar nuevos talentos que hagan sintonía con la imagen de excelencia, calidez y servicio que se desea proyectar al cliente interno y externo.

Dentro de las funciones que se busca robustecer al interior del área de talento humanos con miras al mejoramiento del área en mención:

Planeación

Permite desarrollar este proyecto a fin de fortalecer el proceso de captación y contratación del personal perteneciente al área de talento humano de la empresa Jardines la Colina S.A.S.

Reclutamiento

Esta fase permite definir específicamente el perfil del posible colaborador, teniendo en cuenta una serie de valores, actitudes, nivel educativo, experiencia previa y nivel de empatía necesarios para el desarrollo del cargo.

Selección de Personal

Permitirá identificar dentro de los postulados las personas con las características idóneas para ejecutar la labor de acuerdo con lo requerido por la compañía. Las personas que sean escogidas serán aquellas que mejor se ajusten al perfil requerido previamente.

Orientación y capacitación

Se hace necesario el desarrollo de un programa de capacitación constante y robusto enfocado al personal perteneciente al área de servicio al cliente en diversos temas de interés así como el fortalecimiento de habilidades blandas que sin lugar a dudas es uno de los puntos más representativos para este tipo de personal, el cual como parte de su labor tiene la responsabilidad de atender clientes que por circunstancias propias del “core” de negocio están atravesando momentos dolorosos y de gran sensibilidad lo que requiere un manejo específico por parte de la persona a cargo de la atención.

Evaluación

Esta fase es de gran importancia ya que, a través de evaluaciones periódicas de desempeño y de conocimiento no solo del entorno laboral sino del mercado funerario en si se puede establecer el indicador de eficiencia y eficacia del personal, y de esta forma realizar los ajustes correspondientes al proceso y brindar el apoyo necesario al personal.

Retroalimentación

Es la última fase del proceso a través de la cual se viene a fortalecer las habilidades del personal, así como a medir su desempeño dentro del campo laboral, identificar los puntos débiles y fuertes de la empresa, y establecer que los trabajadores están ejecutando su labor de una manera correcta y quienes no para de esta forma desarrollar un plan de acción que permita alinear a todo el personal.

Marco legal

Teniendo en cuenta que el proyecto de investigación se fundamenta en diseñar un plan de acción ante la frecuente deserción de personal, en razón a fallas en el programa de inducción y entrenamiento en el área de servicio al cliente de la empresa Jardines la Colina S.A.S, y partiendo de que no existe una normatividad legal que rija a las empresas en cuanto a capacitación e inducción, se encontró en el Decreto 1567 de 1998 “Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”. Normativas que se ajustan al objeto del proyecto y las cuales se tendrán en cuenta como apoyo para diseñar mejoras en el programa.

Se encuentra que el Decreto 1567 de 1998 que en su Artículo 4º, define el concepto de capacitación, y el cual da el enfoque para el desarrollo de este proyecto. “Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial”.

Para presentar la propuesta de mejorar el proceso de inducción y capacitación se debe tener en cuenta varios factores los cuales van a dar las pautas que permiten seguir, y que importancia representa para la empresa; Y esto se encuentran expuestos en el Decreto 1567 de 1998 que en su Artículo 6º donde se describe “Principios Rectores de la Capacitación”. Estos principios describen la complementariedad, la integralidad, la participación y la prevalencia que debe existir para orientar, planear y desarrollar los procesos que hacen parte de la capacitación.

Buscando mejorar el proceso de inducción y capacitación de personal y bajar los índices de deserción, se debe tener en cuenta la inducción y reinducción, ya que el personal

nuevo debe conocer el cargo a desempeñar y la cultura organizacional de la empresa, y para ello se puede tomar como referencia el Decreto Ley 1567 del 5 de agosto de 1998. Artículo 7°. Programas de inducción y reinducción.

Hay un aspecto muy importante que se debe tener en cuenta al momento de presentar el plan de acción, la propuesta al programa de inducción y entrenamiento al área de servicio al cliente; este se fundamenta en el programa de capacitación de salud ocupacional y riesgos laborales, ya que a los colaboradores se les debe brindar condiciones laborales adecuadas para las funciones que realizan, y esto, es de obligatorio cumplimiento, ya que el empleador debe plantear un plan de capacitación y brindar los espacios y tiempos necesarios para realizar este tipo de actividades.

Dicha obligación se expone en el literal g del artículo 21 del Decreto 1295 de 1994, "Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales". Donde se puede leer: facilitar los espacios y tiempos para la capacitación de los trabajadores a su cargo en materia de salud ocupacional y para adelantar los programas de promoción y prevención a cargo de las Administradoras de Riesgos Laborales.

Así como es obligatoriedad del empleador dar estas capacitaciones, también se obliga al empleado a asistir a ellas y esto se encuentra en el Decreto 1127 de 1991 Artículo 5° "La asistencia de los trabajadores a las actividades programadas por el empleador es de carácter obligatorio.

Metodología de la investigación

El enfoque de investigación

Las investigaciones cualitativas están preocupadas por el contexto de los acontecimientos, y centran su indagación en aquellos espacios en que los seres humanos se implican e interesan, evalúan y experimentan directamente, desarrolla especialmente procesos en términos descriptivos e interpreta acciones, lenguajes, hechos funcionalmente relevantes y los sitúa en una correlación con el más amplio contexto social (Steve, 1998). En ese sentido, y teniendo en cuenta que la presente investigación trabaja con contextos de como incide en la deserción, en este enfoque, permite llegar a los objetivos de descripción y análisis; así mismo, respetaría la línea de enfoque del proyecto del cual se desprende.

Para lograr el objetivo general y específicos de la presente investigación, se utilizará el enfoque de investigación mencionado aplicando encuestas, descripciones u opiniones de los investigadores, que ayude a describir las causas del porqué se está generando la deserción de personal en Jardines la Colina S.A.S, en razón a fallas en el programa de inducción y entrenamiento durante segundo semestre del año 2021.

Método de investigación

El método de la investigación es de tipo descriptivo, según Sabino (1986), se trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental, basado en la observación de los actores involucrados, en como incide negativamente y que lleva a la deserción del personal en dicho lugar. De esta manera lo que se quiere a través del trabajo es describir las características de una población o fenómeno en estudio. Aplicando cuatro factores psicológicos de gran importancia como: atención, sensación, percepción y reflexión, que ayudará a la correcta inducción y capacitación, disminuyendo la deserción del personal.

Aplicación de la encuesta

La propuesta de investigación es cualitativa, y se realizará una encuesta de forma descriptiva adecuada al propósito de la investigación, como una forma de recoger opiniones del personal del área de servicio al cliente de Jardines la Colina S.A.S debido al ambiente laboral de su empresa. Para ello se elaboró un cuestionario de opinión para evitar el contacto con documentos físicos. Las preguntas formuladas se centraron en los objetivos del estudio.

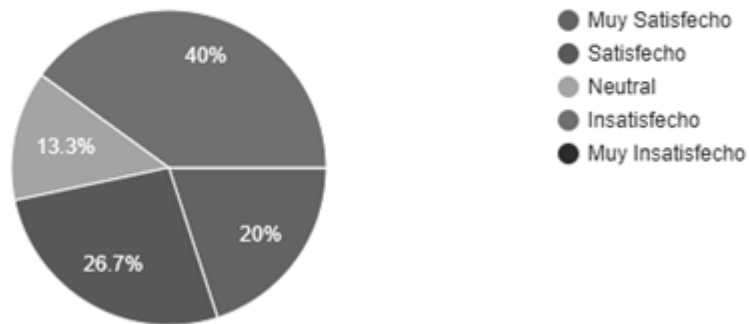
Resultados

A continuación, se observan los resultados obtenidos en la encuesta:

Grafica 1. Pregunta 1

1. Te sientes a gusto en el cargo que actualmente ocupas?

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la opinión del personal de cómo se siente en el cargo que ocupa actualmente, se obtuvo como resultado un 40% insatisfecho siendo este el porcentaje más alto y la causa principal de deserción de personal en la empresa Jardines la Colina S.A.S seguido de un 26,7% satisfecho pero no muy seguro, y es que en este porcentaje se concentran aquellas personas que están a la espera de un mejor trabajo, luego está el 20%, personal que dice estar muy satisfecho y argumentan que para conseguirlo se esforzaron aunque no están conformes con la labor y se acostumbraron a la situación, por último se tiene el 13,3% del personal que dice estar neutral, en razón a que, prefieren no dar su opinión.

En el área del servicio al cliente, se pudo identificar que las funciones del cargo no son claras, para el personal que desea postularse en el cargo, como resultado se debe aplicar las siguientes funciones:

Atender las inquietudes y brindar la información solicitada por parte de los clientes y usuarios que acuden a la atención telefónica.

Asesorar a los clientes en los diferentes planes exequiales que ofrece, mencionándoles los diferentes tipos de servicios y pólizas fúnebres que puede elegir para el servicio.

Una vez se presente la solicitud de algún fallecido contactar a los familiares, para realizar seguimiento y brindar los servicios a la familia de acuerdo con el plan escogido.

Diligenciar la documentación y registros en el sistema para completar los procesos y los familiares puedan hacer uso de los servicios fúnebres tales como, capillas, lotes, ceremonia etc.

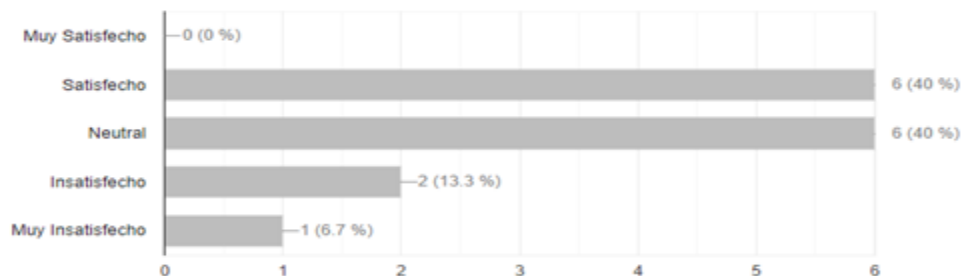
Comunicarse con el cliente y confirmar la activación de la póliza, mencionándole los servicios ofrecidos parte de la empresa según el plan Exequial escogido.

Grafica 2. Pregunta 2

2.El programa de inducción fue interactivo e interesante?

 Copiar

0/15 respuestas correctas



Fuente: Elaboración propia.

Para esta pregunta se observa que los porcentajes más altos de opinión se centran en satisfecho y neutral, los dos con el 40% de los resultados, esto indica que el personal piensa que el programa de inducción a su puesto de trabajo estaría bien pero se puede mejorar, seguido se tiene el 13,3% y 6,7% que afirman estar insatisfechos y muy insatisfechos, porque piensan que hace falta más entrega y dedicación de la empresa para esta importante fase de entrenamiento al ingreso del empleado a la compañía.

La inducción aplicada a los empleados seleccionados para el cargo de asesor del servicio al cliente el cual fue satisfecho se continuará aplicando la metodología con diferente dinámica en el proceso inicial, por medio el cual se brindará al nuevo colaborador la información básica de la empresa Jardines la Colina S.A.S, que le permitirá adaptarse rápidamente en su sitio de trabajo. En la inducción es común que la empresa dé a conocer la siguiente información: la Misión, Visión, objetivo general y específicos, normas, los valores corporativos, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones sociales, historia y reseña de la empresa, compromiso de servir, actitud, trabajo en equipo, visita al parque y áreas administrativas. Este sería un proceso más focalizado para que el colaborador capte de manera rápida el enfoque de la empresa.

Se evaluaría los contenidos mencionados de la organización, y se realizará seguimiento, ya que de esta manera se garantiza recibir una retroalimentación por parte del nuevo empleado y se hacen las mejoras o ajustes pertinentes del programa.

También es importante que el jefe inmediato tenga una charla personalizada con el nuevo colaborador identificando si comprendió la inducción realizada y aclarando las inquietudes que surgieron. De igual manera ayudará a facilitar la descripción de las tareas,

objetivos del puesto y del área, relación con otros puestos, equipo de trabajo y el sistema de evaluación y desempeño.

Grafica 3. Pregunta 3




Fuente: Elaboración propia.

Según la encuesta, el 53,3% del personal siendo este el porcentaje más alto, cree que tal vez en la capacitación si le dieron la información sobre la historia, los productos y servicios de la empresa para cumplir los objetivos, pero mencionan que la información fue poca, el 33,3% del personal responde que no y menciona que la información brindada fue poco relevante, algo superficial y se sienten en desventaja frente a la competencia en otras compañías y solo el 13,3% dice que la información adquirida en capacitación le ha servido para el cumplimiento de objetivos y optimo desempeño dentro de la empresa.

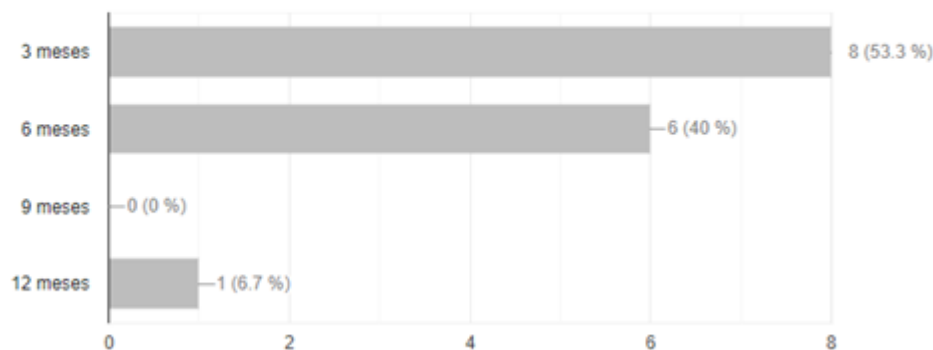
Se concluyó la falta de capacitación del personal tanto en temas internos como externos, donde se le propuso al área de talento humano, realizar un cronograma para realizar capacitaciones periódicas en los diferentes temas del servicio al cliente, con el fin de actualizar conocimientos y permita desarrollar una atención satisfactoria, eficiente en

todas las etapas del proceso del servicio funerario. El resultado de esta pregunta no fue favorable, pero gracias a la opinión de los empleados se puede identificar esta falencia, aplicando este cronograma de capacitación se busca que el colaborador tenga una facilidad de manejo en la información, mejorar las relaciones interpersonales, crear estrategia de ventas, y capacidad para trabajar bajo presión.

Grafica 4. Pregunta 4

4.Cada cuanto tiempo cree conveniente recibir capacitación en temas relacionados en atención al cliente  Copiar

0/15 respuestas correctas



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la opinión del personal a cerca de la periodicidad adecuada para recibir capacitación en temas relacionados en atención al cliente, la mayoría estuvo de acuerdo en que se realicen cada 3 meses, siendo este el porcentaje más alto con el 53,3% con opiniones relacionadas que a través del entrenamiento continuo se adoptan las medidas necesarias, para mantener satisfechos a los clientes. Seguido está el 40% del personal que propone que la capacitación sea cada 6 meses, con opiniones divididas, pero con la conclusión de que la capacitación es importante como visión empresarial, por último, se tiene el 6,7% del

personal que indica que la capacitación de servicio al cliente debe ser anual con el argumento de que estos espacios de formación en ocasiones quitan tiempo y no creen mucho en el continuo aprendizaje.

Trimestralmente se realizará capacitación en temas relacionados en servicio al cliente que ayudará a fortalecer los conocimientos de los colaboradores, facilitando sus tareas diarias, se elaboró el siguiente cronograma.

Tabla 1.
Cronograma de capacitación

Tema	Fecha
Como atraer clientes a una funeraria	13 de agosto de 2022
Atención a clientes de forma presencial y telefónica	13 de noviembre de 2022
Formación en tanatología	13 de febrero de 2023
Comprender las necesidades de los clientes y proporcionar la información adecuada	13 de mayo 2023
Como brindar una mejor atención a un cliente	13 de agosto de 2023

Nota. La tabla 1. Evidencia el cronograma de capacitación para segundo semestre del año 2022 y 2023. Fuente: Elaboración propia.

Grafica 5. Pregunta 5

5. Que temas adicionales te gustaria profundizar para facilitar el desarrollo de sus tareas?

15 respuestas

Trabajo en equipo
Atención a diferentes tipos de clientes.
Aplicación de protocolo de atención, tratamiento de diferentes tipos de clientes y en adaptación al cambio.
Manejo de personas que están pasando por un duelo.
Comunicación asertiva organizacional
Me gustaria que las capacitaciones al momento de ingresar a la empresa, y después de hacer parte de ella, fueran claras y precisas, pues de este modo se podría desarrollar de manera exitosa el rol que cada uno desempeña.
Productos Parque - Productos Planes
Casos de la realidad

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la investigación, se elaboró una pregunta abierta para que el personal diera su opinión acerca de los temas adicionales que les gustaría profundizar para facilitar el desarrollo de sus tareas y obtener un desempeño óptimo dentro de la empresa, cada uno de los encuestados dio una respuesta diferente desde su punto de vista y se puede deducir que son opiniones válidas y muy importantes para la empresa Jardines la Colina S.A.S pueda tomar esto como referencia para optimizar sus procesos de entrenamiento y capacitación del personal y lograr un desempeño superior de sus colaboradores.

Se observa el deseo del personal por fortalecer y ampliar sus conocimientos en temas tan importantes como el trabajo en equipo, comunicación asertiva organizacional, manejo y atención a diversos tipos de clientes, aplicación de protocolo de atención, sensibilización y empatía en el manejo del duelo, entre otras, lo que ofrece un insumo valioso a la hora de crear el programa de capacitación para el personal de las diferentes dependencias ya que de esta forma identifica en que temas y con qué prioridad se debe organizar dicha agenda.

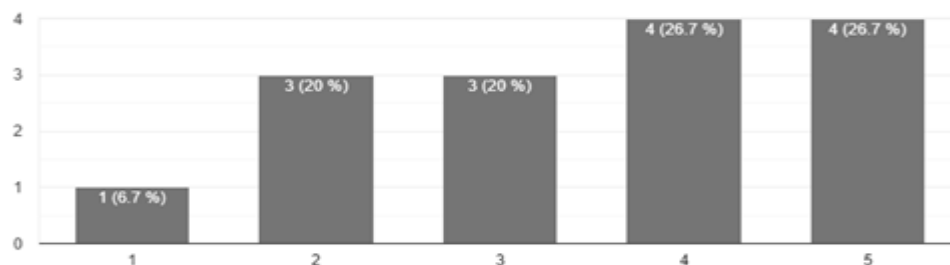
Los programas de capacitación en las organizaciones juegan un papel importante para la consecución de logros tanto a corto como mediano plazo, pues es el medio por el cual los colaboradores adquieren las habilidades y conocimientos necesarios para desenvolverse en el entorno laboral y desarrollar de una mejor manera las actividades encomendadas, fortaleciendo la capacidad de respuesta del empleado ante los cambios o situaciones adversas que se puedan presentar lo que sin lugar a dudas permitirá aumentar los niveles de seguridad y confianza hacia él mismo y el entorno que lo rodea.

Grafica 6. Pregunta 6

6. Califique de 1 a 5, donde 1 es Totalmente Desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.
Mi supervisor o jefe inmediato es justo en las decisiones que toma?

 Copiar

15 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia que el 53,4% del personal de servicio al cliente está de acuerdo con las decisiones que toma su jefe inmediato, opinan que es una persona justa, amable, confiable, y un buen líder. Seguido por un 40% de las respuestas que consideran que las decisiones de su jefe no han sido justas en algunas ocasiones y allí demuestran su inconformismo. Para finalizar se tiene el 6,7% de las respuestas identificando que este empleado está totalmente en desacuerdo porque piensa que su jefe inmediato no es justo y omite algunos detalles importantes al momento de tomar decisiones.

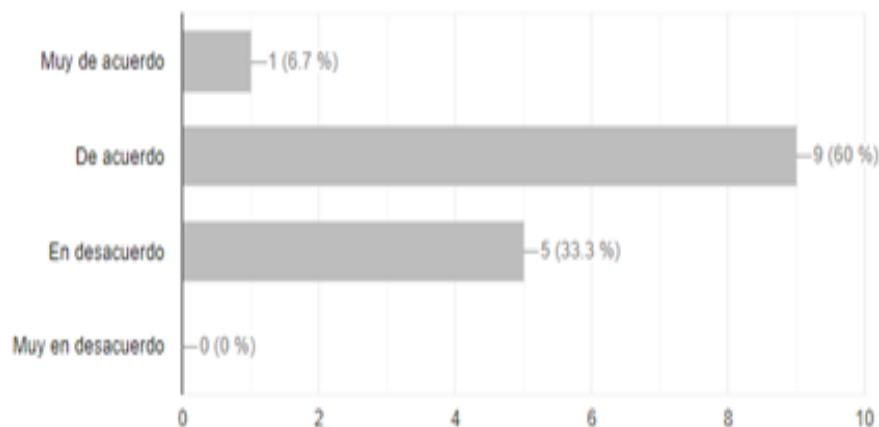
De acuerdo con el porcentaje en dicha pregunta se concluye que los empleados se sienten cómodos con el trato y las decisiones tomadas por sus jefes y supervisores; de tal forma se entiende que la mayor parte del personal no desiste de la labor por conflictos internos, y posteriormente un 40% que ocasionalmente está en desacuerdo con las decisiones tomadas, por tanto, es necesario implementar acciones que verifiquen la objetividad de las decisiones que se toman.

Grafica 7. Pregunta 7

7. Hay una comunicación efectiva y amigable con tu Jefe inmediato.



0/15 respuestas correctas



Fuente: Elaboración propia.

Con base al planteamiento de la pregunta de si existe una relación efectiva y amigable con el jefe inmediato, el personal respondió con el porcentaje más alto siendo del 60% lo que indica que están de acuerdo, a la vez que señalan que es una persona que aporta planificación y dirección. El 33,3% alude estar en desacuerdo con la opinión de que el jefe inmediato es una persona de poca comunicación y solo el 6,7% está muy en desacuerdo.

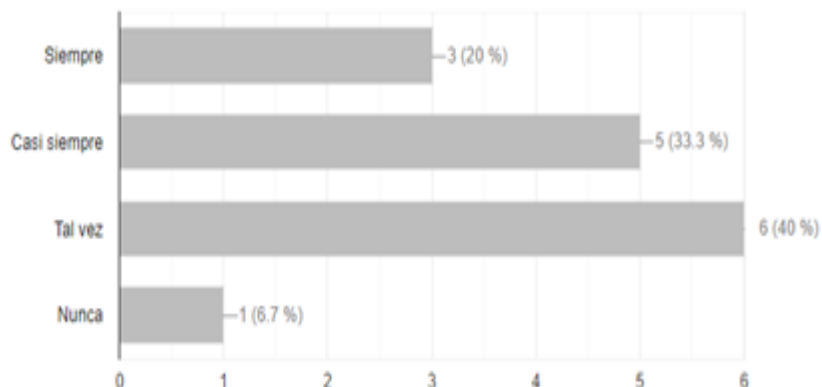
La comunicación efectiva del jefe a colaborador, el 60% de la población encuestada está de acuerdo, es decir que existe una comunicación asertiva en el equipo de trabajo; siendo un porcentaje importante que demuestra el buen uso de los canales de comunicación en la organización y en los cuales se debe seguir trabajando para fortalecer la misma.

Grafica 8. Pregunta 8

8. Cuentas con el apoyo de tus compañeros de área para realizar tus labores?



0/15 respuestas correctas

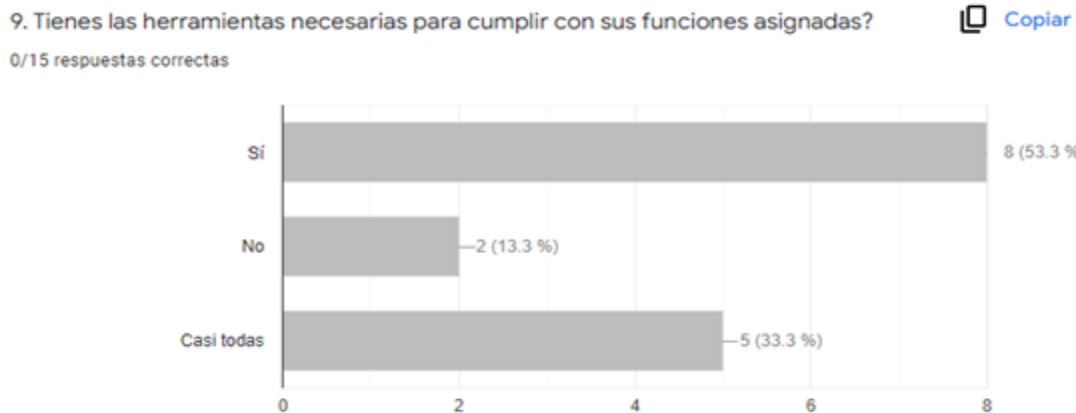


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las respuestas obtenidas, se observa que el 40% del personal encuestado afirma (tal vez), que no solicitan el apoyo de sus compañeros para despejar dudas ante los procesos establecidos y desarrollo de tareas en la empresa, el 33,3% dice que casi siempre cuenta con el apoyo de los compañeros para las labores en la compañía pero no es algo frecuente, en ocasiones existe la excepción, el 20% indica que en su experiencia en la empresa siempre han contado con el apoyo de los compañeros al momento de trabajar en conjunto en las labores y el 6,7% alega que nunca tiene apoyo de los compañeros.

Lo anterior expone una alerta; ya que el 40% de los empleados puedan que conozcan claramente los procesos y es por este motivo que no requieran constantemente el apoyo de los demás compañeros, No quiere decir, que no exista trabajo en equipo, se entiende que existen diferentes personalidades, pero tienen la claridad del enfoque de las metas trazadas.

Grafica 9. Pregunta 9



Fuente: Elaboración propia.

En esta pregunta se observa que el 53,3% de los encuestados indican que tienen las herramientas necesarias para cumplir con las funciones asignadas con relación a su cargo, el 33,3% dice tener acceso a casi todas las herramientas, pero en ocasiones escasean materiales e instrumentos y el 13,3% opina que le hacen falta útiles y herramientas básicas para el buen desempeño de sus funciones en el trabajo en casa.

Se observa como un porcentaje importante de los encuestados indica no contar con las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades, esta situación es representativa pues es de conocer que desde el inicio de la emergencia sanitaria a causa del Covid 19, no solamente Jardines la Colina S.A.S sino la gran mayoría de las empresas tuvieron que optar por un tipo de trabajo virtual o trabajo en casa para de esta forma resguardar la salud y la vida del personal; lo que trajo consigo cambios y diferencias en el modo de ejercer la labor, pues al no estar en el entorno corporativo carecen de algunas comodidades propias de las instalaciones.

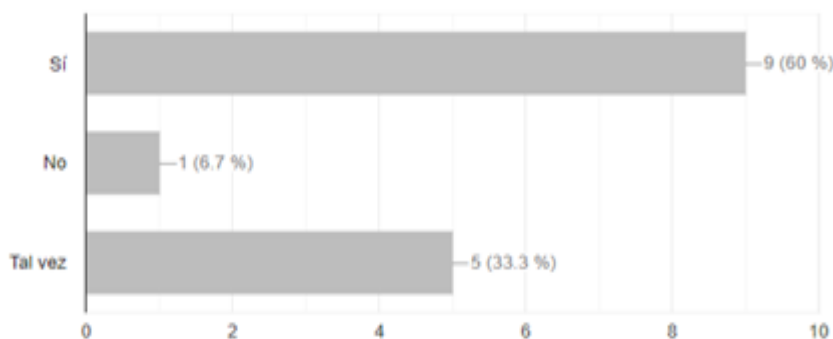
Al ser el sector funerario uno de los más afectados por la pandemia y un servicio esencial que no puede detener sus actividades, Jardines la Colina S.A.S, vio un incremento del 400% en la prestación de servicios por fallecimientos en su gran mayoría causados por el Covid 19, obligando esta situación a que todo el personal tanto administrativo, comercial y de servicios trabajaran a toda marcha para dar cumplimiento a la promesa de servicio ofrecida a los clientes, todo lo anterior en medio de una escases mundial por insumos y materiales necesarios para la atención.

Grafica 10. Pregunta 10

10. Que probabilidades hay de que recomiendes esta empresa a tus familiares o amigos?



0/15 respuestas correctas



Fuente: Elaboración propia.

Según la encuesta, para la pregunta que probabilidades hay de que recomiendes esta empresa a tus familiares o amigos, los resultados indican que el 60% de los encuestados si lo harían, el 33,3% dice que tal vez, aun cuando no han tenido su mejor experiencia con esta compañía y el 6,7% responde con un rotundo no y opina que hay mejores servicios en el mercado.

Buscando medir la percepción y el nivel de aceptación de los santandereanos frente a la compañía, se obtiene un 60% de aceptación por parte de las personas quienes estarían dispuestos a recomendar a familiares y particulares la empresa como su mejor opción a la hora de ofrecer protección exequial; esto habla muy bien de la compañía ya que en un sector tan competitivo y exigente. Jardines la Colina S.A.S a lo largo de 51 años ha logrado no solo mantenerse sino escalar hasta ser una de las empresas con más renombre en Santander, al ofrecer no solo un amplio portafolio de servicios sino esforzándose por brindar una experiencia respetuosa, completa y acorde al momento de prestar el acompañamiento al cliente en temas de información hasta la utilización del servicio a causa del fallecimiento de un ser querido.

Tabla 2.
Plan de acción Jardines la Colina S.A.S

Estrategia	Planificación	Acciones	Recursos	Tiempo	Responsable
Organizar el área de talento humano	Análisis y ajustes en el proceso de selección personal, reclutamiento y evaluación.	Determinar que partes del proceso no están enfocadas en el objeto social de la empresa.	Financieros Tecnológicos Humanos	Del 01 de junio al 30 de junio de 2022	Gerencia / Talento humano
Implementar el programa de compensación e incentivos	Preparar el programa de compensación e incentivos para ser presentado a los colaboradores.	Realizar reunión con el área de servicio al cliente para dar a conocer el Programa de compensación e incentivos.	Financieros Tecnológicos Humanos	Del 01 de junio al 30 de junio de 2022	Gerencia / Talento humano
Modificar el programa de inducción y capacitación	Examinar el programa de inducción y capacitación.	Verificar el contenido y adaptarlo a la cultura organizacional de la empresa.	Financieros Tecnológicos Humanos	Del 01 de junio al 15 de julio de 2022	Gerencia / Talento humano
Realizar capacitaciones	Establecer cuáles son las competencias	Realizar un análisis de cada área para	Financieros	Cada tres	

por áreas.	por potencializar.	verificar que necesidades existen en los grupos de trabajo y que temas tratar.	Tecnológicos Humanos	meses iniciando el 15 de junio.	Talento humano
Mejorar comunicación interna	Establecer canales de comunicación para cada área de la compañía.	Verificar que tipo de canal se adapta a las necesidades de cada área. (intranet, telefónico, correo electrónico)	Financieros Tecnológicos Humanos	Del 01 de junio al 15 de julio de 2022	Gerencia / Talento humano
Aplicar evaluación de desempeño.	Definir indicadores, objetivos y señalar los procesos a evaluar.	Organizar por áreas y puestos de trabajo que evaluaciones se van a realizar y cuáles serán sus beneficios y/o consecuencias.	Financieros Tecnológicos Humanos.	Del 15 al 30 de junio de 2022. Del 01 al 15 de diciembre de 2022	Talento humano

Nota. La tabla 2. El plan de acción muestra las estrategias y acciones a implementar

Fuente: Elaboración propia

Diseño del programa de compensación e incentivos Jardines la Colina S.A.S

El presente programa de compensación e incentivos está proyectado para ejecutarse en el área de servicio al cliente de la empresa Jardines la Colina S.A.S, su principal objetivo es disminuir los índices de deserción de personal, los cuales beneficiarán a los empleados y al empleador, con el fin de incentivar e incrementar la satisfacción y motivación del equipo de trabajo, además de mejorar la actitud y la ejecución de las labores; obteniendo como beneficio mayor productividad y mejores resultados.

Algunas de las características necesarias para que los incentivos sean efectivos es que deben representar un beneficio tanto para la empresa como para el empleado. El programa de incentivo debe ser específico mostrando unas condiciones claras a todos los empleados, evaluando cuáles pueden aplicarse según las necesidades detectadas en el Área de servicio al cliente.

Incentivos económicos

El incentivo económico tiene un impacto en todo el equipo ya que está diseñado para recompensar y beneficiar a todo el personal del área de servicio al cliente.

Actividades y bonos

El beneficio de bonos y actividades o planes está extendido hacia las familias de los colaboradores y los colaboradores mismos; el cual consiste en crear espacios donde las fechas especiales de los empleados y sus familias sean celebradas; como: día del padre y madre, profesión o cargo de los empleados, día del niño, de la familia y cumpleaños, así mismo dar bonos o pases de cortesía para que disfruten fuera de las instalaciones como: cines, restaurantes, hoteles vacacionales y gimnasios.

Educación

Crear relación y convenios con instituciones educativas obteniendo descuentos que permitan al empleado y a sus familiares de primera línea terminar sus carreras profesionales, especializarse, realizar cursos y talleres.

Ahorro

Crear una cooperativa donde el empleado pueda ahorrar un porcentaje mínimo del 3% mensual y así mismo pueda realizar préstamos en esta cooperativa con intereses bajos.

Incentivos no salariales

El concepto de retribuciones o incentivos que no sean salariales ofrece días compensatorios por cumpleaños, horarios flexibles, reconocimiento como “Empleado del mes”, celebración quinquenios por antigüedad.

Evaluación de desempeño

Buscando crear grupos de trabajo sólidos la compañía requiere contar con un personal idóneo en el área de servicio al cliente para ello se realizará una evaluación de desempeño de 360°, con ello se pretende medir y monitorear el desempeño de los colaboradores para tomar decisiones y plantear acciones que favorezcan y mejoren los indicadores y productividad de la empresa.

Esta herramienta va a permitir medir las competencias y comportamientos de cada colaborador logrando la retroalimentación de como desempeña las competencias más importantes del cargo que ejerce.

Esta evaluación será realizada por parte de los clientes, jefe inmediato y compañeros de área. Lo cual permitirá retroalimentar al colaborador sobre sus competencias personales y profesionales con el fin de determinar sus fortalezas y áreas de oportunidad.

Tabla 3.*Programa de compensación e incentivos Jardines la Colina S.A.S*

Incentivo	Acciones	Responsable	Recursos	Tiempo	Indicadores
Económico	Por cumplimiento de metas trazadas antes del tiempo estipulado se adicionará un bono de 10%.	Gestión humana y Dirección comercial	Recursos destinados para el área de servicio al cliente e incremento salarial	Mensual Anual	Ventas cumplidas antes del tiempo estipulado. Personal motivado a continuar en la compañía.
	Por antigüedad en la compañía cada año se aumentarán \$100.000 mil pesos a su salario base.				
Actividades y Bonos	Crear espacios para celebrar días especiales.		Recurso de la entidad destinado para celebración de	Fechas Especiales	Satisfacción de trabajar en una compañía y motivación de

		Gestión Humana	días especiales.		seguir.
	Entregar bonos para redimir con sus familias en lugares de libre esparcimiento.		Convenios con empresas que brinden espacios de diversión, de compartir en familia como lo son: boletos de cine, restaurantes, gimnasios.		
	Realizar				Motivación
Educación	convenios con entidades educativas y obtener descuentos para estudios del 15% para empleados y del 10% para	Gestión Humana	Bonos de convenios con entidades educativas.	De acuerdo con la necesidad.	para estudiar y terminar sus profesiones para el empleado y sus familias.

	sus familiares.				
Ahorro	<p>Crear una cooperativa para incentivar el ahorro mínimo del 3% del salario total.</p> <p>Realizar préstamos desde la cooperativa a intereses bajos.</p>	<p>Gestión Humana</p>	<p>Cooperativa creada con tal fin.</p>	<p>Ahorro desde el ingreso</p> <p>Préstamos después de 3 meses.</p>	<p>Aumento en el porcentaje de ahorro y cultura del ahorro programado.</p>
No salarial	<p>Ofrecer un día libre después de la fecha de cumpleaños o el mismo día.</p> <p>Reconocer el esfuerzo al empleado del mes.</p>	<p>Gestión Humana y Dirección Administrativa</p>	<p>Tiempo y dinero autorizado por los directivos.</p>	<p>Fecha Especial Mensual</p> <p>Cada 5 años</p>	<p>Motivación en hacer carrera laboral y profesional en la empresa, además mejorar la actitud y ejecución en</p>

Celebrar	las labores
quinquenios	realizadas
con	
reconocimiento	
a la labor y	
antigüedad.	

Nota: El programa de compensación e incentivos muestra las actividades a realizar para generar motivación en los colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados de este proyecto se concluye que la frecuente deserción de empleados de la empresa Jardines la Colina S.A.S. se deriva por el deficiente modelo del programa de inducción, capacitación y selección de personal, al igual que por falta de motivación en el área de servicio al cliente.

Una empresa como Jardines la Colina S.A.S. que vende servicios funerarios debe considerar que la capacitación e inducción al personal es su mejor herramienta para brindar una excelente atención a sus clientes, es por ello que el plan de acción de este proyecto se basa en capacitar a todo el personal de acuerdo a su área, en temas relacionados con el servicio, el manejo tanatológico y psicológico asociados con el dolor por la pérdida de un ser querido, de igual manera en aspectos como la cremación y la disposición final, además de todos los productos que ofrece la empresa tales como salas de velación, lotes, bóvedas, cenizarios, columbarios, osarios entre otros; para así crear un equipo multidisciplinario que brinde soluciones y esté capacitado en todos los temas, de este modo se tendrán los conocimientos necesarios para prestar un excelente servicio a sus clientes.

En este sentido se concluye que al realizar estos cambios y prestando la asesoría necesaria la empresa estaría capacitando colaboradores con bases para afrontar cualquier tipo de situación que se desarrolle en el desempeño de sus labores, lo cual llevaría a la no deserción laboral.

Los hallazgos encontrados en la encuesta realizada, muestran que se debe crear un ambiente laboral más ameno, aumentando la satisfacción y felicidad de los colaboradores en el desempeño de sus actividades y para ello se implementaron cambios y se crearon

estrategias en el área de talento humano, tal como se explica en el marco teórico, dichos cambios se enfocaron en aspectos como la planeación, el reclutamiento, la selección de personal, la orientación, la capacitación, la evaluación y la retroalimentación. Todo esto llevará a la empresa Jardines la Colina S.A.S. a el cumplimiento de sus objetivos, ya que al brindar las herramientas necesarias para solucionar las inconformidades que se presenten se ofrecerá un servicio de calidad a los clientes, y asimismo se fortalecerá la empresa, al crear un ambiente laboral cálido y agradable donde se exalte y se dé el reconocimiento a cada uno de los colaboradores, lo cual se evidenciará en el aumento de su eficacia y productividad.

Recomendaciones

En este trabajo se han analizado las diferentes causas presentes en la empresa Jardines la Colina S.A.S que afectan la constante deserción de los empleados en el área de servicio al cliente; es así como mediante el método cualitativo se realizó una encuesta para el área en mención, por lo cual se recomienda a la hora de desarrollar la encuesta a aplicar, formular preguntas más detalladas y enfocadas en los temas que se consideran pueden ser la raíz del problema.

Así mismo se recomienda para futuros estudios llevar a cabo distintas técnicas de investigación como: entrevistas, grupos de discusión o técnicas de observación que permitan comprender a profundidad el fenómeno de deserción en las empresas.

En base a lo anterior se sugiere continuar con la investigación acerca de los temas relacionados con la deserción de los empleados en las organizaciones; ya que es de gran importancia e impacto para las empresas conservar a lo largo del tiempo sus empleados junto con los conocimientos e información que al irse se llevan consigo mismos; aumentando así los recursos y agotamiento que lleva todo un proceso de selección, capacitación e inducción.

Por tanto y para la mitigación de dichos recursos se aconseja crear más y mejores estrategias que contribuyan al desarrollo personal y profesional de los colaboradores en la empresa Jardines la Colina S.A.S, a través de planes de acción en las actividades que se identifiquen, no cumplen con los objetivos de la organización y un plan de incentivos y compensación que logre satisfacción y motivación de los empleados, con el fin de obtener empleados con sentido de pertenencia y aliándose en el cumplimiento de las metas de la

empresa; prestando un excelente servicio a los clientes y disminuyendo los índices de deserción y rotación en las áreas de servicio al cliente y comercial.

Bibliografía

El presidente de la República de Colombia (1998, 5 de agosto). Decreto Ley 1567 de 1998. Artículo 4°. Definición de capacitación. 05 de agosto de 1998. D.O. No. 43.358. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>

El presidente de la República de Colombia (1998, 5 de agosto). Decreto Ley 1567 de 1998. Artículo 6°. Principios Rectores de la Capacitación. 05 de agosto de 1998. (Modificado por el Art. 3 de la Ley 1960 de 2019) (Modificado por Decreto 894 de 2017, Art. 1) D.O. No. 43.358. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>

El presidente de la República de Colombia (1991, 29 de abril). Decreto 1127 de 1991 Artículo 5°. La asistencia de los trabajadores a las actividades programadas por el empleador es de carácter obligatorio. Abril 29 de 1991. D. O. No. N. 39810. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76914#:~:text=ART%20C3%8DCULO%205%C2%BA%20La%20asistencia%20de,normal%20funcionamiento%20de%20la%20empresa.>

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 16-52). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=1>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1994, 22 de junio). Decreto 1295 de 1994, literal g del Artículo 21. Obligaciones del Empleador. Junio 22 de 1994. D. O. No. 41.405. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1295_1994.html

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Ramos Ramos, P. (Coord.). (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.). Editorial ICB. (pp. 42-55). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=5>

Samperio (2008). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill: México.

Steve, (1998). Metodología de la investigación - Sexta Edición - UCA

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte. (pp.61-123). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=10>

Anexos

Anexo 1. Instrumento para aplicar

Encuesta ambiente laboral en Atención al cliente

Medir el nivel de satisfacción del cargo.

*Obligatorio

Correo electrónico *

1. ¿Te sientes a gusto en el cargo que actualmente ocupas? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

2. ¿El programa de inducción fue interactivo e interesante? *

Marca solo un óvalo.

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy Insatisfecho

3. ¿En la capacitación que recibió le dieron la información necesaria sobre los productos y servicios, historia de la organización para cumplir los objetivos?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

4. Cada cuanto tiempo cree conveniente recibir capacitación en temas relacionados en atención al cliente.

Marca solo un óvalo.

- 3 meses
- 6 meses
- 9 meses
- 12 meses

5. ¿Qué temas adicionales te gustaría profundizar para facilitar el desarrollo de sus tareas?

6. ¿Califique de 1 a 5, donde 1 es Totalmente Desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo, Mi supervisor o jefe inmediato es justo en las decisiones que toma?

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente conforme

7. Hay una comunicación efectiva y amigable con tu Jefe inmediato. *

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

8. ¿Cuentas con el apoyo de tus compañeros de área para realizar tus labores? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Tal vez
- Nunca

9. ¿Tienes las herramientas necesarias para cumplir con sus funciones asignadas? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Casi todas

10. ¿Qué probabilidades hay de que recomiendes esta empresa a tus familiares o amigos?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

