

Plan de mejora para los procesos de vinculación en la Empresa Servientrega S.A.

Favio Muñoz Ramos

Sandra Milena Ortiz León

Harold Ricardo López Sandoval

Nubia Patricia Codina Morales

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

Asesor

Lida Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

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

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Julio 2022

Dedicatoria

Este proyecto va dedicado especialmente a todas las personas y familiares que nos impulsaron y creyeron en que lo que iniciamos lograríamos terminarlo, gracias por el apoyo por la paciencia de las cosas que dejamos de hacer cuando nuestro tiempo debíamos dedicarlo a nuestros estudios, hoy realizando este proyecto saber que es un último peldaño para por fin lograr ese grado tan anhelado es la fuerza para terminar, a nuestros tutores que son esa guía y mentores que dirigen este proceso y nos brindan un acompañamiento para mejorar cada fase que se va realizando durante el proyecto, que nos hace mejores profesionales.

Agradecimientos

En primer lugar, agradecer a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, a los directivos, la red de tutores y grupos de comunicación por la dedicación y el apoyo brindado durante el desarrollo de mi formación como profesional.

De igual forma agradezco a cada los compañeros con los que se compartió y debatió en cada una de las actividades de aprendizaje investigación, gracias por animar a quienes no tenían las fuerzas para sacar este proyecto adelante y lograr desarrollarlo con éxito.

A nuestras familias y amigos quienes fueron un apoyo moral importante en esos momentos en los cuales se sentía mas no poder, gracias por su paciencia, comprensión al no compartir muchos momentos con ustedes.

Sin este apoyo la realización de este proyecto hubiese tenido dificultades para su realización, es por esos que este logro también es de ustedes.

A todos, muchas gracias.

Resumen

La presente investigación posee como objetivo analizar las posibles causas que influyen en la rotación de personal desde los procesos de vinculación de la empresa Servientrega S.A en el área de cross docking en el aeropuerto de la ciudad de Valledupar. Mediante el presente trabajo de investigación se busca formular una propuesta de mejora para los procesos de vinculación de personal, que permitan mejorar los niveles de motivación y la permanencia del talento humano en la empresa Servientrega S.A.

Para lograr el objetivo de esta investigación, se utilizará un enfoque de carácter cualitativo, y bajo un estudio de tipo correlacional; ya que el objetivo es establecer qué relación existe entre las estrategias implementadas por Servientrega S.A., con respecto a la gestión de talento humano, frente al nivel de motivación y desempeño de los colaboradores. Mediante la observación, revisión documental y entrevistas semiestructuradas se buscará obtener la información que permitan el desarrollo óptimo de la propuesta de mejora para la empresa.

Para lograr el análisis de la forma como se está vinculando al personal, se estructuró un cuestionario para conocer el grado de motivación y percepción que tienen las personas seleccionadas sobre se vienen realizando estos procesos, para así posteriormente; por medio del uso de la estadística descriptiva realizar la sistematización de la información recopilada.

Palabras claves: rotación, motivación, vinculación, talento humano, desempeño.

Abstract

The objective of this research is to analyze the possible causes that influence the turnover of personnel from the linking processes of the company Servientrega S.A in the cross docking area at the airport in the city of Valledupar. Through this research work, we seek to formulate an improvement proposal for the processes of hiring personnel, which allows improving the levels of motivation and the permanence of human talent in the company Servientrega S.A.

To achieve the objective of this research, a qualitative approach was ensured, and under a correlational study; since the objective is to establish what relationship exists between the strategies implemented by Servientrega S.A., with respect to the management of human talent, compared to the level of motivation and performance of the collaborators. Through observation, documentary review and semi-structured interviews, we will seek to obtain the information that will allow the optimal development of the improvement proposal for the company.

To achieve the analysis of the way in which the personnel is being linked, a questionnaire was structured to know the degree of motivation and perception that the selected people have about these processes being carried out, so later; through the use of descriptive statistics by systematizing the information collected.

Keywords: turnover, motivation, engagement, human talent, performance.

Tabla de contenido

Introducción	10
Planteamiento del problema	12
Justificación	15
Objetivos	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
Marco teórico	19
Bases teóricas	21
Bases conceptuales	27
Marco legal	29
Metodología	30
Instrumentos de recolección de información	31
Población y muestra	31
Técnicas e instrumentos para el análisis de la información obtenida	31
Resultados	32
Hallazgos obtenidos	57
Estrategias que permitan reducir la rotación de personal y mejorar los procesos de vinculación de personal	57
Conclusiones	59
Recomendaciones	61
Bibliografía	63
Anexos	66

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Pregunta N°1</i>	32
Tabla 2. <i>Pregunta N°2</i>	33
Tabla 3. <i>Pregunta N°3</i>	34
Tabla 4. <i>Pregunta N°4</i>	35
Tabla 5. <i>Pregunta N°5</i>	36
Tabla 6. <i>Pregunta N°6</i>	37
Tabla 7. <i>Pregunta N°7</i>	38
Tabla 8. <i>Pregunta N°8</i>	39
Tabla 9. <i>Pregunta N°9</i>	40
Tabla 10. <i>Pregunta N°10</i>	41
Tabla 11. <i>Pregunta N°11</i>	42
Tabla 12. <i>Pregunta N°12</i>	43
Tabla 13. <i>Pregunta N°13</i>	44
Tabla 14. <i>Pregunta N°14</i>	45
Tabla 15. <i>Pregunta N°15</i>	46
Tabla 16. <i>Pregunta N°1</i>	47
Tabla 17. <i>Pregunta N°2</i>	48
Tabla 18. <i>Pregunta N°3</i>	49
Tabla 19. <i>Pregunta N°4</i>	50
Tabla 20. <i>Pregunta N°5</i>	51
Tabla 21. <i>Pregunta N°6</i>	52
Tabla 22. <i>Pregunta N°7</i>	53
Tabla 23. <i>Pregunta N°8</i>	54
Tabla 24. <i>Pregunta N°9</i>	55
Tabla 25. <i>Pregunta N°10</i>	56

Lista de figuras

Figura 1. <i>Modelo de intenciones de movimiento</i>	23
Figura 2. <i>Modelo de desempeño laboral</i>	24
Figura 3: <i>Modelo de compromiso organizacional organización</i>	24
Figura 4. <i>Modelo naturaleza</i>	25
Figura 5. <i>Modelo integral de decisión de abandono del empleado</i>	26
Figura 6. <i>¿Cuánto tiempo lleva vinculado a la empresa?</i>	32
Figura 7. <i>¿Se siente a gusto laborando en Servientrega?</i>	33
Figura 8. <i>¿Considera que el clima o ambiente laboral es armonioso?</i>	34
Figura 9. <i>¿Siente o ha sentido alguna vez sentido de pertenencia por Servientrega?</i>	35
Figura 10. <i>¿Considera que el clima o ambiente laboral es armonioso?</i>	36
Figura 11. <i>¿Se siente a gusto en su lugar de trabajo?</i>	37
Figura 12. <i>¿Sus líderes inmediatos son amables?</i>	38
Figura 13. <i>¿Mi gerente reconoce mi trabajo, lo que me motiva a dar lo mejor de mí?</i>	39
Figura 14. <i>¿El salario compensa las horas de trabajo?</i>	40
Figura 15. <i>¿Mi superior muestra interés en mi crecimiento personal y mis objetivos?</i>	41
Figura 16. <i>¿He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?</i>	42
Figura 17. <i>¿Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo?</i>	43
Figura 18. <i>¿Sus líderes son respetuosos hacia usted?</i>	44
Figura 19. <i>¿En los últimos días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?</i>	45
Figura 20. <i>¿En los últimos seis meses alguien hablo sobre mi progreso?</i>	46

Figura 21. <i>¿El entrenamiento recibido por la empresa fue el adecuado para el puesto de trabajo?</i>	47
Figura 22. <i>¿La empresa te ayudo a cumplir tus objetivos profesionales y laborales?</i>	48
Figura 23. <i>¿Recomendaría la empresa a un amigo o conocido para trabajar?</i>	49
Figura 24. <i>¿Las condiciones de trabajo fueron las esperadas?</i>	50
Figura 25. <i>¿Consideraría volver a esta empresa?</i>	51
Figura 26. <i>¿Participo en procesos de capacitación?</i>	52
Figura 27. <i>¿Consideraría que las políticas y procedimientos de la empresa son las adecuadas?</i>	53
Figura 28. <i>¿Cómo consideraría que se debe realizar el proceso de selección de personal?</i>	54
Figura 29. <i>¿Cuáles fueron las causas de tu renuncia?</i>	55
Figura 30. <i>Observaciones y recomendaciones</i>	56

Introducción

En la actualidad Servientrega S.A cuenta con más de 22.000 empleados y colaboradores aproximadamente. Teniendo en cuenta estas cifras, según el estudio de clima laboral y cultura organizacional de Servientrega S.A en el área de cross docking en el aeropuerto de la ciudad de Valledupar; esta presenta unos altos índices de rotación y retiros voluntarios de personal debido a la baja motivación que se evidencio como resultado de la realización de evaluaciones de desempeño y de entrevistas de retiro, los cuales están ocasionando pérdidas para la empresa, lo que requiere un amplio análisis, donde se evidencie porque se presentan tantas salidas y entradas de personal a la empresa, incrementado gastos de forma significativa, teniendo en cuenta que el ingreso de colaboradores a la compañía depende de un estudio meticuloso de seguridad, exámenes médicos, pruebas psicotécnicas y entrevistas, proceso de carnetización y entrega de dotaciones, aparte de las afiliaciones a eps, arl y afp. Esto sumado a un gran número de protocolos de ingreso y salidas que con lleva la rotación de personal. Razón por la cual se requiere el planeamiento y desarrollo de varias estrategias con el fin de mitigar el problema y darle pronta solución.

Existen una serie de factores externos que inciden en los niveles de productividad de los empleados en una organización, a través de la ejecución de técnicas en la política organizacional, mediante los cuales se ejecutan los principales lineamientos para lograr resultados efectivos. Se destacan entonces procedimientos y recompensas, como estrategias que promuevan un espacio de trabajo ameno para retener el talento.

Por tal motivo, este estudio irá enfocado al mejoramiento del proceso de selección de personal en el área operativa, es por ello que se investigará desde los mecanismos para reclutar el personal, la requisición del personal para la vacante, el estudio de las hojas de vida, realización

de pruebas psicotécnicas, elaboración de entrevistas, entre otros; hasta los aspectos de la cultura organizacional que motiven a los trabajadores y permita lograr la permanencia del talento humano en la empresa.

En la presente propuesta se podrá evidenciar cómo ha evolucionado a través del tiempo el proceso de selección de personal y la forma como este proceso mejorado puede contribuir a mejorar cada uno de los procesos que se desarrollan al interno de una organización y permita una gestión adecuada de los recursos de la empresa.

Planteamiento del problema

Servientrega es una empresa que nació de la idea de dos hermanos Luz Mary y Jesús Guerreo el 29 de noviembre de 1982, al visualizar una oportunidad de mejora en la prestación del servicio de transporte de sobres y paquetes. El macro proceso estratégico del cliente interno asegura, a través del proceso de selección, que el talento humano se desempeñe con las competencias identificadas; asegura que todos se integren al círculo moral de las personas de sangre verde y se desarrollen de manera holística, potenciando las dimensiones de existencia, conocimiento, acción y propiedad, buscando el crecimiento mutuo (colaboradores-organización).

La rotación laboral es un hecho que afecta directamente a la existencia de las empresas en Colombia; Algunos no viven los primeros tres años, lo que en parte se debe a la vertiginosa desvinculación laboral.

Servientrega cuenta con 7,737 colaboradores a nivel nacional, se conoció que el nivel de rotación media para el año 2013 fue de 5,04% y para el año 2014 disminuyó a 4,60%, aunque hubo una reducción del 0,44%, el nivel de rotación sigue siendo alto, afectando directamente al negocio: debido a que cuando un trabajador abandona la empresa probablemente se lleve ese capital intelectual adquirido a la competencia, por lo cual se generan gastos de reclutamiento, selección, integración y capacitación extras a la empresa..

Las organizaciones actuales necesitan adaptarse constantemente a lo que los consumidores esperan, y ver la participación del talento humano, como un componente esencial de la actividad económica, y diseñar estrategias para retener a las personas más idóneas para lograr sus propósitos.

La conservación del talento humano es un elemento que obliga el establecimiento de estándares de compensación justos, la ejecución de métodos de desarrollo personal y profesional,

y evitar que siga siendo un costo recurrente para la empresa y un escape del conocimiento adquirido.

En un estudio realizado por Galeano, (2016), sobre las “estrategias para la retención de personal idóneo para la organización” este afirma que es importante considerar como un bien fundamental de la empresa, por cual debe cuidarse y mirar cuáles son esos errores que se hallan y buscar la forma de corregirlos para satisfacer las necesidades y brinde un beneficio mutuo.

Las principales causas de rotación laboral se agrupan en: el salario, entorno laboral, poca capacitación, clima organizacional, pocas oportunidades de crecimiento profesional, falta de equipos y herramientas de trabajo. (Moreno, 2017). Así mismo también, es importante tener en cuenta el desequilibrio entre los contratos de trabajo, donde la contratación temporal cada día aumenta ante un trabajador que lo que busca es estabilidad laboral en el largo plazo.

Parte del problema de rotación de personal se le puede atribuir a la dificultad en el proceso de vinculación y la baja motivación por falta de un salario emocional por parte de la empresa, que es en este caso

Según propuestas de investigación planteadas por la universidad la Salle y la Unicatolica en donde se plantean acciones y estrategias de mejoramiento relacionadas con un correcto proceso de selección y los factores representativos que motiven a los empleados y garanticen la permanencia.

En estos documentos se plantean como la situación actual de los procesos dentro de la empresa, conllevan a generar expectativas negativas sobre los trabajadores con relación al empleador e impactando negativamente en el desarrollo de la empresa.

Esto nos lleva a que podamos plantarnos la siguiente pregunta con el fin de darle respuesta y nos permita presentarle a Servientrega S.A este plan en donde pueda mejorar la forma como está contratando, vinculando, incentivando a su personal:

¿Qué estrategias puede crear la empresa para evitar un alto porcentaje de rotación pensando siempre en un bien en común y de beneficio para ambas partes?

Justificación

Es de gran importancia tener claridad sobre el panorama por el cual atraviesa la empresa con respecto a la necesidad de selección de personal. Dentro de la situación actual en la empresa Servientrega S.A en los últimos 6 meses se ha encontrado que ha se ha venido dando una alta rotación de personal en el área de cross docking de la empresa.

Debido a los constantes cambios que vienen surgiendo en la sociedad, para la empresa Servientrega S.A, es importante estar al día y cumplir con cada una de las necesidades de sus clientes, por lo cual el proceso de contratación y de selección del personal idóneo no se debe tomar como algo a la ligera. Esta propuesta de investigación tiene como objetivo primordial identificar las causas de los altos índices de rotación de personal que se presentan en la empresa Servientrega S.A. en el área de cross docking en el aeropuerto de la ciudad de Valledupar, a través de instrumentos y técnicas que serán utilizados durante el desarrollo de esta y por último proponer un plan de mejora para el proceso vinculación que permita la mejora continua y la conservación de los trabajadores.

La realización de esta propuesta de investigación busca contribuir la resolución de problemas de rotación y mejorar los procesos de vinculación que se realizan continuamente. Se espera que el desarrollo de un plan de mejora asociado a estas variables contribuya a mejorar la estabilidad laboral, aumentar la motivación, fortalecimiento de los procesos de talento humano.

Esta afluencia de empleados y salidas se distingue como rotación de personal o turnover. En cualquier empresa sana, siempre va a existir un porcentaje de rotación. A veces, la rotación está fuera del control de la organización, cuando la cantidad de retiros personales de los empleados aumenta significativamente y, en estos casos, es necesario determinar el por qué, para que la organización pueda actuar.

Según las entrevistas de retiro de la empresa Servientrega S.A, en donde se logró evidenciar y obtener información que da muestra de los niveles de rotación de personal y los factores internos y externos que predominan en la toma de decisión de retiro del empleado. Las evaluaciones de desempeño realizadas a los empleados nos arrojan cifras y también permiten analizar indicadores como la tasa de satisfacción laboral, el porcentaje de necesidades insatisfechas, la calidad del ambiente de trabajo y el nivel de motivación, los cuales nos dan muestra de unos niveles de rotación por encima del 20% con respecto al personal que ingresa a la empresa.

Esto nos lleva a pensar que a rotación del personal es el resultado de ciertos hechos ubicados en el interior o el exterior de una empresa, que determinan el comportamiento y la actitud del personal.

Es una variable que depende de factores internos y/o externos. Ejemplos de factores externos: incluyen oferta y demanda de recursos humanos, situación económica, oportunidades laborales, etc. Entre los factores internos podemos citar el salario, las políticas de incentivos de la empresa y el tipo de gestión; Esto afecta la motivación de los empleados. Por otro lado, es importante analizar si el proceso de vinculación de personal se está realizando enfocado a las competencias o existe alguna dificultad que repercuta a corto plazo en los objetivos de la empresa.

Los costos de rotación de empleados implican costos primarios, secundarios y terciarios. Costos primarios: están directamente vinculados con el retiro del trabajador y su sustitución por otro. Por ser básicamente cuantitativos se pueden calcular fácilmente. Ej. gastos de reclutamiento y selección, gastos de desvinculación, etc.

Costos secundarios: son aspectos difíciles de determinar cuantitativamente, ya que son relativamente intangibles, en mayor proporción son de carácter cualitativo. Se refieren a los efectos inmediatos de la rotación. Ej.: impacto en la producción, costos extra laborales, etc.

Costos terciarios: estas relacionados con los efectos manifestados a mediano y largo plazo de la rotación. Son solo estimables. Ej.: reducción en los negocios, aumento en costos de inversión, etc. La rotación del personal, al ser apresurada, se convierte en un factor de alteración en la dinámica de empresa.

Para lograr los objetivos y brindarles solución a los problemas identificados, la propuesta de investigación se busca que sea desarrolla en 3 fases; en donde se logre recolectar la información necesaria para tomar las acciones de mejora en el área donde se presenta la problemática.

Objetivos

General

Proponer un plan de mejora para los procesos de vinculación en la empresa Servientrega S.A. en el área de Cross Docking en el aeropuerto de la ciudad de Valledupar conducentes a mejorar los índices de rotación de personal.

Específicos

Realizar un diagnóstico teniendo en cuenta los procesos de selección actuales del personal que se vincula a la empresa Servientrega el área de Cross Docking en el aeropuerto de la ciudad de Valledupar, que permita analizar y detectar fallas que puedan existir.

Revisar el proceso mediante el cual se está realizando la vinculación.

Analizar altos índices de rotación en el último semestre, que nos permita revisar en que se está fallando en el proceso.

Proponer una mejora a los procesos de vinculación que permita mejorar el desarrollo del proceso, mejorar la rotación y afianzar la motivación del personal de la empresa Servientrega S.A en el área de Cross Docking en el aeropuerto de la ciudad de Valledupar.

Marco teórico

En el siglo XXI, los recursos humanos se han convertido en un factor básico para que las empresas alcancen sus objetivos y metas trazadas. Las empresas utilizan estos recursos para optimizar y aumentar los niveles de producción, calidad y competitividad. Por lo tanto, es necesario diseñar e implementar herramientas y estrategias para la gestión de recursos humanos que proporcione la formación de los empleados, y estos se conserven motivados y aptos para realizar actividades productivas; que conlleven al mejoramiento continuo de la organización.

De acuerdo con (Myers y Pigors, 1985) La Rotación de Personal es el grado de movilidad interna de los empleados y existen 2 tipos de causas: las inevitables que pueden ser por enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación y las evitables serían: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados). También que hay causas de rotación saludable como: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer personal nuevo que enriquezca con su experiencia, conocimientos, iniciativa y potencial a la organización.

A nivel internacional se relaciona una investigación realizada por un estudiante de la Universidad Autónoma de Nuevo León (México) en el año 2006, titulada: la rotación de personal como un elemento laboral; en donde mediante la aplicación de una “encuesta de clima laboral” y tras su análisis, el escritor aconseja aplicar medidas para mejorar las fallas halladas en ítems relacionados con los salarios, relación con los jefes y capacitación. También concluye que la rotación de personal significativamente la misión y objetivos de la organización.

Este estudio permite orientar esta propuesta de investigación basándose en las bases teóricas y científicas, que permiten realizar planteamientos en donde hacen referencia a las causas relacionadas con el problema, por cual permite tener una extensa comprensión del tema.

Flóres, Abreu y Badii (2008), en su publicación plantean algunos factores que inciden en la rotación de personal. En ella evidencian que la selección incorrecta, los bajos salarios, la baja motivación y el ambiente laboral son los factores relacionados que más provocan la existencia de la fluctuación del personal en una empresa. La principal propuesta de esta investigación, son los métodos cuantitativos utilizados para calcular el índice de rotación de personal (pp. 70, 90, 97).

Según Narváez (2014), en su artículo: Ante una alta rotación de empleados, las empresas deben aumentar el valor de su oferta, los sobrecostos en el proceso de vinculación y formación afectan indirectamente el valor de la empresa y la competitividad. Éstos incluso pueden aumentar, si tenemos en cuenta que una persona nueva tiene un rendimiento más limitado que los antiguos colaboradores, debido al proceso de aprendizaje que requiere puede ser extenso según el puesto.

Además, se enfoca en las ideas de valor por parte de las empresas, las cuales son diseñadas para comunicar a los empleados cuales son los requerimientos de la empresa, tanto como lo que se ofrece a cambio. Si ésta propuesta hace énfasis en el reconocimiento, cubrimiento de necesidades y expectativas de los colaboradores, se obtendrán nuevas formas de trabajar y múltiples ventajas como: reducción de los costos asociados a la vinculación, mejoramiento de la imagen corporativa, generación de compromiso y la toma de sentido de pertenencia en los empleados hacia la empresa, mejorando así aspectos como la atención al cliente, la productividad laboral, entre otros.

Bases teóricas

A nivel nacional, se encuentra el proyecto de Niño (2012), sobre la investigación de los factores que incurren en los altos niveles de rotación de personal en Quala S.A. Distrito Bucaramanga, en el cual menciona que los procedimientos asociados a renunciaciones, vacantes y nuevas contrataciones, son costosos y exagerados; entre otros aspectos por los altos perfiles de cargo manejados, afectando otros procesos de la organización y los indicadores asociados al cumplimiento de metas. La metodología utilizada se define de carácter descriptivo aplicada, ya que se busca especificar la problemática para realizar recomendaciones para que la empresa pueda realizar los cambios indispensables para reducir la rotación (pp. 15, 29, 72).

Se observa el documento elaborado por Medellín (2013), sobre el impacto que tienen las dinámicas motivacionales en los altos niveles de rotación de personal, convirtiéndose en un tema de gran relevancia puesto que está relacionado de forma directa tanto a los trabajadores, como a la cultura, productividad y el desarrollo económico de la organización (pp. 4, 28, 29).

Según diversas fuentes de recolección de la información, puede apreciarse que si existe un vínculo directo entre la motivación de los trabajadores de la empresa Digitex Internacional y los elevados índices de rotación que la empresa registra, siendo imperioso preparar un proceso de concientización a la parte directiva, pues de acuerdo con la experiencia se debe enfocar principalmente a la parte productiva y recalcar la importancia del velar por el bienestar de los trabajadores como estrategia de mejorar en calidad.

Milkovich y Boudreau (1994) señalan que si bien los recursos financieros, la infraestructura, equipos y activos de planta son recursos esenciales para la organización, los trabajadores (Recursos Humanos) tienen una importancia enorme, ya que los recursos humanos son quienes aportan creatividad e innovación en cualquier empresa. Taylor (1999) menciona que la rotación

de personal se puede presentar de dos formas: la rotación de personal interna y externa. La primera, hace referencia a la reubicación del empleado al interior de la organización, ya sea a través de promoción o cambios de puesto. Por otro lado, la segunda hace referencia a la salida del trabajador de la empresa en la que trabaja, con el objetivo de encontrar un nuevo trabajo.

Taylor (1999) también señala que existen 3 tipos de desvinculación en las empresas, la rotación laboral voluntaria, la voluntaria inevitable y la involuntaria. La rotación laboral voluntaria “se origina cuando un trabajador toma la decisión de culminar el vínculo con la empresa, ya sea por motivos personales o profesionales. La rotación voluntaria inevitable “se debe a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario. Sin embargo, los últimos estudios demuestran que aproximadamente el ochenta por ciento de las rupturas laborales voluntarias se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación o a un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo”. Y finalmente se encuentra la rotación involuntaria se genera cuando las directivas deciden finalizar el vínculo laboral con un trabajador por escasez económica o una mala relación entre el trabajador y la empresa. (pp. 6).

La rotación laboral surge cuando el trabajador evidencia dentro de su entorno elementos que no favorecen sus expectativas personales y laborales, llevándolo a pensar en la opción de una desvinculación de la empresa.

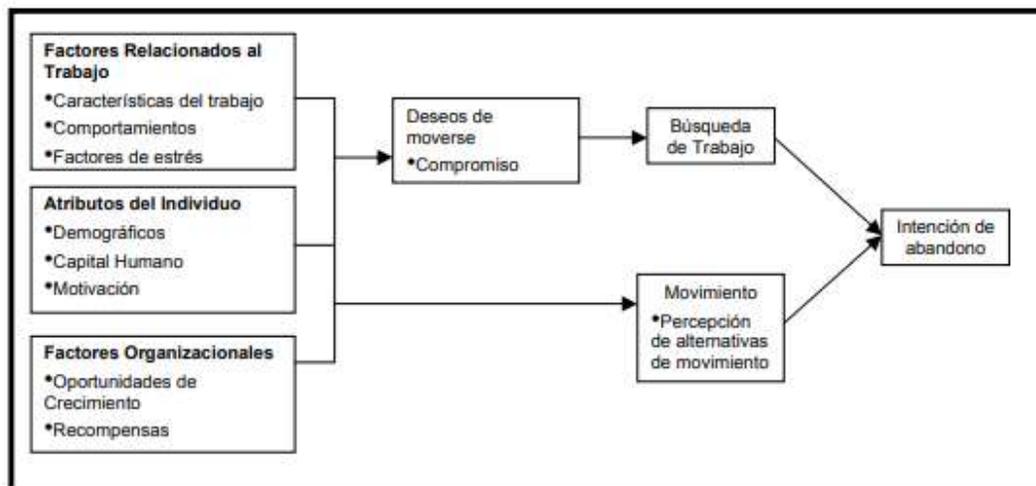
Existen modelos en donde se presentan algunos factores que se suponen, podrían influir en la rotación de personal, dentro los cuales se distinguen los siguientes:

Modelo intenciones de movimiento: El Modelo propuesto dentro del artículo Turnover of information technology professionals: a narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development, por Joseph (2007) y mejorado con algunas recopilaciones literarias, exponen que elementos como los ligados con el trabajo, peculiaridades de la persona y

factores apreciados de la empresa; intervienen en el nivel de responsabilidad y bienestar en la empresa; los cuales si no se ven reflejados de forma positiva pueden repercutir en la decisión de que el trabajador tenga la intención de encontrar un nuevo trabajo.

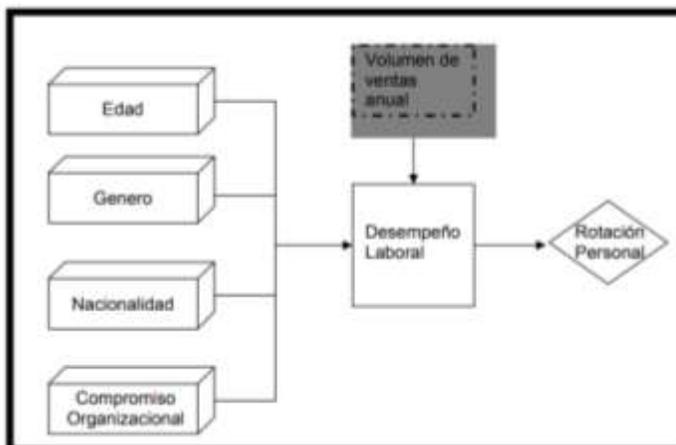
Figura 1.

Modelo de intenciones de movimiento



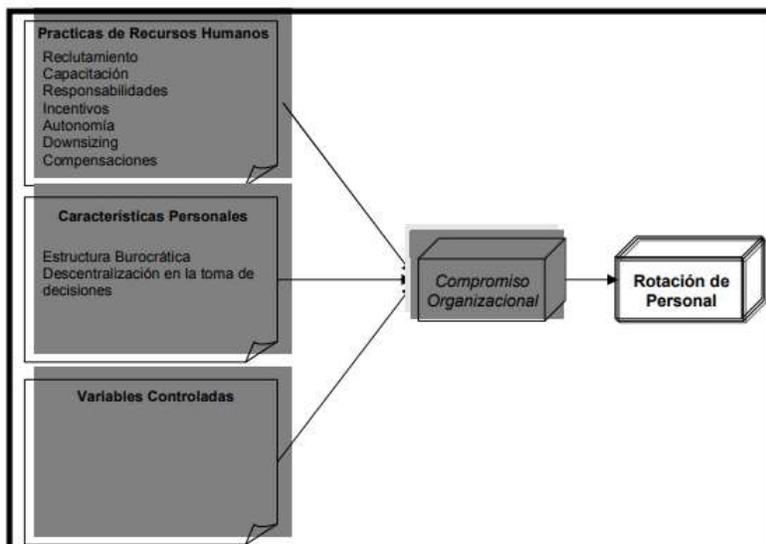
Nota: Tomado de Rotación de los ejecutivos de ventas en la red de distribuidoras de la empresa armadora del sector automotriz, ubicada en la ciudad de Puebla (p. 12), por Velázquez, 2008, Universidad de las Américas Puebla.

Modelo desempeño laboral: Por otra parte, el modelo de Wei- Chiang y Ruey- Ming (2007) señala que existen cuatro factores que intervienen en el desempeño laboral, los cuales si se presentan en niveles altos incidirá en la idea de renunciar a la empresa por parte del empleado, sea baja. Por otro lado, si el empleado siente que su desempeño es inadecuado o insuficiente, esto dará lugar a la intención de dejar la empresa.

Figura 2.*Modelo de desempeño laboral*

Nota: Tomado de *Rotación de los ejecutivos de ventas en la red de distribuidoras de la empresa armadora del sector automotriz, ubicada en la ciudad de Puebla (p. 13)*, por Velázquez, 2008, Universidad de las Américas Puebla.

Modelo compromiso organizacional: El modelo presentado por Fioritio y otros autores (2007), explica que existen factores como las actividades de recursos humanos, los rasgos personales y las variables controladas afectan en el compromiso hacia la organización del empleado.

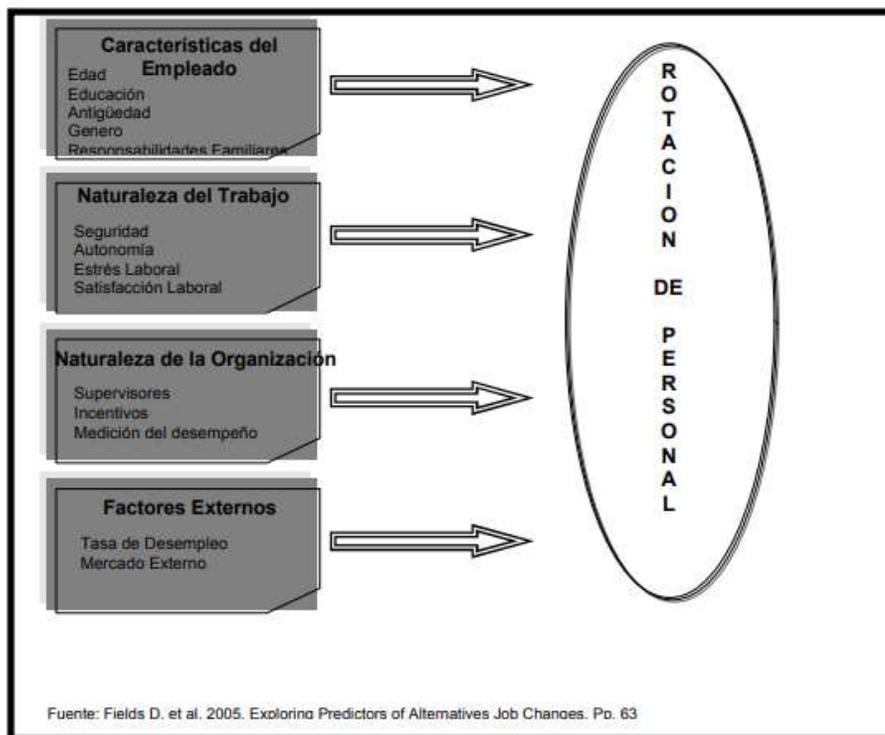
Figura 3*Modelo de compromiso organizacional*

Nota: Tomado de *Rotación de los ejecutivos de ventas en la red de distribuidoras de la empresa armadora del sector automotriz, ubicada en la ciudad de Puebla* (p. 12), por Velázquez, 2008, Universidad de las Américas Puebla.

Modelo naturaleza del trabajo y organización: Fields en conjunto con otros autores (2005) plantean que la rotación de personal es influenciada por cuatro factores, los cuales son: las características del empleado, la naturaleza del trabajo, la naturaleza de la organización y los factores externos asociados.

Figura 4.

Modelo naturaleza del trabajo y organización

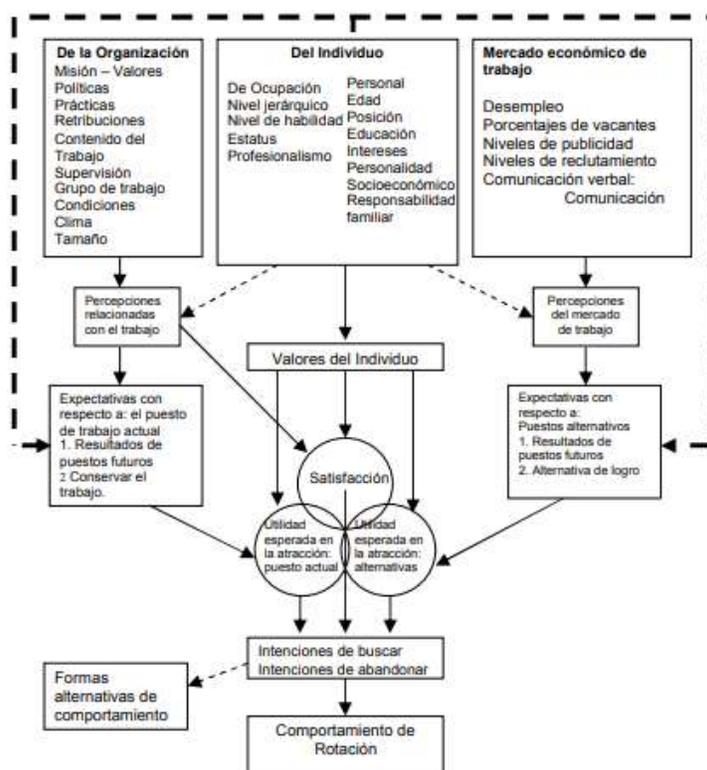


Nota: Tomado de *Rotación de los ejecutivos de ventas en la red de distribuidoras de la empresa armadora del sector automotriz, ubicada en la ciudad de Puebla* (p. 14), por Velázquez, 2008, Universidad de las Américas Puebla.

Modelo integral de decisión de abandono del empleado: planteado por Boudreau, J y Milkovich, G. (1994), el cual plantea que la rotación es causada por tres factores, dentro de las cuales existen una serie de sub-variables. Estas tres variables, inciden en la percepción que el trabajador tiene sobre el puesto de trabajo, para luego realizar una comparación con sus necesidades, los cual puede llegar a influir en la ejecución de actividades y la satisfacción en su lugar de labor.

Figura 5.

Modelo integral de decisión de abandono del empleado



Fuente: William H. Mobley, *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*, Reading Mass, Addison-Wesley Publishing, 1980, adaptado con autorización.

Nota: Tomado de *Rotación de los ejecutivos de ventas en la red de distribuidoras de la empresa armadora del sector automotriz, ubicada en la ciudad de Puebla (p. 15)*, por Velázquez, 2008, Universidad de las Américas Puebla.

Bases conceptuales

En esta sección se relacionan conceptos utilizados en el desarrollo de la investigación, entre ellos:

Selección y capacitación de personal: Se refiere a las prácticas que se implementan en la empresa para realizar la clasificación de los candidatos que aspiran a un puesto específico, cuando surja una vacante se reclutará. Con el propósito de incrementar los niveles de competitividad personal, se incluyen en planes de formación que les brindan conocimientos y orientación para su desarrollo laboral y profesional.

Rotación de personal: "Es el proceso identificado como la entrada y salida de empleados dentro de una organización, que genera efectos tanto positivos como negativos pero que, en un optimista, en la mayoría de los casos genera consecuencias de beneficio para ambas partes. Por un lado, la entrada y salida de empleados permite incorporar nuevos talentos, ideas y puntos de vista que pueden favorecer a la empresa, así como mejorar las condiciones laborales del empleado saliente o que este adquiera nueva experiencia en otro puesto o compañía" (Aponte, 2006).

Desempeño laboral: De acuerdo a Chiavetano (2007), el desempeño laboral es: "la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, donde funciona el individuo con una gran labor y satisfacción laboral; en este sentido, el rendimiento de las personas va a depender de su comportamiento y de la eficacia de los resultados obtenidos" (pp. 69). El desempeño laboral se deriva de factores como la satisfacción del empleado en su cargo, el nivel de compromiso que tenga con los objetivos organizacionales y su proyección laboral dentro de la organización.

Clima laboral: En 1985, Glick enuncia el clima como “un atributo de la organización en el que se integran muchas variables organizacionales, además de las psicológicas, que describen el contexto organizacional de las acciones del individuo” (pp. 176). El clima, para Glick (2013) es el compendio de procesos sociológicos y organizacionales sin dejar a un lado el papel que los procesos de interacción tienen en su creación (pp. 176).

Motivación: el concepto de motivación (en el ámbito individual) conduce al de clima organizacional (en el ámbito organizacional).

El ambiente interno existente entre los miembros de la organización (clima), está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por ello los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo con el clima organizacional en el cual trabajan, que provoca la inhibición de las motivaciones (Chiavenato, 1988, p 115).

Cuando los empleados están motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, clientes, proveedores internos y externos de la organización

Marco legal

Constitución política de Colombia, artículo 25: El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

Ley 1562 del 2012: por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional”. Salud Ocupacional: Se entenderá en adelante como Seguridad y Salud en el Trabajo, definida como aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Ley 1369 del 2009: Por la cual se establece el régimen de los servicios postales y se dictan otras disposiciones. Artículo 3, literal 2. Servicios Postales. Los Servicios Postales consisten en el desarrollo de las actividades de recepción, clasificación, transporte y entrega de objetos postales a través de redes postales, dentro del país o para envío hacia otros países o recepción desde el exterior. Son servicios postales, entre otros, los servicios de correo, los servicios postales de pago y los servicios de mensajería exprés.

Metodología

La presente propuesta de investigación fue planteada bajo un enfoque de carácter cualitativo, y bajo un estudio de tipo correlacional, ya que el objetivo es establecer la relación que existe entre las estrategias establecidas por Servientrega S.A., con respecto a la gestión de talento humano, con respecto a los niveles de motivación y desempeño de los trabajadores, como lo determina Hernández (2006, p. 42) “Un estudio correlacional describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado”, lo cual actúa como determinante para conocer las fallas en los procesos de selección actuales y mejorar la retención, lo cual se puede establecer mediante un enfoque cualitativo, ya que es el adecuado para entender bajo un contexto específico, como lo señala Barrantes (2014 p. 82), “también es denominado naturalista-humanista o interpretativo, y cuyo interés “se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social”

El desarrollo de la propuesta de investigación estará dividido en 3 fases:

Fase 1:

Obtención de información que permita confrontar los procedimientos de talento humano con sus políticas de calidad, manejo de proceso y objetivos de la empresa.

Aplicación de cuestionarios semiestructurados a empleados y empleados de la empresa.

Fase 2:

Sistematización e interpretación de la información recolectada

Análisis de los resultados obtenidos

Fase 3:

Realizar conclusiones derivadas de los hallazgos obtenidos.

Presentación del plan de mejora.

Instrumentos y herramientas de recolección de información

Para la recolección de la información se hará uso de las siguientes técnicas e instrumentos: observación, revisión documental, entrevista semiestructurada. La observación y la aplicación de entrevista semiestructurada nos va a permitir conocer la realidad de la situación actual del problema teniendo en cuenta varios puntos de vista y perspectivas. La revisión documental nos va a permitir consultar, detectar y analizar los materiales provenientes de fuentes primarias y secundarias que nos guíen para enmarcar nuestro problema de investigación (evaluaciones de desempeño, entrevistas de retiro).

Población y muestra

Los cuestionarios serán aplicados a 11 trabajadores activos y 11 trabajadores retirados de la empresa Servientrega S.A. en el área de cross docking en el aeropuerto de la ciudad de Valledupar, para el periodo comprendido entre enero y junio de 2021 para ambos casos.

Técnicas e instrumentos para el análisis de la información obtenida

Para la elaboración de los instrumentos que permitiera realizar el análisis de las variables se estructuro un cuestionario con preguntas cerradas, haciendo uso de la escala Likert. Estos se entregarán a los trabajadores impresos en papel y se realizara el posterior análisis en un dispositivo electrónico (computador). El análisis de resultados se realizará mediante estadística descriptiva, va a permitir procesar los datos obtenidos sobre las variables previamente determinadas y brindar una realidad sobre específica sobre la problemática; mediante el uso de matrices de información, graficas circulares y de barras y uso de herramientas ofimáticas (Excel), los cuales van a permitir sistematizar, agrupar las respuestas, interpretar y analizar los resultados arrojados para obtener una conclusión sobre los datos investigados.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección que se utilizaron para obtener la información de primera mano para analizar y establecer la forma como se va a intervenir en la empresa que permitan identificar las posibles oportunidades de mejora según los resultados obtenidos, y finalmente contribuyan en la elaboración de el plan de mejora para los procesos de vinculación de la empresa.

Resultados cuestionario motivación laboral

Tabla 1.

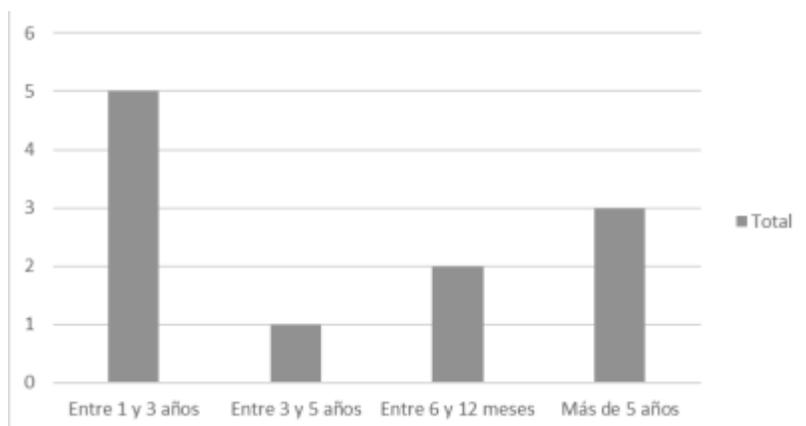
Pregunta N° 1

¿Cuánto tiempo lleva vinculado a la empresa?

1. Entre 6 y 12 meses	5
2. Entre 1 y 3 años	1
3. Entre 3 y 5 años	2
4. Más de 5 años	3

Figura 6.

¿Cuánto tiempo lleva vinculado a la empresa?



Nota: Autoría propia

Cinco personas de las encuestadas que corresponden a un 45% dicen llevar vinculados en la empresa entre 1 y 3 años, 1 persona que corresponde al 9% entre 3 y 5 años, 2 personas que corresponden a un 18% entre 6 y 12 meses y 3 personas que corresponden a un 27% más de 5 años, lo que nos muestra que el mayor porcentaje está entre 1 y 3 años vinculados a la empresa.

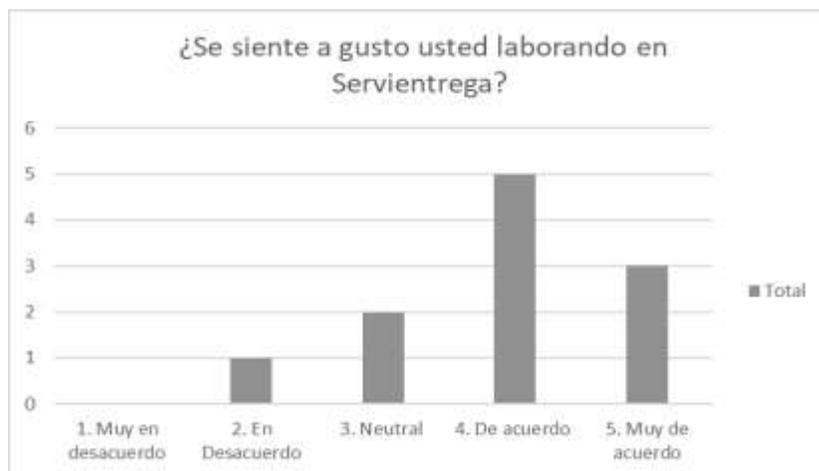
Tabla 2.

Pregunta N° 2

¿Se siente a gusto usted laborando en Servientrega?	
1. Muy de acuerdo	0
2. De acuerdo	1
3. Neutral	2
4. En desacuerdo	5
5. Muy en desacuerdo	3

Figura 7

¿Se siente a gusto laborando en Servientrega?



Nota: Autoría propia

En esta pregunta podemos analizar que un buen porcentaje se encuentra a gusto trabajando con la empresa, teniendo que 1 persona que corresponde un 9% está en desacuerdo no

está satisfecho, 2 personas que corresponden a un 18% se encuentran en un punto neutral ni satisfechos ni insatisfechos, 5 personas que corresponden al 45% se encuentran satisfecho lo quees bueno y 3 personas que son el 27% se encuentran muy satisfechas.

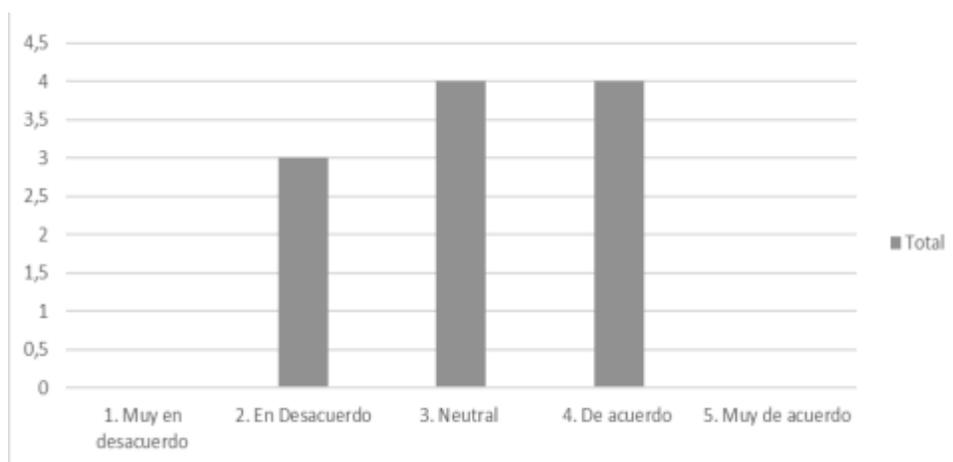
Tabla 3.

Pregunta N° 3

¿Considera que talento humano ofrece el acompañamiento necesario?	
1. Muy de acuerdo	0
2. De acuerdo	3
3. Neutral	4
4. En desacuerdo	4
5. Muy en desacuerdo	0

Figura 8

¿Considera que el clima o ambiente laboral es armonioso?



Nota: Autoría propia

Tenemos 3 personas que son un 27% que consideran que el clima laboral no es bueno, 4 personas que corresponden al 36% que creen que no es bueno ni malo, 4 personas que son un 36% que consideran que el clima es bueno no tenemos porcentajes de muy en desacuerdo y

muy de acuerdo, lo que nos hace revisar que falencias pueden estar ocurriendo para que no contemos con ese 100% de satisfacción en el clima laboral, factor importante para la productividad de una empresa.

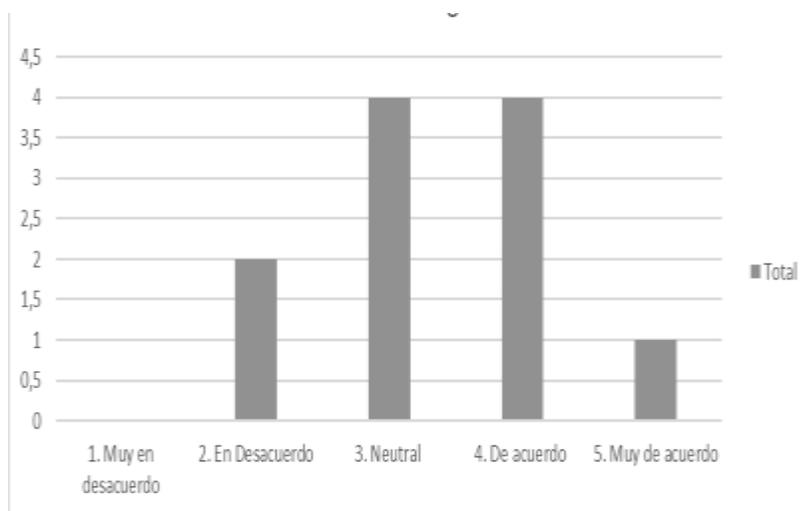
Tabla 4.

Pregunta N° 4

¿Siente o a sentido alguna vez sentido de pertenencia por Servientrega?	
1. Muy de acuerdo	0
2. De acuerdo	2
3. Neutral	4
4. En desacuerdo	4
5. Muy en desacuerdo	1

Figura 9

¿Siente o ha sentido alguna vez sentido de pertenencia por Servientrega?



Nota: Autoría propia

En cuanto al sentido de pertenencia que siente un empleado por la empresa encontramos que 2 personas que son el 18% no tienen este sentido de pertenencia, 4 personas que son un 36% se encuentran en un punto neutral, 4 personas que son un 36% sienten un sentido de

pertenencia y 1 persona que es el 9% siente un excelente sentido de pertenencia, aquí hay que generar estrategias para que el empleado se sienta a gusto y lograr ese 100% de satisfacción.

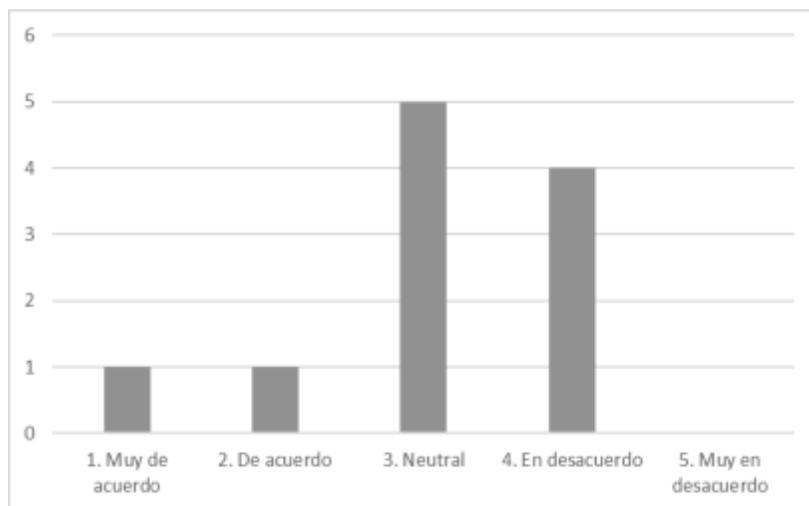
Tabla 5.

Pregunta N° 5

¿Considera que el clima o ambiente laboral es armonioso?	
1. Muy de acuerdo	1
2. De acuerdo	1
3. Neutral	5
4. En desacuerdo	4
5. Muy en desacuerdo	0

Figura 10

¿Considera que el clima o ambiente laboral es armonioso?

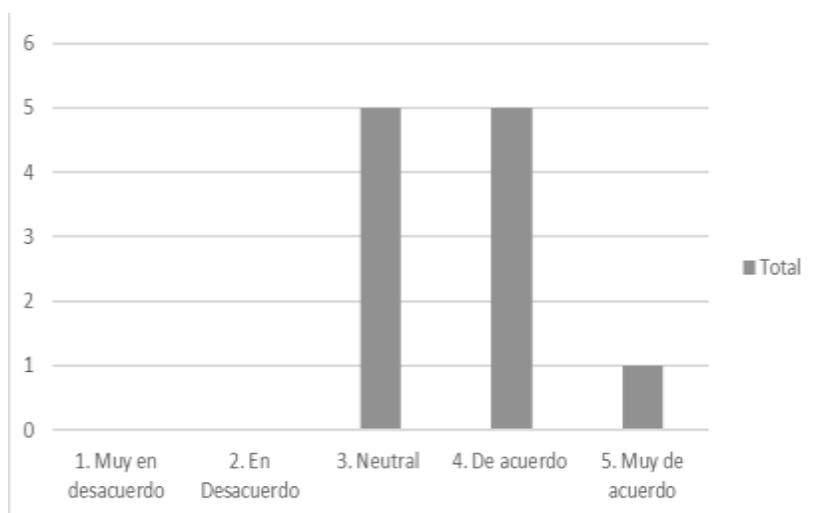


Nota: Autoría propia

Según los datos arrojados el 45% de los encuestados se encuentra en una posición neutra con respecto al clima o ambiente laboral de la empresa. Mientras que los demás encuestados dividen sus opiniones en que están de acuerdo y no están de acuerdo con que el clima laboral de la empresa sea armonioso.

Tabla 6*Pregunta N° 6*

¿Se siente a gusto en su lugar de trabajo?	
1. Muy de acuerdo	0
2. De acuerdo	0
3. Neutral	5
4. En desacuerdo	5
5. Muy en desacuerdo	1

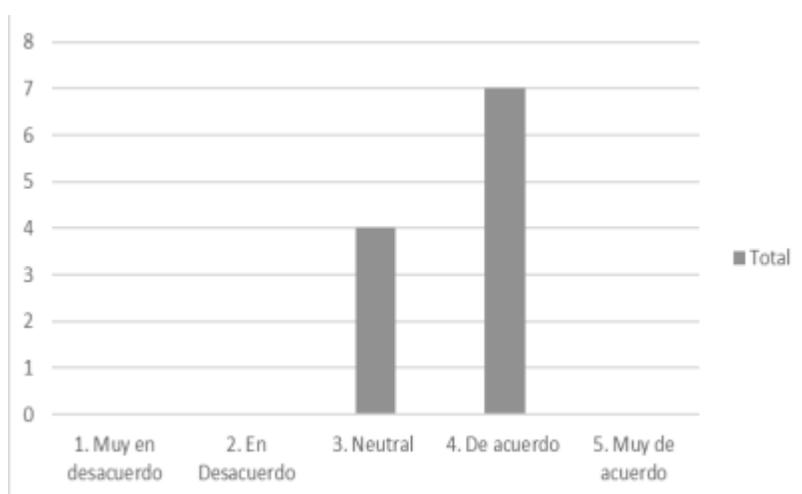
Figura 11*¿Se siente a gusto en su lugar de trabajo?*

Nota: Autoría propia

En cuanto a si los empleados se sienten a gusto en su lugar de trabajo tenemos con opinión neutral a 5 empleados que corresponden al 45%, a 5 empleados que corresponden al 45% a gusto en su lugar de trabajo y 1 empleado que corresponde al 9% que se siente muy agusto en los ítems de muy en desacuerdo y en desacuerdo no obtuvimos respuestas.

Tabla 7*Pregunta N° 7*

¿Sus líderes inmediatos son amables?	
1. Muy de acuerdo	0
2. De acuerdo	0
3. Neutral	4
4. En desacuerdo	7
5. Muy en desacuerdo	0

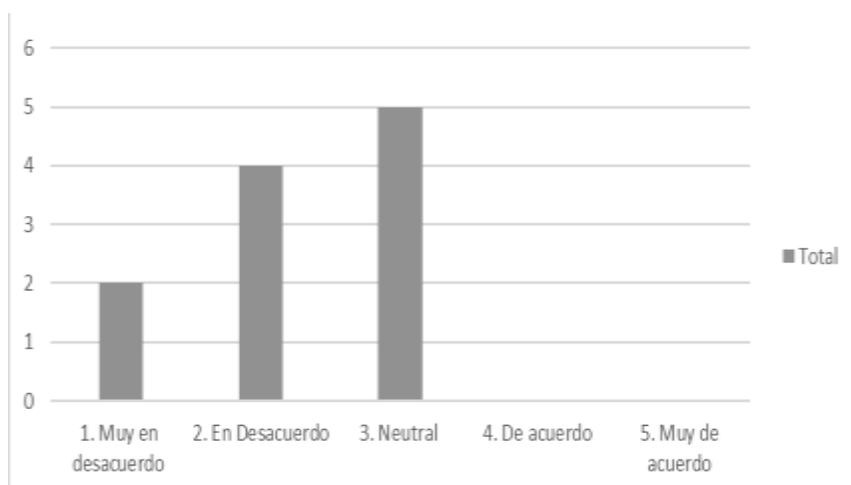
Figura 12*¿Sus líderes inmediatos son amables?*

Nota: Autoría propia

En esta pregunta no tenemos respuestas en muy en desacuerdo, en desacuerdo y en muy de acuerdo, contamos que un 36% de los empleados que corresponde a 4 empleados se encuentran en un punto neutro y el 64% de los empleados que corresponde a 7 personas consideran que sus líderes son amables, sin embargo y siendo un porcentaje bueno, es importante contar con excelentes líderes que ofrezcan calidad laboral a los empleados.

Tabla 8*Pregunta N° 8*

¿Mi gerente reconoce mi trabajo, lo que me motiva a dar lo mejor de mí?	
1. Muy de acuerdo	2
2. De acuerdo	4
3. Neutral	5
4. En desacuerdo	0
5. Muy en desacuerdo	0

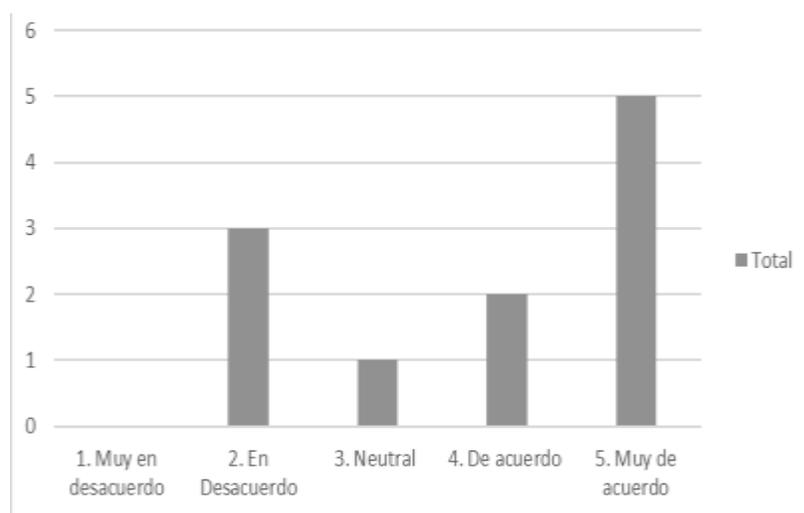
Figura 13*¿Mi gerente reconoce mi trabajo, lo que me motiva a dar lo mejor de mí?*

Nota: Autoría propia

Dos empleados que son el 18% consideran que el gerente no reconoce su labor dentro de la empresa, 4 empleados que son el 36% sienten que no lo reconoce, el 45% que corresponde a 5 empleados se encuentran en un punto medio, es importante que el gerente como cabeza principal conozca más a sus empleados y las labores que realizan, como motivación al empleado.

Tabla 9*Pregunta N° 9*

¿El salario compensa las horas de trabajo?	
1. Muy de acuerdo	0
2. De acuerdo	3
3. Neutral	1
4. En desacuerdo	2
5. Muy en desacuerdo	5

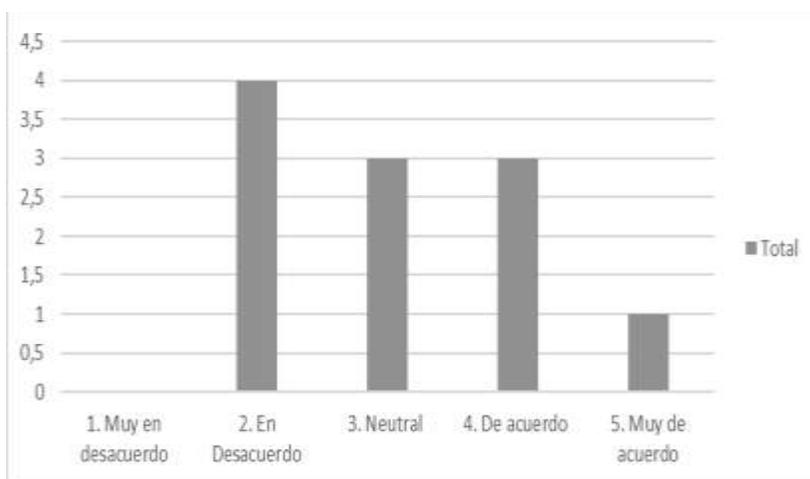
Figura 14*¿El salario compensa las horas de trabajo?*

Nota: Autoría propia

Tres empleados que corresponden a un 27% consideran que no compensa el salario con sus horas laborales, 1 empleado siendo el 9% no está de acuerdo ni en desacuerdo, 2 empleados siendo un 18% consideran que si está bien que compensa su salario con sus horas de trabajo, y 5 empleados siendo un 45% el porcentaje más alto están totalmente satisfechos con las horas de labor por el salario pagado, este porcentaje es bueno sin embargo, es importante revisar que se puede mejorar y lograr esa satisfacción en todos los empleados.

Tabla 10*Pregunta N° 10*

¿Mi superior muestra interés en mi crecimiento personal y mis objetivos?	
1. Muy de acuerdo	0
2. De acuerdo	4
3. Neutral	3
4. En desacuerdo	3
5. Muy en desacuerdo	1

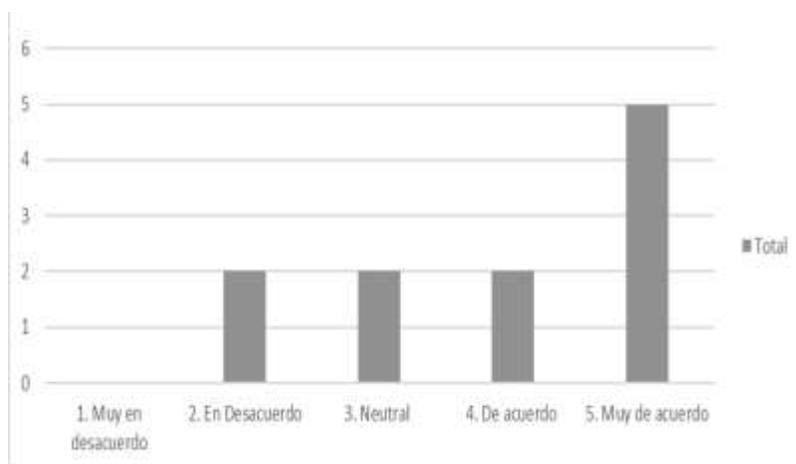
Figura 15*¿Mi superior muestra interés en mi crecimiento personal y mis objetivos?*

Nota: Autoría propia

Cuatro empleados que corresponden a un 36% piensan que el superior no muestra interés alguno por su crecimiento personal, 3 empleados que corresponde al 27% piensan de manera neutral, 3 empleados que corresponden al 27% están de acuerdo con que su superior muestra interés por su crecimiento personal y objetivos y 1 empleado correspondiente al 9% está muy de acuerdo con la pregunta.

Tabla 11*Pregunta N° 11*

¿He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?	
1. Muy de acuerdo	0
2. De acuerdo	2
3. Neutral	2
4. En desacuerdo	2
5. Muy en desacuerdo	5

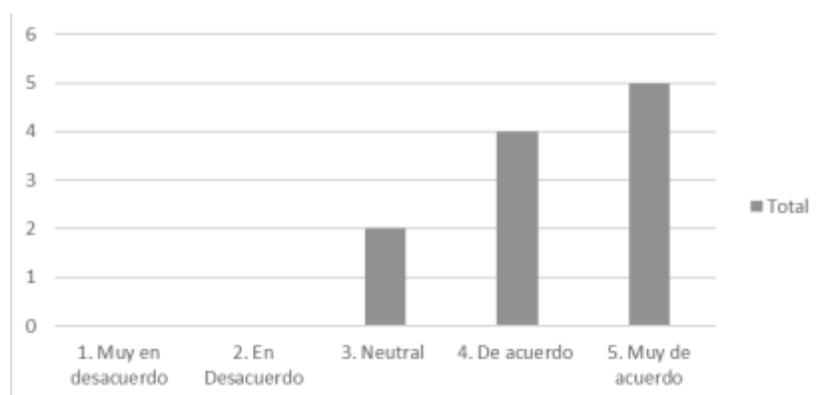
Figura 16.*¿He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?*

Nota: Autoría propia

Dos de los empleados siendo un 18% consideran que las oportunidades de aprender y crecer son muy bajas, 18% que son 2 empleados se encuentran en el centro ni satisfechos ni insatisfechos, 2 empleados siendo el 18% consideran que si han tenido esas oportunidades y el mayor porcentaje siendo el 45% que corresponde a 5 empleados creen estar totalmente satisfechos con las oportunidades que brinda la empresa de crecer y aprender.

Tabla 12*Pregunta N° 12*

¿Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo?	
1. Muy de acuerdo	0
2. De acuerdo	0
3. Neutral	2
4. En desacuerdo	4
5. Muy en desacuerdo	5

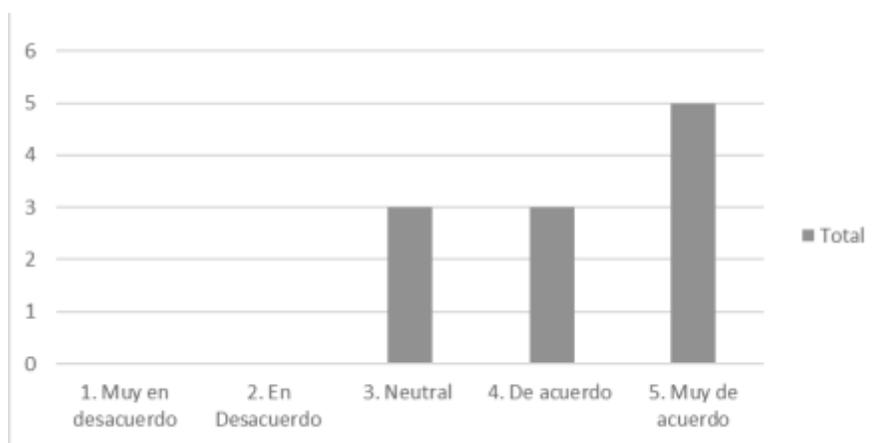
Figura 17*¿Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo?*

Nota: Autoría propia

En cuanto a los materiales y el equipo que se requiere para realizar su trabajo tenemos 2 empleados con un 18% que piensan de manera neutral, 4 empleados que son un 36% están de acuerdo con los materiales y equipo de trabajos brindados por la empresa y 5 personas que son un 45% están totalmente satisfechas con su equipo de trabajo y materiales para realizar su trabajo, para una mejor productividad se debe lograr que un 100% este a gusto tanto con su equipo y que se le brinden los materiales necesarios para la realización de su trabajo.

Tabla 13.*Pregunta N° 13*

¿Sus líderes inmediatos son respetuosos hacia usted?	
1. Muy de acuerdo	0
2. De acuerdo	0
3. Neutral	3
4. En desacuerdo	3
5. Muy en desacuerdo	5

Figura 18*¿Sus líderes son respetuosos hacia usted?*

Nota: Autoría propia

Tres empleados que corresponden a un 27% sienten estar en un punto neutral de sentir que sus líderes no son totalmente respetuosos, 3 empleados correspondiente al 27% consideran estar de acuerdo y 5 empleados siendo un 45% se sienten totalmente satisfechos con el respeto recibido por sus líderes, el papel que juega un líder es muy importante ya que esta ayuda a que el empleado se sienta muy comprometido con la labor que realiza en la empresa.

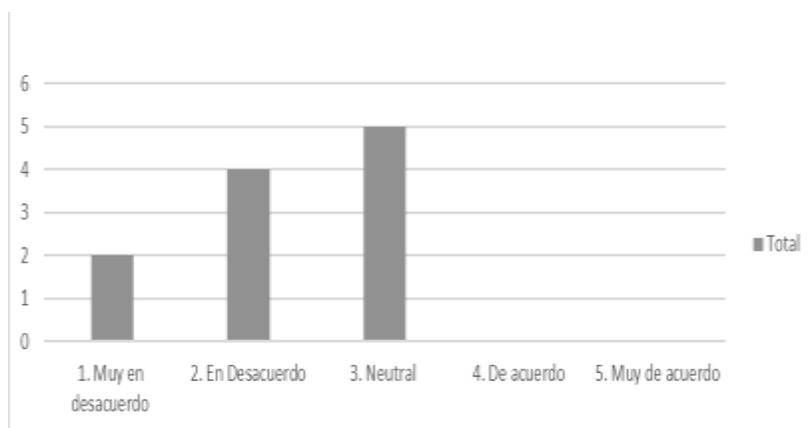
Tabla 14.*Pregunta N° 14*

¿En los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?

1. Muy de acuerdo	2
2. De acuerdo	4
3. Neutral	5
4. En desacuerdo	0
5. Muy en desacuerdo	0

Figura 19

¿En los últimos días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?



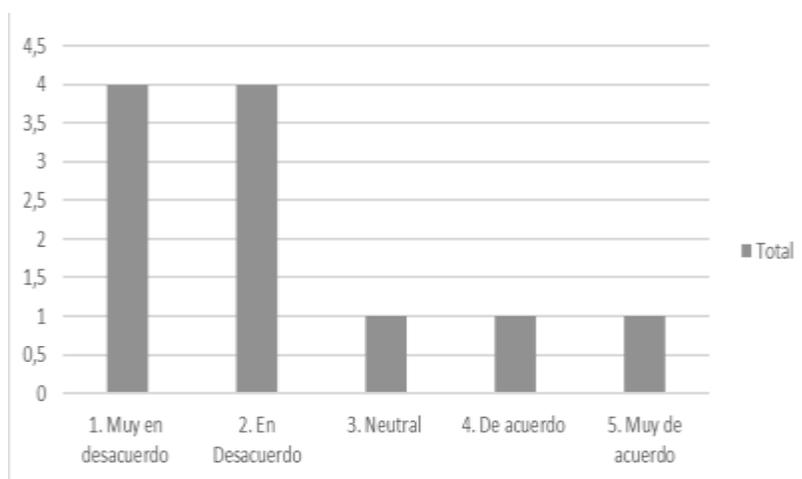
Nota: Autoría propia

El reconocimiento por la labor bien hecha es muy importante para el empleado él sabe que es su deber, sin embargo, el que sus líderes lo noten y se lo hagan saber es de motivación para el empleado, sin embargo; 2 empleados que son un 18% se encuentran en muy en desacuerdo, 4 empleados que son un 36% están en desacuerdo y 5 empleados siendo el 45% están en el medio.

Tabla 15.*Pregunta N° 15*

¿En los últimos seis meses alguien habló sobre mi progreso?

1. Muy de acuerdo	4
2. De acuerdo	4
3. Neutral	1
4. En desacuerdo	1
5. Muy en desacuerdo	1

Figura 20*¿En los últimos seis meses alguien hablo sobre mi progreso?*

Nota: Autoría propia

El progreso de los empleados es bueno decírselo en esta encuesta 4 empleados siendo un 36% consideran no escuchar nada sobre su progreso, 4 empleados un 36% en desacuerdo, 1 empleado con un 9% piensa que no hablan ni bien ni mal, 1 empleado siendo el 9% considera que si se escucha hablar de su progreso y 1 empleado el 9% está totalmente satisfecho de escuchar hablar de su progreso un porcentaje demasiado bajo y que también influye en desanimar al empleado que aunque su trabajo sea bueno esto no se mencione.

Resultados cuestionario empleados retirados

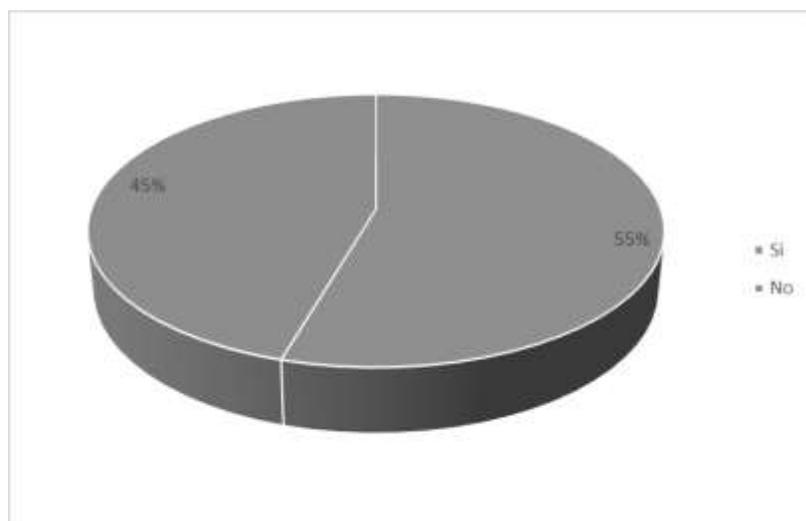
Tabla 16

Pregunta N° 1

¿El entrenamiento recibido por la empresa fue el adecuado para el puesto de trabajo?	
Si	6
No	5

Figura 21

¿El entrenamiento recibido por la empresa fue el adecuado para el puesto de trabajo?

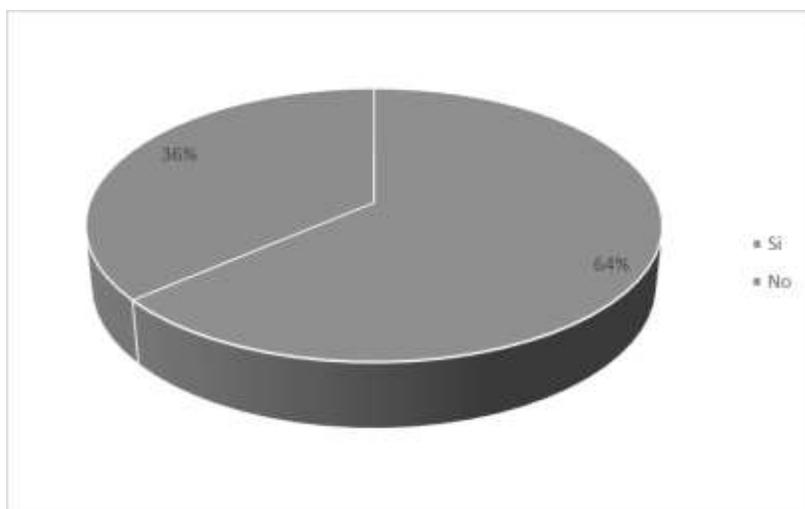


Nota: Autoría propia

El 36% de las personas encuestadas consideraron estar en desacuerdo con el entrenamiento para el puesto de trabajo por no ser el adecuado, un 27% se mantienen en una posición neutra con respecto al entrenamiento y un 37% consideran que al momento de ingresar a la empresa el entrenamiento fue realizado de acuerdo al puesto de trabajo.

Tabla 17*Pregunta N° 2*

<i>¿La empresa te ayudo a cumplir tus objetivos profesionales y laborales?</i>	
Si	7
No	4

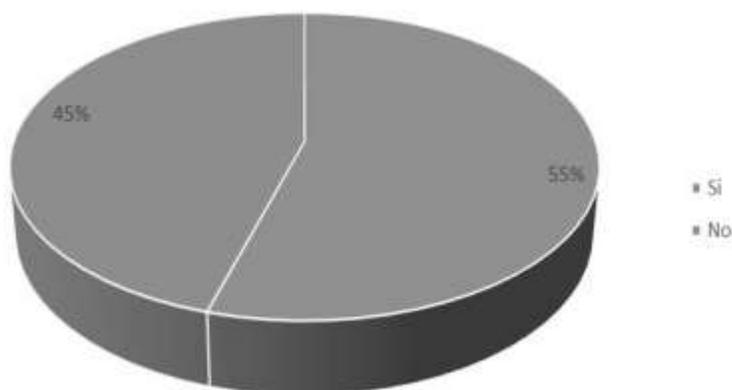
Figura 22*¿La empresa te ayudo a cumplir tus objetivos profesionales v laborales?*

Nota: Autoría propia

El 64% de los exempleados encuestados manifestaron no haber sentido que la empresa haya contribuido al cumplimiento de sus objetivos profesionales y laborales, mientras que el 36% restante manifiesta que sí, que la empresa le brindó los conocimientos y las herramientas necesarias para lograr cumplirlos.

Tabla 18.*Pregunta N° 3*

¿Recomendaría la empresa a un amigo o conocido para trabajar?	
Si	6
No	5

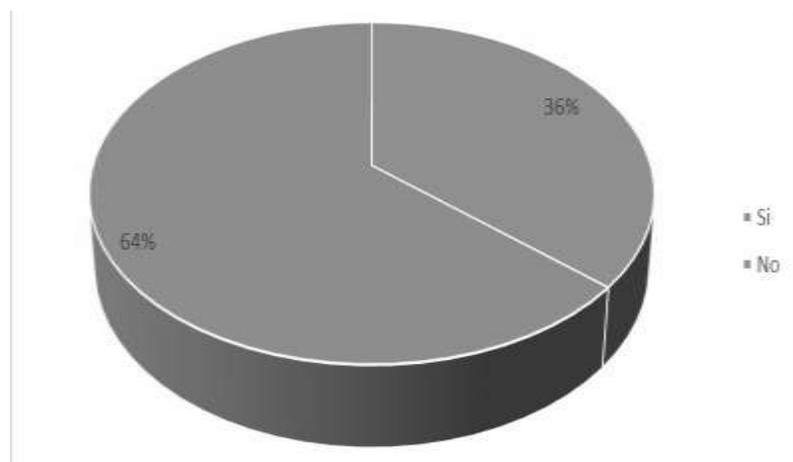
Figura 23*¿Recomendaría la empresa a un amigo o conocido para trabajar?*

Nota: Autoría propia

Los resultados muestran que el 55% de los encuestados si recomendaría la empresa como un buen lugar para trabajar y crecer profesionalmente, mientras que un 45% menciona que no lo haría teniendo en cuenta la experiencia que tuvo en el desarrollo de sus labores dentro de la empresa. esto demuestra que es importante no dejar ir a un trabajador con una mala imagen de la empresa, pues puede distorsionar la imagen positiva que otras personas tengan.

Tabla 19*Pregunta N° 4*

¿Las condiciones de trabajo fueron las esperadas?	
Si	4
No	7

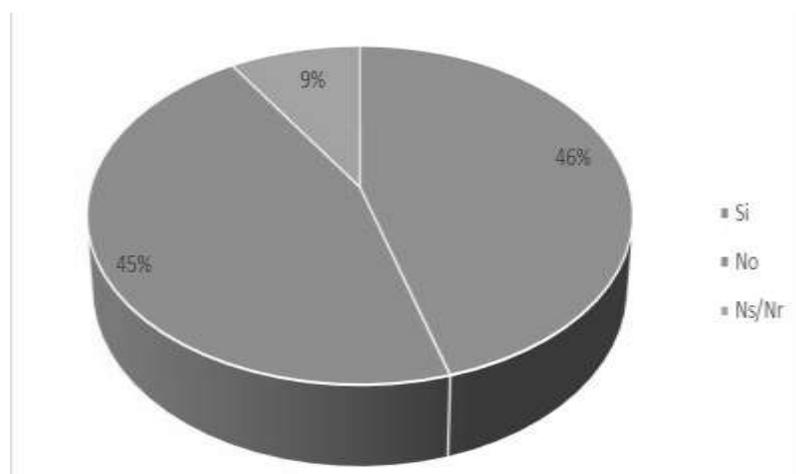
Figura 24*¿Las condiciones de trabajo fueron las esperadas?*

Nota: Autoría propia

El 64% de los encuestados coincide que las condiciones de trabajo fueron las esperadas y las manifestadas al inicio del proceso de vinculación. Mientras que el 36% manifiesta que las condiciones de trabajo cambiaron en el momento de ocupar el puesto y que no eran las que esperaban.

Tabla 20*Pregunta N° 5*

¿Consideraría volver a esta empresa?	
Si	5
No	5
No/Nr	1

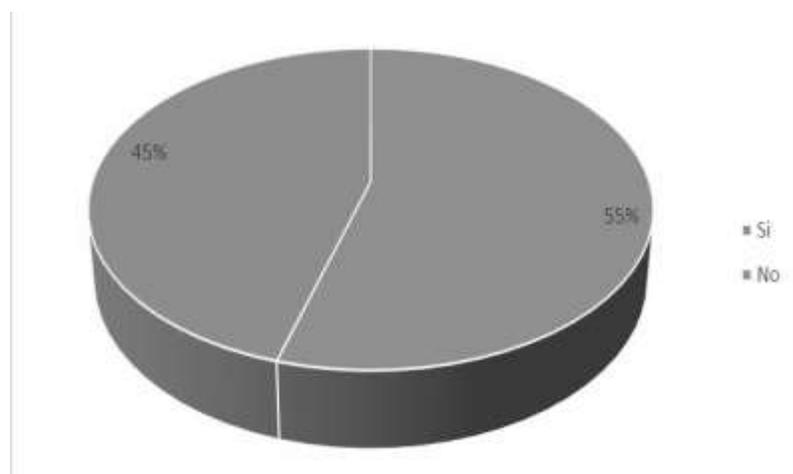
Figura 25*¿Consideraría volver a esta empresa?*

Nota: Autoría propia

A la pregunta formulada el 46% respondió que, si estaría dentro de sus intenciones volver a laborar en la empresa, el 45% respondió que no y el 9% no sabían o no respondieron; demostrando que la imagen que tienen sobre la empresa se encuentra dividida en una gran proporción y que se debe trabajar en mejorar la imagen de la empresa.

Tabla 21*Pregunta N° 6*

¿Participó en procesos de capacitación?	
Si	6
No	5

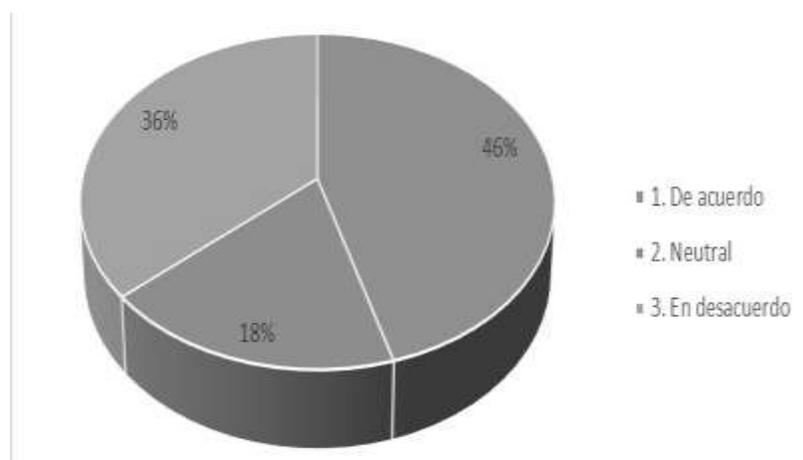
Figura 26*¿Participo en procesos de capacitación?*

Nota: Autoría propia

El 45% de los trabajadores retirados manifestó no haber participado de los procesos de capacitación, mientras que el 55% participo de los procesos de capacitación en pro de el buen desarrollo de las actividades laborales. Es importante revisar si los trabajadores que no participaron debido a poca implementación de capacitaciones o falta de motivación hacia la participación de estos procesos.

Tabla 22*Pregunta N° 7*

¿Considera que las políticas y procedimientos de la empresa son los adecuados?	
1. De acuerdo	5
2. Neutral	2
3. En desacuerdo	4

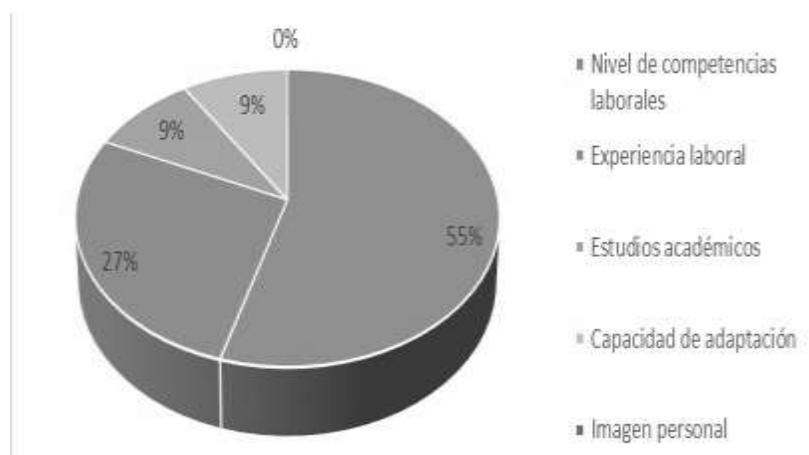
Figura 27*¿Considera que las políticas y procedimientos de la empresa son los adecuados?*

Nota: Autoría propia

Los encuestados se muestran neutrales en un 18% en cuanto a la pertinencia de las políticas y procedimientos de la empresa, un 46% están de acuerdo en la forma como se han venido gestionando y un 36% están en desacuerdo en la forma como se han venido aplicando los procedimientos dentro de la empresa.

Tabla 23*Pregunta N° 8*

<u>¿Cómo considera que se debe realizar el proceso de selección de personal?</u>	
Nivel de competencias laborales	6
Experiencia laboral	3
Estudios académicos	1
Capacidad de adaptación	1
Imagen personal	0

Figura 28*¿Cómo consideraría que se debe realizar el proceso de selección de personal?*

Nota: Autoría propia

El 55% encuestados desde su experiencia dentro de la empresa considera que el proceso de selección de personal se debe realizar teniendo en cuenta el nivel de competencias laborales, un 27% opina que se debe tener en cuenta la experiencia laboral, mientras que un 9% cree que el personal se debe seleccionar dándole prioridad a los estudios académicos y la capacidad de adaptación al ambiente laboral.

Tabla 24*Pregunta N° 9*

¿Cuáles fueron las causas de tu renuncia?	
Falta de reconocimiento	2
Condiciones de trabajo	3
Cultura de la empresa	1
Avance profesional	4
El puesto no se ajusta al perfil	3

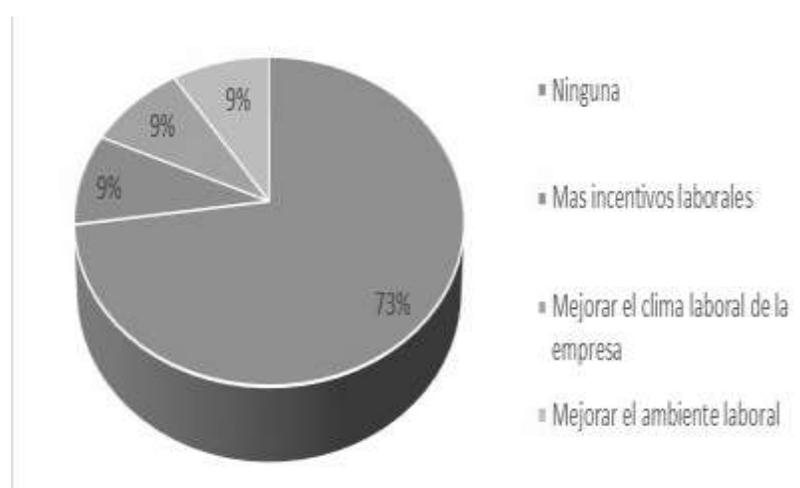
Figura 29*¿Cuáles fueron las causas de tu renuncia?*

Nota: Autoría propia

Mientras que el 37% de los encuestados manifestó que la principal causa de renuncia fue que no avanzaban profesionalmente, el 23% manifestó haber sido por las inadecuadas condiciones de trabajo y que el puesto no se ajustaba al perfil. Por otro lado, de 15% manifiesta haber renunciado por la falta de reconocimiento y el 8% que renuncio debido a la mala cultura dela empresa.

Tabla 25.*Pregunta N° 10*

<u>Observaciones y recomendaciones</u>	
Ninguna	8
Más incentivos laborales	1
Mejorar el clima laboral de la empresa	1
Mejorar el ambiente laboral	1

Figura 30*Observaciones y recomendaciones*

Nota: Autoría propia

El 73% de las personas a las que se les aplicó el cuestionario no tuvieron ninguna observación ni recomendación para complementar la información que se estaba recopilando, una persona manifestó que se deberían tener en cuenta brindar más incentivos laborales, otra que se debería mejorar el clima laboral y la última que convendría mejorar el ambiente laboral.

Hallazgos obtenidos

A partir de la observación documental y de la aplicación de algunos cuestionarios, pudo evidenciarse el estado actual del área de Cross Docking de la empresa Servientrega S.A en relación a la rotación de personal y las estrategias o procedimientos que se vienen empleando para realizar la vinculación de personal.

Gracias a la información obtenida se pudo analizar cada una las variables asociadas a esta problemática y determinar las siguientes fallas:

No se está realizando una definición idónea del puesto de trabajo.

A pesar de invertir en la formación del personal, aun hay que invertir más en la capacitación del talento humano; porque no se está realizando un cubrimiento completo.

No se está fomentando el desarrollo de competencias que permitan empoderar al trabajador.

En los procesos de vinculación no se están teniendo en cuenta las competencias laborales de cada uno de los aspirantes a los puestos de trabajo.

Estrategias que permitan reducir la rotación de personal y mejorar los procesos de vinculación de personal

Definición idónea del puesto de trabajo: Los perfiles deben ser analizados, evitando generalidades que dificulten establecer verdaderas funciones, metas claras para el cargo y los desafíos que debe enfrentar la persona que desempeña dicho cargo.

Selección de personal por competencias: Con el fin de complementar las etapas de selección y valoración de las competencias laborales, es necesario establecer técnicas de evaluación de desempeño y posibilitar la ejecución de actividades de seguimiento; que contribuyan al tanto al desarrollo personal como el de la empresa para obtener un excelente resultado que contribuya al logro de los objetivos de la organización.

Diseñar un programa de compensación e incentivos donde los trabajadores se sientan reconocidos, lo que le permitirá a la empresa integrar una serie de ventajas, tanto para el empleado como para la empresa. No solo contribuirá a aumentar los niveles de satisfacción y motivación de los trabajadores, sino que cada trabajador mejorará su actitud y desempeño profesional, mejorando la productividad de la empresa y reduciendo la rotación de personal; ya que los trabajadores estarán comprometidos y dará lugar a un ambiente de trabajo estable al tener al personal motivado, lo que conducirá en el logro y consecución de las metas y objetivos.

Conclusiones

Una vez realizado un diagnóstico en los procesos de selección a la empresa Servientrega, se pudo evidenciar y detectar que el área de Recursos Humanos al momento de contratar nuevos empleados deberá brindar la información y capacitación adecuada a los trabajadores sobre la visión, misión y objetivos de la empresa. Así mismo crear una cultura de trabajo que genere sensibilidad a todo el personal, sobre aspectos como la integración, comunicación, el cumplimiento de los objetivos y la creación de compromisos laborales y organizacionales con la empresa.

La presente investigación contribuirá al mejoramiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal para las nuevas vacantes que surjan en Servientrega S.A., es por eso, que la implementación de un plan de vinculación de Personal, es considerado como una herramienta fundamental dentro de la empresa, pues si se estructura de manera correcta, se podrá contar con un personal idóneo que se preocupe por satisfacer las necesidades de la empresa, donde no solo se busque cubrir una vacante sino ir más allá, es decir lograr el desarrollo tanto personal como de la empresa.

El presente Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano, nos permitió conocer herramientas que nos permiten desarrollar competencias relacionadas con el talento humano, orientadas a producir satisfacción en las personas, fortalecer cada uno de los procesos y actividades y originar un ambiente favorable para el fortalecimiento organizacional de la empresa.

El desarrollo del presente trabajo nos permitió profundizar en los temas vistos en el Diplomado de profundización en Gerencia del Talento Humano, durante todas las fases se trabajó sobre la empresa Servientrega, el cual fue de gran importancia para sacar adelante esta

actividad. Se logró realizar investigaciones importantes para la empresa, donde se analizó procesos de gestión del conocimiento para los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño.

Con la realización de este diplomado se logró que cada estudiante indagara sobre las metodologías entregadas por la Universidad y la manera de poderlas aplicar en una empresa, comprender los inconvenientes que se pueden presentar, sino se hace una buena selección de personal y una buena capacitación. El problema que se le puede presentar a la empresa y los costos que le traen cuando hay bastante rotación de personal y como afecta el clima laboral de una organización.

Recomendaciones

Se recomienda que la empresa Servientrega S.A, debe considerar formalizar todos los procesos en el área de gestión humana, ya que a pesar de que algunos que se realizan según la normativa interna, hay algunos que por la característica de informalidad no queden registros de cómo se realizan, por lo cual no se pueden hacer realizar una valoración que permita generar propuestas que contribuyan a la mejora continua y el desarrollo de la empresa.

Es importante diseñar un plan de capacitación y entrenamiento del personal permanente, donde se capacite a todo el personal desde que ingresa a la empresa hasta que decide retirarse, esto hace parte del fortalecimiento de la imagen y la marca de la organización.

Establecer un plan de incentivos en especie como como actividades de ocio que se puedan desarrollar en su tiempo libre, regalos para momentos especiales y formación profesional que fomente la profesionalización de los colaboradores.

Garantizar incentivos no salariales, como ofrecer días de descanso, horarios flexibles, reconocimientos públicos como el empleado del mes.

Diseñar técnicas apoyadas en el departamento de gestión de calidad, con el fin que sean más eficientes y eficaces en los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal.

Se debe considerar que los jefes de cada departamento deben tener conciencia de lo importante que es el talento humano en la organización, por tal motivo el personal debe estar motivado y rodeado de un clima laboral agradable, lleno de beneficios y satisfacción.

Se recomienda realizar reuniones permanentes con los trabajadores, empoderarlos y hacerlos sentir dueños de la empresa, permitir que hagan sus aportes o sugerencias, con el ánimo de mejorar y buscar soluciones importantes para la empresa.

Finalmente, se sugiere a la empresa realizar una investigación, en donde se estudie la forma como se pueden otorgar beneficios, incentivos, compensación salarial y no salarial, buen ambiente laboral y planes de carrera que permitan que la empresa entre a competir con demás empresas del mismo sector, brindando una mejor calidad de vida para sus trabajadores tanto actuales como nuevos, posibilitando así el crecimiento de la empresa.

Referencias Bibliográficas

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.

[https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf)

Duque, T. (2018). *Plan de mejora soluciones verticales S.A.S: rotación del personal en el área demantenimiento de la Empresa soluciones verticales S.A.S*. Universidad Autónoma Latinoamericana.

http://repository.unaula.edu.co:8080/jspui/bitstream/123456789/1883/2/unaula_rep_pre_a_dm_emp_2018_rotacion_personal_mantenimiento.pdf

Fernández, F. (2016). *Contratación laboral UF0341*. Tutor Formación. Elibro

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207>

Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Selección de personal*. Ediciones Díaz de Santos. Elibro.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/lc/unad/titulos/62722>

Gerencie.com (2019). *Contrato de Trabajo*. Sus tipos, clases y formas.

<https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>

González, Á. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias* (3a. ed.).

Elibro.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345>

Martinez, C. C. (2021). *Rotación Laboral en las empresas privadas de Colombia* [tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40461/ccmartinezse.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa editorial. Elibro.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Oltra, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. UOC. Elibro.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Quisbert, Z. (2016). *Diseño de un plan de reclutamiento y selección De personal orientado a los objetivos de la Empresa CEI S.R.L.*

<https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/7725/TD-2156.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quintero, M. et al., (s.f). *Estrategias de éxito para promover la Permanencia del talento humano en la Empresa “Servientrega S.A”* [tesis profesional, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium]. Repositorio Institucional Unicatólica.

https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2062/ESTRATEGIA_EXITO_PROMOVER_PERMANENCIA_TALENTO_HUMANO_EMPRESA_SERVIENTREGA_S.A..pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodríguez, M. (2007). *Propuesta de mejoramiento para los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño integrada al sistema de gestión de calidad en Servientrega S.A.* Universidad de La Salle.

https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1421&context=contaduria_publica

Servientrega. (s.f). *Nuestra historia*.

https://www.servientrega.com/wps/portal/nuestra-historia/!ut/p/z1/jY_LCoJQFEW_pYFTz_GZNbsVIOIji9LuJDTsaqhX1PT3k2oSIHRme

7P2ggMUQqB11GUsajNeRvmQT1Q_zyRV3eASpc_WCfrTveWQo6mQrQLBE8AfRxDoP_sRgI7rA6BPRDPMwaBK3tpdqejvFrLjSkQmjvwGRhwWUJbz-PUuKWPFYEDr5JrUSS3e66FO27Zq5gIK2Pe9yDhneSJeeCHgt0nKmxCTxKq4hDiTcs7m0we2p3Pfw!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

Suarez, L. (2018). *Plan de acción para afrontar la rotación de personal en la Empresa Transportes Saferbo s.a. regional Pereira, Risaralda* [tesis profesional, Fundación Universitaria del Área Andina]. Repositorio Institucional Areandina.
<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2849/Plan%20de%20acci%C3%B3n%20para%20afrontar%20la%20rotaci%C3%B3n%20de%20personal%20en%20la%20empresa%20transportes%20SAFERBO%20S.A.%20regional%20Pereira%20Risaralda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Velázquez, M.M. y Oviedo, C.S. (2008). *Rotación de los ejecutivos de ventas en la red de distribuidoras de la empresa armadora del sector automotriz, ubicada en la ciudad de Puebla* [tesis profesional, Universidad de las Américas Puebla]. Bibliotecas UDLAP.
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/mateu_v_m/

Anexos

Cuestionario motivación laboral

Este cuestionario se realizará con la finalidad de determinar el nivel de motivación que presentan los trabajadores del área de Cross Docking de la empresa Servientrega S.A y de esta manera determinar la incidencia en los niveles de rotación de personal.

Los datos suministrados serán utilizados únicamente para fines estadísticos.

1 ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a la empresa?

1. Entre 6 y 12 meses
2. Entre 1 y 3 años
3. Entre 3 y 5 años
4. Más de 5 años

A continuación, le solicitamos marcar con una X el nivel que mejor refleje su opinión frente a cada ítem. Por favor marque solo una opción por pregunta, siendo:

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Neutral
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

<i>N°</i>	<i>Ítems</i>	1	2	3	4	5
2	¿Se siente a gusto usted laborando en Servientrega?					
3	¿Considera que talento humano ofrece el acompañamiento necesario?					
4	¿Siente o a sentido alguna vez sentido de pertenencia por Servientrega?					
5	¿Considera que el clima o ambiente laboral es armonioso?					
6	¿Se siente a gusto en su lugar de trabajo?					
7	¿Sus líderes inmediatos son amables?					

- 8 ¿Mi gerente reconoce mi trabajo, lo que me motiva a dar lo mejor de mí?
- 9 ¿El salario compensa las horas de trabajo?
- 10 ¿Mi superior muestra interés en mi crecimiento personal y mis objetivos?
- 11 ¿He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?
- 12 ¿Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo?
- 13 ¿Sus líderes inmediatos son respetuosos hacia usted?
- 14 ¿En los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?
- 15 ¿En los últimos seis meses alguien habló sobre mi progreso?

Observaciones y recomendaciones:

Nota: Elaboración Propia.

Cuestionarios empleados retirados

Este cuestionario se realizará con la finalidad de determinar las causas de la rotación depersonal del área de Cross Docking de la empresa Servientrega S.A. en el aeropuerto de la ciudad de Valledupar.

Con la información obtenida, se diseñará un plan de mejora que permita promover la permanencia del talento humano.

Los datos suministrados serán utilizados únicamente para fines estadísticos.

A continuación, le solicitamos marcar con una X el nivel que mejor refleje su opinión frente a cada ítem. Por favor marque solo una opción por pregunta, siendo:

1. De acuerdo
2. Neutral
3. En desacuerdo

<i>N°</i>	<i>Ítems</i>	1	2	3
1	¿El entrenamiento recibido por la empresa fue el adecuado para el puesto de trabajo?			
2	Cuáles fueron las razones de tu renuncia: Falta de reconocimiento			

Condiciones de trabajo.

Cultura de la empresa.

Avance profesional.

El puesto no se ajustaba al perfil.

- 3** ¿La empresa te ayudo a cumplir objetivos profesionales y laborales?
 - 4** ¿Recomendaría la empresa a otra persona para trabajar?
 - 5** ¿Las condiciones del trabajo fueron las esperadas?
 - 6** ¿Consideraría volver a la empresa?
 - 7** ¿Participo de procesos de capacitación?
-

Nota: Elaboración Propia.