

**EFFECTIVIDAD DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO DEL PERSONAL DE  
RESPONSABILIDAD Y MANDOS MEDIOS PARA RETENER  
COLABORADORES EN LA ORGANIZACIÓN SUPERMOTOS DE GIRARDOT**

**PAOLA ANDREA VALENCIA**

**310211178**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
GIRARDOT  
2015**

**EFFECTIVIDAD DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO DEL PERSONAL DE  
RESPONSABILIDAD Y MANDOS MEDIOS PARA RETENER  
COLABORADORES EN LA ORGANIZACIÓN SUPERMOTOS DE GIRARDOT**

**PAOLA ANDREA VALENCIA**

**310211178**

**Trabajo de Grado para optar al Título de Administradora de Empresas**

**DIRECTORA TRABAJO**

**MG. MARIA PATRICIA DIAZ CARDENAS**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
GIRARDOT  
2016**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

Firma Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

Quiero dedicar este trabajo como primera medida a Dios, quien me ha dado la fortaleza, para seguir adelante en la culminación de mis estudios, a mis hijos Juan David, Maria Camila, Juliana Carolina y Esposo Arley Dario quien siempre me apoyo para seguir adelante con mis sueños, son mi motor, mi motivación para seguir adelante, a mis abuelos quienes siempre estuvieron presentes cuando los necesité, me brindaron apoyo y creyeron en mí, en mis ganas de superarme, y de salir adelante por una mejor calidad de vida. Eternamente agradecida por los maestros que en el transcurso de mi carrera me apoyaron y me ayudaron, teniendo en cuenta el gran sacrificio que estaba haciendo, atendiendo mi hogar, mi trabajo y mis estudios, gracias por todos los aportes que me brindaron, cada uno de ellos deja una huella imborrable en mi vida, a la universidad, muchas gracias por el apoyo brindado, por tratar de darnos las mejores herramientas para poder desempeñarnos de forma óptima en cada una de las materias, por las múltiples conferencias que nos brindaban para llenarnos de conocimiento y poder aplicarlo a nuestra vida laboral, me siento orgullosa de haber culminado mi carrera en esta universidad, y lo único que me resta es devolverles ese agradecimiento a través del orgullo de haber formado una persona con muchos valores humanos y éticos, los cuales aplicaré, tanto en mi vida laboral con en lo personal.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
TITULO .....	11
1. AREA, LINEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	12
1.1 ÁREA DE INVESTIGACIÓN .....	12
1.2 LÍNEA DE INVESTIGACION.....	12
1.3 PROGRAMA .....	12
1.4 TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	12
1. PROBLEMA .....	13
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA. ....	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
2. OBJETIVOS .....	15
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	15
3. JUSTIFICACION.....	16
4. MARCOS DE REFERENCIA.....	18
4.1 MARCO TEORICO .....	18
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	19

5. DISEÑO METODOLOGICO .....	21
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	21
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	21
5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	22
5.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	22
6. NIVEL DE PRACTICAS EFECTIVAS DE GESTION HUMANA QUE REALIZAN LOS EMPLEADOS DE RESPONSABILIDAD Y MANDOS MEDIOS EN LA EMPRESA SUPERMOTOS DE GIRARDOT.....	24
7. RELACIONAR EL NIVEL DE LAS PRACTICAS EFECTIVAS DE GESTION HUMANA CON LOS FACTORES MOTIVANTES QUE INLUYEN EN LA RETENCION DE LOS EMPLEADOS POR PARTE DEL PERSONAL DE RESPONSABILIDAD Y MANDOS MEDIOS.....	50
CONCLUSIONES.....	556
RECOMENDACIONES.....	567
BIBLIOGRAFIA.....	578
ANEXOS .....	589

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Comunicación sin miedo	25
Tabla 2. Colaboración	26
Tabla 3. Cumplimiento de objetivos	27
Tabla 4. Personas competentes	29
Tabla 5. Modelo de contratación	30
Tabla 6. Proceso de Inducción	31
Tabla 7. Planificación de recursos	32
Tabla 8. Formación	33
Tabla 9. Entrenamiento	34
Tabla 10. Manuales de procedimientos	35
Tabla 11. Participación en cambio de procedimientos	36
Tabla 12. Decisiones respetadas	37
Tabla 13. Asignación salarial	38
Tabla 14. Remuneración frente al mercado	39
Tabla 15. Incentivos	40
Tabla 16. Evaluaciones incentivan	41
Tabla 17. Oportunidad de mejora	42
Tabla 18. Evaluación conocida por todos	43
Tabla 19. Conoce competencias	44
Tabla 20. Plan a largo plazo	45
Tabla 21. Ascensos equitativos	46
Tabla 22. Rotación de Personal	51
Tabla 23. Prácticas de gestión Humana	54

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Comunicación.....	26
Gráfica 2. Colaboración de compañeros.....	27
Gráfica 3. Cumplimiento de objetivos .....	28
Gráfica 4. Personas competentes .....	29
Gráfica 5. Modelo de contratación.....	30
Gráfica 6. Proceso de Inducción.....	31
Gráfica 7. Planificación de recursos.....	32
Gráfica 8. Formación .....	33
Gráfica 9. Entrenamiento .....	34
Gráfica 10. Manual de procedimientos .....	35
Gráfica 11. Participación en cambio de procedimientos.....	36
Gráfica 12. Decisiones respetadas.....	37
Gráfica 13. Asignación salarial.....	38
Gráfica 14. Remuneración frente al mercado.....	39
Gráfica 15. Incentivos.....	40
Gráfica 16. Evaluaciones Incentivan.....	41
Gráfica 17. Oportunidad de mejora .....	42
Gráfica 18. Evaluación conocida por todos.....	43
Gráfica 19. Conoce competencias .....	44
Gráfica 20. Plan a largo plazo .....	45
Gráfica 21. Ascensos equitativos .....	46
Gráfica 22. Aspectos de colaboración .....	47



Gráfica 23. Asignación salarial frente al mercado ..... 48

Gráfica 24. Incentivos y evaluaciones ..... 48

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son manejadas por personas ellas son las responsables de moverlas de hacerlas fuertes o débiles, por ello dentro de éstas el elemento o recurso fundamental es el talento humano, responsables de atraer clientes, de brindar información en el momento oportuno, de dar solución a las necesidades y requerimientos que se presenten.

La motivación es la herramienta fundamental de la cual disponen los líderes de las organizaciones, supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo en la empresa.

La efectividad de la gestión del talento humano a la hora de retener personal en una organización se convierte en un factor importante para el cumplimiento de sus objetivos. Por ello el objetivo general de este estudio es analizar la efectividad de la Gestión Humana en la retención del colaborador, a las personas con responsabilidad y de mandos medios en la empresa Supermotos de Girardot.

Apoyados en autores como Barney (1991), Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997), Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003) quienes hablan de la importancia de la eficacia de la estructura humana.

La organización presenta algún grado de rotación de personal pero más específicamente en los gerentes, aunque el actual lleva ya tres años en su cargo.

El tipo de investigación realizado fue de carácter exploratorio y cualitativo, apoyado en instrumentos tales como la encuesta a los colaboradores y la entrevista efectuada al gerente de Supermotos Girardot.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## **TITULO**

**EFFECTIVIDAD DE LA GESTION DE TALENTO HUMANO DEL PERSONAL DE RESPONSABILIDAD Y MANDOS MEDIOS PARA RETENER COLABORADORES EN LA ORGANIZACIÓN SUPERMOTOS DE GIRARDOT**

## **1. AREA, LINEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

Desarrollo Humano y organizaciones

### **1.2 LÍNEA DE INVESTIGACION**

Gestión y Crecimiento Humano

### **1.3 PROGRAMA**

Administración de Empresas

### **1.4 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

El tema de investigación de gestión humana, se realiza con el fin de analizar las estrategias para la retención de empleados, en el concesionario Supermotos de Girardot, el cual busca siempre tener empleados felices, y de esta forma obtener la productividad esperada, teniendo en cuenta que la principal materia prima en una organización son los colaboradores.

## **1. PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.**

En toda empresa, la partida de un empleado viene acompañada de numerosos costos, perjuicios que en términos financieros varían según el puesto ocupado así como la dificultad a la hora de encontrar un reemplazo adecuado. Más allá de los costos de reclutamiento de un sucesor, se añaden los costos prácticos de la vacante, teniendo en cuenta que el trabajo realizado por éste se distribuye entre sus colegas y demás colaboradores sobre todo por el tiempo en que la vacante sea nuevamente cubierta, De la misma manera los tiempos que se tenían programados para las tareas se alargan y los proyectos que estaban bajo la responsabilidad del anterior empleado pueden verse comprometidos, según Birchfield, 2001 encontró que los nuevos empleados se pueden tardar hasta seis meses en el conocimiento de sus funciones, tardarse 18 meses para conseguir integrarse en la cultura de una organización y lleva 24 meses antes de que realmente se conozca la estrategia y el negocio al que se han unido.

Cuando los empleados dejan la empresa, desaparece una parte importante de focalización hacia el resultado y es el “Saber hacer”, éste representa una falta de reserva de los conocimientos vitales para la compañía que ponen en desventaja competitiva frente al entorno, el argumentar que una empresa posee las características suficientes para atraer a los mejores empleados no es definitivo, hay que tener un programa solido que garantice que los mejores empleados que se han atraído van a estar por un largo tiempo en la organización o que el personal que a través del tiempo se ha fortalecido en conocimiento, habilidades y formación continuara generando su mejor disposición y productividad.

Frente a lo enunciado se dan a conocer las consecuencias en tiempo y productividad de las empresas a causa de la rotación y la falta de un programa eficaz de retención de personal; como argumenta el Sr. Arturo Mantilla, Vicepresidente de Mercadeo Honda Motocicletas, Nadie es más inteligente que todos juntos” Esto quiere decir que si no se está dispuesto a hacer algo por retener a quienes agregan valor a la compañía, sólo se puede esperar un talento de nivel medio y bajo, y los resultados serán consecuentes con eso, ya que el talento dentro de una organización genera ventaja competitiva la cual debe de

perdurar dentro de la empresa, esto a su vez continuamente debe estar retroalimentándose, de no hacerse la empresa no tendría las herramientas necesarias para que su personal continúe aportando su capacidad de competitividad y eficacia, así como la de resolver problemas, y de aportar opciones y soluciones, ya que lo que las empresas están hoy día apostándole a la búsqueda de personas con grandes talentos que puedan brindarle a la compañía estabilidad, crecimiento y desarrollo.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Existen estrategias que garanticen la retención del personal clave dentro de la organización?.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar la efectividad de la Gestión Humana en la retención del colaborador, a las personas con responsabilidad y de mandos medios en la empresa Supermotos de Girardot.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Medir el nivel de prácticas efectivas de Gestión Humana que realizan los empleados de Responsabilidad y mandos medios en la empresa Supermotos de Girardot.
- Conocer los factores motivantes que influyen en la retención de los empleados de la empresa Sm Girardot.
- Relacionar el nivel de las prácticas efectivas de Gestión Humana con los factores motivantes que influyen en la retención de los empleados por parte del personal de responsabilidad y mandos medios.

### 3. JUSTIFICACION

Hablar de Retención es hablar de un trabajo en condiciones de seguridad; el cual involucra un adecuado clima organizacional, programas de capacitación orientados a la formación continua del talento humano y al crecimiento cognitivo del trabajador.

Es saber que se está hablando de una organización estratégica con resultados sobresalientes y con la diferenciación de tener el mejor personal dentro de sus filas sobre todo por los continuos cambios en los entornos empresariales, estos obligan a las organizaciones a esforzarse cada vez más y generar ventajas competitivas a largo plazo. De esta manera el conocimiento de la organización es reconocido como una de las claves de éxito empresarial (Grant, 1996; Kang, Morris y Snell, 2007; Spender, 1996) y se convierte, en consecuencia, en una de las piezas angulares para la supervivencia de las organizaciones. (Thite, 2004) “Conocimiento que debe estar de lado de la empresa por qué es ella quien lo ha generado y lo ha convertido en capital intelectual, siendo la verdadera fuente de creación de valor de las organizaciones y la esencia general de la Retención del Talento Humano, puesto que ningún activo tangible o intangible genera valor si no existe un acto humano que lo movilice”. (Ordoñez, J. 2005).

Los empleados de responsabilidad y mandos medios que tratan de fidelizar a su personal se muestran sumamente selectivos y apuntan a las personas capaces de obtener un alto rendimiento cuyos talentos se consideren prometedores. Por consiguiente, se trata de conservar a los colaboradores, pero no a cualquier colaborador. Las rotaciones de personal no son convenientes para un grupo restringido, pero se alientan en los otros. (K. Hirschfeld 2006) razón por la que se debe retener un capital humano que mejore la eficacia y eficiencia de la empresa, que aproveche las oportunidades del mercado y/o neutralice potenciales amenazas (Barney, 1991; Ulrich y Lake, 1991) Existen puestos muy valiosos para una organización pero no personas que los desempeñen correctamente, por lo que son recursos escasos (Wright y McMahan, 1992), estos recursos requieren adecuados niveles de motivación evitando que abandonen la organización. Por ello, esta investigación se centra en la gestión de los colaboradores que generan el liderazgo en la organización basados en el conocimiento, el compromiso y en la productividad; por ello se han elegido a las personas con responsabilidades y funciones de mandos medios entre los cuales están: Jefes de área, Administradores de agencia, puesto que en ellos recae la responsabilidad de tener



a los subalternos felices a través del buen direccionamiento, teniendo en cuenta que un 90% de los empleados que conforman la organización dependen de jefes de área y que en buena medida del desarrollo de los trabajadores se genera por la calidad de estos.

Este proyecto pretende analizar la efectividad de la gestión humana en personal de responsabilidad y mandos medios, para que un trabajador operario continúe aportando sus conocimientos, habilidades y aptitudes, teniendo en cuenta que la Gerencia de Recursos Humanos aplicada a los colaboradores va de la mano con la estrategia competitiva de la organización (Barton y Delbridge, 2004; Delaney y Huselid, 1996).

Teniendo la visión general de la importancia de la investigación y con el ánimo de dar respuesta a un por qué. Se observará la mirada personal en donde el proyecto nace en la necesidad de generar estrategias de Gestión Humana capaces de brindar a cualquier organización una ventaja competitiva frente a la competencia, de identificar en un mercado cada día más difícil las mejores prácticas para potenciar al talento y a su vez retenerlo; la población objeto de estudio está focalizada en el sector de motocicletas específicamente en la empresa Supermotos de Girardot, el cual en el último año ha tenido una rotación de personal alta, y esto hace generar un proyecto investigativo, para detectar la efectividad de las diferentes estrategias del personal de responsabilidad y mandos medios, para tener colaboradores felices realizando las distintas labores encomendadas con eficacia, aptitud y compromiso con la organización.

## 4. MARCOS DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO TEÓRICO

Hablar de retención del talento Humano (RTH) es involucrar un proceso en donde la planeación en gestión humana se organice de acuerdo a las políticas de la organización en función de la estrategia general de la empresa para competir en un mercado, cuyo panorama difiere de lo que era hace algunos años en donde no había la amenaza constante de una competencia global y no se presentaba lo que para muchos era imposible en países desarrollados como los ciclos de recepción económica.

Bajo esta mirada general del entorno en que se mueven hoy las empresas se deben de dejar atrás los supuestos que guiaban a las organizaciones: 1. Que podía controlar sus propios destinos y 2. Que operaban en un ambiente relativamente estable y predecible, ahora la supremacía competitiva es una función no solo del incremento en las utilidades y el desempeño, sino en la capacidad de las organizaciones de innovar, aprender, responder rápidamente y diseñar la infraestructura apropiada para atender las demandas y de tener máximo control sobre su propio destino (Bechar1999) En este sentido, autores como Barney (1991),Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997), Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003) resaltan que un elemento que diferencia a los ganadores de los perdedores en los mercados internacionales del siglo XXI es la eficacia de la estructura humana; es en ella en donde está el centro y el punto de partida y llegada de cualquier sistema creado por ella misma, es ella quien inventa organizaciones o se incorpora en ellas, El ser humano es el que le da sentido a todo tipo de organización social, desde la familia hasta el Estado. Incluso, en el campo administrativo las funciones propias están fundamentadas en la naturaleza humana (Monroy 1998) Éste es, el fundamento y fin último de la organización empresarial. Cualquier accionar en dicha estructura debe considerar la variable que la posibilita, su prosperidad es directamente proporcional a la realización de hombre. Él es quien da vida a la organización y sin él, ella no tendría sentido.

Por eso, hablar de la organización es hacer lo propio sobre el hombre. Los valores de este obligatoriamente se convierten en conductas y acciones al interior de la empresa (Heman 1999) y es así, como todo intento de renovación social y política ha de sopesar la radical importancia que tienen las organizaciones empresariales, pero ello solo es posible si se reconsidera el progreso del hombre. De hecho, toda

organización ha de ser ejemplo de trabajo en equipo, de participación democrática, respeto mutuo, tolerancia, justicia, realización personal y colectiva, fruto del desarrollo de las potencialidades de cada individuo y de la necesidad para una mejor vida organizacional (Galvis Parrasi, 1996)

Por lo anterior y para poder hablar de Retención de Talento Humano dentro de la organización, se debe centrar un análisis inicial del hombre a través de su comportamiento y como este impacta en el buen desempeño de la organización; para lo cual se abordará el concepto de personalidad, posteriormente partiendo del concepto individual se abordaran los modelos de comportamiento organizacional, culminando el capítulo con los determinantes que impulsan el deseo de rotación en el empleo<sup>1</sup>.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

<b>Cargo:</b>	Se utiliza para nombrar a un empleo, oficio o responsabilidad.
<b>Organización:</b>	Es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.
<b>Sueldo:</b>	se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.
<b>Trabajador:</b>	persona que presta servicios que son retribuidos por otra persona, a la cual el trabajador se encuentra subordinado, pudiendo ser una persona en particular, una empresa o también una institución.
<b>Jefe:</b>	Es la cabeza de una organización. Se trata de una persona que se encuentra en el puesto superior de una jerarquía y que tiene las facultades necesarias para mandar a sus subordinados.

---

<sup>1</sup> COLFONDOS. Cómo retener el talento humano, 2012. [www.colfondos.com.co](http://www.colfondos.com.co)

- Líder:** tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común.
- Mandos medios:** Los mandos medios cuentan con un rol muy importante en las organizaciones, pues deben observar el día a día, gestionar y dirigir todas las actividades operativas, asegurándose que la organización alcance niveles adecuados de eficiencia y eficacia; suelen ser los responsables del trato con los clientes y proveedores, son finalmente los responsables de que la empresa realice en tiempo y en forma sus operaciones.
- Gestión Humana:** gestión o actuación, como entidad organizacional y como disciplina científica, y las características de los métodos para su abordaje, como modelo teórico consecuente con los enfoques gerenciales de Gestión del Conocimiento, del Capital Intelectual y del Aprendizaje Organizacional dentro de los cuales el factor humano ocupa un lugar central y protagónico, lo cual los diferencia de etapas anteriores del pensamiento organizativo y relativo al factor humano en las organizaciones y su dirección.
- Efectividad:** Capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se han definido previamente, y para el cual se han desplegado acciones estratégicas para llegar a él.
- Gestión:** Es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera

## **5. DISEÑO METODOLOGICO**

### **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Se utiliza el método descriptivo, cuantitativo y cualitativo, es decir mixto.

Con el ánimo de obtener una información acorde al planteamiento del análisis del problema se va a proceder a realizar una revisión histórica de los últimos 8 años de la empresa Supermotos de Girardot donde según el último reporte de clima organizacional muestra algún grado de rotación de personal que se viene presentando en los últimos cuatro años, donde se presentaron cambios de Gerentes los cuales se piensa y se investigará si por tener estos diferentes cambios se le puede culpar el cambio de personal, sus mandos medios como influyen en este tema y sobre que métodos están aplicando para tener trabajadores felices y de esta forma retenerlos y conservarlos para lograr un periodo de maduración y desarrollo y de esta forma ágil, investigar puntualmente que consecuencias trae la alta rotación de personal, y el inconformismo de parte de los que siguen trabajando pero sin motivación alguna. El número de empleados están entre los años 50 y 60 personas, de las cuales se procederá a realizar una encuesta y de esta forma medir la satisfacción de cada uno de ellos, también realizar entrevistas tanto al gerente como a los mandos medios para saber cómo están atacando esta falencia presentada. Adicionalmente, realizar una investigación de rotación de personal en los últimos 2 años, y de esta forma poder verificar que tan efectivas son las estrategias implementadas para retener colaboradores con una productividad efectividad y eficacia al límite de la excelencia

### **5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.**

La investigación se aborda desde un enfoque Cualitativo y cuantitativo por considerarlo los más apropiados para responder al siguiente cuestionamiento:

¿Existen estrategias que garanticen la retención del personal clave dentro de la organización? Se indaga por la efectividad de las supuestas prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a las personas talentosas ubicadas en

cargos claves u operativos, y como primera medida saber cómo y de qué forma se está realizando esta gestión, si están ofreciendo efectividad para el logro de los objetivos o si por el contrario se debe replantear, nuevos métodos aplicados al personal.

### **5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Concesionario Supermotos de Girardot sede principal, y agencias Melgar Espinal y Chaparral,

### **5.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Entrevistas con los trabajadores (sobre su situación y sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Entrevista con los empleados de mandos medios, y gerente para revisar estrategias para retener los colaboradores en la organización.

Encuesta de Clima organizacional para medir el nivel de felicidad de los colaboradores.

## 6. NIVEL DE PRÁCTICAS EFECTIVAS DE GESTIÓN HUMANA QUE REALIZAN LOS EMPLEADOS DE RESPONSABILIDAD Y MANDOS MEDIOS EN LA EMPRESA SUPERMOTOS DE GIRARDOT.

Para establecer el nivel de prácticas de Gestión Humana en la empresa objeto de estudio se aplicó una encuesta a los colaboradores.

Para establecer el nivel de validez y confiabilidad se consultó a tres expertos del área de talento humano de diferentes instituciones, las sugerencias aportadas por ellos, fueron las de agrupar las preguntas dándoles un título. Por ello aparece de la pregunta 1 a la 3 Trabajo en Equipo, la 4 a 6 Módulo de Contratación, 7 a 9 Módulo de Formación, 10 a 12 Diseño de puestos de Trabajo, 13 a 15 Políticas de Retribución, 16 a 18 Evaluación de Rendimiento, 19 a 21 Planes de carrera. También se recomendó que la escala de respuesta fuera: Totalmente en Desacuerdo, En Desacuerdo, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo, para todas las preguntas.

También se hizo una aproximación a la población para verificar que las preguntas fueran claras y comprendidas.

Consistencia Interna: Es la proporción que tienen los resultados, se debe a la variabilidad de la población, se puede utilizar Alfa de Cronbach que evalúa escalas, Kuder-Richardson evalúa cuestionario.

Se trabaja con un margen de 0.6 como mínimo para establecer la viabilidad.

$$\frac{K}{(K - 1)} \left[ 1 - \sum \frac{V_i}{V_t} \right]$$

K: número de ítems  
Vi: varianza individual  
Vt: varianza total

Ver anexo

Al aplicar la fórmula se tiene:

<b>V<sub>i</sub></b>	<b>V<sub>t</sub></b>	<b>K</b>
16,723	52,24	21

<b>sección 1</b>	$k/(k-1)$	1,05
<b>sección 2</b>	$(1-\sum vi \div vt)$	0,680
	ABS	0,680
	$\infty$	0,714

El nivel de confianza que se obtiene entonces es de 71%.



A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa SUPERMOTOS DE GIRARDOT.

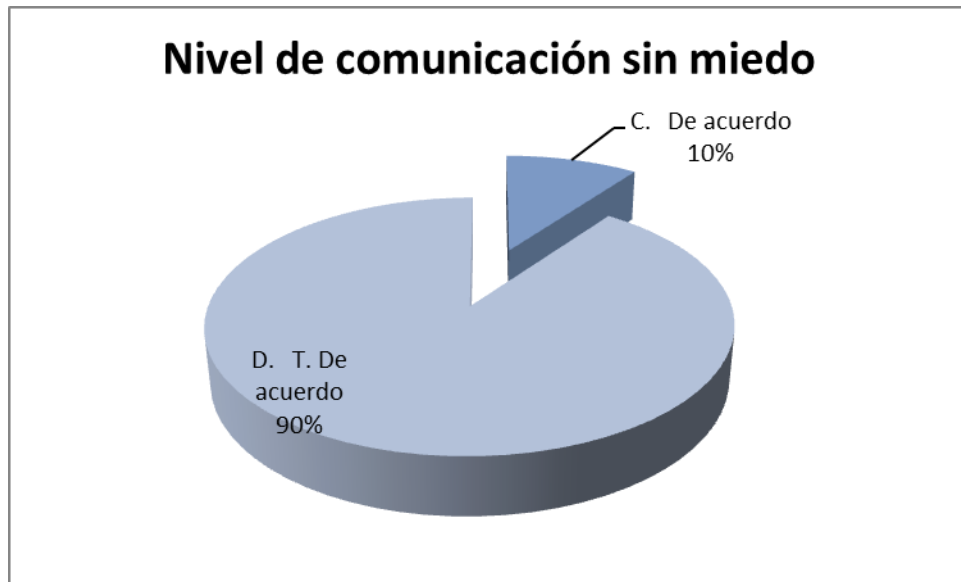
Las alternativas de respuestas son:

- A. Totalmente en Desacuerdo
- B. En Desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. Totalmente De acuerdo

**1. ¿Me puedo comunicar y transmitir mis ideas sin miedo a ser criticado por mi grupo de compañeros?**

**Tabla 1.** Comunicación sin miedo

**Gráfica 1. Comunicación**



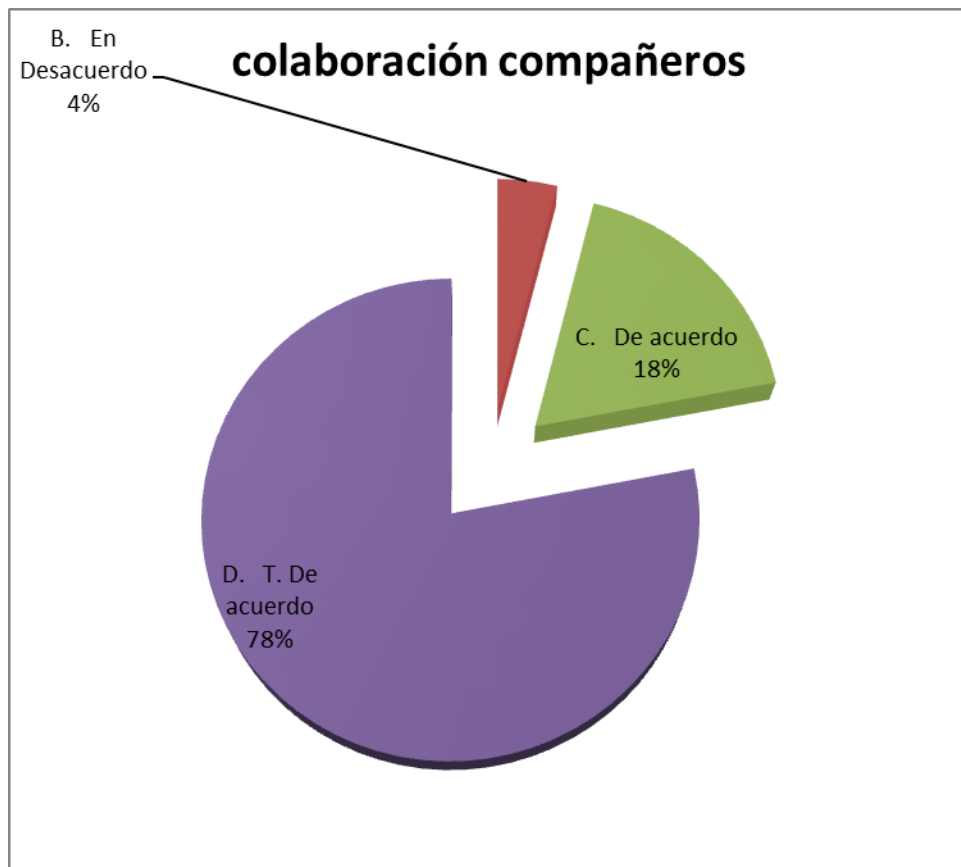
Los colaboradores de la empresa muestran no tener miedo en el momento de comunicar sus ideas, elemento clave para la armonía, clima laboral y trabajo en equipo.

2. ¿Cuando empiezo un nuevo proyecto o tarea y requiero de la colaboración de mis compañeros siempre recibo la ayuda esperada?

**Tabla 2. Colaboración**

A. T. Desacuerdo		0%
B. En Desacuerdo	2	4%
C. De acuerdo	9	18%
D. T. De acuerdo	39	79%

**Gráfica 2.** Colaboración de compañeros



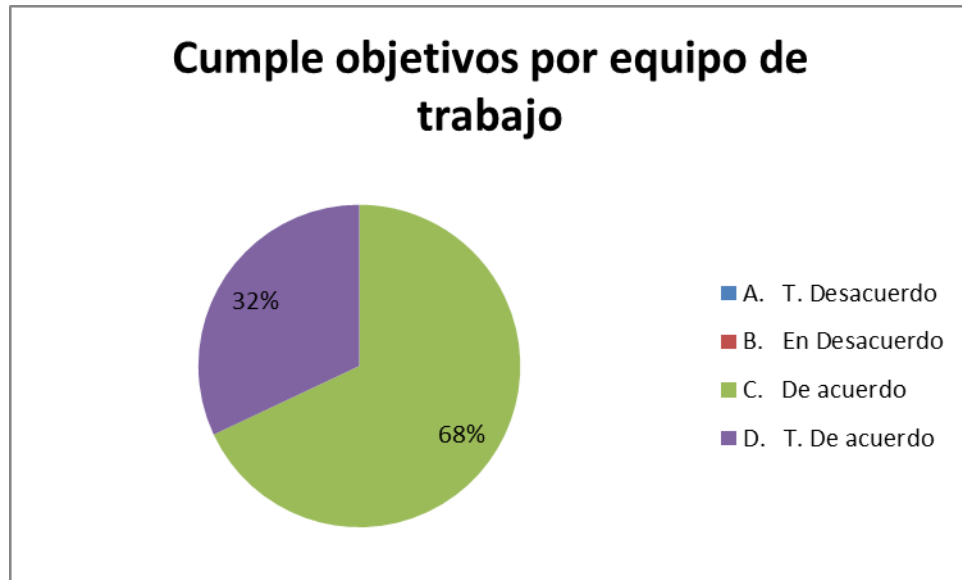
La colaboración del equipo de trabajo de la empresa es bastante alta, sin embargo hay un mínimo porcentaje que presenta inconformidad, esto no se puede descuidar, es importante identificar cuáles son las quejas de quienes están en desacuerdo.

3. ¿Puedo asegurar que la empresa cumplirá con los objetivos propuestos gracias a su equipo de trabajo y la capacidad de estos para el alcance de las metas?

**Tabla 3.** Cumplimiento de objetivos

A. T. Desacuerdo		0%
B. En Desacuerdo	2	4%
C. De acuerdo	9	18%
D. T. De acuerdo	39	79%

**Gráfica 3.** Cumplimiento de objetivos

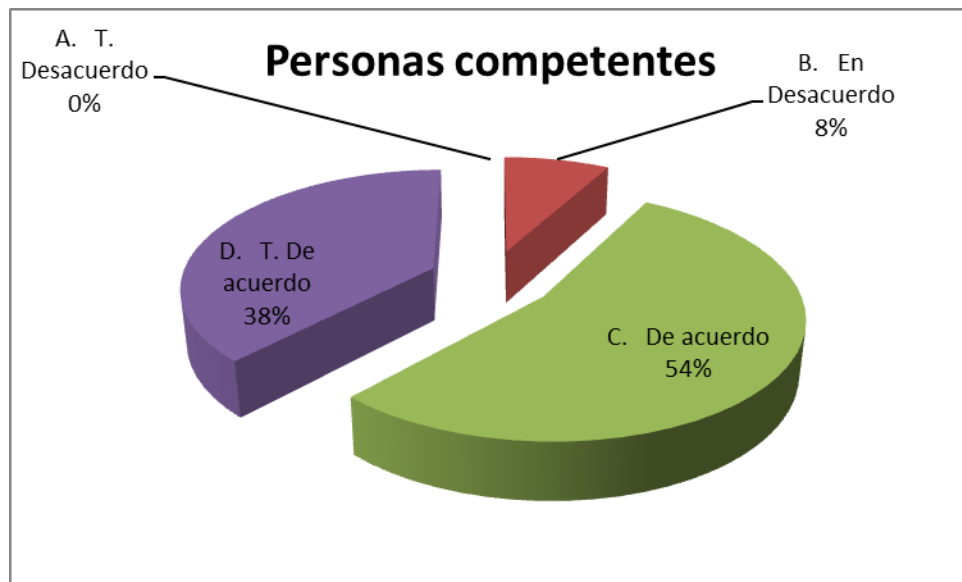


Los colaboradores de la empresa SUPERMOTOS DE GIRARDOT creen en la organización y en el cumplimiento de los objetivos propuestos por ella, considerando que el equipo de trabajo con el cual cuenta tiene la capacidad suficiente para alcanzar las metas propuestas.

4. ¿Los cargos de mayor responsabilidad de la organización cuenta con personas competentes para su buen desarrollo y el cumplimiento de los objetivos establecidos?

**Tabla 4.** Personas competentes

**Gráfica 4.** Personas competentes



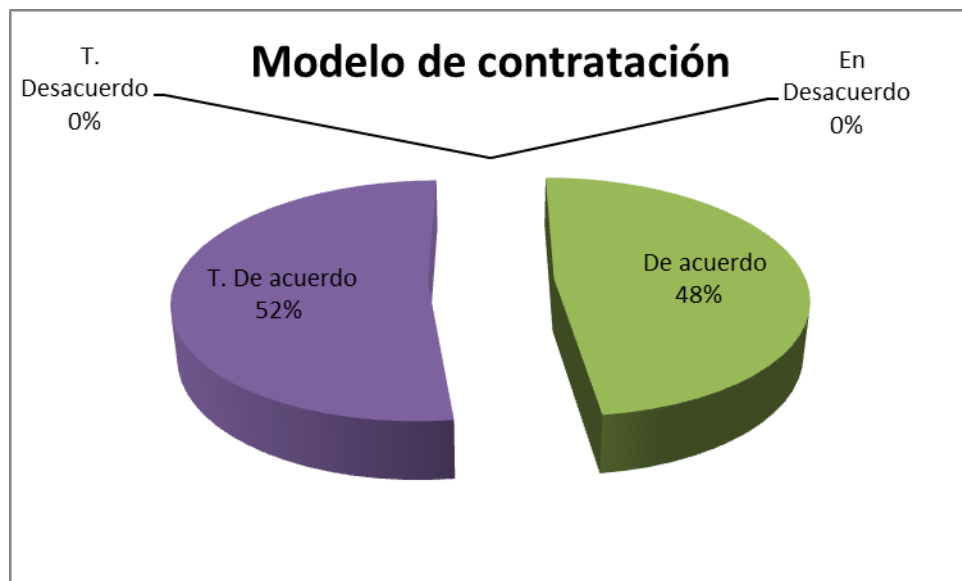
Los líderes del equipo de trabajo de la empresa SUPERMOTOS DE GIRARDOT tienen credibilidad entre sus compañeros al asumir cargos de responsabilidad en gran mayoría, solo el 8% manifiesta desacuerdo.

5. ¿El modelo de contratación laboral que en la actualidad poseo me permite tener confianza para el desarrollo de mis metas personales?

**Tabla 5.** Modelo de contratación

T. Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	0	0%
De acuerdo	24	48%
T. De acuerdo	26	52%

**Gráfica 5.** Modelo de contratación



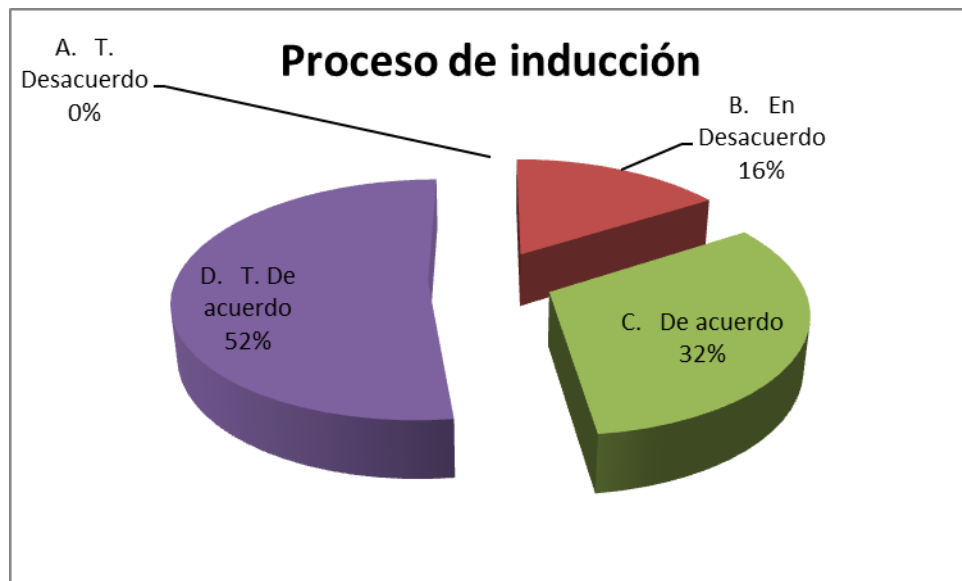
La totalidad de los colaboradores considera que el modelo de contratación laboral les permite tener confianza para el desarrollo de sus metas personales. Esto es un factor positivo motivante en ellos, les permite proyectarse.

6. ¿El proceso de inducción que reciben las nuevas personas que integran la organización, es suficiente para el buen desempeño de sus funciones?

**Tabla 6. Proceso de Inducción**

A. T. Desacuerdo	0	0%
B. En Desacuerdo	8	16%
C. De acuerdo	16	32%
D. T. De acuerdo	26	52%

**Gráfica 6. Proceso de Inducción**



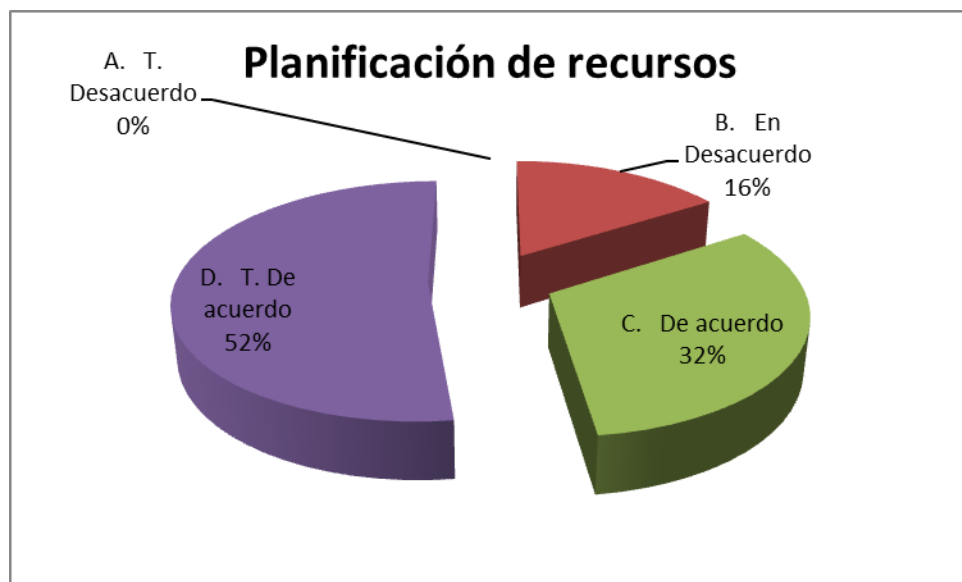
A pesar de que un 84% de los colaboradores consideran efectivo el proceso de inducción para el desempeño de sus funciones, el 16% está en desacuerdo, es importante para la empresa revisar este aspecto y de esta manera corregir cualquier ambigüedad que pueda afectar la prestación de los servicios prestados por la compañía.

**7. ¿La empresa planifica los recursos y el tiempo para una adecuada formación de su personal?**

**Tabla 7. Planificación de recursos**

A. T. Desacuerdo	0	0%
B. En Desacuerdo	8	16%
C. De acuerdo	16	32%
D. T. De acuerdo	26	52%

**Gráfica 7. Planificación de recursos**



Frente a la planificación de recursos y tiempo relacionados con una adecuada formación de personal los colaboradores están de acuerdo en un 84%, el restante 16% lo califica en desacuerdo, es necesario revisar en cada área de la empresa cómo se está llevando a cabo este proceso, establecer los correctivos y de esta manera evitar cualquier distorsión que afecte el desempeño de las funciones y la satisfacción del equipo de trabajo.

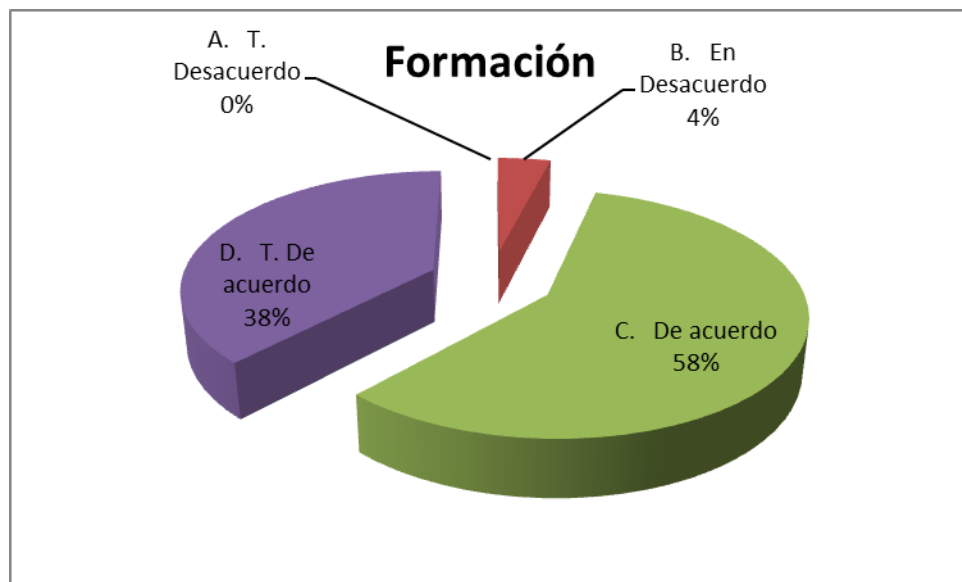


**8. ¿La formación que brinda la organización satisface mis necesidades personales y laborales?**

**Tabla 8. Formación**

A. T. Desacuerdo	0	0%
B. En Desacuerdo	2	4%
C. De acuerdo	29	58%
D. T. De acuerdo	19	38%

**Gráfica 8. Formación**



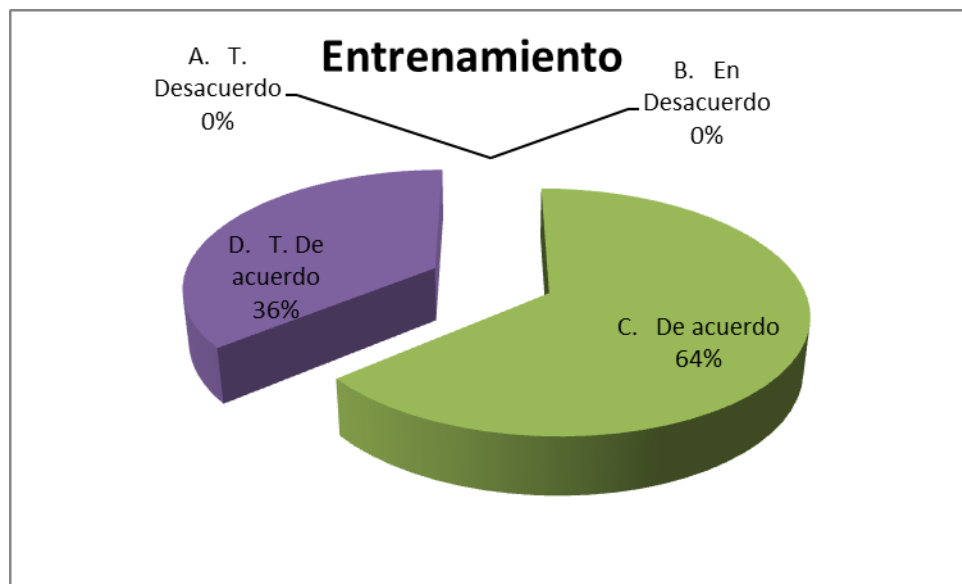
Existe una pequeña parte que considera en desacuerdo la formación brindada por la organización al personal, el 96% si la ve como adecuada y les permite satisfacer las necesidades tanto laborales como personales, ello es fundamental para el cumplimiento de las metas de la empresa.

9. ¿El entrenamiento que recibo de la organización se basa en una secuencia y alcance de objetivos hacia la adquisición de las competencias necesarias para el buen desempeño personal y profesional?

**Tabla 9.** Entrenamiento

A. T. Desacuerdo	0	0%
B. En Desacuerdo	0	0%
C. De acuerdo	32	64%
D. T. De acuerdo	18	36%

**Gráfica 9.** Entrenamiento



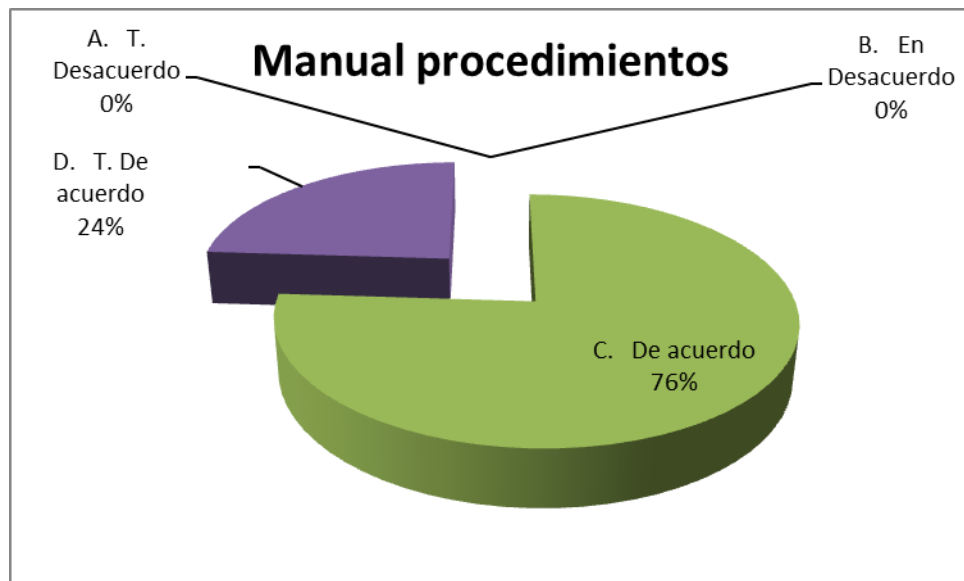
La organización tiene claro para dónde va, cuáles son sus propósitos para el logro total de los mismos, por ello considera importante el entrenamiento dado a sus colaboradores, quienes están de acuerdo con ello y consideran que desarrollan las competencias necesarias para el buen desempeño personal y profesional

10. ¿La compañía tiene establecidos manuales de procedimientos donde se deja claridad de las funciones de los puestos de trabajo?

**Tabla 10.** Manuales de procedimientos

A. T. Desacuerdo	0	0%
B. En Desacuerdo	0	0%
C. De acuerdo	38	78%
D. T. De acuerdo	12	24%

**Gráfica 10.** Manual de procedimientos



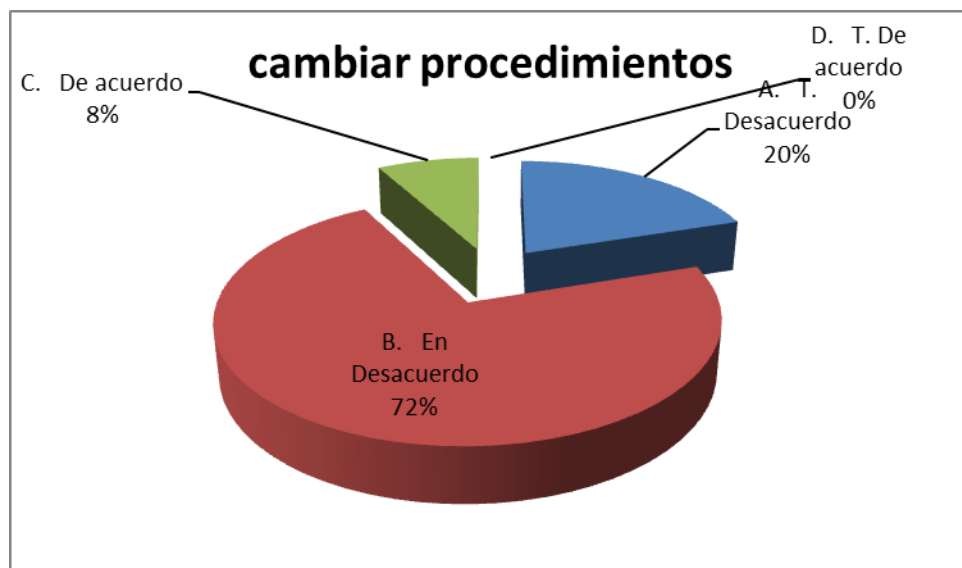
SUPERMOTOS DE GIRARDOT si tiene establecidos los manuales de procedimientos para el desarrollo de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo según la opinión de los colaboradores.

11. ¿En la actualidad puedo bajo mi criterio cambiar los procedimientos establecidos si considero que los cambios mejoraran en el proceso general?

**Tabla 11. Participación en cambio de procedimientos**

A. T. Desacuerdo	10	20%
B. En Desacuerdo	36	72%
C. De acuerdo	4	8%
D. T. De acuerdo	0	0%

**Gráfica 11. Participación en cambio de procedimientos**



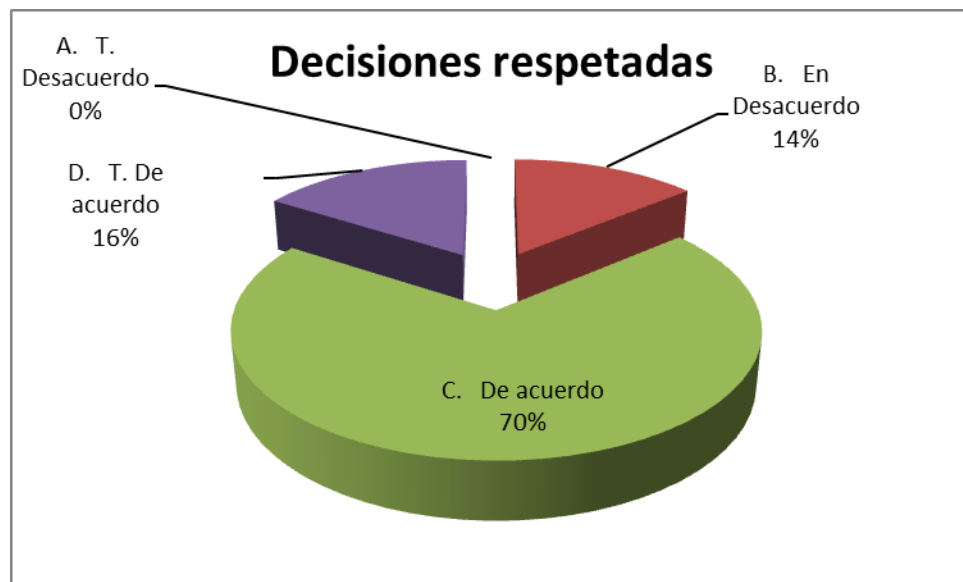
La empresa ha definido cada uno de sus procedimientos por ello no permite que los miembros del equipo de trabajo realice ningún cambio, de ahí que la mayoría este en desacuerdo con ello.

12. ¿Considero que mis decisiones respecto al alcance de mi puesto de trabajo son respetadas por mis jefes inmediatos?

**Tabla 12. Decisiones respetadas**

A. T. Desacuerdo	0	0%
B. En Desacuerdo	7	14%
C. De acuerdo	35	70%
D. T. De acuerdo	8	18%

**Gráfica 12. Decisiones respetadas**



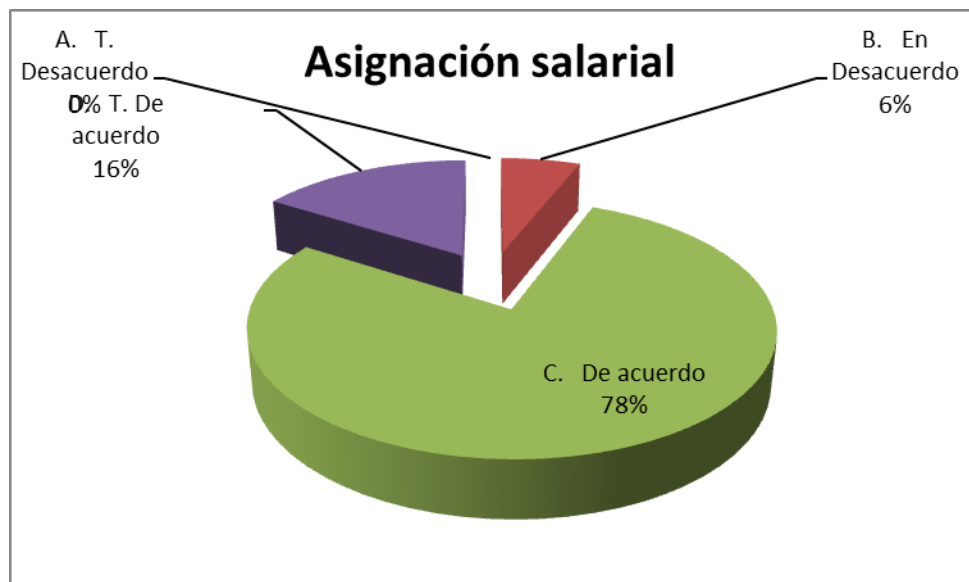
Un 14% de los colaboradores están en desacuerdo al considerar que sus decisiones respecto del alcance de su puesto de trabajo son respetadas por los jefes inmediatos, el resto si están de acuerdo. La empresa es estricta frente al seguimiento de los procedimientos establecidos, quizás por ello en ocasiones los supervisores no aprueban el apartarse de los reglamentos.

13. ¿Considero que mi asignación salarial está en la media en donde se encuentra la asignación del mercado?

**Tabla 13. Asignación salarial**

A. T. Desacuerdo	0	0%
B. En Desacuerdo	3	6%
C. De acuerdo	39	78%
D. T. De acuerdo	8	16%

**Gráfica 13. Asignación salarial**



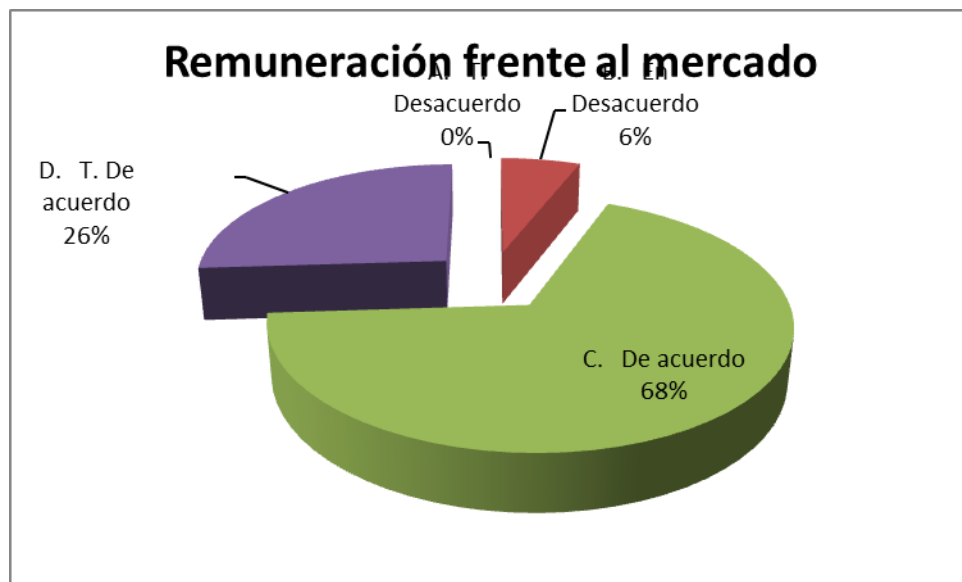
El 94% de los trabajadores consideran que su salario se encuentra en el mismo nivel respecto de las demás asignaciones salariales del mercado. La empresa SUPERMOTOS DE GIRARDOT ha optado por acogerse a esta modalidad para evitar que su personal deserte y se vaya a la competencia.

14. ¿Comparando a trabajadores que poseen similares competencias, experiencia y desempeño me encuentro mejor remunerado frente al mercado?

**Tabla 14. Remuneración frente al mercado**

A. T. Desacuerdo	0	0%
B. En Desacuerdo	3	6%
C. De acuerdo	34	68%
D. T. De acuerdo	13	26%

**Gráfica 14. Remuneración frente al mercado**



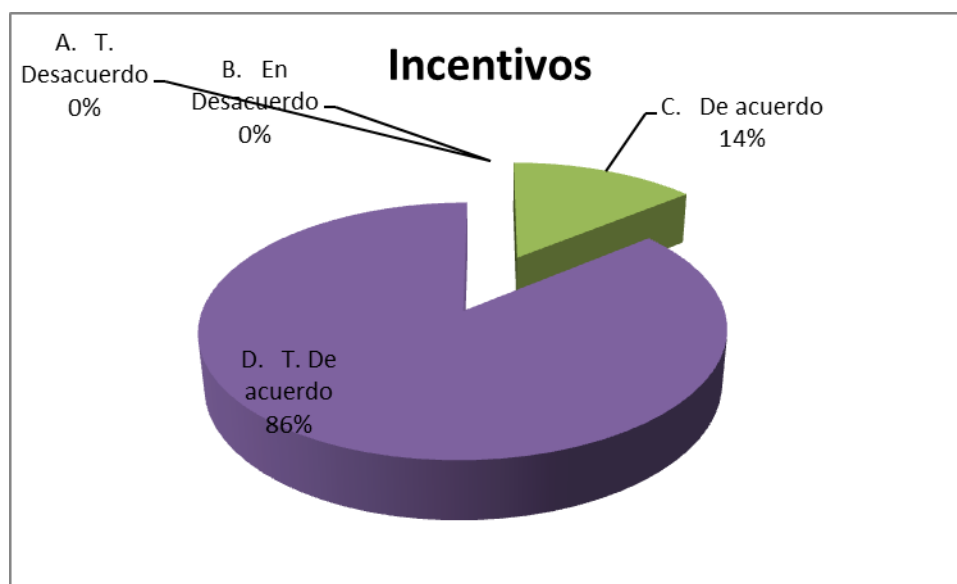
El nivel de comparación salarial incluye las competencias educativas, experiencia y desempeño, aquí los colaboradores en desacuerdo son tres, equivalentes al 6%, posiblemente por el tiempo que llevan en la compañía, el resto afirma estar de acuerdo con su remuneración frente al mercado.

15. ¿Adicional a mi asignación salarial, la empresa tiene establecidos incentivos de acuerdo a mi productividad o desempeño?

**Tabla 15. Incentivos**

A. T. Desacuerdo	0	0%
B. En Desacuerdo	0	0%
C. De acuerdo	7	14%
D. T. De acuerdo	43	86%

**Gráfica 15. Incentivos**



Es política de la empresa dada su razón social y objetivo de comercializar especialmente con el ánimo de incrementar ventas, incentivar a sus colaboradores de acuerdo a su productividad y desempeño. De ahí lo afirmativo de las respuestas.

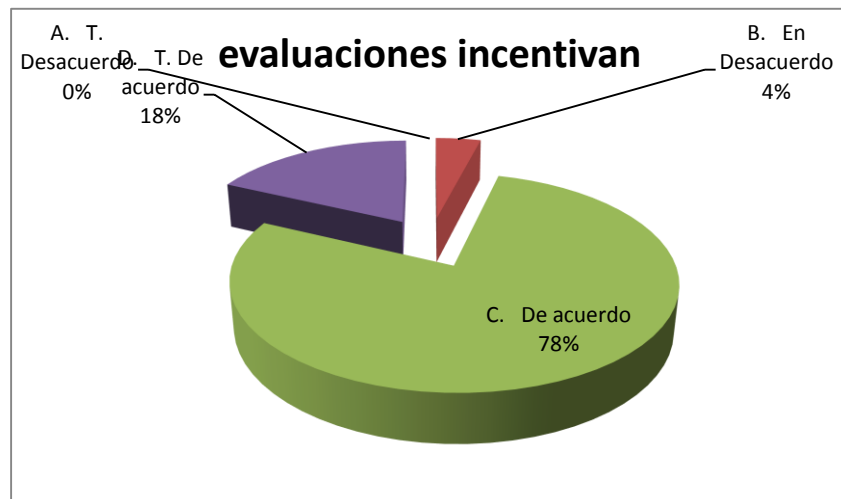


16. ¿Considero que las evaluaciones prácticas de mi desempeño incentivan mi crecimiento personal y laboral?

**Tabla 16. Evaluaciones incentivan**

A. T. Desacuerdo	0	0%
B. En Desacuerdo	2	4%
C. De acuerdo	39	78%
D. T. De acuerdo	9	18%

**Gráfica 16. Evaluaciones Incentivan**



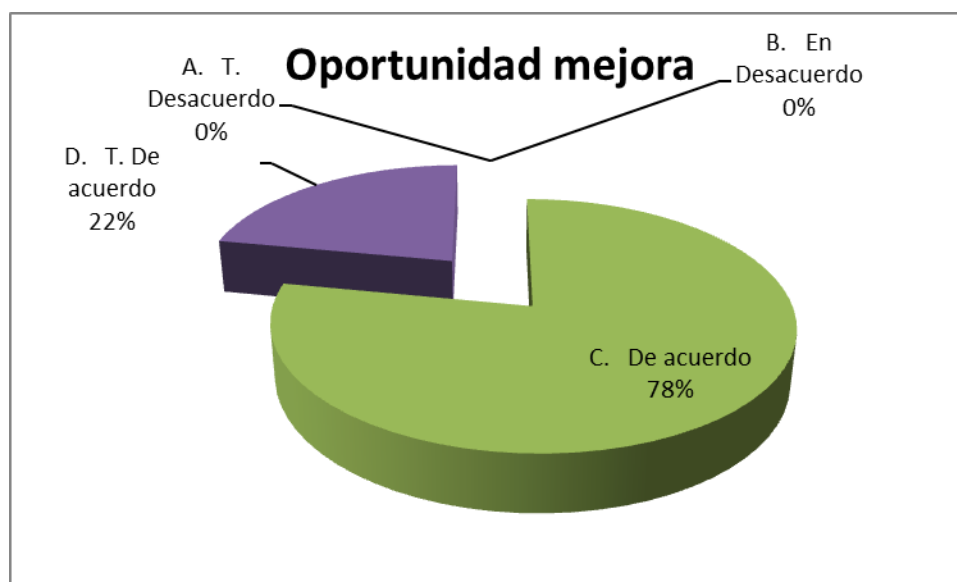
Las evaluaciones de desempeño practicadas a los colaboradores según su opinión en gran mayoría incentivan el crecimiento personal y laboral. Solo el 4% expresó no estar de acuerdo. La mayoría del equipo de trabajo tiene metas establecidas que debe cumplir, los incentivos económicos son buenos, por ello lo asumen como un reto, pero existen temporadas en que es más difícil alcanzar tales metas.

¿Se me brinda la oportunidad de mejora cuando la evaluación sobre mi desempeño no ha sido esperada?

**Tabla 17. Oportunidad de mejora**

A. T. Desacuerdo	0	0%
B. En Desacuerdo	0	0%
C. De acuerdo	39	78%
D. T. De acuerdo	11	22%

**Gráfica 17. Oportunidad de mejora**



La empresa brinda la oportunidad de mejora al trabajador cuando éste es evaluado y su desempeño no es el más óptimo. Por ello todos en están de acuerdo.

17. ¿La evaluación de desempeño de la compañía esta previamente y obedece a una frecuencia conocida por todos?

**Tabla 18. Evaluación conocida por todos**

A. T. Desacuerdo	0	0%
B. En Desacuerdo	0	0%
C. De acuerdo	45	90%
D. T. De acuerdo	5	10%

**Gráfica 18. Evaluación conocida por todos**



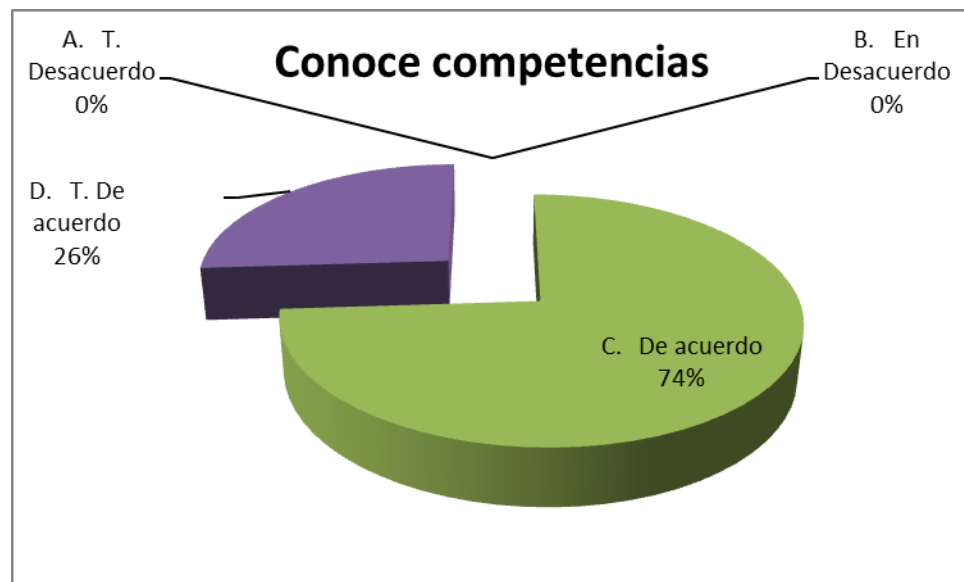
La totalidad de los miembros del equipo de trabajo conocen el proceso de evaluación de desempeño, su importancia y la frecuencia con que se realiza.

19. ¿Conozco cuáles son mis competencias a mejorar y establezco compromisos con la empresa para alcanzarlas?

**Tabla 19. Conoce competencias**

A. T. Desacuerdo	0	0%
B. En Desacuerdo	0	0%
C. De acuerdo	37	74%
D. T. De acuerdo	13	26%

**Gráfica 19. Conoce competencias**



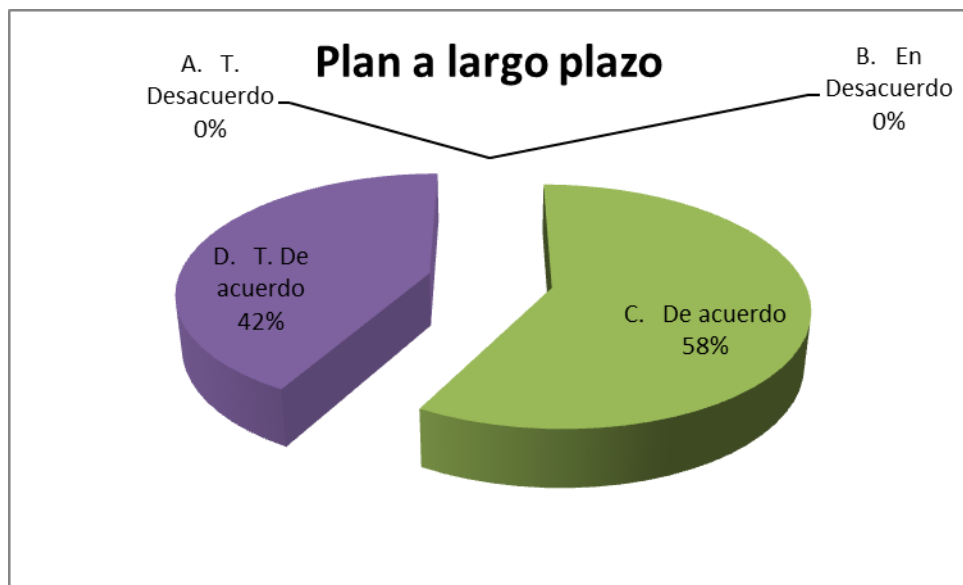
Así como todos los colaboradores conocen del proceso de evaluación de desempeño realizado por la empresa también saben de los compromisos que establece con la compañía para mejorar las competencias y cumplir con las metas trazadas.

20. ¿La empresa tiene un plan de crecimiento a largo plazo?

**Tabla 20. Plan a largo plazo**

A. T. Desacuerdo	0	0%
B. En Desacuerdo	0	0%
C. De acuerdo	29	58%
D. T. De acuerdo	21	42%

**Gráfica 20. Plan a largo plazo**



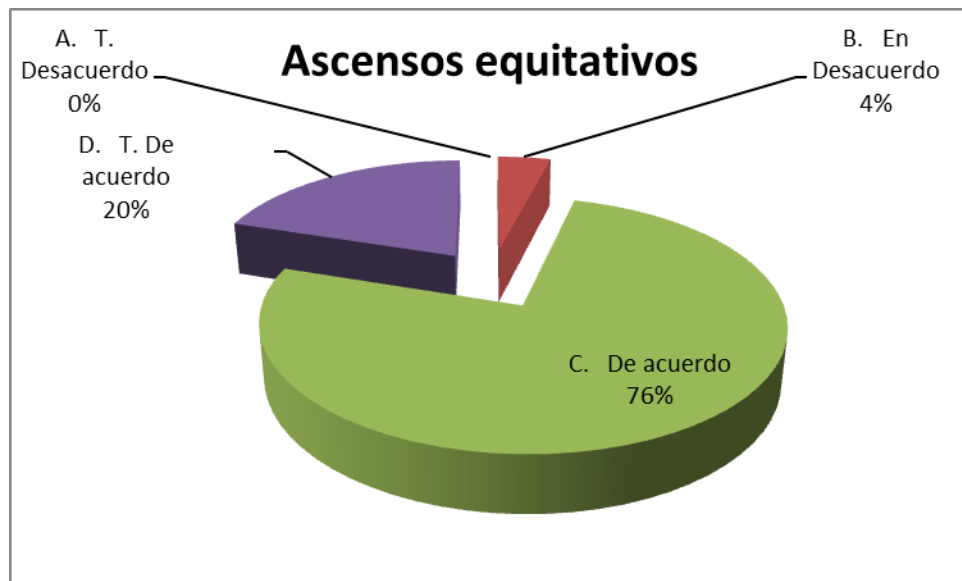
SUPERMOTOS DE GIRARDOT es una empresa que ha definido claramente su plan de direccionamiento estratégico y lo ha dado a conocer a su equipo de trabajo con el ánimo de comprometerlos y llevar a la organización hacia el logro de todos sus propósitos, de ahí que ellos respondan afirmativamente.

21. ¿Las promociones o ascensos realizados en la organización obedecen a criterios cualitativos y antecedentes de la hoja de vida del trabajador?

**Tabla 21. Ascensos equitativos**

A. T. Desacuerdo	0	0%
B. En Desacuerdo	2	4%
C. De acuerdo	38	76%
D. T. De acuerdo	10	20%

**Gráfica 21. Ascensos equitativos**

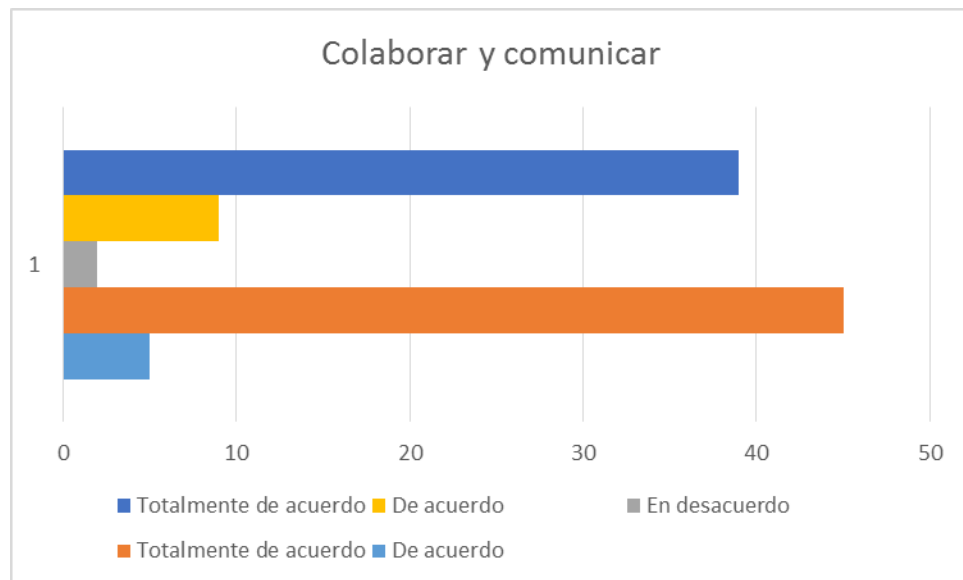


Las promociones y ascensos dentro de SUPERMOTOS DE GIRARDOT se dan a través de la evaluación del desempeño, su compromiso con la empresa, su comportamiento y confianza, solo el 4% considera que no lo hace.

## CONOCER LOS FACTORES MOTIVANTES QUE INFLUYEN EN LA RETENCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SM GIRARDOT.

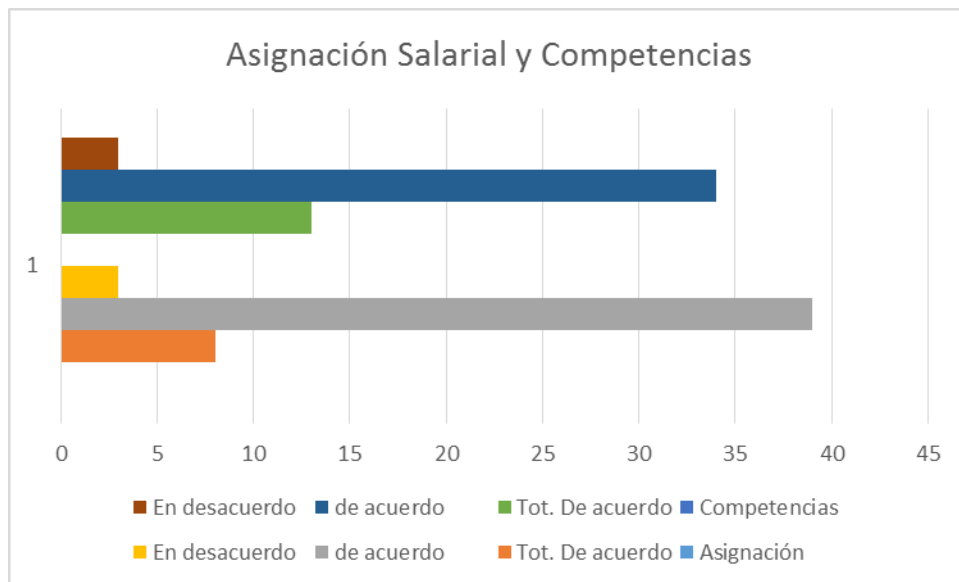
El nivel de activación se considera como el factor motivante o acción activadora de las conductas motivantes (se trata de elementos impulsivos hacia la acción) en referencia se tomaron los niveles de colaboración relacionados en las preguntas 1 y 2 los cuales reflejan el nivel de Autodesarrollo, de Aceptación e integración social, donde los colaboradores manifiestan no sentir miedo a la hora de expresar sus ideas y reciben apoyo de sus compañeros al iniciar un nuevo proyecto. Ello les brinda seguridad y respaldo.

**Gráfica 22. Aspectos de colaboración**



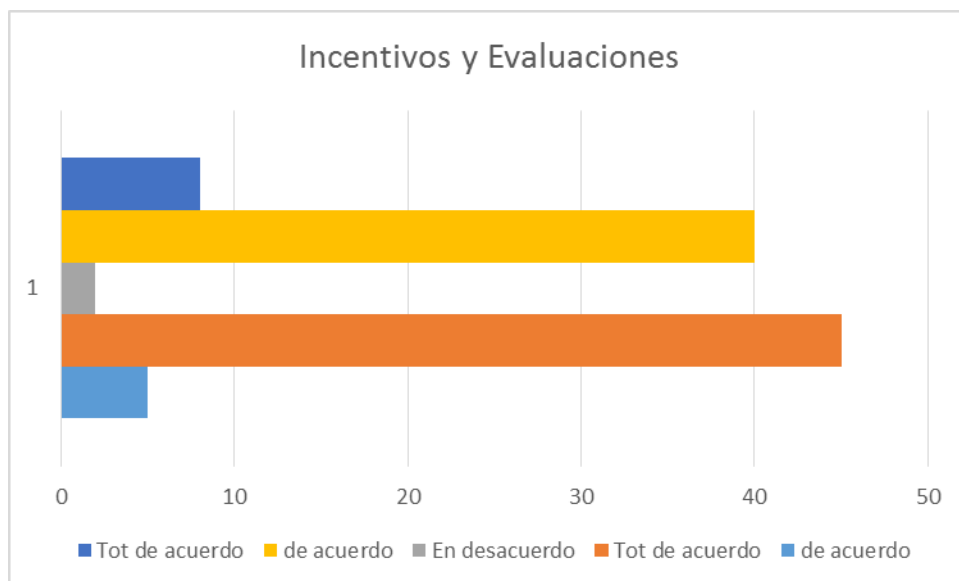
Otros niveles a tener en cuenta son el sistema de asignación salarial comparado frente al mercado, aquí se miran las preguntas 13 y 14, donde los resultados son muy similares, hay alto grado de acuerdo respecto de esta variable los cuales se observan en la gráfica siguiente:

**Gráfica 23. Asignación salarial frente al mercado**



Factores motivacionales adicionales: los incentivos son equiparables y equitativos frente a los niveles de desempeño de los colaboradores.

**Gráfica 24. Incentivos y evaluaciones**





Existe un alto grado de aceptación por cuenta de los colaboradores frente a los incentivos ofrecidos por la empresa así como también consideran las evaluaciones prácticas para su desempeño e incentivan su crecimiento personal y laboral.

El Valor de los incentivos, se trata de la valoración atribuida a hechos, acciones y situaciones que pueden motivar la conducta o la importancia que el sujeto atribuye o concede a ciertos factores externos. La actividad que desarrolla el equipo de trabajo tiene mucho que ver, está basada en una buena recompensa económica por el cumplimiento de las metas que establece la empresa. Al colmar las expectativas salariales los trabajadores se sienten satisfechos y ansiosos de nuevos retos, así mismo se van colocando objetivos personales que desean alcanzar con la ayuda de su trabajo.

El nivel de satisfacción, se refiere entonces al grado según el cual los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración y que el juzga justo o inadecuado. En referencia a estos resultados se evidencia que en el componente de satisfacción continua es bastante alto. Además, porque ven la empresa con proyección y planes a largo a largo plazo.

## **7. RELACIONAR EL NIVEL DE LAS PRÁCTICAS EFECTIVAS DE GESTIÓN HUMANA CON LOS FACTORES MOTIVANTES QUE INFLUYEN EN LA RETENCIÓN DE LOS EMPLEADOS POR PARTE DEL PERSONAL DE RESPONSABILIDAD Y MANDOS MEDIOS.**

Para el desarrollo de este objetivo se tomó como punto de partida la entrevista realizada al gerente de la empresa SUPERMOTOS DE GIRARDOT, el señor Adalberto Narvaez Morales, se presenta a continuación:

- ¿CUANTOS EMPLEADOS LABORAN PARA SUPERMOTOS GIRARDOT?

Respuesta: Laboran 55 empleados

- ¿QUE TIPOS DE CONTRATO MANEJAN EN SUPERMOTOS GIRARDOT?

Respuesta: Para nuestra organización es importante que nuestros empleados sientan confianza y estabilidad tanto para sus roles y como para sus familias, por tal motivo al momento de ingresar a la compañía, y durante un periodo de 3 meses tienen un contrato a través de una empresa temporal, con contrato por obra o labor, después de este tiempo ingresan directamente con el concesionario con un contrato a término indefinido.

- ¿SUS HORARIOS DE TRABAJO SUPERAN LAS 48 HORAS LEGALES SEGÚN NUESTRO CODIGO SUSTANTIVO DE TRABAJO?

Respuesta: Totalmente, si en su momento requerimos de personal para alguna actividad que se vaya a realizar en horarios no laborales, compensamos con un día de descanso entre semana, para reponer su descanso. No pagamos el día ya que para nosotros es importante el descanso del empleado.

- CON RESPECTO AL MODELO DE CONTRATACION, EN EL MOMENTO DE REALIZAR UN PROCESO DE SELECCIÓN QUE VARIABLES TIENE EN CUENTA, Y QUE ES LO MAS IMPORTANTE PARA USTED, LA EXPERIENCIA O LA BUENA ACTITUD Y COMPROMISO.

Respuesta: Nosotros tenemos en cuenta muchas variables, y el proceso es bastante largo, para nosotros es importante que el personal contratado sea el idóneo para el cargo que en el momento se está buscando, porque si nos equivocamos en la contratación, nos va a crear reprocesos y dinero mal invertido en gente no capacitada para el cargo. En este orden de ideas, tenemos en cuenta la experiencia que hayan tenido en antiguos puestos de trabajo, pero aclaro que NO es la variable que prioriza el proceso, porque para nosotros es mucho más importante que nuestro empleado se caracterice por la pasión y compromiso con

los resultados, este SI es un factor determinante al momento de la contratación. Me gusta más moldear y enseñar.

- La compañía tiene una directrices claras, las cuales son enviadas desde Fanalca (Cali) la ensambladora de las motocicletas, procesos, y sobre todo estrategias para motivar, comprometer y apasionar a los empleados con el fin de lograr los resultados, la empresa cree fielmente que un empleado feliz es 100% más efectivo y eficaz, que un empleado que se sienta solo a trabajar y no da su toque especial en su labor diaria.

¿COMO HACE PARA ASEGURARSE QUE SUS MANDOS MEDIOS TRANSMITAN Y REFLEJEN ESTAS ESTRATEGIAS A SU COLABORADORES?

Respuesta: Si, nuestra compañía es clara en el factor motivacional hacia el empleado, y para asegurarme que el mensaje se esté transmitiendo y se esté aplicando, me gusta hablar con mis empleados, diariamente, mi oficina está 100% disponible para ellos, busco generar confianza, y quiero que mis jefes de área generen esto en cada uno de nuestros colaboradores, de igual forma, o transmito a mis jefes de área lo mismo, para que ellos se sientan contentos y motivados y de esta forma transmitan todos estos sentimientos para lograr nuestros resultados.

¿HACE CUANTO ESTA LIDERANDO ESTE CONCESIONARIO?

Respuesta: Llevo 3 años en este concesionario.

- ¿CUAL ES EL INDICE DE ROTACION DE PERSONAL QUE SE TIENE EN LOS ULTIMOS 4 AÑOS?

Respuesta: Mira tengo un índice de rotación bajo, pero te lo voy a explicar por antigüedad de mis empleados:

**Tabla 22. Rotación de Personal**

DE 0 A 2 AÑOS	8
DE 2 A 5 AÑOS	13
DE 5 A 10 AÑOS	27
DE 10 A 15 AÑOS	4
DE 15 A 20 AÑOS	3
TOTAL	55

Tengo gente comprometida y con inteligencia de negocios, es lo que busco para sostener los resultados del concesionario.

De acuerdo a lo anterior se puede observar que una de las prácticas efectivas de gestión humana en la empresa SUPERMOTOS DE GIRARDOT es el hecho de brindar un ambiente de confianza y estabilidad tanto para los colaboradores, proyectada hacia sus familias, en la medida que no hay mucha rotación de personal y los incentivos económicos, considerados como factores motivantes influyen en su decisión de permanencia.

Otro elemento determinante es la cultura de hablar con los miembros del equipo de trabajo diariamente, el ser un líder presto a atender las inquietudes de sus colaboradores, buscando generar confianza, de la misma manera influye sobre los jefes de área para que actúen de la misma forma con el personal que tienen a cargo.

De otra parte el hecho de contar la empresa con gente comprometida e inteligencia de negocios, buscando sostener los resultados del concesionario hace que haya interés por cuenta de la organización en retener personal de excelente calidad y desempeño.

El compromiso influye sobre la generación de nuevos retos, la culminación de la tarea implica un proceso intrínseco de auto justificación de los diferentes comportamientos para con la organización y es la cultura que se ha implementado para alcanzar las metas propuestas.

Autores como Etzioni afirman que el hombre continuamente se forja la reputación de ser digno de confianza así como los diferentes comportamientos que impliquen un accionar cooperador, actuando siempre con honradez, ello le garantiza en cierta medida permanencia en organizaciones que ven fundamental este aspecto.

“La integración entre el individuo y la organización no es un problema reciente, para superar las limitaciones individuales, las personas se agrupan y forman organizaciones con el fin de lograr objetivos en común y a medida que las organizaciones tienen éxito sobreviven o crecen. Al crecer, requieren más personas para realizar sus actividades. Al ingresar a la organización las personas persiguen objetivos individuales diferentes a los de la empresa. Eso hace que los objetivos organizacionales se alejen paulatinamente de los objetivos individuales de los nuevos integrantes.”

De esta manera tanto los individuos como la organización tienen objetivos por alcanzar. La organización recluta y selecciona el recurso humano para trabajar y mediante ellos se logran los objetivos organizacionales no solo de rentabilidad sino de producción, reducción de costos, ampliación de mercados y en general satisfacción de las necesidades del cliente.

No obstante los individuos una vez reclutados y seleccionados tienen objetivos personales por cuya consecución luchan y muchas veces se sirven de la organización para conseguirlos. Pero cuando el personal de la organización no encuentra en ella un ambiente de trabajo acorde y placentero para desarrollar sus actividades se genera la rotación de personal.

“Con la expresión rotación de personal se define la fluctuación de personal entre una organización y el ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente las cuales son determinadas por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización” La organización por un lado importa recursos y energía del ambiente externo, en forma de materias primas, equipos, tecnología, dinero, financiamiento, pedidos de clientes, información, personal, agua, energía eléctrica, etcétera. Todos estos recursos y formas de energía se procesan y transforman dentro de la organización. Por otro lado, la organización exporta al ambiente externo los resultados de sus operaciones y sus procesos de transformación en forma de productos terminados o servicios, materiales usados, desperdicios, basura, equipos obsoletos que deben sustituirse, resultados operativos, ganancias, entregas a clientes, información, personal, contaminación, etcétera.

Entre los insumos que la organización importa del ambiente externo y los resultados que exporta a ese ambiente debe existir cierto equilibrio capaz de mantener las operaciones de los procesos en niveles satisfactorios y controlados.<sup>2</sup> Si los insumos son mayores que las salidas, los procesos de transformación de la organización se congestionan y por tanto sus existencias de resultados se almacenan y paralizan. Si por el contrario, los insumos son mucho menores que las salidas, la organización se queda sin recursos para realizar las transformaciones y continuar produciendo resultados. Así, tanto las entradas como las salidas de recursos deben mantenerse entre sí, para que de esta forma se autorregulen y se garantice un equilibrio del sistema. Estos mecanismos de control son llamados feedback.

---

<sup>2</sup> Chiavenato I (2011), *Administración De Recursos Humanos*, Capítulo 3, Las Personas y las Organizaciones, Pág. 116.

A continuación se presentan los resultados de las Prácticas de Gestión Humana:

**Tabla 23. Prácticas de gestión Humana**

Objetivo	Hallazgos	Evaluación	
		Eficaz	No eficaz
<b>Prácticas de Gestión Humana</b>			
Trabajo en Equipo	La práctica de trabajo en equipo en Supermotos Girardot para todos los colaboradores es de gran intensidad para el desarrollo de sus labores (96% de acuerdo)	<input checked="" type="checkbox"/>	
Contratación	el proceso de selección es eficiente la pregunta 5 de la encuesta a colaboradores arroja 100% de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>	
Formación	el proceso formativo que en la actualidad adelanta la empresa satisface al 96% de los colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/>	
Plan Carrera	La mayoría de colaboradores tanto con responsabilidades y funciones de mandos medios o en general consideran que en la empresa hay una posibilidad de crecimiento, sin embargo el 4% considera débil esta práctica, se debe fortalecer para lograr los resultados esperados.	<input checked="" type="checkbox"/>	
Políticas de Retribución	El 94% del equipo de trabajo está de acuerdo con su remuneración y su percepción ante el mercado y de igualdad en su entorno	<input checked="" type="checkbox"/>	
Evaluación de rendimiento	Las Evaluaciones de Desempeño cumplen con su objetivo 100%	<input checked="" type="checkbox"/>	

## CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados la empresa SUPERMOTOS DE GIRARDOT emplea buenas prácticas al interior de la organización, aunque un el trabajo en equipo, el proceso formativo de los colaboradores y las políticas de retribución presentan algún grado de desacuerdo y sugiero corrección.

Se cuenta con colaboradores que llevan entre dos y diez años en la empresa, se hace un proceso de selección adecuado buscando hallar las habilidades, conocimientos y experiencia necesaria para tener el equipo de trabajo idóneo que cumpla las metas y objetivos trazados por la organización. Quizás la rotación más notoria es la de cambio de gerente en períodos anteriores, pero el actual ya tiene tres años en la compañía.

Existe un alto grado de motivación pero soportado especialmente por los incentivos económicos, aunque se goza de buen clima organizacional, no se hace énfasis en otros elementos motivadores.

Frente a las evaluaciones de desempeño solo el 4% no estuvo de acuerdo en que incentiven el crecimiento personal y laboral.

Respecto a la asignación laboral la califica como buena el equipo de trabajo frente a lo ofrecido por el resto del mercado.

El gerente general colaboró con el suministro de la información necesaria para el desarrollo del trabajo y consideró importante generar un ambiente de confianza, buen trato y lealtad para brindar armonía y buen clima organizacional a los colaboradores, afirmando estar abierto al diálogo.

## RECOMENDACIONES

Es importante revisar la evaluación de desempeño para verificar su influencia en los colaboradores de manera positiva, buscando mayor compromiso y menos temor para corregir las acciones o procedimientos.

Se recomienda continuar motivando al personal de la empresa no solo de manera material o económica sino también con reconocimiento, valor y aprecio por la persona como tal.

Se aconseja implementar estrategias de integración, espacios para compartir que puedan consolidar confianza, lealtad, compromiso en los colaboradores.

Las jornadas laborales extensas de manera frecuente no son recomendables, pues terminan agotando física y mentalmente al equipo de trabajo, así se den días de compensación.

Es indicado continuar manteniendo la política de estabilidad laboral, pues ello genera deseo de comprometerse con las metas de la organización y confianza alcanzar sus sueños personales.



## BIBLIOGRAFIA

Aguilera, C. I. (2002). Recursos Humanos una perspectiva humanista. Cuadernos de Administración, 25.

Aktouf, O., & Michel, C. (1986). El Habla en la vida Empresarial. Ponencia en Coloquio.

Aranque, J., Castañeda, J., & Rivera, N. (2005). Psicología Organizacional e Industrial.

Becker. (1964). Fuentes del capital Humano. En c. Selva Sevilla, El capital Humano y su contribución al crecimiento económico (págs. 30, 45). Sevilla: Monografías.

Beckhard. (2000). En F. Z. Herrera, Psicología Organizacional (pág. 25). Mexico: Pearson.

Calderon Hernandez, G. (2006). La gestión Humana y los Aportes a las organizaciones Colombianas. Cuadernos de Administración .

Capelli, p., Fernandez Araos, C., Blutler, T., & Waldroop, J. (2005). Como Encontrar y Retener a los Mejores Empleados.

Edición, Colección Mc Graw Hill, año 2000.

Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Quinta

Ken Blanchard Jesse Stoner Grupo editorial Norma

## **ANEXOS**

## Anexo A. Formato de Encuesta a colaboradores

### LISTA DE ANEXOS

Formato de encuesta realizada



### **ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL SUPERMOTOS DE GIRARDOT, 2016**

**OBJETIVO:** Analizar la efectividad de la Gestión Humana en la retención del colaborador, a las personas con responsabilidad y de mandos medios en la empresa SUPERMOTOS DE GIRARDOT.

#### **MODULO No 1 TRABAJO EN EQUIPO**

- 1. ¿Me puedo comunicar y transmitir mis ideas sin miedo a ser criticado por mi grupo de compañeros?**
  - A. T. Desacuerdo
  - B. En Desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. T. De acuerdo
  
- 2. ¿Cuando empiezo un nuevo proyecto o tarea y requiero de la colaboración de mis compañeros siempre recibo la ayuda esperada?**
  - A. T. Desacuerdo
  - B. En Desacuerdo
  - C. De acuerdo
  - D. T. De acuerdo



**3. ¿Puedo asegurar que la empresa cumplirá con los objetivos propuestos gracias a su equipo de trabajo y la capacidad de estos para el alcance de las metas?**

- A. T. Desacuerdo
- B. En Desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. T. De acuerdo

#### **MODULO No 2 CONTRATACION**

**4. ¿Los cargos de mayor responsabilidad de la organización cuenta con personas competentes para su buen desarrollo y el cumplimiento de los objetivos establecidos?**

- A. T. Desacuerdo
- B. En Desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. T. De acuerdo

**5. ¿El modelo de contratación laboral que en la actualidad poseo me permite tener confianza para el desarrollo de mis metas personales?**

- A. T. Desacuerdo
- B. En Desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. T. De acuerdo



**6. ¿El proceso de inducción que reciben las nuevas personas que integran la organización, es suficiente para el buen desempeño de sus funciones?**

- A. T. Desacuerdo
- B. En Desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. T. De acuerdo

**MODULO No 3 FORMACION**

**7. ¿La empresa planifica los recursos y el tiempo para una adecuada formación de su personal?**

- A. T. Desacuerdo
- B. En Desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. T. De acuerdo



**8. ¿La formación que brinda la organización satisface mis necesidades personales y laborales?**

- A. T. Desacuerdo
- B. En Desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. T. De acuerdo

**9. ¿El entrenamiento que recibo de la organización se basa en una secuencia y alcance de objetivos hacia la adquisición de las competencias necesarias para el buen desempeño personal y profesional?**

- A. T. Desacuerdo
- B. En Desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. T. De acuerdo

#### **MODULO No 4 DISEÑOS DE PUESTOS DE TRABAJO**

**10. ¿La compañía tiene establecidos manuales de procedimientos donde se deja claridad de las funciones de los puestos de trabajo?**

- A. T. Desacuerdo
- B. En Desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. T. De acuerdo



**11. ¿En la actualidad puedo bajo mi criterio cambiar los procedimientos establecidos si considero que los cambios mejorarán en el proceso general?**

- A. T. Desacuerdo
- B. En Desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. T. De acuerdo

**12. ¿Considero que mis decisiones respecto al alcance de mi puesto de trabajo son respetadas por mis jefes inmediatos?**

- A. T. Desacuerdo
- B. En Desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. T. De acuerdo

**MODULO No 5 POLITICAS DE RETRIBUCION**

**13. ¿Considero que mi asignación salarial está en la media en donde se encuentra la asignación del mercado?**

- A. T. Desacuerdo
- B. En Desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. T. de acuerdo



**14. ¿Comparando a trabajadores que poseen similares competencias educativas, experiencia y desempeño me encuentro mejor remunerado frente al mercado?**

- A. T. Desacuerdo
- B. En Desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. T. De acuerdo

**15. ¿Adicional a mi asignación salarial, la empresa tiene establecidos incentivos de acuerdo a mi productividad o desempeño?**

- A. T. Desacuerdo
- B. En Desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. T. De acuerdo

#### **MODULO No 6 EVALUACION DE RENDIMIENTO**

**16. ¿Considero que las evaluaciones prácticas de mi desempeño incentivan mi crecimiento personal y laboral?**

- A. T. Desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. T. de acuerdo





**17. ¿Se me brinda la oportunidad de mejora cuando la evaluación sobre mi desempeño no ha sido esperada?**

- A. T. desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. T. de acuerdo

**18. ¿La evaluación de desempeño de la compañía esta previamente y obedece a una frecuencia conocida por todos?**

- A. T. desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. T. de acuerdo



## **MÓDULO No 7 PLANES DE CARRERA**

**19. ¿Conozco cuáles son mis competencias a mejorar y establezco compromisos con la empresa para alcanzarlas?**

- A. T. Desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. T. de acuerdo

**20. ¿La empresa tiene un plan de crecimiento a largo plazo?**

- A. T. Desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. T. de acuerdo

**21. ¿Las promociones o ascensos realizados en la organización obedecen a criterios cualitativos y antecedentes de la hoja de vida del trabajador?**

- A. T. Desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. De acuerdo
- D. T. de acuerdo

**“AGRADECEMOS SU APORTE”**

## **ANEXO B. NIVEL DE CONFIABILIDAD**

Encuesta	ITEM																					TOT
	1	2	3	4	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	4	2	3	4	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	55
2	4	2	3	4	2	2	2	3	3	3	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	54
3	4	2	3	4	4	2	3	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	59
4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
5	3	2	3	4	2	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
6	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
7	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	1	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	60
8	4	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	64
9	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	63
10	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	63
11	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	67
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	77
13	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	78
14	4	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	69
15	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	78
16	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	66
17	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	66
18	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	68
19	4	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	67
20	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	76
21	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	66
22	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	66
23	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	77
24	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	79
25	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	66
26	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	65
27	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	69
28	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	67
29	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	69
30	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	80
31	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	69
32	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	70
33	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	71
34	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	73
35	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	72
36	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	73
37	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	73
38	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	76
39	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	73
40	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	75
41	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	75
42	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	74
43	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	76
44	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	78
45	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	78
46	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	79
47	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	77
48	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81
49	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
50	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80