



FACTORES DETERMINANTES EN LA RETENCIÓN DE PERSONAL, PARA LOS  
CONDUCTORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR LOGÍSTICO DE LA CIUDAD  
DE MEDELLÍN

Determining factors in the personnel retention for the drivers of a company in the logistics  
sector of the city of Medellin

MARCELA LONDOÑO DUQUE

LAURA PÉREZ MUÑOZ

Tesis

Asesor

Catalina Giraldo Henao

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

## **RESUMEN**

Esta investigación se propuso desde un enfoque cualitativo, con el fin de identificar los factores determinantes en la retención de personal, para los conductores de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín, obteniendo como resultado las causas de permanencia o intención de retiro, estrategias de retención, tanto monetarias como no monetarias, y condiciones que facilitan u obstaculizan la retención, de 10 sujetos entrevistados.

La investigación se realizó en diferentes momentos: planteamiento del problema, investigación en diferentes trabajos asociados al tema, entrevistas telefónicas a 10 participantes y consolidación y análisis de resultados.

Por último, se generaron las conclusiones basadas en el análisis de los resultados y el contraste con el marco teórico, las cuales le podrán servir de insumo a la empresa para fortalecer las estrategias de retención implementadas para sus conductores.

Dentro de las conclusiones se propone a la compañía objeto de estudio replantear el alcance del auxilio educativo, conservar y fortalecer los días libres otorgados por fechas especiales y mantener el modelo de liderazgo implementado dentro de la empresa.

**Palabras clave:** estrategias de retención, beneficios monetarios, beneficios no monetarios, liderazgo, calidad de vida.

## **ABSTRACT**

This research was proposed from a qualitative approach in order to identify the key factors in the personnel retention for drivers of a logistics company of the Medellín city. Additionally, the thesis highlights the permanence causes or withdraw intentions, the retention strategies, both monetary and non-monetary ones, and the conditions that facilitate or hinder retention of 10 workers interviewed.

The research was carried out at different times: in the problem statement, in the research of different works associated with the subject, through telephone interviews with 10 participants and in the consolidation and analysis of results.

Finally, conclusions were generated based on the analysis of the results and the contrast with the theoretical framework, which may serve as input to the company to strengthen the retention strategies implemented for its workers.

Among the conclusions, it is proposed that the company under study rethinks the scope of educational assistance, preserves and strengthen the days off granted for special dates and maintains the leadership model implemented within the company.

**Key Words:** retention strategies, monetary benefits, non-monetary benefits, leadership, quality of life.

## **CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>1. OBJETIVOS</b> .....	11
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	11
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
<b>1. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL</b> .....	11
1.1 ANTECEDENTES .....	11
1.2 GESTIÓN HUMANA ESTRATÉGICA .....	15
1.3 COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS.....	17
1.4 LIDERAZGO.....	20
1.5 CALIDAD DE VIDA .....	22
1.6 ROTACIÓN.....	24
1.7 RETENCIÓN LABORAL.....	25
<b>2. MÉTODO</b> .....	28
2.1 TIPO DE ESTUDIO.....	28
2.2 SUJETOS.....	29
2.3 INSTRUMENTOS O TÉCNICAS DE INFORMACIÓN .....	30
2.4 PROCEDIMIENTO.....	30
<b>3. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	31
<b>4. CONCLUSIONES</b> .....	52
<b>5. REFERENCIAS</b> .....	57
<b>6. ANEXOS</b> .....	66
Anexo 1: Estructura del instrumento de indagación sobre factores determinantes en la retención de personal, para los conductores de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.	66
Anexo 2: Cuadro síntesis propuesta de investigación .....	67
Anexo 3: Declaración de consentimiento informado. ....	68

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Definiciones del término calidad de vida laboral según la visión de diferentes autores.....	23
Tabla 2. Categorías de investigación por objetivos.....	30

## **INTRODUCCIÓN**

Dentro de la Maestría Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT, se plantea, como fase final, realizar un trabajo de investigación que pretende aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de esta maestría. Para ello, se seleccionó una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín, en donde se propuso como objetivo identificar los factores determinantes en la retención de personal.

En la población objeto de estudio, se seleccionaron 10 del total de conductores ubicados en la sede de Bogotá, de los cuales el 99.8% son de género masculino, pertenecen a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 y el 58% se encuentran en un rango de edad entre los 24 y 34 años.

Para determinar los factores de retención, se seleccionaron 3 categorías para la investigación, las cuales fueron: Causas de permanencia o intención de retiro, estrategias de retención y condiciones que facilitan u obstaculizan la retención. Una vez seleccionadas las categorías, se realizaron entrevistas a profundidad entre 10 sujetos quienes proporcionaron los insumos para la investigación.

A partir de lo anterior se pretende encontrar los factores monetarios, tales como el salario, los auxilios educativos y bonos extra legales otorgados por la compañía y factores no monetarios; como días libres, cursos de formación, entre otros que favorecen la retención del personal.

De este modo, para cumplir con el objetivo planteado: Identificar los factores determinantes en la retención de personal para los conductores de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín, se realizó una revisión bibliográfica, con el fin de

indagar sobre otras investigaciones realizadas sobre este tema. Se construyó un marco teórico con el fin de identificar conceptos que enriquecieran la investigación. Y por último se recopilaron los resultados, se analizaron y se generaron conclusiones con base en la información encontrada.

## PROBLEMA PRÁCTICO

Actualmente, “muchas organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico en el que el cambio es casi constante” (Gómez et al., 2008, p. 5), y ha afectado en gran medida la estabilidad de la fuerza de trabajo conformada por las personas dentro de la organización. Esto conlleva a una alta rotación de personal, lo cual tiene efectos negativos al interior de las empresas, incrementando aspectos como la fuga de conocimiento, inestabilidad dentro de los equipos de trabajo, desmotivación laboral por parte de los empleados, entre otros.

Además, las organizaciones enfrentan nuevos retos a la hora de atraer personal calificado, pues hay muy pocos trabajadores que estén en capacidad de estar a la altura de los desafíos tecnológicos que propone el mercado laboral, como se cita en (González, 2009, pp. 45-72).

Dicha rotación se ha dado por diversos factores, dentro de los cuales (Imperial et al., 2016, p. 2) señala los cambios demográficos, generacionales, avances tecnológicos, crecimiento poblacional, sectores económicos e ideologías, provocando transformaciones vertiginosas al interior de las organizaciones, impactando directamente su capital humano.

De acuerdo con (Imperial et al., 2016, p. 2), estos factores “han dado pie a una redefinición de la naturaleza de la retención de talento”, y han hecho que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos en encontrar estrategias efectivas de retención, utilizando diferentes modalidades, ya sea a través del salario, marca corporativa, clima organizacional, crecimiento profesional, entre otros.

Dentro de las estrategias de retención más comunes, (González, 2009, pp. 45-72) señala estrategias monetarias, como beneficios económicos, bonificaciones e incentivos, políticas salariales, compensación variable y compensación flexible. Y estrategias no monetarias, como formación, calidad de vida, plan de carrera, proceso de ingreso, clima laboral, integración familiar, estabilidad laboral, plan de sucesión, entre otros.

En Colombia, uno de los sectores con mayor rotación de personal es el sector logístico para transporte de alimentos en territorio nacional, ya que, de acuerdo con la información suministrada por la empresa objeto de estudio, la rotación promedio anual es de aproximadamente 5%, las personas que trabajan en este sector, en su mayoría hombres, están expuestos a extensas jornadas de trabajo, lo que se traduce en grandes esfuerzos físicos y reducción del tiempo personal (Ardila, 2018, pp. 4-6). Además, según Computrabajo (2020), uno de los portales de empleo con mayor influencia en Colombia, “el sueldo medio para el puesto de conductor/a en Colombia es de \$ 1.131.129 al mes”.

En la organización involucrada en este estudio de caso, se logran identificar los cargos de Auxiliar Logístico, Auxiliar de Distribución, Montacarguista, Conductor, entre otros.

Según una de las compañías del grupo al cual esta organización presta servicios afirma que, “el Conductor es un factor determinante para la operación del vehículo, los hábitos de conducción afectan aspectos como la eficiencia de combustible, el desgaste de las piezas y la accidentalidad” (Compañía de Galletas Noel S.A.S, 2017).

El capital humano es uno de los recursos más importantes con los que cuenta una compañía, por lo tanto, cada vez es más retador buscar estrategias de retención que garanticen la sostenibilidad de los empleados a través del tiempo (Ardila, 2018, pp. 4-6). Tal como se cita en (Ardila, 2018, pp. 12-13), después de los años 80, el factor humano pasó a ser el activo más valioso de las organizaciones, pues este conserva la experiencia y el conocimiento dentro de la compañía.

Con el fin de identificar las estrategias retención del talento humano en el nivel operativo, este trabajo busca recopilar las estrategias de retención que más valoran los colaboradores e identificar causas de rotación de personal de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.

Teniendo en cuenta que estas estrategias de retención están enfocadas en mejorar las condiciones laborales y personales de los empleados, las cuales se traducen en un desarrollo de la persona en un contexto organizacional y personal, es importante resaltar que este tema está directamente relacionado con el Desarrollo Humano Organizacional, que conlleva a un progreso del empleado y de la compañía.

Por lo anterior, es importante, identificar las estrategias de retención más valoradas por los conductores de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín, tanto monetarias como no monetarias, que se están implementando en

dicha organización; con el fin de compartirlas con esta y que sirvan como base para plantear futuras estrategias relacionadas con el tema.

## JUSTIFICACIÓN

Este estudio es relevante porque permite identificar aspectos que promueven el desarrollo humano organizacional de los empleados, no solo porque las estrategias de retención los motivan, sino también porque aportan en su desarrollo personal y profesional. Las estrategias de retención de personal permiten identificar los aspectos que mayor impacto tienen dentro del sector logístico, teniendo en cuenta que existen tanto las estrategias de retención monetarias como no monetarias.

Igualmente, el estudio tiene pertinencia para el sector y la empresa en la medida en que brindará información y criterios para formalizar la contratación y evitar la rotación de personal.

Este estudio se hará con el fin de contribuir con el posicionamiento de la marca empleadora, buscando fidelizar al trabajador y ser atractiva para el mercado laboral, lo que se podría traducir en una cualificación del servicio y satisfacción del cliente.

## PREGUNTA

¿Cuáles son los factores determinantes en la retención de personal, para los conductores de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín?

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar los factores determinantes en la retención de personal para los conductores de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar causas de permanencia o intención de retiro de los conductores en una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.
- Identificar las estrategias de retención que más valoran los conductores en una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.
- Identificar las condiciones facilitadoras y obstaculizadoras de la retención en los conductores.

## **1. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Con este trabajo se busca conocer la información que se encuentra en diferentes trabajos de investigación, relacionados con las causas de rotación y retención, y las estrategias derivadas de estas. Para ello, se mencionarán las siguientes categorías de investigación de algunos estudios realizados previamente: propósito general de la investigación, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas

de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o hallazgos.

Con respecto al objetivo general se encuentra que, la mayoría de las investigaciones se enfocan en indagar, analizar y proponer estrategias de retención basadas en efectividad y alcance de las estrategias (González, 2009, p. 46), revisión del impacto de las políticas de Recursos Humanos para incrementar la flexibilidad laboral en las empresas (Sánchez et al., 2014, p. 8), diagnóstico del compromiso organizacional (Flores, 2013, p. 8), y determinación de la influencia del componente del salario emocional (Barron, 2020, p. 16).

Además, Chávez y Ríos (2017) se enfocan en identificar el principal factor que causa la rotación de millennials (p. 65) y Garcés et al. (2016) en analizar el impacto de las prácticas de gestión del talento sobre los resultados de innovación en grandes empresas de la ciudad de Medellín (p. 110).

También se encontró que uno de los autores realizó una revisión teórica con el fin de establecer la relación entre la atracción y retención y satisfacción laboral (Amarillo & Mosquera, 2012, p. 2).

Si bien todas las investigaciones tienen enfoques y objetivos diferentes, los autores mencionados anteriormente, expresan interés por conocer y analizar los conceptos de retención y rotación del personal en diferentes sectores productivos y en diferentes públicos organizacionales, entre personal operativo y administrativo.

Con respecto a los tipos de estudio y tipos de diseño, se evidenció que hay una preferencia por los tipos de estudio cualitativos y cuantitativos. González (2009), Letchmiah y Thomas (2017) y Barron (2020) utilizan el método cualitativo,

mientras que Ardila (2018), Sánchez (2014) y Flores (2013) utilizan el método cuantitativo.

Adicionalmente, se evidencia que Florencia (2013) combina el tipo de estudio cualitativo y cuantitativo dentro de su investigación, generando resultados cuantificables que a su vez exponen los puntos de vista y opiniones del público entrevistado y encuestado (p. 52).

El enfoque de estudio más utilizado es el descriptivo, el cual contrasta relaciones entre las variables estudiadas, y es utilizado por Chávez y Ríos (2017), Barron (2020), Iglesias y Zanin (2017) y Lau y Raymond (2019). Sin embargo, Meneses (2019) utiliza un enfoque de estudio de campo, el cual distingue el lugar donde se desarrolla la investigación (p. 7), y autores como Amarillo y Mosquera (2012) y Figueroa (2014) utilizan un enfoque de investigación documental, el cual realiza una revisión teórica de los temas tratados.

Los sujetos participantes varían de acuerdo a las investigaciones analizadas, dentro de las cuales encontramos personal operativo en las investigaciones de Ardila (2018), Flores (2013), Barron (2020) y Lau y Raymond (2019), y personal administrativo en las investigaciones de González (2009), Letchmiah y Thomas (2017), Sánchez (2014), Florencia (2013), Vásquez et al. (2015) e Iglesias y Zanin (2017).

Además, los sujetos participantes en la investigación de Chávez y Ríos (2017), fueron Millennials entre 20 y 35 años (p. 73) y los de Amarillo y Mosquera (2012), fueron investigaciones, obras y libros de diferentes autores.

Con relación a las técnicas de recolección de la información, las encuestas o cuestionarios, son las más utilizadas para la investigación cuantitativa, dentro de las

cuales se encuentran las investigaciones de Ardila (2018), Sánchez (2014), Flores (2013) y Barron (2020); mientras que las entrevistas no estructuradas, semiestructuradas y estructuradas son las más usadas en las investigaciones cualitativas de González (2009) y Letchmiah y Thomas (2017).

Otros autores como Chávez y Ríos (2017), Florencia (2013), Iglesias y Zanin (2017) y Lau y Raymond (2019), utilizan una combinación de cuestionarios y entrevistas para sus investigaciones mixtas, es decir, tanto cualitativas como cuantitativas.

El resultado más reiterativo en las investigaciones analizadas, resalta la importancia de mantener a los empleados motivados, no solo a través de aspectos monetarios, sino también a través del reconocimiento, la equidad laboral e incentivos no monetarios, o también llamados salario emocional. Algunos de los autores que llegan a este resultado son González (2009), Ardila (2018), Chávez y Ríos (2017), Amarillo y Mosquera (2012), Florencia (2013), Meneses (2019), Flores (2013), Barron (2020) e Iglesias y Zanin (2017).

Por otro lado, Letchmiah y Thomas (2017) resalta la importancia del liderazgo dentro de las estrategias de retención de empleados (p. 4), y Garcés et al. (2016) proponen que uno de los factores que favorece la retención de empleados, es el hecho de que ellos participen en la construcción de los beneficios tanto monetarios como no monetarios (p. 3).

Con base en lo anterior, se evidencia que las investigaciones tienen coincidencias en los tipos de estudio y en los enfoques, exponiendo estrategias, factores y aspectos determinantes en la retención de los colaboradores en las

organizaciones, lo que, a su vez, evita la rotación de los mismos en un ambiente laboral.

## 1.2 GESTIÓN HUMANA ESTRATÉGICA

Para hablar de una Gestión Humana estratégica es importante resaltar que, “las organizaciones deben estar diseñadas como sistemas abiertos, sin descuidar sus procesos internos, ya que de una u otra manera son sus interacciones internas las que posibilitan que puedan sobrevivir exitosamente en un medio cada vez más competitivo.” (Daft, 2005, como se citó en Saldarriaga, 2008), y en este mundo cada vez más globalizado, la gestión humana y los aspectos que la componen, toma mayor relevancia como factores diferenciadores en la competitividad y éxito de las organizaciones.

En este sentido, Chiavenato “describe los diferentes componentes de la Administración del Talento Humano en la época actual y concluye que la planeación estratégica de la gestión del talento humano es una variable determinante en el éxito organizacional”, (como se citó en Saldarriaga, 2008, p. 141).

Para lograr esto, Ulrich propone cuatro roles que debe desempeñar la Gestión Humana dentro de una organización: administrador de Recursos Humanos estratégicos, con el fin de alinear la estrategia de Gestión Humana con la del negocio (diagnóstico organizativo), administrador de la infraestructura de la compañía, para poder tener una infraestructura eficiente con servicios compartidos, administrador de la contribución de los empleados, que consiste en escuchar y atender a los empleados dentro de la organización, y agente de la transformación y

el cambio, para asegurar que la compañía tenga la capacidad de cambiar de manera rápida y oportuna (como se citó en Velásquez, 2019, p. 7).

Además, teniendo en cuenta la evolución del concepto de Gestión Humana a través de los años, García et al. (2011) propone cuatro macroprocesos para realizar una adecuada gestión dentro del área de Recursos Humanos.

De acuerdo con Sodexo (s.f.), “a lo largo de la historia, la gestión del talento humano en el mundo empresarial ha experimentado muchos cambios tras el desarrollo económico y las tendencias administrativas de acuerdo con su concepción y valoración desde una visión operativa.”

Para García et al. (2011), la Gestión del Talento Humano está conformada por cinco macroproceso que permiten generar valor al interior de la organización. Estos macroproceso son: Organización y planificación del área de Gestión Humana, Incorporación y adaptación de las personas a la organización, Compensación, bienestar y salud de las personas, Desarrollo del personal y Relaciones con el empleado (p. 17).

El macro-proceso que se enfoca en la retención de personal, según García et al. (2011), es compensación, bienestar y salud de las personas. Este macro-proceso abarca compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial y calidad de vida laboral (p. 75).

### 1.3 COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS

El proceso de compensación, bienestar y salud de las personas, según García et al. (2011), tiene como objetivo desarrollar un sistema de compensación que, a través de factores como la estructura salarial, los incentivos y beneficios, se motive a los empleados y se garantice la sostenibilidad de los mismos dentro de la organización (p. 75), en este caso, dentro de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.

Adicionalmente, este macroproceso no solo habla del factor económico, también habla del bienestar y la seguridad de los empleados, éste incluye los beneficios no monetarios y el Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.

“Compensar es igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con el de la otra o dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento de algún daño causado” (Barnat, 1995, como se citó en Bedodo & Giglio, 2006). En un contexto organizacional, se puede decir que la compensación es lo que recibe el empleado por parte del empleador en retribución a labor realizada dentro de la empresa.

La compensación se refiere entonces, “a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, que conforman todas las formas de pago o recompensas que se le entregan (Dessler, 1996, como se citó en Bedodo & Giglio, 2006)”, lo cual aporta a la satisfacción de los empleados y, por ende, al logro de los objetivos organizacionales y retención del personal.

Según Syed et al., las recompensas se clasifican dentro de 2 categorías, recompensas financieras o compensaciones monetarias, que se caracterizan por ser

recompensas transaccionales que se otorgan con base en los resultados entre el empleado y el empleador, y las recompensas no financieras o compensaciones no monetarias, las cuales se clasifican como recompensas relacionales porque están relacionadas con aprendizaje, desarrollo y la experiencia laboral de los trabajadores (como se citó en Madero, 2010, p. 112).

Dentro de las compensaciones monetarias se encuentran la remuneración base, la cual hace referencia al pago regular que una persona recibe por sus servicios, y los incentivos, los cuales están directamente asociados con el desempeño y la productividad, por lo que no están garantizados (Villanueva y González, 2005, como se citó en Bedodo & Giglio, 2006).

Por su parte, las compensaciones no monetarias son: “las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros. Estos elementos dependen principalmente del tipo de organización, tipo de cargo y nivel jerárquico” (Bedodo & Giglio, 2006, p. 38).

Además, existe otro tipo de compensación no monetaria, la cual hace referencia al estatus profesional que puede ser otorgado a través de los nombres de los perfiles de cargo dentro de las organizaciones, pues

la posición de un miembro dado en un grupo como su lugar en el sistema, esta posición cuanta con un papel (rol) asociado que consiste en síntesis en la conducta esperada de quien lo ocupa, siendo el status la valoración que los demás miembros conceden a la posición (Trujillo, 2004).

Por su parte, el concepto de Bienestar Laboral se ha adaptado a los diferentes tipos de organizaciones que han evolucionado a través del tiempo, y de acuerdo con Calderón et al. (2003), se ha comenzado a ligar más con el término de calidad de vida, con el fin de “trascender un enfoque asistencialista de ‘dar cosas’ y propender por una propuesta que apunte hacia el desarrollo humano integral en la organización” (p. 117).

Casales,

abarca el bienestar laboral desde cuatro perspectivas teóricas: el enfoque ecologista, estudia y analiza la relación entre las personas y los espacios físicos, el enfoque económico del bienestar, se centra en los niveles de ingreso, gastos e inversión de los individuos, el enfoque sociológico, se refiere al conjunto de condiciones objetivas y observables que conforman una comunidad, el enfoque psicosocial, contempla la interacción de la percepción de sí mismo y del mundo en el que se está inmerso (Citado por Álvarez et al., 2013, pp. 17-18).

El concepto de Salud en el trabajo ha evolucionado a través del tiempo, y a pesar de que ha tomado diferentes nombres, su objetivo siempre ha sido, según Van Der Haar y Goelzer, la protección de la salud y el bienestar de los trabajadores, mediante acciones preventivas y de control en el ambiente de trabajo (como se citó en Molado y Arévalo, 2013, p. 24).

Cabe resaltar que, a pesar de que siempre tendrá el mismo objetivo, este tema está definido de acuerdo con la normatividad del país donde el empleado se encuentra prestando su servicio.

#### 1.4 LIDERAZGO

Con el fin de delimitar las conductas de éxito que están relacionadas con la gestión de personas, es importante plasmar la diferencia entre dos conceptos: dirigir y liderar. De acuerdo con Polomo (2013), dirigir “tiene la connotación de autoridad y poder”, mientras que liderar “no lo implica necesariamente, siendo en muchos casos, determinante la influencia” (p. 20).

Por otro lado, Huaylupo (2007) define el liderazgo como la expresión de las relaciones de poder entre un grupo de personas, las cuales se encuentran dentro de una comunidad, en ese caso una organización (pp. 124-125). El liderazgo es la facultad que tiene un individuo para representar una comunidad. Además, Contreras et al. (2016) afirman que “el concepto de liderazgo implica un ejercicio de influencia de unos individuos sobre otros en la búsqueda de un objetivo específico” (p. 13).

Por su parte, Solanellas (2014) menciona que, “la esencia de liderazgo son los seguidores de los líderes y la capacidad de éstos para influir en los comportamientos de los individuos para conseguir unos objetivos”. Además, afirma que “el liderazgo no solo involucra a una persona, sino a todo un grupo de gente que es capaz de ilusionarse con las ideas del líder”.

Para desempeñar un buen liderazgo, las competencias del líder son fundamentales para impulsar a su equipo de trabajo en el logro de los objetivos organizacionales, si se tiene contemplado desde un ámbito laboral. Según Alves (2000), existen diferentes tipos de liderazgo que se encuentran asociados a las habilidades y competencias de los líderes, dentro de los cuales se encuentran:

- Entrenamiento e instrucción: el comportamiento del líder se basa en impulsar la mejora del rendimiento del equipo, a través de la exigencia, invitando al equipo a desempeñar prácticas, técnicas y tácticas bajo una modalidad específica, desarrollando la relación entre los miembros del equipo y coordinando las actividades dentro del grupo.
- Apoyo Social: el líder se caracteriza por el interés de su equipo y su bienestar, consigue un buen ambiente laboral y mantiene una buena relación personal con sus empleados.
- Refuerzo: el líder, dentro de su comportamiento, incluye el fortalecimiento psicológico de su equipo, a través del reconocimiento y la recompensa por el alto desempeño.
- Democrático: el comportamiento del líder promueve la participación del equipo en las decisiones que se toman para el logro de los objetivos, los métodos de trabajo, las estrategias y las tácticas.
- Autocrático: el comportamiento del líder se caracteriza por la independencia en la toma de decisiones y por demostrar su autoridad personal (p. 128).

Con respecto a las cualidades de un buen líder, Martens propone las siguientes: asertividad, empatía, habilidades de comunicación, autocontrol, confianza en los demás, persistencia, flexibilidad, aprecio de los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, ser persistentes y responsables, y procurar identificar los problemas en sus estados iniciales (como se citó en Alves, 2000, p. 130).

### 1.5 CALIDAD DE VIDA

Calidad de vida es un concepto que se ha ido desarrollando a lo largo de los años por diversos autores; y aunque no existe una definición única de este concepto, no hay una completa diferenciación entre ellos.

En concordancia con lo anterior, Peiro y Prieto (1996) propone varias definiciones de calidad de vida, dentro de las cuales se encuentran mejora del trabajo, rediseño y reestructuración de los puestos de trabajo, reforma laboral, humanización del trabajo, satisfacción laboral, democracia en el lugar de trabajo, democracia industrial, dirección participativa o desarrollo organizacional. Sin embargo, el término de calidad de vida laboral es considerada erróneamente, en ocasiones, como una solución para afrontar cualquier problema dentro de la organización (pp. 167-168).

Peiro y Prieto (1996) recopilan diferentes definiciones de autores, los cuales se muestran en el siguiente cuadro:

*Tabla 1. Definiciones del término calidad de vida laboral según la visión de diferentes autores*

Walton (1973)	“Un proceso para humanizar el lugar de trabajo”
Suttle (1977)	“Grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización”
Katzell Yankelovich Fein Ornati y Nash (1975)	“... un trabajador disfruta de alta CVL cuando (a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro, (b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien, y (c) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada, de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos, de acuerdo con sus valores personales”
Guest (1979)	“Un proceso a través del cual una organización trata de expandir el potencial creativo de su miembros implicándoles en las decisiones que afecten a su trabajo”
Greenberg y Glaser (1980)	“La esencia de la CVL es dar a los trabajadores de todos los niveles de la organización la oportunidad de tener una influencia sustancial sobre su entorno de trabajo a través de la participación en las decisiones relacionadas con su trabajo y así aumentar su autoestima y satisfacción”
Carlson (1980)	“Es una meta y a la vez un proceso continuo para ir mejorando esa meta. Como meta, la CVL es el compromiso de toda organización por mejorar el trabajo; la creación de un entorno de trabajo y puestos con mayor implicación, satisfacción, y eficacia para las personas en todos los niveles de la organización. Como proceso, apela a los esfuerzos para lograr estas metas a través de una implicación activa de las personas dentro de la organización”
Burke (1982)	“La CVL tiene como metas humanizar el lugar de trabajo (mejorar las condiciones de trabajo y las relaciones humanas) y dar a los empleados más voz en aquello que los afecta”
Nadler y Lawler (1983)	“... forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con (1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional, y (2) la participación en la solución de problemas y toma de decisiones en la organización”
Delamotte y Takezawa (1984)	“Conjunto de problemas laborales y sus contramedidas reconocidas como importantes determinantes de la satisfacción del trabajador y la productividad en muchas sociedades durante su período de crecimiento económico”
Maccoby (1984)	“... un proceso de pacto entre los colectivos de una organización. Es un compromiso entre directivos y sindicatos para apoyar determinadas actividades encaminadas a incrementar la participación de los trabajadores...”
Mateu (1984)	“... la oportunidad para los empleados, a todos los niveles de la organización, de influir eficazmente sobre su propio ambiente de trabajo, a través de la participación en las decisiones que afectan al mismo, logrando así una mayor autoestima, realización personal y satisfacción en su trabajo”
Sun (1988)	“... un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo, mejorando la eficacia organizacional el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas que incrementarán la productividad y la satisfacción”
Fields y Thacker (1992)	“Esfuerzos corporativos entre los representantes de la dirección y los sindicatos para implicar a los empleados en el proceso de toma de decisiones del trabajo”

*Nota.* Tomado de libro Tratado de psicología del trabajo.

Para Martin y Stockler (1998), calidad de vida se define como “el tamaño de la brecha entre las expectativas individuales y la realidad; y a menor intervalo, mejor calidad de vida”; mientras que para Lawton (1999) calidad de vida es “la evaluación multidimensional, de acuerdo a criterios intrapersonales y socio-normativos, del sistema personal y ambiental de un individuo”.

El concepto de calidad de vida ha ido evolucionando con el paso de los años, y ha tomado mayor relevancia en las organizaciones por su impacto en el comportamiento del empleado “y la necesidad que tiene de mantener el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal; satisfacción laboral; eficacia y productividad organizacionales; condiciones del entorno socioeconómico; bienestar físico, psicológico y social; relaciones interpersonales” (Segurado y Torres, 2002, p. 830).

## 1.6 ROTACIÓN

López (2011) define la rotación de personal como “la cantidad de personas que ingresan y egresan a la organización en un período de tiempo, normalmente expresado a través de un índice”, siendo los recursos humanos un aspecto primordial para el logro de los objetivos estratégicos, y, aunque en muchas ocasiones la rotación puede ser beneficiosa para las organizaciones en el sentido en que oxigena el conocimiento y clima organizacional, conlleva muchos gastos que no quieren ser asumidos por las compañías.

En este sentido,

la rotación laboral voluntaria es una cuestión que preocupa de forma relevante a las organizaciones por lo problemas organizativos que suscita y los costes que genera. En algunos sectores son un gravísimo problema que puede poner en riesgo la viabilidad económica de la empresa” (Peñalver, 2020, p. 233)

De acuerdo con Flores et al. (2008), la rotación no es causa sino efecto de algunos factores tanto internos como externos, los cuales condicionan el comportamiento y la actitud de los trabajadores (p. 79). Dentro de los factores más mencionados se encuentran clima laboral, remuneración monetaria, liderazgo, entre otros.

Taylor menciona que existe la rotación laboral voluntaria, que se produce cuando un empleado decide finalizar la relación con la empresa, y rotación laboral involuntaria, producida cuando la dirección decide acabar la relación laboral con el empleado por diversas causas (como se citó en Pérez, 2013, pp. 25-26).

Para la empresa objeto de estudio existen cuatro tipos de rotación, despido con justa causa, despido sin justa causa, terminación de contrato y renuncia.

## 1.7 RETENCIÓN LABORAL

La retención laboral ha sido un concepto citado por diferentes autores en espacios académicos, tales como libros, artículos de revistas indexadas, tesis académicas, entre otros.

"Las acciones de retención son aquellas prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a individuos ubicados en los diferentes cargos dentro de la empresa. Lejos de convertirse en acciones que busquen “hacer sentir bien” a los empleados." (González, 2009, p. 51).

Sin embargo, Harvard Business School (2010) afirma que, desde el punto de vista de una organización, la retención no significa tratar de aferrarse a cada

empleado para siempre. Significa mantener buenos empleados por la cantidad de tiempo más apropiada para su función o nivel particular.

Además, como se cita en Letchmiah y Thomas (2017), la retención se puede convertir en una ventaja competitiva, porque es la capacidad de aferrarse aquellos empleados que la organización desea conservar por más tiempo que sus competidores, convirtiéndose en una práctica que recientemente ha tomado gran fuerza al interior de las organizaciones, "ya que permite identificar individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa y realizar acciones que se orienten a que permanezcan en la misma." (Garcés et al., 2016, p. 108).

Por otro lado, Florencia (2013) afirma que,

retener al personal significa mantener a esos miembros de la planilla que se quieren conservar y no dejar que se marchen de la empresa. Las empresas deben tener a la gente adecuada, con las capacidades requeridas, en el sitio adecuado en el mejor momento. La capacidad de retener a los miembros claves y con talento es uno de los aspectos más importantes a los que se enfrentan todas las empresas (p. 29).

Sin embargo, Vásquez et al., (2015) complementan que,

retener al personal, considera diseñar las políticas y puestos conforme a la nueva sociedad del conocimiento y las tecnologías de la información que se encuentran en constante cambio, el puesto deberá representar un reto que le permita crear conocimiento, innovar en la

forma de trabajar y aplicar reingeniería con el fin de integrar las necesidades humanas en los procesos y experiencias (p. 60).

En este orden de ideas, "la palabra retención va quedando conceptualizada como aquel proceso que trata de mantener en plantilla a los empleados, logrando que no se marchen a la competencia"; mediante prácticas y políticas que garanticen su permanencia en la organización. (Flores, 2013, p. 46).

Sumado a lo anterior, es importante definir por qué es crucial la retención del personal en una organización. Según Harvard Business School (2010), retener a los buenos empleados cuenta entre los ingredientes más esenciales para el éxito en el mundo empresarial actual. Las empresas dependen del capital intelectual. En estos tiempos de cambio acelerado, no son las máquinas o los activos financieros de los que dependen las empresas para sobrevivir y prosperar, sino las personas que adquieren, construyen y utilizan el conocimiento para mantener a la organización competitiva. Las empresas exitosas de hoy ganan con nuevas ideas innovadoras y notificar productos y servicios, todos los cuales provienen del conocimiento y las habilidades de los empleados, o de su capital intelectual.

Para que la retención laboral se materialice, Ardila (2018) se base en los modelos de Tower Watson y Finnegan, quienes afirman que la retención de los empleados debe contar con cuatro elementos comunes, los cuales son: compensación, calidad de vida, desarrollo y liderazgo (p. 16). Esto se complementa con las estrategias de retención señaladas por (González (2009), quien habla de dos tipos de estrategias, las monetarias y las no monetarias. Dentro de las estrategias monetarias se encuentran beneficios económicos, bonificaciones e incentivos,

políticas salariales, compensación variable, compensación flexible. Y dentro de las estrategias no monetarias se encuentran la formación, calidad de vida, plan de carrera, proceso de ingreso, clima laboral, integración familiar, estabilidad laboral, plan de sucesión, entre otros (pp. 56).

Estas últimas, o también llamados "beneficios extra salariales y de índole social, son una serie de incentivos enfocados a ayudar a los empleados con temas personales." (Rodríguez, 2019, p. 208).

Por último, cabe resaltar que un mayor compromiso con la organización implica un comportamiento más adaptativo entre los profesionales, lo que reduce la intención de renunciar y, por lo tanto, reduce la rotación voluntaria entre los trabajadores y fortalece la lealtad. Este factor es extremadamente importante para la organización con respecto a los profesionales considerados valiosos, ya que se mantiene la retención de empleados clave y / o aumentan los niveles de competitividad en la empresa. (Sánchez et al., 2014, p. 16).

## **2. MÉTODO**

### **2.1 TIPO DE ESTUDIO**

Para desarrollar la investigación, se propone realizar un estudio de tipo descriptivo, el cual propone,

realizar esencialmente una medición precisa de una o más variables en alguna población definida o en una muestra de dicha población.

La descripción es, pues un discurso que evidencia y significa el ser de

una realidad a través de sus partes, sus rasgos estructurales, sus cualidades, sus propiedades, sus caracteres estructurales o sus circunstancias (Tinto, 2013, p. 137).

Según lo anterior, esta metodología es la indicada porque la investigación descriptiva promoverá un análisis crítico y profundo, en el que se plasmarán resultados relevantes dentro del público foco de la investigación, en este caso, una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.

El enfoque de esta investigación es de tipo cualitativo, ya que, como lo describe la Universidad Interamericana para el Desarrollo, “la investigación cualitativa busca comprender fenómenos desde un ambiente natural y de la perspectiva de los individuos.” (p. 3)

## 2.2 SUJETOS

Los sujetos seleccionados para realizar la investigación, serán los conductores ubicados en la sede de Bogotá, de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín, de los cuales el 99.8% son de género masculino, pertenecen a los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 y el 58% se encuentran en un rango de edad entre los 24 y 34 años.

El objetivo es conocer las estrategias de retención que se pueden utilizar para retener este tipo de empleados, los cuales presentan actualmente un alto índice de rotación al interior de la compañía.

## 2.3 INSTRUMENTOS O TÉCNICAS DE INFORMACIÓN

La técnica que se utilizará en el presente trabajo, debido a la contingencia, será una entrevista a profundidad, la cual se realizará a 10 de conductores de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.

De acuerdo con Robles (2011), “la entrevista en profundidad sigue el modelo de plática entre iguales, reuniones orientadas hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras”. (p. 40).

*Tabla 2. Categorías de investigación por objetivos*

<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorías de rastreo de la información</b>
Identificar los factores determinantes en la retención de personal para los conductores de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.	Identificar causas de permanencia o intención de retiro de los conductores en una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.	1. Causas de permanencia o de intención de retiro
	Identificar las estrategias de retención que más valoran los conductores en una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.	2. Estrategias de retención más valoradas
	Identificar las condiciones facilitadoras y obstaculizadoras de la retención en los conductores.	3. Condiciones que facilitan u obstaculizan la retención

## 2.4 PROCEDIMIENTO

Esta investigación se desarrollará entre los sujetos seleccionados, con el fin de identificar los factores determinantes en la retención de personal para los conductores de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín. Para esto,

se realizará una contextualización a los sujetos participantes del ejercicio que se llevará a cabo a través de una llamada telefónica. Una vez finalizada esta contextualización, se procederá a realizar una entrevista a profundidad con cada sujeto, la cual consta de 7 preguntas agrupadas en 3 categorías (causas de permanencia o de intención de retiro, estrategias de retención y condiciones que facilitan u obstaculizan la retención). Posteriormente, se procederá a realiza una matriz con el objetivo de encontrar tendencias y diferencias entre las respuestas de los sujetos participantes.

Por último, se procederá con el análisis de la información para llegar a las respectivas conclusiones de dicha investigación.

### **3. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el texto a continuación, se presentarán los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad a realizadas a 10 conductores de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín. Este texto está estructurado de la siguiente manera: primero se presentará la información sociodemográfica de los participantes, y luego se hablará de cada una de las categorías de la investigación. Las categorías utilizadas en esta investigación son: causas de permanencia o de intención de retiro, estrategias de retención y condiciones que facilitan u obstaculizan la retención.

Es importante resaltar que, para el análisis de las categorías, se definieron subcategorías que facilitaron el hallazgo de tendencias y diferencias entre las

respuestas de los sujetos participantes, las cuales son soportadas con citas textuales de los participantes.

Como parte de la caracterización de los sujetos entrevistados, a continuación, se comparten los datos sociodemográficos del grupo de conductores que participaron del ejercicio: el 100% de los entrevistados son hombres, de los cuales el 50% se encuentra en unión libre con sus parejas y el 30% son solteros. Con relación a las edades, el 60% tiene entre 20 y 40 años, mientras que el 40% tiene más de 40 años. Con respecto a la antigüedad que tienen dentro de la compañía, el 60% de la población lleva entre 1 y 2 años de permanencia.

Cabe resaltar que la modalidad de contratación de los 10 conductores es vinculación directa con contrato a término fijo, iniciando con un contrato a través de empresas de servicios temporales, la cual finaliza con un período de prueba de 6 meses.

### ***Causas de permanencia o de intención de retiro***

En relación con la subcategoría *permanencia*, se encontró que los aspectos que más motivan a los sujetos participantes a permanecer en la compañía son la estabilidad laboral, el buen clima laboral, los beneficios extralegales otorgados por la empresa, la reputación y buen nombre de la empresa y bono extralegal por cumplimiento de metas.

Lo anterior se puede evidenciar con los siguientes testimonios:

Participante 2: *la estabilidad laboral que le brinda a uno la empresa ahí, bueno, la estabilidad que le da a uno, pero prácticamente es eso y con sí el compañerismo ahí también de la empresa, tanto de jefes como de compañeros.*

Participante 3: *la solidez de contar uno con el respaldo de una gran compañía, no solamente en el sentido económico como tal, el respaldo financiero sino la calidez humana que hay en el grupo que está liderando esta operación aquí en Bogotá.*

Participante 8: *estoy amañado pues el ambiente laboral que tengo pues es muy bueno y pues los beneficios que da la compañía es muy bueno.*

Participante 9: *me siento muy contento ahí, esta es mi segunda empresa en la que he estado, estoy muy amañado por todo, por los beneficios. La bonificación, y de igual forma esa se la gana uno con el manejo.*

Tal como lo menciona Imperial et al. (2016), las organizaciones han enfocado sus esfuerzos en encontrar estrategias efectivas de retención, utilizando diferentes modalidades, ya sea a través del salario, marca corporativa, clima organizacional, crecimiento profesional, entre otros (p. 2), lo cual es validado por los participantes mencionados anteriormente, quienes tienen en común en sus respuestas la importancia de un buen salario, clima laboral y la buena reputación con la que goza la compañía.

Cabe resaltar que la compañía objeto de estudio hace parte de uno de los grupos empresariales con mejor reputación en el mercado laboral colombiano, tal como se describe en el último informe publicado por Merco (2020) el pasado 21 de

octubre de 2020. Esto hace que la compañía que la compañía sea atractiva para sus empleados, y consideren esta calificación como un beneficio y una causa de permanencia.

Con relación a lo manifestado por los entrevistados respecto al tema de estabilidad laboral, se debe tener en cuenta que, los conductores de la empresa objeto estudio son contratados inicialmente a través de una empresa de servicios temporales, y luego de tres meses son vinculados directamente por la compañía, otorgando a estas personas el respaldo y el acceso a los beneficios de la empresa.

No obstante, dentro de las causas de permanencia, las cuales hacen referencia a la satisfacción de los empleados con respecto a las prácticas y políticas que implementa la empresa para promover la retención de sus trabajadores (Flores, 2013, p. 46), se encontraron algunas respuestas que difieren de la mayoría, que hacen referencia a las funciones desempeñadas en el cargo, cortos tiempos de desplazamiento vivienda- empresa, remuneración justa y formaciones otorgadas por la compañía, tal como lo proponen 4 de los 10 participantes, quienes exponen:

Participante 1: *la función que uno desempeñe me gusta, entonces como conductor y distribuidor.*

Participante 6: *el pago es bien. Cuando yo digo que le pago es bien, es, por ejemplo, que mi esfuerzo físico se ve reflejado en dinero.*

Participante 8: *pues, ehh, mmm, la empresa me queda cerquita a mi casa.*

Participante 9: *las capacitaciones que le dan a uno, en realidad sí me siento contento, estoy muy amañado ahí.*

Si bien estas respuestas no tienen una tendencia dentro de los sujetos entrevistados, entregan información valiosa de buenas prácticas implementadas por la compañía objeto de estudio, como lo son las capacitaciones brindadas a los conductores con diferentes temáticas que promueven el autocuidado y refuerzan las competencias requeridas para desempeñar su labor.

Con respecto a la subcategoría *intención de retiro*, la cual busca indagar por los aspectos que hacen pensar a los sujetos entrevistados en retirarse de la empresa, se puede decir que, en general, los participantes se encuentran satisfechos dentro de la compañía; sin embargo, los aspectos más reiterativos que motivan su intención de retiro fueron: una mejor remuneración salarial ofrecida por otra compañía, el riesgo público relacionado con la inseguridad en las zonas donde se trabaja y tiempos invertidos en protocolos de bioseguridad.

Lo anterior, se puede evidenciar en las respuestas de 3 de los 10 participantes, quienes exponen:

Participante 2: *de pronto como el sueldo (ríe), porque a ratos esta como muy bajito.*

Participante 6: *la zona donde va a trabajar uno, pues una zona donde no haya tanto, tanto ladrón... Sí, más que todo eso, a veces a uno le toca trabajar, a veces me tocaba subir a Ciudad Bolívar cada ratico. Es muy peligroso por allá.*

Participante 8: *eh digamos ahorita por lo de la pandemia le toca llenar un aplicativo todos los días de que su temperatura y todo eso, y si tu no lo llenas te están sancionando o algo así entonces son como los inconvenientes.*

Si bien el riesgo público es latente en el cargo desempeñado por los sujetos entrevistados, debido a que pueden recibir dinero en efectivo de los diferentes clientes y la jornada laboral se desarrolla por fuera de las instalaciones de la compañía, la empresa objeto de estudio busca mitigar este tipo de riesgo a través de diferentes acciones y políticas implementadas, dentro de las cuales se encuentran: entrega de cajas fuertes para el almacenamiento del efectivo, contratación de escoltas de seguridad para temporadas altas y zonas críticas, además de contar con la política de no mantener dinero efectivo en su poder, pues debe ser depositado inmediatamente en las cajas de seguridad destinadas para ello.

Con respecto a la inconformidad expuesta por algunos de los participantes, relacionada con el tiempo invertido en los protocolos de bioseguridad, es importante resaltar que esta es una medida exigida por entidades regulatorias, la cual busca propender por el bienestar y la salud de los colaboradores a raíz de la contingencia vivida por el COVID-19, y la cual ha incrementado los sobrecostos de operación por las horas extra que deben ser pagadas a los trabajadores y por la inversión requerida para la compra de implementos de protección personal.

En cuanto a las respuestas que no hacen parte de la tendencia, se encontró que la sobrecarga laboral y el estrés generado por el manejo de clientes difíciles pueden ser factores que motiven la intención de retiro de dos de los 10 participantes. Específicamente,

El participante 6 expone: *pues de pronto sobrecarga en el trabajo,*

El participante 7 expone: *uno llega donde un cliente que esta estresado o que no tiene plata o que son groseros con uno entonces uno se los aguanta, para que no lo echen, uno se queda callado.*

Estos conductores, al tener contacto directo con los clientes externos, en ocasiones deben afrontar situaciones difíciles con los clientes, generando en los trabajadores grandes niveles de estrés e inconformidad. Sin embargo, con el fin de mitigar el impacto que se pueda generar, la empresa brinda formaciones relacionadas con el manejo de situaciones difíciles y atención al cliente.

Con respecto a la sobrecarga de trabajo, si bien los auxiliares de distribución tienen funciones demandantes que pueden extender la jornada laboral, la empresa está certificada en efr (empresa familiarmente responsable), primando el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal del colaborador, y como medidas empleadas para mitigar la sobrecarga de trabajo, la empresa objeto de estudio implementa la rotación de turnos e involucra a sus empleados para tomar decisiones relacionadas con el pago de horas extra.

Tal como lo expone Flores (2008), la rotación no es causa sino efecto de algunos factores tanto internos como externos, los cuales condicionan el comportamiento y la actitud de los trabajadores (p. 79). Dentro de los factores más mencionados se encuentran clima laboral, el cual es citado por 7 de los 10 participantes, remuneración monetaria, la cual fue mencionada por 3 de los 10 participantes, entre otros.

En síntesis se podría decir que, esta categoría demuestra cuáles son las causas de permanencia o intención de retiro que pueden tener los empleados de la empresa objeto de estudio, donde la estabilidad laboral, clima laboral, beneficios extralegales, buen nombre de la empresa y bono extralegal por cumplimiento de metas, son sumamente valorados e influyen como causas de permanencia; mientras que una mejor remuneración salarial ofrecida por otra empresa, tiempos invertidos en protocolos de bioseguridad y riesgo público relacionado con las zonas donde se trabaja, son aspectos que motivan la intención de retiro de los trabajadores.

### ***Estrategias de retención más valoradas***

Con respecto a la subcategoría *monetarias*, se encontró que todos los sujetos participantes conocen los beneficios monetarios otorgados por la compañía y se encuentran satisfechos con los mismos. Más específicamente, se encontró que 3 de los 10 participantes valoran en gran medida el auxilio educativo que otorga la compañía, mientras que otros 3 participantes hicieron énfasis en el bono extralegal por cumplimiento.

El auxilio educativo consiste en brindar a los trabajadores un monto máximo de \$1.500.000 para estudios formales, ya sea para ser usado por ellos mismos o por sus hijos y/o cónyuges, mientras que el bono extralegal por cumplimiento de metas está directamente relacionado con los indicadores de desempeño del cargo y es otorgado de manera mensual, el cual puede oscilar entre 4 y 8 días de salario básico.

Lo anterior, relacionado con el auxilio educativo, es soportado en lo dicho por:

Participante 6: *Ah eso sí, sí, auxilio educativo eso es uno súper, por cada, por cada hijo que tienes te dan quinientos mil pesos, por cada niño.*

Participante 8: *sí, sí, pues es en realidad sí estoy contento porque pues, yo los utilizo, eh, pues más que todo el subsidio educativo para mi hija.*

Participante 9: *la bonificación para el estudio de los hijos o de la mujer, o de pronto que tiene uno ganas de estudiar alguna carrera semipresencial, entonces que le colaboran con una cuota, con una parte de los gastos.*

Con relación al bono extralegal por cumplimiento de metas, a continuación, se exponen los testimonios que lo soportan:

Participante 7: *nosotros tenemos un salario básico, que es el mínimo, aparte de eso nos llegan unas variables que es por cumplimiento, aparte de eso tenemos una variable de horas extras y, o sea, todo se mide de acuerdo a nuestro rendimiento laboral.*

Participante 9: *el bono que uno mismo se lo gana, las horas extras y que le tienen en cuenta la madrugada.*

Participante 10: *es una bonificación mensual que la empresa nos da, digamos que el desempeño, que la buena gestión de conducción y todo eso la empresa lo ve, lo admira y está pendiente de cada conductor.*

Sin embargo, dentro de esta subcategoría, 2 de los 10 participantes expusieron su inconformidad con relación a la destinación del auxilio educativo y al monto del salario básico:

Participante 3: *por qué no solicitamos ese subsidio de estudio en otras cosas, de pronto como para comprar un medio de transporte... Una moto, una cicla, pago un arriendo, cualquier otra cosa.*

Participante 7: *nuestro básico debería ser un poco más alto y no el mínimo, porque digámonos nosotros salimos a veces, digamos, a exponer nuestra vida, ehh, que se yo no, nuestra salud, cosas de esas, entonces por eso yo pienso que nuestro básico debería ser un poquito más alto.*

Si bien el auxilio educativo es un beneficio que nació a partir de la intención corporativa de brindar un crecimiento profesional a sus empleados y familiares, generando trabajadores más competentes para el mercado laboral, no puede ser destinado a otras necesidades, por lo que su usabilidad es muy limitada, y puede generar inconformidad, tal como lo expone el participante 3.

Dentro de los beneficios monetarios con los que cuenta la compañía, que no fueron citados por los sujetos participantes se encuentran:

Seguro de vida colectivo: el cual consiste en dos seguros (vida y accidentes personales) que buscan proteger a los trabajadores.

Préstamo de solidaridad: puede ser usado por los empleados para cubrir necesidades imprevistas con un préstamo de solidaridad a cero intereses, que busca cubrir un gasto de aparición súbita que surge por una desgracia, infortunio o una situación de carácter urgente que no pudo planearse con antelación.

Ahorro fondo mutuo de inversión: el cual busca promover una cultura de ahorro en los empleados, donde la empresa aporta en el fondo a nombre del

empleado que se afilie al mismo, la suma de \$17.685 (diecisiete mil seiscientos ochenta y cinco pesos) mensuales, cantidad que se incrementará anualmente con base en el IPC acumulado a diciembre 31 del año inmediatamente anterior.

Los anteriores beneficios pueden no encontrarse en la mente de los trabajadores encuestados, debido a que, en su mayoría, su usabilidad depende de situaciones muy puntuales. Sin embargo, la empresa objeto de estudio puede promocionarlos constantemente y brindar una mejor explicación, con el fin de promoverlos y que los empleados conozcan de su existencia.

Con respecto al ahorro fondo mutuo de inversión, si bien es un beneficio que impacta el flujo de caja de los trabajadores, la empresa debería tomar acciones encaminadas a promover la cultura del ahorro, especialmente en este grupo social de bajo estrato socioeconómico, donde el ahorro no es un hábito.

Según Syed et al., las compensaciones monetarias son también llamadas recompensas financieras, las cuales se caracterizan por ser recompensas transaccionales que se entregan con base en los resultados del trabajador y la empresa (como se citó en Madero, 2010, p. 112). Para el caso de la empresa objeto de estudio, estas recompensas basadas en los resultados del trabajador han sido tenencia y se han convertido en beneficios valorados por los empleados, evidenciándose en las respuestas de 3 de los 10 participantes.

Con relación a la subcategoría *no monetarias*, 5 de los 10 participantes menciona los días libres por fechas especiales como uno de los beneficios más valorados por los empleados de la compañía:

Participante 6: *eso es lo que te dije ahorita, lo del día del cumpleaños... Sí, lo del día de la familia, nos dan dos días al año (silencio), dos días de descanso - ehh, el del Día de la Familia.*

Participante 7: *Acá, acá nos dan cuando cumplimos años nos dan un día de descanso... Un día remunerado.*

Participante 8: *o sea que te den un día completo a ti o como te digo no en cualquier empresa te dan eso.*

Participante 9: *los días de matrimonio, días de pronto por el fallecimiento de un familiar o qué sé yo.*

Participante 10: *día del cumpleaños, es algo que muchas empresas no tienen por decirlo así, y por lo menos en los eventos que hace, por lo menos dan, fin de año, el Día de la Familia y toda esa cuestión.*

Los días libres, ya sean otorgados por cumpleaños, matrimonio, licencias, entre otros, permite a los empleados pasar tiempo de calidad con su familia, promoviendo el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal, lo que muestra coherencia con la certificación efr que tiene la compañía objeto de estudio.

Por su parte, 2 de los 10 participantes mencionaron beneficios no monetarios diferentes a los expuestos por sus compañeros, relacionados con la ancheta de bienvenida y beneficios que propendan por la salud de las personas:

Participante 3: *sí, entonces que le den cualquier chichigua, cien, cincuenta mil, setenta mil, lo que ellos quieran, pues, aunque le den a uno, así digamos, cuando uno vaya a ir a los centros, digamos de esos laboratorios y hacerse las*

*gafas si, que no le toque pues todo o que hagan un convenio, digamos, que tengan un convenio con “x” o “y” laboratorio, que uno diga esas gafas valen doscientos en el mercado, pero si ustedes...*

Participante 8: *una ancheta pues, al ingreso de la compañía, como te digo casi en ningún lugar te dan algo así.*

Es importante resaltar que todos los beneficios no monetarios con los que cuenta compañía, fueron mencionados por los sujetos participantes, dejando claro su conocimiento y existencia de los mismos.

Según Syed et al., los beneficios no monetarios o recompensas no financieras se clasifican como recompensas relacionales porque están relacionadas con el aprendizaje, el desarrollo y la experiencia laboral de los empleados (como se citó en Madero, 2010, p. 112), siendo, en este caso, los días libres por fechas especiales el beneficio no monetario más valorado por los empleados de la compañía objeto de estudio.

Con respecto a la subcategoría *otras*, en donde se pretende identificar beneficios adicionales que la empresa objeto de estudio pueda adoptar, con el fin de promover la permanencia de sus colaboradores, se identificó que, si bien 5 de los 10 empleados se encuentran satisfechos con los beneficios que ofrece actualmente la compañía, considerando que no debe ser necesario adicionar o modificar los beneficios ya existentes, 3 de los 10 participantes están de acuerdo con extender el beneficio del auxilio educativo, con el fin de no ser aprovechado solo para fines

educativos, sino para cualquier situación que lo amerite, tal como se expone a continuación:

Participante 1: *el empleado cuenta con el millón quinientos, pues todo, utiliza el millón quinientos, pero si uno solo tiene un hijo solo puede tomar ese beneficio como solo de quinientos mil pesos.*

Participante 2: *está el subsidio ahí, pero si hay mucha gente que, por decir, no tiene hijos, pero en parte, por otro lado, nunca dieron la opción de que, si uno tiene un familiar, un hermano y quiere estudiar, pues le facilitan eso, uno puede estudiar también.*

Participante 7: *hay beneficios acá que son, un ejemplo, para los que tienen hijos o para los que cosas así de esas, entonces a veces uno, de pronto yo puede que no tenga hijos, pero yo tengo, digamos, dos hermanos pequeños, o tengo un ahijado o un sobrino pequeño, o cosas así de esas, entonces a mí, yo no accedo a ese beneficio, porque no tengo un hijo.*

En cuanto a otros beneficios mencionados que no hacen parte de esta tendencia, se encuentran: otorgar turnos de trabajo para facilitar tiempos de estudio, realizar convenios con el SENA, otorgar bonificación por contingencia y replantear el nombre dado al perfil del cargo, como es mencionado a continuación:

Participante 2: *pues si me dieran la oportunidad, sí, pero a la vez lo que pasa es que el turno no compensa, porque uno por lo regular está entrando a las 6:00 de la mañana y estoy llegando tipo 4:00 o 5:00 de la tarde a la planta,*

*entonces ahí si no queda tiempo y, y es muy complicado para que le den a uno descanso el día sábado.*

*Participante 3: sería eso muy bueno que hagan unos convenios con el Sena para que vengan acá.*

*Participante 8: por esto de la pandemia les están dando como un bono, y un bono a cualquiera de nosotros pues nos parecería chévere.*

*Participante 9: lo que me gustaría es que lo cataloguen a uno como conductor no como auxiliar de distribución.*

Dentro de los beneficios sugeridos por los empleados entrevistados que no hacen parte de la tendencia, se encuentra el convenio con el SENA, en el cual el colaborador expone su interés por recibir formaciones para desarrollar habilidades para el empleo.

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA, 2020)

ofrece formación gratuita a millones de colombianos que se benefician con programas técnicos, tecnológicos y complementarios que, enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país, entran a engrosar las actividades productivas de las empresas y de la industria, para obtener mejor competitividad y producción con los mercados globalizados.

Para el caso del nombre dado al perfil de cargo, uno de los empleados propone que el nombre debería ser Conductor y no Auxiliar de Distribución, pues

esto podría ser más atractivo e impactaría positivamente su estatus profesional, generando más valor al momento de buscar un nuevo empleo.

La compañía objeto de estudio cuenta con dos cargos, Auxiliar de Distribución y Conductor, los cuales difieren en que el conductor maneja un vehículo más grande, realiza rutas interdepartamentales y debe contar con una licencia de conducción categoría C3, por lo tanto, reciben un salario superior. Por su parte, los auxiliares de distribución manejan vehículos multiambientes más pequeños, las rutas son intermunicipales y deben contar con una licencia de conducción categoría C2.

Esto demuestra que, un Auxiliar de Distribución podría ascender dentro de la compañía y convertirse en conductor, siempre y cuando demuestre la experticia necesaria en la conducción, aptitudes y actitudes requeridas para el cargo, y gestione el cambio de categoría para la licencia de conducción, representando un aumento en su estatus profesional y salarial.

En síntesis, esta categoría busca dar una luz de cuáles son los beneficios monetarios y no monetarios más valorados que determinan la retención para los conductores de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín, además de brindar una guía con respecto a otras estrategias de retención que podrían ser implementadas.

Dentro de las estrategias de retención más valoradas por lo empleados se encuentran, dentro de las monetarias, el auxilio educativo, y dentro de las no monetarias, los días libres por fechas especiales. Además, teniendo en cuenta las

respuestas que no hacen parte de la tendencia dentro de los participantes, se encuentra que algunos empleados pueden valorar las bonificaciones por contingencias y el nombre otorgado al rol que se desempeña.

### ***Condiciones que facilitan u obstaculizan la retención***

En relación a la subcategoría *facilitadores*, la cual hace referencia a los aspectos que favorecen la permanencia de los trabajadores en la empresa objeto de estudio, no se evidencia una tendencia clara entre los participantes, sin embargo, 2 de los 10 entrevistados mencionan la estabilidad laboral como un facilitador para la permanencia en la compañía:

Participante 5: *la durabilidad de cada persona, ehh, cada persona la genera no, de resto no, de resto todo muy bien.*

Participante 7: *la estabilidad, yo no puedo cambiar, digamos, mi trabajo, yo ahí ya llevo un tiempito de antigüedad... Yo ya llevo tres años ahí en total trabajando... Voy a cumplir tres años.*

Además, se encontró que aspectos como el crecimiento laboral y profesional, plan padrino, pago oportuno del salario y liderazgo, son valorados por los siguientes participantes:

Participante 1: *acá hacen convocatorias dependiendo, pues, como dicen, del perfil que tenga cada trabajador. Pues sí, hay oportunidades de crecer dentro de la compañía... Otros estamos en un plan de padrinos, entonces nosotros somos los que capacitamos la gente.*

Participante 2: *cuando yo ingresé no tenía el bachillerato, y uno de los primeros requisitos que ellos exigen es que uno sea bachiller, si me entiende, entonces me dieron la oportunidad de seguir con ellos ya vinculado por empresa, entonces pues me siento satisfecho y contento por el apoyo que le dan a uno también.*

Participante 4: *del pago que son bien puntuales, eso, eso también da motivación.*

Participante 9: *beneficio en cuanto a la personalidad de los jefes, y de igual forma, el trato que le da la empresa a uno, y que lo tienen en cuenta en muchos aspectos.*

Uno de los principales objetivos de la empresa objeto de estudio es brindar trabajo que cumpla con todos los estándares de la ley a todos sus empleados, principalmente a los Auxiliares de Distribución y Conductores, los cuales hacen parte de un gremio no formalizado en Colombia.

Dentro de esta formalización se encuentra el pago oportuno del salario y prestaciones sociales, y la oportunidad de ser contratado directamente por la compañía, lo cual es resaltado por los conductores objeto de estudio como uno de los facilitadores que favorecen la permanencia dentro de la compañía.

Con respecto al Plan Padrino, mencionado por el participante 1, es una iniciativa que implementa la empresa para formar a los empleados recién ingresados a la compañía, en la cual, a través de compañeros de trabajo con excelente

rendimiento laboral y relacionamiento, se implementa el plan de entrenamiento de la compañía.

Esta iniciativa, además de permitir transferir conocimientos y buenas prácticas entre los empleados, es una manera de reconocer el buen desempeño y relacionamiento de algunos de los trabajadores, convirtiéndose así es un facilitador de las estrategias de retención para los conductores de esta empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.

Por su parte, la empresa objeto de estudio cuenta con un modelo de liderazgo definido, con el cual se busca alinear conceptos y valores propios del líder x (nombre de la compañía), en donde la base es la escucha activa a sus trabajadores, la cercanía y calidez humana, la retroalimentación asertiva y el acompañamiento constante a su equipo de trabajo, lo que es considerado un facilitador para la retención entre los sujetos participantes.

Con base en lo anterior y, de acuerdo con Sánchez et al. (2014), un mayor compromiso con la organización implica un comportamiento más adaptativo entre los profesionales, lo que reduce la intención de renunciar y, por lo tanto, reduce la rotación voluntaria entre los trabajadores y fortalece la lealtad (p. 16).

Con respecto a la subcategoría *obstaculizadores*, una tendencia clara en la respuesta de los entrevistados es su conformidad y ausencia de obstaculizadores de la retención, pues 4 de los 10 participantes indicaron que:

Participante 3: *realmente aquí en x (nombre de la empresa) son muy poquitas las cosas que tienen falencias, es muy poquito, son muy poquitas, y aquí se*

*preocupan mucho por uno, por las dotaciones, de pronto a veces, de pronto pues nosotros, yo digo nosotros que tenemos ciertos beneficios porque hay gente que es muy, muy, o sea no aprovecha eso.*

*Participante 4: No, ninguno, sí señora, todo.*

*Participante 8: no pues como te digo, o sea, me gusta mucho, o sea los beneficios monetarios y los nos monetarios.*

*Participante 10: hasta el momento sí señora, sí. La verdad pues en este momento por parte mía yo me siento bien, y eso con la compañía.*

No obstante, al menos uno de los 10 participantes entrevistados mencionó los siguientes aspectos que pueden convertirse en obstaculizadores de la permanencia en la compañía: no permitir que sean los colaboradores quienes escojan sus días libres como parte de los beneficios no monetarios otorgados, el comportamiento o la conducta inadecuadas e inseguridad asociada al riesgo público:

*Participante 1: para tomar el día libre, tienen que tomar las decisiones otros, los de x (nombre del cliente de la compañía), entonces apenas tomen la decisión ellos ahí si nos lo asignan, no es cuando uno quiera sino cuando ellos recomienden algo.*

*Participante 2: si uno no cumple con la tarea o con lo que le asignan a uno pues ahí sí, no le dura como la permanencia.*

*Participante 7: no, de pronto que, por ahí las adversidades, cuando las cosas no le salen a uno como quieren o cuando uno sale pues a hacer su trabajo bien y*

*sucedan cosas, que se yo, que hay un descuadre de dinero, que hay un robo en la ruta o cosas así de esas... Eso le baja mucho la moral a uno.*

Con respecto a los días libres que otorga la empresa objeto de estudio por cumpleaños, matrimonio o grados, si bien es un beneficio que todos los empleados disfrutan, está sujeto a las necesidades de la operación, y debe ser un día acordado previamente entre la compañía y el empleado, con el fin de garantizar la continuidad del negocio. Es por esto, que se recomienda a los empleados solicitar estos días libres con al menos 15 días de antelación.

Con relación al riesgo público asociado a las funciones desempeñadas por los conductores, quienes desarrollan sus actividades por fuera de las instalaciones de la compañía y están expuestos a diferentes riesgos públicos como hurto, accidentes viales, etc., como se mencionó anteriormente, la empresa cuenta con políticas y herramientas que buscan mitigar estos riesgos y propender por el bienestar de sus colaboradores.

En síntesis, las condiciones que más facilitan la permanencia al interior de la empresa objeto de estudio, según los sujetos entrevistados, son la facilidad para redimir los días libres, bono extralegal por cumplimiento de metas, estabilidad laboral y ausentismos remunerados; mientras que los obstaculizadores, a pesar de no ser una tendencia clara dentro del grupo entrevistado, se pueden destacar el no permitir que sean los colaboradores quienes elijan sus días libres como parte de los beneficios no monetarios otorgados y la inseguridad asociada al riesgo público.

#### 4. CONCLUSIONES

Partiendo del resultado más reiterativo, y con base en las investigaciones analizadas al inicio de este trabajo de grado, se reitera la importancia de mantener a los empleados motivados, no solo a través de aspectos monetarios, sino también de los aspectos llamados como salario emocional, tal como lo mencionan en sus trabajos González (2009), Ardila (2018), Chávez y Ríos (2017), Amarillo y Mosquera (2012), Florencia (2013), Meneses (2019), Flores (2013), Barron (2020) e Iglesias y Zanin (2017).

En el caso de esta investigación, las causas de permanencia que más destacaron los sujetos entrevistados son la estabilidad laboral, el clima laboral y los beneficios extralegales, tales como el auxilio educativo, siendo este un aspecto de opiniones divididas, pues si bien hay una tendencia a generar satisfacción, otro grupo de empleados considera que es un beneficio que debe ser replanteado, pues actualmente es otorgado únicamente a trabajadores que se encuentran estudiando o tienen hijos y/o cónyuges activos en el sistema educativo.

Lo anterior puede generar un sentimiento de malestar y desigualdad entre los colaboradores que no hacen parte de este grupo poblacional (activos en el sector educativo y/o con familia), lo que puede ser mitigado a través de propuestas de beneficios por parte de la compañía que sean validadas por los empleados y que incluyan sus necesidades e intereses.

Esto último es respaldado por Garcés et al. (2016), quien proponen que uno de los factores que favorece la retención de empleados, es el hecho de que ellos

participen en la construcción de los beneficios tanto monetarios como no monetarios (p. 3).

Con respecto a las estrategias de retención más valoradas por los sujetos entrevistados, se encuentran el auxilio educativo, bono extralegal por cumplimiento de metas y días libres otorgados por fechas especiales; y, a pesar de que un participante de los 10 entrevistados considera que la remuneración salarial es baja para las funciones que realizan, la mayoría de los sujetos se encuentran satisfechos con ella.

Adicional a lo anterior, la empresa realiza el pago de horas extra para situaciones que lo ameriten y, aunque esto les aumenta su salario base, se puede evidenciar que algunos empleados prefieren invertir esas horas para el descanso y compartir con su familia, como es el caso del tiempo extra generado por la ejecución de los protocolos de bioseguridad.

Lo anterior puede verse soportado en el modelo efr (empresa familiarmente responsable) adoptado por la compañía, en donde se busca promover la calidad de vida de los empleados, a través del equilibrio entre lo laboral, personal y familiar, tal como lo describen Calderón et al. (2003), quienes exponen que las empresas se han comenzado a ligar más con el término de calidad de vida, con el fin de “trascender un enfoque asistencialista de ‘dar cosas’ y propender por una propuesta que apunte hacia el desarrollo humano integral en la organización” (p. 117).

Otro aspecto fundamental mencionado dentro de esta categoría, es la inconformidad de uno de los 10 participantes entrevistados, quien consideran

necesario que la compañía revise la posibilidad de renombrar el perfil de cargo Auxiliar de Distribución por el de Conductor, con el fin de poder generar mayor estatus profesional y un mayor atractivo en su hoja de vida, considerando el cambio como un beneficio y como una estrategia que podría favorecer la retención de sus empleados.

Lo anterior es soportado por Trujillo (2004), quien expone que el estatus es la valoración que los demás miembros conceden a cierta posición, dependiendo del rol y la conducta esperada asociada a este.

Con relación a las condiciones que facilitan u obstaculizan la retención, se encontró que, la facilidad para redimir los días libres, bono extralegal por cumplimiento de metas, estabilidad laboral y ausentismos remunerados son las respuestas más reiterativas por parte de los sujetos entrevistados. Sin embargo, 3 de los 10 participantes resaltaron la importancia del liderazgo y del apoyo que perciben por parte de la empresa, como una condición facilitadora para la retención.

Lo anterior demuestra que, los esfuerzos que la compañía ha realizado con el fin de definir un modelo de liderazgo propio y formar a todos sus líderes bajo estos lineamientos, impacta positivamente el desempeño de sus empleados y los motiva a permanecer dentro de la compañía.

Tal como lo menciona Solanellas (2014), “la esencia de liderazgo son los seguidores de los líderes y la capacidad de éstos para influir en los comportamientos de los individuos para conseguir unos objetivos”.

Con respecto a la identificación de los factores determinantes en la retención de personal para los conductores de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín, se puede concluir que, los sujetos participantes se encuentran satisfechos con aspectos no monetarios como días libres por fechas especiales, estilo de liderazgo, buen clima laboral, entre otros, y aspectos monetarios como bono extralegal por cumplimiento de metas, auxilio educativo, prima extralegal de vacaciones, etc.

Sin embargo, hay factores que manifestaron podrían ser considerados determinantes en la retención de personal, como, por ejemplo, convenios educativos con el SENA, diferente alcance para el auxilio educativo, replantear el plan de beneficios, con el fin de tener una oferta para todos los públicos (solteros, con hijos, con mascotas), entre otros, contribuyendo a la co-creación, entre el empleador y el empleado, de beneficios que puede otorgar la compañía y que pueden promover la retención del personal al interior de la compañía.

Lo anterior es soportado por García et al. (2011), quien afirma que, el proceso de compensación, bienestar y salud de las personas, tiene como objetivo desarrollar un sistema de compensación que, a través de factores como la estructura salarial, los incentivos y beneficios, se motive a los empleados y se garantice la sostenibilidad de los mismos dentro de la organización (p. 75).

Con respecto a las limitaciones o dificultades que resultaron en el transcurso de este estudio, se pueden resaltar la contingencia vivida por el COVID-19, el cual limitó el desarrollo de las entrevistas de manera presencial, siendo reemplazadas por llamadas telefónicas, las cuales, en ocasiones, debieron ser repetidas por falta de

señal o disponibilidad de los sujetos participantes. Además, este medio no permitió leer el lenguaje no verbal de quienes estaban respondiendo en el transcurso de las entrevistas.

Con relación a los insumos de la investigación, la contingencia obligó a las investigadoras a recurrir a recursos bibliográficos digitales disponibles en bases de datos. Sin embargo, hubiese sido muy enriquecedor poder contar con recursos físicos como libros, revistas u otros insumos disponibles solo de manera física.

Otra limitación importante es la falta de experiencia de los entrevistadores para abordar las conversaciones con los sujetos participantes. Si bien se mejoró la técnica en la medida en que se desarrollaron las entrevistas, se considera de gran importancia la experticia para conducir el diálogo en pro de obtener información de calidad y relevante para la investigación.

Sumado a lo anterior, hubo algunas preguntas que pudieron ser planteadas de manera diferente por parte de las entrevistadoras, con el fin de promover la participación de los encuestados y obtener respuestas mucho más completas y enriquecedoras para la investigación.

Para futuras investigaciones, se recomienda realizar esta exploración dentro del área de Recursos Humanos, pues su experticia en la materia puede generar insumos de gran relevancia al momento de plantear estrategias que favorezcan la retención del personal al interior de la compañía. Además, con esta investigación se podría contar con una visual más holística de las necesidades de la organización,

generando un equilibrio tanto de las necesidades de los trabajadores como de la compañía, garantizando su liquidez y rentabilidad.

Los resultados obtenidos de este trabajo se esperan sean útiles para la compañía objeto de estudio, en la medida en la que provean información importante y de interés para identificar los factores determinantes en la retención de personal, específicamente de sus conductores.

Adicionalmente, la información entregada en este trabajo proporciona insumos importantes a la compañía para mantener las estrategias más valoradas, replantear aquellas que no son consideradas pertinentes por los trabajadores objeto de estudio.

No obstante, es importante tener presente que los intereses y necesidades de todas las personas no son constantes en el tiempo, por lo que se debe hacer un ejercicio continuo de revisión de las estrategias de retención que favorecen la permanencia al interior de la compañía.

En general, se puede concluir que, los empleados participantes en esta investigación se encuentran satisfechos con los beneficios tanto monetarios como no monetarios, otorgados por la empresa objeto de estudio, ubicada en la ciudad de Medellín.

## **5. REFERENCIAS**

Álvarez, E., Cucaita, I., Medina, L., González, D. & Parra, L. (2013). *Impacto del bienestar laboral en el personal administrativo de la empresa CiberTec*. [Tesis de pregrado,

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD] Repositorio digital UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/2669>

Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de psicología del deporte*, 9(1-2) 123-133.

Amarillo, J. D. & Mosquera, M. C. (2012). Atracción y retención de empleados y su relación con la satisfacción laboral. [Tesis de pregrado, Universidad de la Sabana] Repositorio Institucional Universidad de la Sabana.

<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/1670>

Ardila, V. E. (2018). *Factores clave de un Modelo de Gestión del Talento humano enfocado en la retención de los trabajadores operativos de una empresa del sector logístico y de transporte de Bogotá*. [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia] Repositorio Insitucional Universidad Externado de Colombia.

<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/666>

Barnat, J. et al. (1995): Diccionario enciclopédico Nauta Maior. Barcelona, España: Ediciones Nauta.

Barrón, P. R.. (2020). *El salario emocional y la retención de personal de campo en las empresas vitivinícolas de Psico-Ica*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villareal] Repositorio Institucional Universidad Nacional Federico Villareal. <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/4064>

Bedodo, V., & Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensación: una investigación de orientación teórica*. [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio Universidad de Chile.

- Calderón, G., Murillo, S. M., & Torres, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25) 109-137.  
<https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Chiavenato, I. (2002a). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw- Hi
- Chávez, D. J., & Ríos, A. E. (2017). *Factores no remunerativos como causa de la rotación de millennials y propuestas de acciones de retención en empresas grandes de Lima*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)] Repositorio Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).  
<http://doi.org/10.19083/tesis/624551>
- Compañía de Galletas Noel S.A.S. (2017). Manual de transporte limpio volumen II. Medellín, Antioquia, Colombia.
- CompuTrabajo. (2020, Marzo 26). *Salario de Conductor/a en Colombia*.  
<https://www.computrabajo.com.co/salarios/conductora>
- Contreras, F., Barbosa, D., & Piñeros, R. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo. Implicaciones para la organización actual*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Daft, R. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson.
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México: Prentice-Hall.
- Figuroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas CUC*, 35(1) 61-77.  
<http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1869>

- Florencia, P. (2013). *Retención de personal en una empresa de logística de alcance trasnacional*. [Tesis de maestría, Instituto Universitario Aeronáutico]. Repositorio Instituto Universitario Aeronáutico.
- Flores, O. L. (2013). *Diagnóstico de compromiso organizacional, enfocado al fortalecimiento de la afiliación y la retención del personal de una empresa de giro hidráulico*. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio académico digital Universidad Autónoma de Nuevo León.  
<http://eprints.uanl.mx/3401/1/1080256659.pdf>
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 3(1) 65-99.  
[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Garcés, C., Londoño, I., Méndez, K., & Martínez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115.
- García, M., Murillo, G., & González, C. H. (2011). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. Editorial Universidad del Valle.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Gonzalez, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal: una reflexión sobre su efectividad y alcances. *REVISTA Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- Harvard Business School. (2010). *Retaining Employees*. Boston: Harvard Business School Publishing.

- Huaylupo, J. (2007). El iderazgo: un poder relativo. *Revista Ciencias Sociales* 11(115), 103-124.  
[https://www.researchgate.net/publication/44163159\\_El\\_liderazgo\\_un\\_poder\\_relativo](https://www.researchgate.net/publication/44163159_El_liderazgo_un_poder_relativo)
- Iglesias, M. L., & Zanin, M. R. (2017). *Reclutamiento y retención del personal en empresa de software*. [Tesis de pregrado, Universidad de la defensa nacional]. Repositorio Universidad de la defensa nacional.  
<https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/638/1/TESIS%20Reclutamiento%20y%20retenci%C3%B3n%20de%20personal%20en%20empresa%20de%20software.%20FINAL.pdf>
- Imperial, I. Mondelli, A. & Rivera, L. (2016). *Gestión del Capital Humano el desafío de retener a distintas generaciones*.  
[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/53768979/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEl\\_desafio\\_de\\_retener\\_a\\_distintas\\_generaciones.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/53768979/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEl_desafio_de_retener_a_distintas_generaciones.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ)
- Lau, B. A & Raymond, L. A. (2019). *Prácticas responsables de Gestión Humana y su relación con la retención de personal de seguridad de la empresa Grupo Zeus Service S.A.C en el distrito de Trujillo en el I semestre de 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio digital de la Universidad Privada Antenor Orrego. <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/5122>

- Lawton, M. (1999). Quality of life in chronic illness. *Gerontology*, 45(14) 181-183.  
<https://www.karger.com/Article/Abstract/22083>
- Letchmiah, L., & Thomas, A. (2017). Retention of high-potential employees in a development finance company. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0) 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.924>
- Lopez, J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista Vinculado*.  
[http://vinculando.org/empresas/propuesta\\_para\\_reducir\\_el\\_indice\\_de\\_rotacion\\_de\\_personal.html#vcite](http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html#vcite)
- Madero, S. M. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y administración*, (232) 109-130.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422010000300006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000300006&lng=es&tlng=es).
- Martens, R. (1987) *Coaches Guide to Sport psychology*. Champaign. IL: Human Kinetics
- Martin, A., & Stockler, M. (1998). Quality of life assessment in health care research and practice. *Evaluation and the Health Professions*, 21(2) 141-156.
- Meneces, K. J. (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal*. [Trabajo de grado especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio digital Universidad Militar Nueva Granada.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/286064376.pdf>
- Merco: Monitor empresarial de reputación corporativa. (2020). *Merco empresas y líderes Colombia*. Bogotá: Merco.

Molado, J. H., & Arévalo, N. (2013). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. *Revista Innovar*, 23(48) 21-31.

<https://search.proquest.com/openview/b4de3d9a45e437d35ca7ac52f6bf6733/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2035726>

Opperar Colombia S.A.S. (s.f.). Descripciones de cargo. Medellín, Antioquia, Colombia.

Peiro, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. España: Síntesis.

Peñalver, A. (2020). La gestión del absentismo y de la rotación más allá del área de recursos humanos: El rol del manager. *Capital Humano*, (350) 233-237.

Pérez, F. (2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca Cola de la ciudad de Chiclayo. Chiclayo, Perú*. [Tesis de pregrado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo] Repositorio digital Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <https://core.ac.uk/reader/71999650>

Polomo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, 39-49.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-16592011000300004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004)

Rodríguez, J. L. (2019). Retención de talento a través de estrategias de conciliación. *Capital humano*, (348) 200-216.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7470694>

Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión Humana: tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales*, 24(107) 137-159.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700408>

Sánchez Manjavacas, Á., Saorín Iborra, M. C., & Willoughby, M. (2014). Internal employability as a strategy for key employee retention. *Innovar*, 24 (53), 7-22.

Segurado, A., & Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, 14(4) 828-836.

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2020, 28 de septiembre). *Servicio Nacional de Aprendizaje SENA*. [www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx](http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx)

Sodexo. (s.f.). *La historia de la gestión del talento en el mundo empresarial*.

<https://www.sodexo.es/blog/historia-gestion-talento-empresarial/>

Solanellas, P. (2014). *Recetas de liderazgo*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.

Syed T. H., Adeel A. and Syed A. M. (2007). Impact of Non-Financial Rewards on Employee Motivation: A case of Cellular Communication Service providing sector of Telecom Industry registered under PTA in Islamabad. *The Business Review, Cambridge*. 7(2), 272-277.

Tinto, J. A. (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de origen. *Provincia*. 135-173.

<http://www.provinciajournal.com/index.php/th/article/download/173/171>

- Trujillo Ruíz, R. (2004, Marzo 16). *El estatus y los roles en las estructuras grupales de la empresa*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/el-estatus-y-los-roles-en-las-estructuras-grupales-de-la-empresa/>
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (s.f.). Investigación de Mercados. *SESIÓN No. 8: Investigación Cualitativa*.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Buenos Aires: Granica
- Van Der Haar, Rudolf y Goelzer, B. (2001). *La higiene ocupacional en América latina: una guía para su desarrollo*. Washington: Organización Panamericana de la Salud
- Vasquez Mireles, R. D., Mejía de León, Y., Rodríguez Villanueva, B., & Ponce Dávila, M. T. (2015). Retención del talento humano en pequeñas y medianas empresas: evidencias de México. *Revista Global de Negocios*, 3(4) 59-67.
- Velásquez, A. (2019). *Implementación del modelo de gestión humana (GH) propuesto por Dave Ulrich. Efectos, desafíos y percepciones*. [Tesis de maestría. Universidad EAFIT]. Repositorio digital Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13899>
- Villanueva, A. & González, E. (2005). *Gestión en las compensaciones I*. Manual del participante. Santiago, Chile.

## 6. ANEXOS

Anexo 1: Estructura del instrumento de indagación sobre factores determinantes en la retención de personal, para los conductores de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías de rastreo de la información	Subcategorías	Preguntas
Identificar los factores determinantes en la retención de personal para los conductores de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.	Identificar causas de permanencia o intención de retiro de los conductores en una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.	1. Causas de permanencia o de intención de retiro	Permanencia	¿Qué aspectos lo motivan a seguir trabajando para esta empresa? El entrevistador Puede mencionar: ambiente laboral, el jefe inmediato, remuneración, beneficios extralegales, horarios de trabajo.
			Intención de retiro	¿Qué aspectos lo hacen pensar en retirarse de esta empresa? El entrevistador Pueden mencionar: ambiente laboral, el jefe inmediato, remuneración, beneficios extralegales, horarios de trabajo.
	Identificar las estrategias de retención que más valoran los conductores en una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.	2. Estrategias de retención más valoradas	Monetarias	¿Qué tan satisfecho se encuentra con los beneficios monetarios que ofrece la compañía? ¿Los conoce? El entrevistador puede mencionar: salario, auxilio educativo, prima de vacaciones, casino o auxilio de alimentación, seguro de vida colectivo, entre otros.
			No monetarias	¿Qué tan satisfecho se encuentra con los beneficios no monetarios que ofrece la compañía? ¿Los conoce? El entrevistador puede mencionar: día de cumpleaños, de matrimonio y grados, fiestas empresariales, ancha de bienvenida, entre otros.
			Otras	¿Qué beneficios adicionales, con los que no cuenta la empresa, le gustaría recibir?
	Identificar las condiciones facilitadoras y obstaculizadoras de la retención en los conductores.	3. Condiciones que facilitan u obstaculizan la retención	Facilitadores	¿Qué aspectos considera que favorecen la permanencia dentro de la compañía? Por ejemplo: uno de los beneficios es el horario flexible o los días libres pero el jefe no los facilita
			Obstaculizadores	¿Qué aspectos considera que deterioran la permanencia dentro de la compañía? Por ejemplo: uno de los beneficios es el horario flexible o los días libres pero el jefe no los facilita

Anexo 2: Cuadro síntesis propuesta de investigación

Título	Problema	Objetivos	Marco de referencias conceptuales	Método			
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumento	Procedimiento
<p><b>Factores determinantes en la retención de personal, para los conductores de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín</b></p>	<p>¿Cuáles son los factores determinantes en la retención de personal, para los conductores de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín?</p>	<p><b>GENERAL</b> Identificar los factores determinantes en la retención de personal para los conductores de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b> Identificar causas de permanencia o intención de retiro de los conductores en una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.</p> <p>Identificar las estrategias de retención que más valoran los conductores en una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.</p> <p>Identificar las condiciones facilitadoras y obstaculizadoras de la retención en los conductores.</p>	<p>Antecedentes</p> <p>Gestión Humana Estratégica</p> <p>Compensación, bienestar y salud de las personas</p> <p>Liderazgo</p> <p>Calidad de vida</p> <p>Rotación</p>	<p><b>Cualitativo</b> Descriptivo</p>	<p>10 conductores hombres de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín</p>	<p>Entrevista semi estructuradas</p> <p>Categorías: 1.Causas de permanencia o intención de retiro. 2.Estrategias de retención más valoradas. 3.Condiciones que facilitan u obstaculizan la retención.</p>	<p><b>Fase I:</b> Contextualización</p> <p><b>Fase II:</b> trabajo de campo</p> <p><b>Fase III:</b> Análisis y discusión de los resultados</p>

Anexo 3: Declaración de consentimiento informado.

**Maestría en Desarrollo Humano Organizacional**

**Universidad EAFIT**

**DECLARACION DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes de esta investigación una explicación de la naturaleza de la misma, al igual que su rol como participantes.

**Título del trabajo de investigación:** Factores que podrían fomentar la retención de personal para los conductores de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín.

**Investigadoras:** Marcela Londoño Duque y Laura Pérez Muñoz

Esta entrevista telefónica hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que se desarrolla en la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usara para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Al participar en este estudio, el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pues en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

CC: \_\_\_\_\_

*¡Agradecemos su sincera participación!*