

## Estrategia de retención del talento humano y la satisfacción laboral, área de despacho en una empresa avícola de Trujillo: 2020

Strategy for the retention of human talent and job satisfaction, dispatch area in a poultry company in Trujillo: 2020

Alexander William Alcántara Rodríguez \*

Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado en ciencias Económicas, Universidad Nacional, Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

\* Autor correspondiente: [alex\\_alcantara\\_ro@outlook.com](mailto:alex_alcantara_ro@outlook.com) (A. Alcántara)

DOI: [10.17268/rev.cyt.2022.02.08](https://doi.org/10.17268/rev.cyt.2022.02.08)

### RESUMEN

El problema propuesto en la presente investigación fue: ¿Cuál es la estrategia de retención del talento humano que debe diseñar una empresa avícola de Trujillo para el área de Despacho, que contribuya a mejorar el nivel de satisfacción laboral: 2020?, tuvo como objetivo general diseñar la estrategia de retención del talento humano en una empresa avícola de Trujillo para el área de Despacho que contribuya a mejorar el nivel de satisfacción laboral apoyada en la estrategia de recompensa total, como modelo de gestión de recompensas. Para tal fin, se realizó un diagnóstico de las estrategias y acciones actuales de retención del talento humano como de la satisfacción laboral del área para determinar su situación actual. La unidad de análisis del estudio fue el colaborador del área señalada, al cual se aplicó, como instrumento de recolección de información, una encuesta estructurada. Se utilizó el diseño de investigación no experimental, de carácter transeccional y con alcance descriptivo utilizando la herramienta IBM SPSS Statistics. Finalmente se presentó la propuesta con sus respectivos objetivos, acciones e indicadores para su posterior implementación. Los pilares de la propuesta fueron: ofrecer reconocimiento por las acciones y metas alcanzadas, mejorar el balance vida-trabajo, ofrecer aprendizaje y desarrollo para el crecimiento personal y lograr un lugar de trabajo positivo.

**Palabras clave:** Estrategia de retención del talento humano; satisfacción laboral; estrategia recompensa total.

### ABSTRACT

The problem proposed in the presente investigation is: what is the strategy for the retention of human talent that a Trujillo poultry company must desing for the Dispatch area, which contributes to improving the level of job satisfaction: 2020?, it's general objective was to design the strategy to retain the human talent in a poultry company in Trujillo for the despatch area, so that it contributes to improve the level of labor satisfaction supported on the strategy of total reward, as a model rewards management. For this purpose, it was made a diagnosis of the strategies and current actions to retain human talent as well as the job satisfaction of the area to determine its current situation. The unit of analysis of the study was the collaborator of the specified area, which was applied as a data collection instrument, a structured survey. It was used the non-experimental research design, of a transeccional character and decriptive scope using the IBM SPSS Statistics tool. Finally, the proposal was presented with its respective objectives, actions and indicators for its subsequent implementation. The pillars of the proposal were: to offer recognition for the actions and goals achieved, to improve the work-life balance, to offer learning and development for personal growth and to reach a positive workplace.

**Keywords:** Human talent retention strategy; job satisfaction; total reward strategy.

### 1. INTRODUCCIÓN

La carne de pollo es el producto de mayor demanda en nuestro país (Vera, 2016). Las empresas avícolas en su mayoría se ubican en la franja costera, por las condiciones que ofrece nuestro territorio, en especial en los departamentos de Lima y La Libertad. La producción de carne de pollo comienza en las granjas reproductoras, pasando posteriormente a incubación, engorde, despacho y transporte para finalmente terminar con el beneficiado que consiste en el sacrificio del ave para su posterior comercialización; este último proceso se realiza en un mayor porcentaje en los mismos mercados de abastos debido a las costumbres del consumidor



final que prefiere un pollo fresco. En el país se conserva la venta de pollo carne vivo en los mercados de abastos (Barbieri, 2013) y en toda la cadena productiva uno de los elementos participantes y relevante es el talento humano.

La empresa donde se realizó la investigación es una empresa avícola de Trujillo, se localiza en el departamento de La Libertad, es muy reconocida en la región norte por la calidad de su producto. Su giro es la crianza y comercialización de pollo vivo, principalmente en mercados de dispensa de víveres con un 96% en promedio de sus ventas. Ofrece un producto atractivo a las exigencias del mercado local, regional y nacional.

¿Cuál es el papel de los colaboradores dentro de una empresa?, Iborra et al. (2006) considera a las personas que trabajan en las organizaciones como necesarias para transformar los recursos en productos y/o servicios que satisfagan las necesidades de una sociedad. Por su lado, D'Alessio (2012), la empresa está compuesta por cinco áreas funcionales que desarrollan actividades que son ejecutadas por una estructura central -las personas-. Entonces, contestando la interrogante planteada, los colaboradores son los que hacen que las organizaciones empresariales funcionen. El recurso humano o bien llamado en la actualidad talento humano es un conjunto de potencial no visible (habilidades, actitud, conocimiento, entre otros) que muchas veces pasa desapercibido, pero extremadamente necesario en las organizaciones, convirtiendo a la gestión del talento humano (Díaz, 2013) en un elemento indispensable en todo tipo de organización. También, la complejidad del ser humano está presente en la misma (Marvel et al., 2011), siendo un reto para las organizaciones entender esta complejidad.

En los tiempos que vivimos todo está en constante cambio, las empresas son globales y tienen que ser más competitivas, deben encontrar, desarrollar y obtener resultados, favorables para la organización, de este grupo humano. En ese sentido no solo debemos desarrollar conocimiento en ellos, sino también preocuparnos en los factores internos de las personas (Aguilar, 2015), cuál es su actitud, que capacidades, que habilidades tienen y desarrollar esos rasgos que conviertan a los colaboradores en un elemento muy importante al servicio de la organización. En nuestro país esto no se observa o está en tránsito, las empresas nacionales deben preocuparse en encontrar en cada integrante de su organización esas habilidades que ayuden a cumplir las metas de la misma, es decir, debemos adoptar una nueva forma de concebir el trabajo, de gestionar el talento humano. En esta nueva forma de concepción se debe conjugar la vida del ser humano y el trabajo.

La empresa en estudio, en su proceso de despacho, ante-mortem, emplea el método clásico de captura del pollo, procedimiento cien por ciento manual, es decir, el operario de cuadrilla juega un papel protagónico para evitar un producto con hematomas, hemorragias o rasguños contradiciendo algunas de las exigencias del consumidor final. En la actualidad, de todas las carnes, el pollo es un producto accesible y sano, razón para que sus principales competidores se esfuercen cada día en ofrecer un producto de buena calidad.

El elemento humano es muy importante para la empresa, una adecuada integración, compromiso y satisfacción laboral debería permitir quedarse en la organización, sin embargo, el área despacho compuesta por 83 puestos de trabajo presenta un alto índice de rotación afectando directamente a la presentación final del producto, pos-despacho. Senge (2010), advierte, las organizaciones que sobresalen serán las que aprovechen el compromiso y la capacidad de las personas para aprender en todos los niveles de una empresa, es decir, el crecimiento personal y el aprendizaje continuo representan un pilar valioso en la misma.

El promedio de rotación mensual, del área de despacho, en los últimos diez años es de 19,17 %, porcentaje muy alto en comparación al promedio de Latinoamérica de 10,90% (La República, 2019). Este valor de rotación refleja en su magnitud el retiro voluntario del colaborador al no presentar bajas por otros motivos en el periodo indicado. El alto índice de rotación nos puede indicar que el colaborador no está contento en el trabajo, por ello, esta investigación doctoral, partiendo de un diagnóstico inicial busco diseñar una estrategia de retención del talento humano que contribuya a mejorar el nivel de satisfacción laboral del área de Despacho de una empresa avícola de Trujillo. Tamayo (2016), afirma cuando el nivel de satisfacción laboral es inferior, se desarrollara en el trabajador el deseo de irse de la empresa, en otras palabras, la satisfacción es un elemento importante para retener al personal. El problema propuesto en la presente investigación es: ¿Cuál es la estrategia de retención del talento humano que debe diseñar una empresa avícola de Trujillo para el área de Despacho, que contribuya a mejorar el nivel de satisfacción laboral: 2020?

Teóricamente el problema se justificó porque está estructurado sobre la base de variables que tienen contenido científico, es decir, son variables que han sido abordadas desde el punto de vista teórico y conceptual por la ciencia. Las teorías que se utilizaron me ayudaron a conceptualizar el problema y elaborar la hipótesis, igualmente, me permitió comprobar la validez de estas teorías y abrir la posibilidad para que estas teorías sean modificadas o se incremente el conocimiento de las mismas. También aportó a la discusión.

Metodológicamente el problema se justificó porque en su desarrollo para generar nuevos conocimientos estuvo basado tanto en la metodología científica como también los métodos pertinentes para todo el proceso de

la investigación, los cuales destacan los métodos histórico, deductivo-inductivo, analítico-sintético, estadístico así como, técnicas e instrumentos, para la recolección de datos y procesamiento de la información a fin de validar la hipótesis.

En la práctica o social el problema se justificó porque ante la realidad problemática, los antecedentes me llevo a plantear el problema, por lo tanto, la investigación científica busco solucionar la satisfacción laboral del talento humano del área de despacho de una empresa avícola de Trujillo, ante el elevado número de renuncias voluntarias que no está contribuyendo al desarrollo de la empresa, para ello, se propuso diseñar una estrategia de retención del talento humano. También será una guía para otras empresas del mismo giro.

Se planteó como objetivo general: diseñar la estrategia de retención del talento humano en una empresa avícola de Trujillo para el área de Despacho, sustentado en el enfoque de recompensa total, que contribuya a mejorar el nivel de satisfacción laboral: 2020; así como los siguientes objetivos específicos: determinar las condiciones actuales de las prácticas de retención del talento humano en el área de despacho, determinar las condiciones actuales de la satisfacción laboral del área de despacho y describir, a nivel de propuesta, la estrategia de retención del talento humano que contribuirá significativamente a mejorar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del área de despacho.

El constructo que se utilizó de estrategia de retención de talento humano es el siguiente: acciones necesarias para disminuir la decisión de retiro del talento humano considerando, como destacan Hom et al. (2009), Tremblay et al. (2010) y Martín (2011), aspectos transaccionales como relacionales o como lo denomina Valdebenito (2016) dimensiones extrínsecas e intrínsecas. Esta nueva forma de medida de la gestión de la retención incorpora elementos de la faceta social-relacional del colaborador como complemento a elementos del empleo tradicional (Hom et al., 2009).

Los factores extrínsecos o transaccionales comprende aspectos externos al puesto o proviene del exterior (Prat y Tovar, 1999) y es considerado un elemento importante para los trabajadores, en donde, un sueldo injusto es un catalizador de desmotivación (Bohlander et al., 2017) considerándose un elemento esencial pero también menos importante y definitivo para la lealtad del colaborador con la empresa (Figueroa, 2014). Existen aspectos transaccionales como: instalaciones, reconocimiento, calidad de vida, flexibilidad, entre otros (Jiménez y Avilés, 2013; Cejas et al., 2017). Mientras, el factor intrínseco o relacional es el placer por la tarea a realizar y proviene del interior del trabajador. Un líder debe fomentar entornos y oportunidades para que sus colaboradores se recompensen (Urquijo y Bonilla, 2008) y entrenar sus habilidades de gestión interpersonal (Torres, 2016), es decir, lograr la satisfacción del trabajador en su propio trabajo o como apunta Revuelto (2018) el comportamiento de los colaboradores dependerá de cómo la empresa gestione lo que ofrece.

Mientras satisfacción laboral se utilizó como constructo al conjunto de actitudes llevadas a cabo por los colaboradores hacia los diferentes aspectos del trabajo de forma general y específica, está definida por cinco factores satisfacción del trabajo, medio físico, supervisión, participación y prestaciones recibidas.

Además la recompensa total se ha convertido hoy por hoy en una estrategia para gestionar el talento humano en donde se combinan elementos no solo económicos sino toma protagonismo recompensables intangibles, como lo llaman algunos investigadores salario emocional, con el fin de generar vivencias laborales agradables y fortalecer el vínculo colaborador-empresa, permitiendo retener, fidelizar y satisfacer a los colaboradores y lograr los resultados deseados de la empresa porque un colaborador satisfecho es fundamental para tener un cliente satisfecho y mayores ingresos para la empresa.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se enmarco en un enfoque cuantitativo, como investigador tuve una perspectiva desde afuera de la realidad y se desarrolló una serie de acciones en cada una de las etapas del método científico. Para contrastar la hipótesis se utilizó el diseño de investigación no experimental de carácter transeccional, con alcance descriptivo, donde las variables fueron: X = Retención del talento humano y Y = Satisfacción laboral.

X -----(Y)

La unidad de análisis lo conformo el operario que se encargan del despacho del producto, el tamaño de la población está compuesta por los 83 puestos de trabajo del área de despacho. Como la población es pequeña y accesible, se admitió a bien considerar a todos los elementos de la misma como parte de la muestra. Como el material muestral son personas, entonces, se usó como instrumento de recolección de datos el cuestionario y como técnica la encuesta. El cuestionario estructurado se dividido en dos partes la misma que permitió obtener información y realizar un diagnóstico situacional tanto de las estrategias de retención del talento humano como del nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del área en estudio.

En la primera parte, está referido a la estrategia de retención del Talento Humano compuesta por 38 ítems distribuidos en ocho dimensiones, las primeras cuatro hace referencia a acciones transaccionales y las últimas cuatro a acciones relacionales. Cada dimensión cuenta con ítems y se utilizó la escala de Likert, para un rápido análisis estadístico, con cinco respuestas, donde dos respuestas son positivas, dos respuestas negativas y una neutral (muy de acuerdo, algo de acuerdo, neutral, algo en desacuerdo y muy en desacuerdo). La segunda parte, abarca a la satisfacción laboral con cinco dimensiones, cada una con sus respectivos indicadores de variable, con un total de 23 ítems y al igual que la primera parte también se utilizó la escala de Likert pero esta vez con alternativas predefinidas que van de 7 al 1 (muy satisfecho, bastante satisfecho, algo satisfecho, neutral, algo insatisfecho, bastante insatisfecho y muy insatisfecho).

Con el fin de adaptar la herramienta de recolección de datos a la realidad en estudio, probar la claridad de las preguntas y el tiempo empleado en contestar la misma, se realizó una primera prueba piloto aplicándola a 5 trabajadores. Para la validez de contenido se sometió la herramienta a la opinión de expertos, profesionales y académicos. Después de los ajustes respectivos se realizó una segunda prueba piloto con 25 colaboradores para determinar el nivel de fiabilidad del instrumento utilizando la prueba de Alpha de Cronbach mostrando que tiene consistencia interna con un valor alto para ambas variables como se aprecia en la tabla 1.

**Tabla 1.** Estadísticas de fiabilidad

Variable	Alpha de Cronbach	Nº de elementos
X	0,915	38
Y	0,939	23

Con la información recogida de las variables se procedió a analizar e interpretar todos los elementos encontrados y se presentaron en forma sintética en base a cuadros y gráficos estadísticos hasta llegar a conclusiones generales. A partir de una generalización del marco teórico construido más la información que ha proporcionado la muestra se diseñó la estrategia de retención del talento humano que contribuyan a mejorar el nivel de satisfacción laboral del área de despacho de la empresa, es decir se utilizó el método analítico-sintético y deductivo-inductivo. Para el análisis, procesamiento y presentación de la información se utilizó cuadros y gráficos y el software Microsoft Office.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

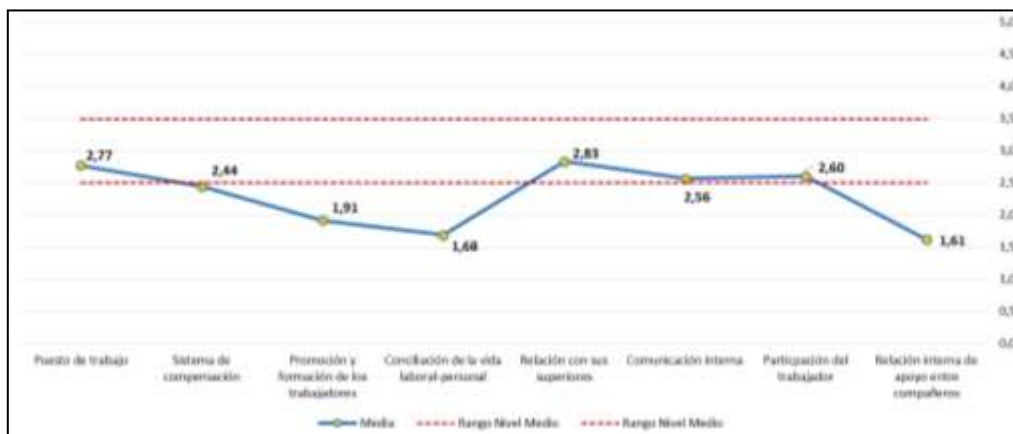
El enunciado de los resultados se dividió en dos partes, la primera que corresponde al diagnóstico tanto de las acciones de retención del talento humano como de la satisfacción laboral, según los primeros objetivos específicos. La segunda parte, responde al tercer objetivo específico y atañe a la propuesta de diseño de la estrategia, propiamente dicha, convirtiéndose en una herramienta de gestión de personas para el área de despacho alineada a la filosofía empresarial de la compañía. El análisis de los resultados se realizó de particular a lo general comenzando el análisis de cada ítem de cada dimensión de cada variable acompañado de la estadística descriptiva, media y desviación típica, concluyendo con un análisis global de toda la variable.

Desde un punto de vista general de la variable independiente y considerando la tabla 2 como criterios para el análisis de los datos, apreciamos, véase figura 1, únicamente cuatro factores de los ocho -diseño del puesto de trabajo, relación con sus superiores jerárquicos a través del liderazgo, relación con la organización a través de la comunicación interna y relación con la organización a través de la participación del trabajador- apenas superan el límite inferior del nivel medio, el resto de factores se ubican en el rango bajo, con una media general de 2,34 y una variabilidad de 0,20.

**Tabla 2.** Criterios de evaluación de la variable independiente

Rango	Nivel
1,00 - 2,49	Bajo
2,50 - 3,49	Medio
3,50 - 5,00	Alto

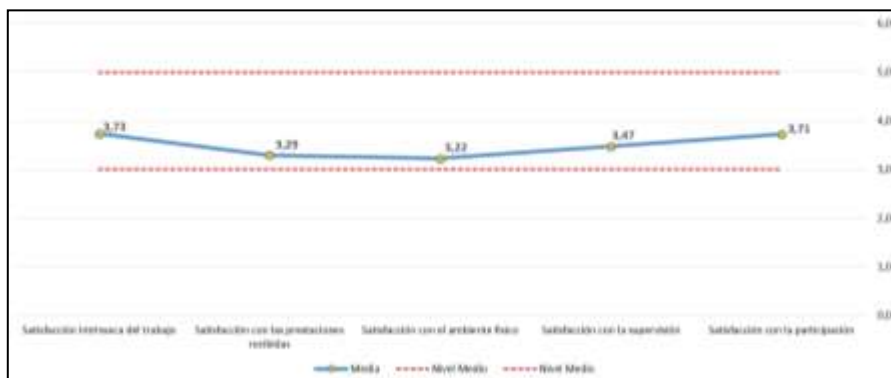
Así mismo, considerando la tabla 3 como criterios para el análisis de los datos, distinguimos, véase figura 2, todos los cinco factores de la variable dependiente, en base a su promedio, se ubican en el nivel medio con una mayor inclinación al límite inferior de ese nivel con una media general de 3,45 y una variabilidad de 0,20; de la misma forma que hicimos en la anterior variable, para complementar el análisis, se determinó el grado de favorabilidad, observando que ninguna supera el 50%, es decir, se aprecia una insatisfacción de los colaboradores debiéndose establecer mejoras.



**Figura 1.** Promedio por dimensión de la estrategia de retención del talento humano.

**Tabla 3.** Criterios de evaluación de la variable dependiente

Rango	Nivel
1,00 - 2,99	Bajo
3,00 - 4,99	Medio
5,00 - 7,00	Alto



**Figura 2.** Promedio por dimensión de la satisfacción laboral.

Del análisis de la primera parte, concluimos la falta de acciones claras, tanto relacionales como transaccionales, para retener, motivar y lograr la satisfacción de los colaboradores del área de despacho, esto permitió, como una oportunidad de mejora, diseñar una estrategia para dar solución a la problemática o como lo denomina Arce (2010) acciones curativas, así mismo de soporte y apoyo a los objetivos organizacionales. Las organizaciones deben admitir que sus logros se debe de alguna manera a las habilidades y conocimiento de sus colaboradores (Bateman y Snell, 2009), en ese sentido, sino consideramos a los mismos en los resultados financieros no alcanzaremos la visión que ha trazado la empresa. Si bien es cierto, con el fin de lograr el éxito empresarial partimos de la declaración a largo plazo con la perspectiva financiera generando valor para los accionistas, pasando luego en encontrar lo que desean nuestros clientes y mejorando nuestros procesos es fundamental también el talento humano porque son los colaboradores los que hacen que las organizaciones empresariales funcionen.

Por lo indicado en párrafos precedentes y los resultados obtenidos en el diagnóstico desarrollado y analizado, la organización debe contar con acciones o prácticas de gestión del talento humano que les garantice una fuerza laboral capacitada, motivada, con mayor desempeño y satisfacción y a la vez permita mejores resultados en términos de calidad del producto y en los resultados financieros de la misma, asumiendo a la estrategia recompensa total como medio para lograrlo. En ese sentido, la propuesta se apoya en los siguientes componentes, véase figura 3, pago total, reconocimiento, balance vida-trabajo, crecimiento individual y lugar de trabajo positivo, dejando de lado la parte económica, importante pero no lo es todo, buscando tener en primer

lugar un impacto interno y como consecuencia un impacto externo con la reputación y reconocimiento de la empresa en el mercado laboral.

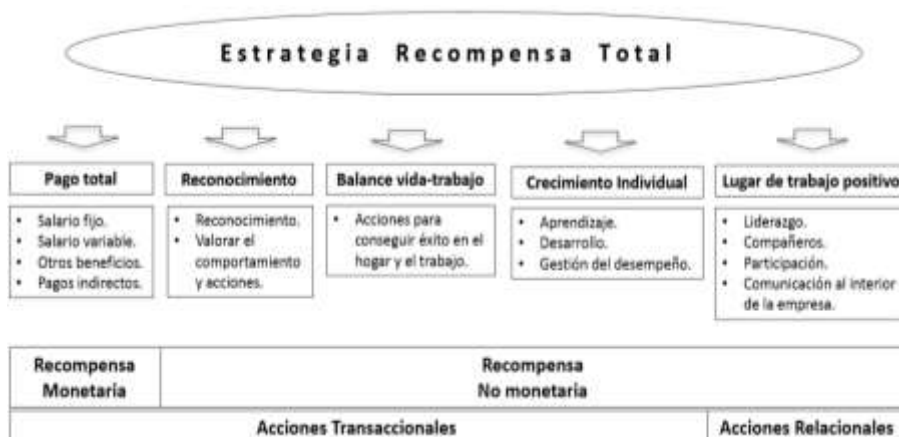


Figura 3. Estrategia Recompensa Total adaptado de (Marcos, 2011; Marcos y Ustarroz, 2015).

Tiene como interés mejorar el índice de satisfacción laboral y reducir de esta manera las renunciaciones voluntarias de los colaboradores del área de despacho, con un horizonte temporal de doce meses y un alcance de decisión funcional alineada a la filosofía empresarial de la organización. Pasado el plazo se evaluará los resultados obtenidos para realizar los ajustes si fueran necesarios. La idea de la proposición es generar nexos emocionales entre la organización y el colaborador, por lo tanto, el fin o misión es mejorar el índice de satisfacción laboral en un 0,8 y reducir el actual índice promedio mensual de rotación laboral de 19,17% a 8 % (reducción en más del 50%) en el año de su implementación.

Persigue cuatro objetivos: ofrecer reconocimiento por las acciones y metas alcanzadas, mejorar el balance vida-trabajo, ofrecer aprendizaje y desarrollo para el crecimiento personal y lograr un lugar de trabajo positivo, alineados a los objetivos organizacionales de ofrecer un producto de alta calidad, ser líder del mercado y generar rentabilidad para los accionistas. Para lograr el incremento de la satisfacción laboral de los colaboradores del área de despacho, se acompañaron a las acciones, de cada pilar de la propuesta planteada, métricas o indicadores de medición con el fin de mantener un conveniente control de la estrategia, retroalimentación y revisión periódica del cumplimiento de las metas y anualmente a través del cuestionario para medir los pilares de la propuesta como la satisfacción laboral, acompañado del cálculo del índice promedio mensual del año de la rotación voluntaria de los colaboradores.

*Objetivo 1: Ofrecer reconocimiento por las acciones y metas alcanzadas*, consiste en felicitar al colaborador amable, positiva y públicamente. Todos nosotros, los seres humanos, para desarrollarnos y sobrevivir necesitamos un signo de reconocimiento, una mano en el hombro, una sonrisa, un agradecimiento por correo electrónico, una retroalimentación, una atención, lo que buscamos con este objetivo es que los colaboradores se sientan muy bien para que la organización este algo mejor. Las acciones son las siguientes: (a) colaborador puntual (b) equipo de colaboradores que cumplieron las metas de calidad del producto, (c) cupón escolar y (d) eventos de reconocimiento y premiación.

Tabla 4. Matriz de objetivo I

Objetivo	Ofrecer reconocimiento por las acciones y metas alcanzadas			
Meta	1			
Indicador	Índice favorabilidad reconocimiento			
Línea de Acción	Indicador	Meta	Periodicidad	Responsable
Colaborador puntual	% Asistencia puntual	100%	mensual	Analista Talento Humano
Equipo del mes	# de pollos golpeados	< 4% venta mes	mensual	Administrador
Cupón escolar	% cupones entregados respecto al año anterior	100%	anual	Analista Talento Humano
Eventos de reconocimiento y premiación	% eventos realizados respecto al mes anterior	100%	mensual	Asistente Social

*Objetivo 2: Mejorar el balance vida-trabajo*, consiste en ofrecer un equilibrio entre la vida diaria del colaborador y su trabajo. Las personas de hoy no solo buscan un proyecto profesional sino también un plan de vida

y logros familiares, en ese sentido, con este objetivo pretendemos facilitar a los colaboradores un balance vida trabajo, fomentar de alguna manera una cultura de dedicar un tiempo para la familia, es decir, el colaborador del área debe tener una vida activa con sus familias y con la sociedad. Se realizará las siguientes acciones: (a) facilidades para el colaborador, (b) tiempo para celebrar, (c) retorno a casa, (d) visita de la familia y (e) día libre.

**Tabla 5.** Matriz de objetivo II

<b>Objetivo</b>	<b>Mejorar el balance vida-trabajo</b>				
Meta	1				
Indicador	Índice de favorabilidad balance vida-trabajo				
<b>Línea de Acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Responsable</b>	
Facilidades para el colaborador	# permisos especiales otorgados	14	mensual	Analista Talento Humano	
	% datos actualizados	100%	mensual	Asistente Social	
Tiempo para celebrar	# convenios proveedores	-	mensual	Analista Talento Humano	
	# eventos realizados	2	mensual	Asistente Social	
Retorno a casa	# registros salida fuera de hora	<10% mes anterior	mensual	Analista Talento Humano	
Visita de la familia	# visitas familiares	7	mensual	Asistente Social	
Día libre	% colaboradores con beneficio	100%	mensual	Asistente Social	

*Objetivo 3: Ofrecer aprendizaje y desarrollo para el crecimiento personal*, consiste en impulsar el aprendizaje continuo, es decir, adquirir o reforzar conocimiento y habilidades que permita al colaborador un desempeño efectivo en la organización como un crecimiento personal; estas herramientas permitirán más autonomía, menos supervisión y mayor productividad. Se realizará las siguientes acciones: (a) inducción al nuevo colaborador, (b) desarrollo de capacidades, (c) cultura financiera, (d) convenios con instituciones académicas y (e) plan de carrera.

**Tabla 6.** Matriz de objetivo III

<b>Objetivo</b>	<b>Ofrecer aprendizaje y desarrollo para el crecimiento personal</b>				
Meta	1				
Indicador	Índice de favorabilidad aprendizaje y desarrollo				
<b>Línea de Acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Responsable</b>	
Inducción laboral	% inducciones laborales	100%	cada ingreso	Analista Talento Humano	
	% seguimiento al colaborador	100%	mensual	Analista Talento Humano	
	# actualizaciones metodológicas de inducción	1	anual	Analista Talento Humano	
Desarrollo de capacidades	# cursos impartidos	6	trimestral	Analista Talento Humano	
	% asistentes	100%	por evento	Analista Talento Humano	
Cultura financiera	# cursos desarrollados	2	bimensual	Analista Talento Humano	
	# convenios instituciones académicas	-	anual	Analista Talento Humano	
	% participación en cursos libres respecto al mes anterior	50%	mensual	Analista Talento Humano	
Convenios instituciones académicas	% participación en diplomados respecto al semestre anterior	50%	semestral	Analista Talento Humano	
	% participación en carreras técnicas respecto al año anterior	50%	anual	Analista Talento Humano	
	% participación en universidades respecto al año anterior	50%	anual	Analista Talento Humano	
Plan de carrera	% puestos cubiertos por personal despacho	50%	semestral	Analista Talento Humano	

*Objetivo 4: Lograr un lugar de trabajo positivo*, consiste en conseguir un entorno físico o ambiente interno agradable donde la percepción y estado de ánimo de los colaboradores del área de despacho sea verdadero, productivo y auténtico, se manifiesta, como se señaló en el fundamento teórico, en las buenas relaciones con el jefe inmediato, con los compañeros de trabajo y la forma de comunicación y participación con la organización. Conseguir en el colaborador ponerse la camiseta de la empresa con un buen desempeño de él y sus compañeros, en tal sentido, se realizará las siguientes acciones: (a) construcción de una cultura, (b) compañerismo entre los colaboradores y (c) comunicación y participación.

**Tabla 7.** Matriz de objetivo IV

<b>Objetivo</b>	<b>Lograr un lugar de trabajo positivo</b>				
Meta	1				
Indicador	Índice de favorabilidad lugar de trabajo positivo				
<b>Línea de Acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Responsable</b>	
Construcción de una cultura	# cursos desarrollados en liderazgo y trabajo en equipo	4	anual	Analista Talento Humano	
	# ocurrencias reportadas por el colaborador	-	mensual	Analista Talento Humano	
	% soluciones a problemas respecto al mes anterior	100%	mensual	Jefe de área	
	# retroalimentaciones al colaborador	83	mensual	Jefe de área	
Compañerismo	% visitas directivos respecto al mes anterior	-	mensual	Analista Talento Humano	
	# actividades deportivas	12	anual	Asistente Social	
Comunicación y participación	# videos participativos	2	anual	Asistente Social	
	# reuniones con los colaboradores	2	bimensual	Jefe de área / Analista Talento Humano	
	% reuniones a pie de campo respecto al mes anterior	100%	mensual	Jefe de área	
	# anuncios publicados	-	mensual	Asistente Social	
	% ticket recogidos respecto al mes anterior	-	mensual	Asistente Social	
	# videos seguridad y prevención	2	anual	Asistente Social	

Las acciones a implementar no implican un alto costo para la organización pero si tiempo y bastante esfuerzo. El promedio mensual del presupuesto asciende a S/. 4920,33; el cual será cubierto en la medida que mejore el impacto en la venta de nuestro producto a través del indicador de calidad -número de pollo golpeado- que en los últimos años tiene un promedio mensual de pérdidas de S/. 83613,02.

De acuerdo a lo señalado, se demuestra el interés de la organización de mejorar la satisfacción laboral y si se implementa la propuesta, la probabilidad de mejorar la satisfacción de sus colaboradores del área de despacho será mayor, existirá mayor compromiso y la empresa será más competitiva en el mercado, por tanto, podemos dar validez a la hipótesis propuesta en esta investigación, la estrategia de retención del talento humano que debe diseñar una empresa avícola de Trujillo para el área de Despacho sustentado en el enfoque de recompensa total, contribuye a mejorar el nivel de satisfacción laboral.

Sincronizamos que es indiscutible el papel que juega hoy en día los colaboradores en las organizaciones, es protagonista y soporte a las diversas áreas funcionales; las organizaciones deben alcanzar conjugar la vida del ser humano y el trabajo, cambiando la forma de ver al trabajo como sacrificio a bienestar. Los primeros resultados obtenidos contribuyeron a validar el instrumento de recolección de datos utilizado para ambas variables, ratificando su utilidad diagnóstica y su uso en diversas investigaciones.

Coincidimos, en las acciones que se realicen, tanto transaccionales como relacionales, permitirán disminuir la decisión de retiro del colaborador de la organización. Estas estrategias o acciones de retención del talento humano se inician con la inducción de los colaboradores ingresantes a la organización, la misma que debe luego preocuparse para que el trabajador continúe en la empresa porque son el núcleo de habilidades y cada día se especializan con la realización de su labor convirtiéndose en un reto retener al personal. No siendo necesariamente de tipo monetario sino como por ejemplo calidad de vida, ambiente de trabajo, capacitación, oportunidades de desarrollo, entre otros.

Así mismo, consideráramos que la satisfacción laboral es un elemento prioritario e importante para el éxito de las organizaciones locales y del mundo con un ambiente de buenas actitudes interpersonales. Un colaborador insatisfecho y que se va de la organización implica un alto costo para las organizaciones. Sintonizamos, el comportamiento del colaborador dependerá de cómo la organización gestione las acciones de retención de los mismos.

En comparación con los antecedentes del estudio la mayoría coinciden en diseñar acciones que permitan retener a los colaboradores, siendo la estrategia de recompensa total, con sus respectivas variantes de acuerdo a las necesidades de cada organización, una alternativa. Permitiendo mayor rendimiento individual, grupal y organizacional como colaboradores comprometido y satisfechos. La propuesta de estrategia de retención del talento humano se fundamentó solo en cuatro componentes buscando tener en primer lugar un impacto interno y como consecuencia un impacto externo.

Los resultados obtenidos pertenecen al área de despacho de la empresa en estudio, permitiéndose aplicar al resto de áreas operativas de la organización con las respectivas variantes que se crea a bien, es por ello, interesante y recomendable, como futuras líneas de investigación, ampliar el estudio al resto de áreas de la empresa generalizando el procedimiento y metodología utilizada. De igual manera, se podría generalizar a po-



blaciones de áreas operativas encargadas al despacho de pollo vivo de diversas empresas del sector por las características y perfil similar del colaborador del área.

También, los resultados contribuyen y proveen a las organizaciones de conocimiento en acciones de retención laboral, tanto transaccionales y relacionales, que permiten contar con un colaborador comprometido y satisfecho. Por último, el estudio realizado no está exento de limitaciones, se desarrolló y examinó a un área exclusiva de una empresa avícola de Trujillo y a los colaboradores que realizan la actividad de despacho del producto a los clientes y consumidores finales. Como también a la selección de ciertas acciones de retención laboral desde su inducción del colaborador.

#### 4. CONCLUSIONES

Primero, se diseñó, a nivel de propuesta, la estrategia de retención del talento humano que contribuirá significativamente a mejorar el nivel de satisfacción laboral del área de despacho. Se sustentó en la estrategia de recompensa total y reposa en cuatro pilares: (1) ofrecer reconocimiento por las acciones y metas alcanzadas, (2) mejorar el balance vida-trabajo, (3) ofrecer aprendizaje y desarrollo por el crecimiento personal y (4) lograr un lugar de trabajo positivo, alineados a los objetivos organizacionales y buscando generar nexos emocionales entre la empresa y el colaborador.

Segundo, de acuerdo a los resultados de la investigación, diagnóstico de la situación actual, la variable estrategia de retención del talento humano presentó cuatro de los ocho factores, que apenas superaron el límite inferior del nivel medio -criterios para el análisis de datos- el resto se ubicaron en el rango bajo. Se obtuvo una media general de 2,34 y una variabilidad de los datos de 0,20; se complementó el análisis con el índice de favorabilidad, es decir, respuestas codificadas con el valor de 4 y 5, observando que ninguna superó el 50%, evidenciándose la falta de prácticas o acciones claras, tanto relacionales como transaccionales, para retener al talento humano.

Tercero, de acuerdo a los resultados de la investigación, el diagnóstico de la situación actual, la variable satisfacción laboral reveló, en base al promedio, todos los cinco factores de la variable se ubicaron en el nivel medio -criterios para el análisis de datos- con una clara y considerable inclinación o tendencia al límite inferior de ese nivel. Se obtuvo una media general de 3,45 y variabilidad de datos de 0,20; del mismo modo que la primera variable se complementó el análisis con el índice de favorabilidad, es decir, respuestas codificadas con el valor de 5, 6 y 7 de cada dimensión, observándose que ninguna supera el 50%, evidenciándose una insatisfacción de los colaboradores debiéndose establecer mejoras.

Cuarto, se describió, a nivel de propuesta, la estrategia de retención del talento humano que contribuirá significativamente a mejorar el nivel de satisfacción laboral del área de despacho a partir del desarrollo de las acciones descritas en cada pilar.

#### AGRADECIMIENTOS

A los profesionales y académicos Dr. Víctor Zavaleta León, Mg. Rosa Woolcott López e Ing. Virginia Morillos Campos por sus contribuciones a esta investigación doctoral.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J. 2015. Prácticas de gestión del talento humano en empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional Administración y Finanzas* 8(3): 113-124.
- Arce, L. 2010. Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas* 25: 191-201.
- Barbieri, B. 2013. Enfoque del Desarrollo del Negocio Avícola Exportable en Perú y América Latina. *Agro Enfoque* 191: 75-79.
- Bateman, T.; Snell, S. 2009. *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. 8va Edición. Editorial McGraw Hill Educación. México, México. 685 pp.
- Bohlander, G.; Snell, S.; Morris, S. 2017. *Administración de Recursos Humanos*. 17va Edición. Editorial Cengage Learning Editores SA. México, México. 649 pp.
- Cejas, M.; Vasquez, G.; Chirinos, N.; Hernández, G.; Sandoval, L.; Lozada, B.; Anzola, B. 2017. *Administración de Recursos Humanos: La arquitectura estratégica de las organizaciones*. Editorial Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Sangolquí, Ecuador. 175 pp
- D'Alessio, F. 2012. *Administración de las Operaciones Productivas*. 1ra Edición. Editorial Pearson Educación. México, México. 593 pp.
- Díaz, S. 2013. Lo humano en la Teoría de las Organizaciones. *Visión Gerencial* 1: 45-57.

- Figuroa, H. 2014. Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas CUC* 35(1): 61-77.
- Hom, P.; Tsui, A.; Wu, J.; Lee, T.; Zhang, A.; Fu, P.; Li, L. 2009. Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*. *Revista Journal of Applied Psychology* 94(2): 277-297.
- Iborra, M.; Dasi, Á.; Dolz, C.; Ferrer, C. 2006. *Fundamentos de Dirección de Empresas: Conceptos y Habilidades Directivas*. 2da Edición. Editorial Paraninfo SA. Valencia, España. 589 pp.
- Jiménez, A.; Avilés, Y. 2013. El reto de construir una propuesta de valor al empleado en el nuevo entorno empresarial. *Harvard Deusto Márketing y Ventas* 117: 16-22.
- La República. 2019. La República. Disponible en: <https://larepublica.pe/economia/1479729-empresas-peruanas-presentan-mayor-rotacion-laboral-latinoamerica/>
- Marcos, S. 2011. Recompensa Total: El nuevo contrato. *Harvard Deusto Business Review* 206: 40-51.
- Marcos, S.; Ustarroz, L. 2015. RRHH Digital. Disponible en: <http://www.rrhhdigital.com/editorial/110326/El-modelo-de-recompensa-total-unamos-las-piezas-del-puzle-de-la-retribucion>
- Martín, C. 2011. *Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano estratégico: Análisis de su impacto en sus resultados de empresas innovadoras españolas*. Tesis doctoral, Universidad de Valladolid. Valladolid, España.
- Marvel, M.; Rodríguez, C.; Núñez, M. 2011. La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital* 7(2): 549-584.
- Prat, R.; Tovar, P. 1999. Modelo de Compensación Total: La motivación más allá de la retribución. *Capital Humano: Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos* 12(118): 24-40.
- Revuelto, L. 2018. Enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Perspectiva Empresarial* 5(2): 7-26.
- Senge, P. 2010. *La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. 2da Edición. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. 483 pp.
- Tamayo, P. 2016. *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal*. Tesis doctoral, Universidad de Granada, Granada, España.
- Torres, J. 2016. *El impacto de las recompensas psicológicas y externas en la motivación y satisfacción laboral de los empleados*. Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.
- Tremblay, M.; Cloutier, J.; Simard, G.; Chénevert, D.; Vandenberghe, C. 2010. The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of human resource management* 21(3): 405-433.
- Urquijo, J.; Bonilla, J. 2008. *La Remuneración del Trabajo: Manual para la gestión de sueldos y salarios*. 1ra Edición. Editorial Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela. 389 pp.
- Valdebenito, C. 2016. *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total*. Tesis de maestría, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Vera, J. 2016. El sitio Avícola. Disponible en: <http://www.elsitioavicola.com/articles/2920/el-sector-avicola-peruano-clave-en-el-desarrollo-del-paas/>