

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL
ÁREA DE CENTRAL DE RESERVAS DE LA EMPRESA AVIATUR S.A**



AUTORES:

JESUALDO ANDRÉS MOYA MARTÍNEZ

JAIRO ALEXANDER QUIÑONES PARDO

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSTGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

BOGOTÁ

2019

**PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL
ÁREA DE CENTRAL DE RESERVAS DE LA EMPRESA AVIATUR S.A.**



Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia

Asesor

PAOLA REYES

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

FACULTAD DE POSTGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA

BOGOTÁ

2019

Resumen

En el siguiente trabajo de investigación se abordó la problemática de la rotación de personal del año 2015 al 2017, en el área de central de reservas de la empresa Aviatour S.A. Dadas las características del problema, se decidió utilizar instrumentos de tipo cuantitativo como la encuesta para medir aspectos de clima laboral que pudieran estar incidiendo en la problemática trabajada. Según los resultados obtenidos, se plantearon posibles alternativas de solución, donde la más acertada de acuerdo a los análisis realizados resultó ser la de instaurar un modelo de gestión del talento humano considerando pertinente tomar los planteamientos teóricos en gerencia estratégica del talento humano Miles y Snow (1984), el cual sugiere una relación de tres estrategias: prospectivas, defensivas y analizadoras, integrado con dos perspectivas del talento humano como: el *make* o interno, el cual promueve el crecimiento interno de competencias de los empleados; y el *buy* o de compra, que adquiere competencias externas por medio de la compra del capital humano. De acuerdo a las características del modelo, después de evaluar las dos perspectivas y teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, se escogió la perspectiva *Make* o interna. La cual, se perfiló por sus características como la más apropiada para mitigar la problemática. En tal sentido, se estableció un plan de acción para su implementación, que contempló aspectos como las competencias, formación, talento humano y clima laboral, cada uno con su respectiva estrategia, tarea, responsable, recurso e indicador, también, se aportaron las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave: rotación de personal, clima laboral, modelo de gestión del talento humano, perspectiva *make*, perspectiva *buy*, plan de acción.

Abstract

In the following research work was addressed the problem of staff turnover from 2015 to 2017, in the area of reservation center of the company Aviatur S.A. Given the characteristics of the problem, it was decided to use quantitative instruments such as the survey to measure aspects of work climate that could be affecting the problem worked. According to the results obtained, possible alternative solutions were proposed, where the most appropriate according to the analyzes carried out was to establish a human talent management model, taking into account the theoretical approaches in strategic management of human talent, Miles and Snow (1984), which suggests a relationship of three strategies: prospective, defensive and analytical, integrated with two perspectives of human talent such as: make or internal, which promotes the internal growth of employee competencies; and buy or buy, which acquires external competences through the purchase of human capital. According to the characteristics of the model, after evaluating the two perspectives and taking into account the objectives of the research, the Make or internal perspective was chosen. Which, outlined by its characteristics as the most appropriate to mitigate the problem. In this regard, an action plan was established for its implementation, which included aspects such as competencies, training, human talent and work environment, each with its respective strategy, task, responsibility, resource and indicator, as well as the respective contributions. conclusions and recommendations.

Key words: staff turnover, work climate, human talent management model, make perspective, buy perspective, action plan.

Agradecimientos

Queremos agradecer a todo el cuerpo administrativo, directivos, docentes y familiares que hicieron parte del proceso de desarrollo de la Especialización en Gerencia, en aportar cada uno de sus conocimientos, experiencias y apoyo para fortalecer nuestras competencias en el campo laboral ya que al realizar este programa de postgrado ha sido satisfactorio para dar aportes que sean de vital importancia en el progreso de nuestro país y la sociedad.

Contenido

	pág.
Introducción	10
1. Planteamiento del Problema y Pregunta de Investigación	12
1.1 Planteamiento del Problema	12
1.2 Pregunta de Investigación	14
2. Objetivos de la investigación	15
2.1 Objetivo General	15
2.2 Objetivos Específicos	15
3. Justificación	16
4. Marco Teórico	17
4.1 Administración de Recursos Humanos	17
4.2 Las Organizaciones	18
4.3 Recursos Humanos	19
4.4 Adaptabilidad Estratégica	19
4.5 Rotación de Personal	21
4.6 Sistemas de Gestión de Recursos Humanos	24
4.7 Ventajas y Desventajas de los Sistemas Buy y Make	26

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN, ÁREA CENTRAL DE RESERVAS- AVIATUR	7
4.8 Relación entre Estrategia y los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos	29
5. Marco Conceptual	32
6. Marco Contextual	34
6.1 Estructura del Gobierno Corporativo	34
6.2 Central de Reservas	35
7. Diseño Metodológico	37
7.1 Metodología	37
7.2 Técnicas e instrumentos	37
12.3 Ficha Técnica	38
8. Tabulación de Resultados	40
8.1 Priorización de resultados	47
8.2 Implementación técnica 5 ¿por qué?	49
8.3 Posibilidades de Solución	51
8.4 Aplicación de la Posibilidad Seleccionada	53
8.5 Plan de Acción	54
9. Conclusiones	57
10. Recomendaciones	59
Referencias Bibliográficas	60

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Índice de rotación de personal – Central de reservas – Aviatur S.A.	13
Figura 2. Diagrama del gobierno corporativo	35
Figura 3. Posicionamiento de la empresa	40
Figura 4. Estado y adecuación de la infraestructura física.	41
Figura 5. Modelo de gestión.	41
Figura 6. Relación laboral con el jefe inmediato	42
Figura 7. Oportunidades de promoción y desarrollo profesional.	42
Figura 8. Remuneración salarial	43
Figura 9. Motivación en incentivos y reconocimiento	43
Figura 10. Volumen diario de trabajo	44
Figura 11. Nivel de formación adquirido	44
Figura 12. Relaciones con compañeros de trabajo	45
Figura 13. Clima laboral en el área de trabajo	45
Figura 14. Disponibilidad y estado de las herramientas de trabajo.	46
Figura 15. Resumen descendente de los criterios de calificación	47
Figura 16. Diagrama de Pareto con aspectos de malas calificaciones	48

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Índice de rotación de personal – Central de reservas – Aviatur S.A	13
Tabla 2. Sistema de gestión de recursos humanos	25
Tabla 3. Ficha técnica	38
Tabla 4. Variables	38
Tabla 5. Datos de la tabulación	46
Tabla 6. Variables	48
Tabla 7. Propuesta según el modelo de Miles y Snow	52
Tabla 8. Plan de Acción	55

Introducción

Aviatur S.A, es una empresa del sector turismo en Colombia, cuyo objeto social es vender productos y servicio turísticos a nivel nacional e internacional, en diferentes canales de distribución, uno de ellos es la central de reservas, cuya planta de personal para la operación del área está conformada por 68 asesores.

El presente trabajo de investigación se refiere al tema de la rotación de personal, en el área de central de reservas de la empresa Aviatur S.A, siendo esta el área operativa y comercial de la organización que se encarga de atender y solucionar los requerimientos de los clientes externos, en temas de reservas de tiquetes aéreos y compras de planes turísticos y en general, de todo el portafolio de productos que ofrece la entidad. La información proporcionada por el departamento de recursos humanos, contenida en correos electrónicos corporativos, se evidencia una rotación promedio anual del -11.5% aproximadamente. Para Chiavenato (2007) “La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo ” (p. 91). Ahora bien, Kenny (2015) citado en Texas A&M (2015), afirma que: “las tasas de rotación por debajo del 15 % son saludables ” (p.1). Esto evidencia que en el área de central de reservas existe rotación significativa de personal afectando el funcionamiento y la operación de la empresa. Sin embargo, cabe aclarar cuando el porcentaje del índice de rotación de personal está por debajo del rango del (5% al 15%), esto evidencia que no se está cumpliendo con la cuota de contratación de personal y también indica que son más los despidos que las contrataciones.

La investigación de esta problemática organizacional se llevó a cabo con el interés de conocer por qué se ha venido presentando este fenómeno al interior de la organización. Dicho estudio permitió identificar las causas principales de la alta rotación. Por otro lado, posibilitó proponer alternativas de solución a través de la implementación de un modelo de gestión estratégico del talento humano; adicionalmente, profundizar en la indagación de la problemática investigada, fue un interés académico.

Para el análisis de dicha problemática y establecer su causa, se aplicaron instrumentos de naturaleza cuantitativa, los resultados determinaron que, de las 12 variables analizadas, cuatro de ellas resultaron ser las más relevantes, después de aplicar el segundo filtro se pudo establecer a partir de los resultados, que falencias en el modelo de gestión eran la causa más relevante de la rotación de personal. Una vez detectadas las causas secundarias y la principal se decidió proponer el modelo de Miles y Snow (1984), el cual es citado por Rodríguez (2001) “los sistemas de gestión de recursos humanos deben adaptarse a las exigencias de la estrategia organizativa” (p. 7). A partir de esta premisa, plantean dos sistemas para la gestión de recursos humanos, los cuales son: el sistema *buy and make*; el primero postula la adquisición en el mercado de trabajo externo y el segundo el desarrollo interno del recurso humano.

En la investigación se utilizaron una serie de encuestas aplicadas a los asesores del área de Central de Reservas de Aviatur S.A, el principal obstáculo para el normal desarrollo de éstas fue la disposición de tiempo de los asesores, por cuanto manejan turnos rotativos y fue necesario llevarlas a cabo en diferentes horarios.

1. Planteamiento del Problema y Pregunta de Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

A principios del año 2015, en la empresa Aviatur S.A., se ha venido evidenciando un incremento gradual de los despidos y renunciaciones en el área de Central de Reservas; así mismo, un decremento de las contrataciones en el mismo periodo, tal como se evidencia en la tabla 1, esta situación ha generado inestabilidad y sobrecarga laboral; es así que en el primer año la planta de personal se redujo en un -9,8%, para el segundo año se redujo en un -13,5% y para el 2017 hubo una reducción del 11,1%, lo cual se traduce en altos índices de rotación negativos, causando altos costos de reclutamiento, contratación y capacitación del nuevo personal. A continuación, se relaciona el índice de rotación de personal entre los años 2015 al 2017. Por lo tanto, se aclara que los índices de rotación de personal que están por debajo del rango del (5% al 15%) indica que no se está cumpliendo con la cuota de contratación de personal y también indica que son más los despidos que los ingresos de empleados.

Tabla 1. Índice de rotación de personal – Central de reservas – Aviatur S.A

Índice de Rotación de Personal Central de Reservas Aviatur S.A									
Año	A: Número de personas contratadas durante el periodo considerado (Año)	D: Personas desvinculadas durante el mismo periodo sin considerar jubilaciones y/o defunciones			F1: Número de trabajadores existentes al inicio del periodo considerado	F2: Número de trabajadores al final del periodo considerado	IRP	IRP aceptables	
		Bajas: Despidos-Renuncias	Jubilaciones-Defunciones	Bajas totales					
2015	11	20	2	22	96	87	-9,84%	5%	15%
2016	12	23	3	26	87	76	-13,50%	5%	15%
2017	9	17	1	18	76	68	-11,11%	5%	15%

El índice de rotación de personal (IRP) está determinado por el número de trabajadores que se integran y salen de una organización sin considerar los que lo hacen de forma inevitable como los jubilados o fallecidos, sobre el total del número de personas promedio de la organización en un determinado periodo de tiempo. Fórmula: $IRP = (((A-D)/(F1+F2))/2)) * 100$

A= Número de personas contratadas durante el periodo de tiempo considerado (Año)
D= Personas desvinculadas durante el mismo periodo sin considerar jubilaciones y/o defunciones
F1= Número de trabajadores existentes al inicio del periodo considerado
F2= Número de trabajadores al final del periodo considerado

Nota: Elaborada por los Autores con base en datos obtenidos de Grupo Aviatur S.A (2018, p.7)

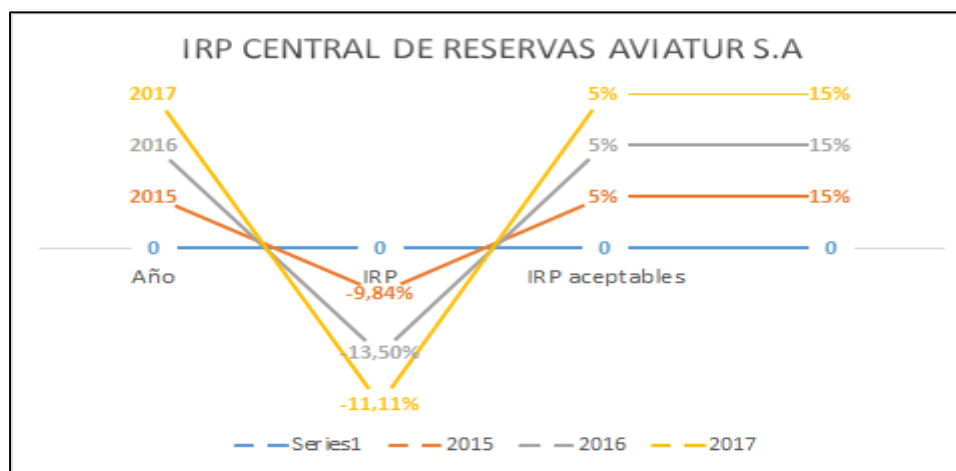


Figura 1. Índice de rotación de personal – Central de reservas – Aviatur S.A.

Fuente: Elaborada por los Autores con base en datos obtenidos de Aviatur S.A (2018, p.7)

La interpretación de la tabla 1, evidencia que, para los 3 años analizados, los Índices de Rotación de Personal (IRP) registran valores negativos y muy alejados de los rangos aceptables (entre el 5% y 15%), mostrando una reducción significativa de la planta de personal para los años considerados, también indica que son más las bajas de personal que las contrataciones. Al iniciar el año 2015, el personal de planta total era de 96 empleados y al finalizar el año 2017 quedaron 68 empleados (Aviatur S.A, 2018).

Por otra parte, el total de empleados contratados en los tres periodos evaluados fue de 39, mientras los despedidos fueron 67, la diferencia entre los dos datos genera un resultado de 28 empleados menos entre el 2015 y el 2017. Según lo anterior, se evidencia una alta rotación y una problemática interna, ya sea en la retención personal, inconsistencias en el proceso de selección, clima organizacional, motivación laboral, entre otros posibles factores, razones por las cuales se pretende realizar una investigación profunda con el fin de hallar las posibles causas y soluciones viables.

1.2 Pregunta de Investigación

¿Cómo se puede reducir el índice de rotación de personal en la central de reservas de la empresa Aviatur S.A. a un nivel aceptable del 5%?

2. Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión del talento humano para el área de central de reservas de la empresa Aviatur S.A. que conduzca a la disminución del índice de rotación al 5%.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar una revisión de la literatura de los modelos de gestión de talento humano centrado en las teorías: Administración de recursos humanos, organizaciones, adaptabilidad estratégica, rotación de personal, sistemas de gestión de recursos humanos, entre otros.
- Recolectar información empleando técnicas de investigación cuantitativa (aplicación de encuesta para detectar las causas raíz de la problemática presentada, teniendo en cuenta la percepción de los empleados).
- Analizar los resultados obtenidos de la información cuantitativa de las encuestas.
- Generar un plan de acción para la gestión del talento humano, teniendo en cuenta el modelo de Miles y Snow (1984), para lograr la reducción del índice negativo de rotación detectado en el área de Central de Reservas Aviatur S.A.

3. Justificación

La presente investigación busca mitigar la problemática de la alta rotación de personal que se evidencia entre los años 2015 al 2017, en el área de central de reservas de la empresa Aviatur S.A., proponiendo un modelo de gestión estratégica del talento humano.

Lo anterior, contribuirá a mejorar la estabilidad laboral de los empleados, lo cual, también posibilitará que el clima laboral en el área de estudio tenga una favorable percepción y aceptación por parte del personal, optimizando el desempeño y los resultados individuales y organizacionales.

En ese sentido, al promover el desarrollo y crecimiento del mercado interno de trabajo, aumentará la productividad, se reducirán los costos de contratación y reclutamiento, al retener el talento humano en la organización. Simultáneamente, se prestará un mejor servicio al cliente con empleados motivados, que, a su vez, les permita crecer y ser promovidos de acuerdo a sus capacidades y competencias.

4. Marco Teórico

4.1 Administración de Recursos Humanos

Es importante, destacar que la administración de recursos humanos representa un proceso de planeación, desarrollo, coordinación y el control de procesos capaces de promover un desempeño eficiente del personal y a la vez permita el alcance de los objetivos individuales de las personas a cargo. De tal forma, se exponen varias ideas conforme a dos autores que plantean su opinión frente a la administración de recursos humanos, así:

Según Chiavenato (2007), la administración de recursos humanos se da un contexto entre organizaciones y personas, aprovechando la sinergia de estas últimas para el desarrollo de los objetivos organizacionales y el cumplimiento de sus misiones y visiones empresariales; mientras que Mondy (1998), manifiesta que la administración de recursos humanos implica la coordinación entre personas para lograr los objetivos y metas de las organizaciones.

En conclusión, ambos autores tanto Chiavenato (2007) como Mondy (1998) presentan similitudes en los conceptos de la administración de recursos humanos expresando variables como las personas y las organizaciones; sin embargo, Chiavenato lo muestra desde una perspectiva mejor desarrollada puesto que, expresa que existe sinergia tanto de las organizaciones como las personas para el desarrollo de los objetivos organizacionales, al igual que la misión y visión de la empresa ayudando a un desarrollo progresivo del ambiente o entorno laboral.

4.2 Las Organizaciones

Las organizaciones son instituciones creadas para generar resultados por medio de las personas que las integran, las cuales tienen como finalidad alcanzar las metas y objetivos que permitan contribuir a mejorar los procesos organizacionales. Es por eso, que se destacan dos autores que dan a conocer su punto de vista de este tema de la siguiente manera:

Desde el punto de vista de Beckles (2006), citado en Rodríguez (2001) considera a las organizaciones como a las estructuras conformadas por personas en la que se da un intercambio de recursos e interactúan para llevar a cabo sus objetivos en común; mientras que Chiavenato (2007) afirma que las organizaciones constituyen un sistema de actividades conformadas por dos o más personas en las que prima la cooperación y la eficiencia del trabajo en equipo para alcanzar un objetivo en común y contribuir al crecimiento personal de los individuos y a satisfacer sus necesidades propias.

En síntesis, con respecto a los puntos de vistas presentados anteriormente por Beckles (2006) y Chiavenato (2007) referente a las organizaciones, se presentan similitudes debido a que ambos reflejan que se quiere lograr un objetivo en común, sin embargo, cabe destacar que Chiavenato muestra la fuerza de las organizaciones, la cual se ve reflejada en los individuos que la conforman dado que a través de las acciones de estos, se llevan a cabo las distintas tareas, actividades, estrategias y procesos que permiten el cumplimiento del objetivo en común y el crecimiento personal de los mismos en el campo laboral.

4.3 Recursos Humanos

Uno de los elementos que contienen las organizaciones y que son de vital importancia para lograr la eficiencia y obtención de los objetivos empresariales, son los recursos humanos, sin estos las empresas no podrían subsistir ni desarrollar cada uno de los pasos o procesos que conllevan a crear soluciones efectivas para el bienestar de la misma y de sus trabajadores; en ese sentido, cabe destacar que:

Según Chiavenato (2007), considera a los recursos humanos como a cada uno de los individuos que ingresan y salen de las organizaciones sin importar nivel jerárquico en el que se desempeñan y que constituyen el único recurso para aportar cada una de sus habilidades y conocimientos para el crecimiento y desarrollo de sí mismo y de la organización y que están distribuidos en niveles: institucional (dirección), intermedio (gerencia y asesoría) y operacional (técnicos, empleados y supervisores).

Por último, Chiavenato (2007) conceptualiza que los recursos humanos constituyen el principal recurso dinámico y competitivo de las organizaciones y que por el hecho de ser distintos, les sirve para aportar sus habilidades, aptitudes, conocimientos, destrezas y dar sus percepciones o puntos de vistas con el fin de aportar y mejorar cada una de las fallas y errores que se presenten en el desarrollo de los procesos que se lleven a cabo dentro de las organizaciones y así incentivar al crecimiento y desarrollo personal y laboral de sus individuos

4.4 Adaptabilidad Estratégica

Según lo mencionado anteriormente, se le denomina adaptabilidad o agilidad estratégica al

proceso mediante el cual, las empresas tienden a adaptarse a los diferentes entornos del mercado con el fin de generar mejores resultados para el bienestar de los miembros de la organización.

Los autores como Miles y Snow (1978) dan su punto de vista con respecto a la temática de la adaptación de las empresas a los entornos de trabajo y aportan ideas con base en lo que exponen Oktemgil y Greenley (1997), citados en Rodríguez (2001) con base a las habilidades de las empresas para el incremento de su competitividad en el mercado, esto se explica de la siguiente manera:

Desde el punto de vista de Miles y Snow (1978), se genera una introducción del concepto de la capacidad adaptativa como un proceso dinámico y complejo definido como un ciclo de ajuste, lo cual requiere la resolución simultánea de tres metodologías: empresarial, que tiene que ver con el dominio del producto-mercado; la tecnológica, que abarca todo lo referente con la tecnología y la administrativa que abarca tanto la estructura, proceso e innovaciones llevadas a cabo en los procesos internos que se desarrollan o se lleven a cabo dentro de las organizaciones. Estos autores, también, tomaron ideas de Oktemgil y Greenley (1997), citados en Rodríguez (2001) de que la adaptabilidad estratégica se constituye como una habilidad empresarial para identificar y aprovechar las oportunidades que se encuentran en el mercado, implicando cambios en su posición estratégica.

Finalmente, con la idea de Miles y Snow citado por Rodríguez (2001), cabe afirmar que la capacidad adaptativa hace énfasis en la flexibilidad estratégica, por lo que la empresa dispone de aptitudes (habilidades) para que se incremente la competitividad de la organización, el desarrollo y formación de sus individuos, es decir, la utilización de los recursos utilizados por las empresas a partir de las personas que se encuentren dentro de la organización para el logro de un equilibrio organizacional que permita beneficiar tanto a la parte de los empleados como a la

empresa y que se generen resultados que admitan mejorar los modelos de gestión de talento humano de las mismas.

4.5 Rotación de Personal

En las organizaciones, la rotación de personal representa el total de trabajadores retirados e incorporados, en relación con los empleados que conforman a las mismas y es primordial vincular los intereses de estos con los objetivos organizacionales para producir beneficios mutuos que permitan garantizar la satisfacción mutua de las partes. De esta manera, autores como Chiavenato (1990) y Lindsay (2009) citados en Rodríguez (2001) expresan su punto de vista respecto a este tema así:

En 1990 Chiavenato da a entender que la rotación de personal es el intercambio de personas entre las organizaciones y los ambientes en los que se destaca el cual, se define por el volumen de personas que ingresan y salen de las mismas; esto se debe más que todo a que hay un intercambio de recursos en el ambiente para generar excelentes resultados y que depende del nivel de interacción que se presente tanto en el mercado de trabajo como en el de recursos humanos. También, se debe tener en cuenta el flujo de entrada y salida del personal debido a que, a partir de este se determinan los instantes en que pueda salirse de control y manejar más que todo la oferta y demanda existente tanto de recursos humanos como del mercado de trabajo; mientras que en el 2008 Lindsay, manifiesta que la rotación de recursos humanos no se le considera como causa, sino como un efecto, esto debido a la consecuencia de los fenómenos internos y externos a la organización que van condicionados a la actitud y al comportamiento del personal calificado. Ahora bien, Chiavenato (1990), citado en Rodríguez (2001), presenta dos

ecuaciones para calcular el índice de rotación de personal dentro de una organización las cuales son:

$$IRP = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

Ecuación 1. Índice de rotación de personal con respecto a la planeación de recursos humanos. Datos obtenidos de Chiavenato (2007, p.62)

Donde:

IRP = Índice de rotación de personal

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

$$IRP = \frac{\frac{I + S}{2} + R + T}{PE}$$

Ecuación 2. Índice de rotación de personal (pérdidas por departamento). Datos obtenidos de Chiavenato (2007, p.62)

Donde:

IRP= índice de rotación de personal

R = recibo de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o divisiones).

T = transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o divisiones).

$$IRP = \frac{S \times 100}{PE}$$

Ecuación 3. Índice de rotación de personal (Pérdidas de personal). Datos obtenidos de Chiavenato (2007, p.62)

Donde:

IRP= índice de rotación de personal

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado.

En conclusión, Chiavenato (1990) citado en Rodríguez (2001), argumenta que las principales causas de la rotación de personal se ajustan a la oferta y demanda del mercado de trabajo y del mercado de recursos humanos, dado que, si se presenta una baja oferta de empleos pero una elevada oferta de recursos humanos, es más probable que haya una rotación de personal debido al perfil del cargo al que muchos individuos quieran aplicar, teniendo en cuenta los conocimientos y las habilidades necesarias para tener un desarrollo en el presupuesto, lo que implica menos costos en capacitación de personal cambiando el entorno laboral en que se rodean los empresarios ,en pocas palabras, si los empleados no cumplen con los objetivos instrumentales para los que fueron capacitados en los puestos de trabajo y debido a que hay un alto mercado laboral externo que cumple con el determinado perfil para ocupar el cargo deseado, se aplicarán a terceras personas que cumplan con los requerimientos mínimos para ejercer los puestos de trabajo y además, se agregan tres ecuaciones fundamentales para el cálculo de la rotación de personal teniendo en cuenta aspectos como: las pérdidas de personal, la planeación de recursos humanos y la pérdida por departamentos. Además, Lindsay (2008) da un manifiesto en relación a que los procesos de rotación de personal en las empresas se deben más que todo al clima

organizacional que se desarrolla al interior de las organizaciones, pues están condicionados a los fenómenos internos y externos que ocurren en la organización y que de alguna manera afecta a los trabajadores que se desempeñan en los diferentes cargos

4.6 Sistemas de Gestión de Recursos Humanos

Los sistemas de gestión de recursos humanos, representa la manera en que funcionan las organizaciones y el trabajo de los individuos que la conforman, es por eso que se resaltan dos sistemas: el *make* (interno) y *buy* (mercado), en el que se tienen en cuenta criterios de reclutamiento, selección, evaluación y compensación del empleado. Autores como Miles y Snow (1984), Peck (1994) y Ouchi (1984), expresan su punto de vista respecto a este tema de la siguiente manera.

Miles y Snow (1984) dan a conocer al Sistema *buy* o de mercado interno como la filosofía por medio de la cual las organizaciones toman las capacidades y habilidades que son necesarias en el mercado de trabajo, y el mercado externo es el principal constituyente para la organización. Miles y Snow agregan ideas de Peck (1994), en la que se manifiestan los diferentes rasgos de esta filosofía caracterizada por: la contratación de empleados en el mercado externo de trabajo, reflejo de las recompensas en los resultados obtenidos en el puesto de trabajo, refiriéndose a la equidad externa, es decir, las organizaciones van a esperar una rotación en el personal cuyos objetivos instrumentales u organizacionales no estén siendo alcanzados o satisfechos en las organizaciones, por lo tanto, las organizaciones tienden a despedir empleados incluyendo a los de altos cargos, por las fluctuaciones de la demanda. Esto se explica en la tabla 2

Tabla 2. *Sistema de gestión de recursos humanos*

SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	SISTEMA <i>MAKE</i>	SISTEMA <i>BUY</i>
<i>Estrategia básica</i>	<i>DESARROLLAR</i> recursos humanos	<i>COMPRAR</i> recursos humanos
<i>Reclutamiento, selección y ubicación</i>	Reclutamiento interno Selección rigurosa	Reclutamiento externo La selección puede incorporar tests psicológicos previos
<i>Planificación de recursos humanos, formación y desarrollo</i>	Formal, amplia Desarrollo de competencias Amplios programas de formación	Informal, limitada Identificación y adquisición de competencias Programas de formación limitados
<i>Evaluación del rendimiento</i>	Orientada a los procesos (por ejemplo, basada en sucesos críticos u objetivos de producción) Identificación de las necesidades de formación Evaluaciones del rendimiento individual/grupo Comparaciones temporales (por ejemplo, rendimiento de los años anteriores)	Orientada a resultados (por ejemplo, dirección por objetivos o niveles de rentabilidad) Identificación de las necesidades de contratación Evaluaciones del rendimiento corporativo/divisional Comparaciones <i>cross-sectional</i> (por ejemplo, otras empresas en el mismo periodo)
<i>Compensación</i>	Basada en el puesto Equidad interna La retribución total está compuesta fundamentalmente por salario base y hace hincapié en las diferencias superior/subordinado	Basada en el rendimiento Equidad externa En la compensación total tiene gran importancia la retribución variable y está influida por las necesidades de reclutamiento

Nota: Elaborada por los Autores con base en datos obtenidos de Miles y Snow (1984, p.12)

Con respecto al sistema *Make* o de mercado interno, Miles y Snow (1984) afirman que éste corresponde con puertas de entrada que se limitan a niveles jerárquicos inferiores, los cuales desarrollan a sus empleados a largo plazo, son seleccionados y formados cuidadosamente con el objetivo de que permanezcan en la compañía durante la mayor parte de sus carreras. Este autor se apoya en Ouchi (1984) el cual, refuta que esta estrategia se caracteriza principalmente por la promoción y formación de sus empleados dentro del mercado interno de trabajo en el que el comportamiento y los procesos desarrollados en las organizaciones tienen más peso que los resultados obtenidos por los individuos de las mismas; en pocas palabras, las organizaciones

invierten en la formación de los empleados con el compromiso de un rendimiento a largo plazo en la empresa.

En conclusión, Miles y Snow (1984) expresan que los sistemas *buy* y *make* son esenciales para el desarrollo progresivo de las empresas porque, presentan perspectivas del sistema de gestión de recursos humanos en cuanto al adquirir personal del mercado interno y externo, hasta tener en cuenta la formación de sus habilidades, destrezas y conocimientos para obtener excelentes resultados en sus puestos de trabajo. También, se debe tener en cuenta las recompensas y los incentivos que motivan a los trabajadores a seguir formándose como personas y asegurar su bienestar dentro de la empresa y la participación de los mismos dentro de los procesos empresariales dependiendo del diseño del sistema ya sea autoritario o participativo.

4.7 Ventajas y Desventajas de los Sistemas Buy y Make

Con respecto a la efectividad organizativa de las organizaciones, una gestión del capital humano resulta efectiva para los sistemas *buy* y *make* en el sentido que varios autores como por ejemplo Miles y Snow (1984) defienden los diferentes beneficios y desarrollos internos que provocan los mismos en el desarrollo de las habilidades, aptitudes y destrezas de sus trabajadores aunque otras personas defiendan su externalización es decir, contar con personal capacitado para ejercer un determinado cargo que se adapte al objetivo instrumental de la empresa es por eso, que se resaltan ventajas y desventajas que tienen que ver con la rotación de personal, las relaciones laborales a largo plazo y la estabilidad del stock del capital humano en la organización que son factores que determinan el tipo de ventaja y desventaja que presentan los sistemas *buy* y *make* de la gestión de recursos humanos. Los siguientes autores expresan sus ideas u opiniones

de la siguiente manera:

Según Granovetter (1986), la rotación de personal puede ser interpretada de distintas maneras, aunque, los que defienden el funcionamiento del mercado laboral sostienen la idea de que es necesario que se presente un flujo continuo en el que se clasifiquen tanto trabajadores como empleados, en el que los gustos y habilidades sean adecuados a los puestos de trabajo, así como los salarios básicos y las respectivas condiciones laborales que deben estar ajustadas a los mismos. Sin embargo, algunos autores como Staw (1980), Pfeffer y Baron (1988), afirman que el proceso de rotación de personal más que todo se debe a un problema organizativo.

Con respecto a las relaciones laborales a largo plazo, que caracteriza al sistema *make*, Edwards (1979), expresa que estos sistemas tienen la ventaja en que se fomenta una mayor lealtad del trabajador y congruencia de sus intereses, es decir, se vincula la identidad del mismo con la empresa. También, cabe agregar que los autores Abegglen y Stalk (1984) afirman que el sostenimiento vitalicio de la mayoría de las organizaciones con las relaciones laborales a largo plazo permite una paz laboral dentro de las organizaciones.

Por otra parte, Becker (1964) y Williamson (1975, 1981) agregan que las relaciones laborales a largo plazo se han desarrollado para poder asegurar un intercambio entre la empresa y el empleado con el fin de que éste se beneficie de sus habilidades, capacidades, experiencia y formación, invirtiendo en programas de capacitación por medio de los cuales se lleve a un componente importante de aprender-haciendo (*learning by doing*).

En esta línea y con respecto a los empleos a largo plazo según Thurow (1975) la mayor parte de la formación en los puestos de trabajo se debe a los compañeros con que se comparte, esto debido a que se apoyan entre sí y los empleados van reforzando sus habilidades y conocimientos en el campo laboral, permitiendo oportunidades de promoción, y una proporción por parte de la

empresa de incentivos necesarios con el fin de garantizar su proceso de formación dentro de la misma.

Continuando con el sistema *make*, éste también presenta complicaciones, sobre las cuales Jones y Wright (1992) y Rousseau (1995) expresan que aunque se facilite el stock del capital humano dentro de las organizaciones, se incrementan los costes burocráticos que se derivan de la administración de los empleos, es decir, se incurren en altos gastos de formación y capacitación del respectivo personal para ejercer los diferentes cargos, por lo que este sistema reduce la capacidad que tiene la empresa para adaptarse a los futuros cambios del entorno empresarial, más que todo a los que influyan en la demanda del trabajo.

Ahora bien, sobre el sistema *Buy*, Pfeffer (1994), argumenta que el equilibrio de los recursos humanos ha mejorado la flexibilidad organizativa de las empresas. Cabe agregar, que tanto Pfeffer y Baron (1988), afirman que la flexibilidad en las organizaciones es importante solo cuando se presentan dificultades para poder adaptar la plantilla de los empleados permanentes a los cambios constantes en las condiciones de demanda; sin embargo, Bettis, Bradley & Hamel, (1992), expresan que este sistema puede llegar a limitar el desarrollo de las habilidades y capacidades esenciales de sus trabajadores para la competitividad de la empresa, y que resulta más costoso en capacitar empleados del mercado externo.

Finalmente, autores como Edwards (1979), Abegglen y Stalk (1984), entre otros mencionados anteriormente, expresan y dan a entender cada una de las ventajas, desventajas o inconvenientes de los sistemas de gestión de recursos humanos y que son de gran importancia en la parte de la relación laboral con los empleados, dado que esto ayuda a los mismos a que trabajen conjuntamente dentro de la organización permitiéndoles adquirir y reforzar capacidades, conocimientos y destrezas que pueden ser de vital importancia para el fomento de la formación

de sus empleados y el alcance de objetivos instrumentales dentro de la empresa que permitan incentivar al empleado a tener un buen desempeño y tener la posibilidad de escalar nuevos puestos con el fin de mejorar los procesos de la gestión de recursos humanos.

4.8 Relación entre Estrategia y los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos

Una vez explicado el tema de las organizaciones y los recursos humanos y lo relacionado con los sistemas *buy* y *make*, se presenta una correspondencia entre la estrategia y los sistemas de gestión de recursos humanos, es decir, estos últimos se encuentran clasificados y denominados como organizaciones del tipo defensivas y exploradoras abarcando aspectos como el de la rotación de personal y las relaciones laborales en las empresas, las cuales, están explicadas en los sistemas mencionados anteriormente. Es por eso, que estos autores las destacan de la siguiente manera:

Miles y Snow (1984), con respecto al sistema *make*, sostienen que las organizaciones defensivas son empleadas en este modelo porque desarrollan a sus empleados y así, tienen la capacidad de predecir fiablemente cada una de sus necesidades futuras en los entornos en los que se desempeñen, por lo que la predictibilidad es el elemento clave de las estrategias defensivas. En tal sentido, Miles y Snow (1984) dan a conocer que la estabilidad no solo favorece a la viabilidad que permite un desarrollo interno de cada uno de los trabajadores de la organización; es así que Van Maanen y Schein (1979) y O'Reilly (1989) expresan que los conocimientos, capacidades y habilidades de estos van a ser de vital importancia en la empresa, por lo que tendrán una menor rotación. Por otra parte, Rousseau (1989) agrega que esta rotación no solo se debe a la escasa oportunidad laboral y de alternativas, sino que también a la falta del desarrollo y

sentido de pertenencia de la organización con sus empleados.

Se debe considerar lo argumentado por Miles y Snow (1978), los cuales definen a las empresas exploradoras como a las organizaciones que busca oportunidades de crecimiento de forma agresiva por medio de la innovación y desarrollo de nuevos productos o mercados a las organizaciones defensivas como las que adoptan y protegen los dominios de producto-mercado, limitados y estables en los que se centran en la eficiencia interna; sin embargo, Schuler y Jackson (1978) basándose en la teoría del comportamiento de las organizaciones contradicen los argumentos de Miles y Snow, afirmando que las empresas se rigen por una estrategia de reducción en los costes en comparación a la estrategia defensiva, en la que se hace hincapié en las relaciones laborales a corto plazo, esto implica que se reduce la formación y el desarrollo de los trabajadores y además, se pone de relieve la equidad externa en las prácticas de compensación, logrando maximizar la eficiencia, por lo que Miles y Snow, indican que en estrategias defensivas es más recomendable utilizar el sistema *buy* o de mercado de la gestión de recursos humanos; y con respecto a la rotación Schuler y Jackson, expresan que las organizaciones siguen una estrategia de innovación en la que se debe dar el fomento de los comportamientos como la manera de adoptar riesgos y la orientación a largo plazo, dando a entender que la rotación de trabajadores traerá consecuencias desastrosas para cada uno de los miembros de la organización. Según Kanter (1985), las innovaciones representan una amenaza para el *status quo*, debido a que, se requieren unos empleados que estén comprometidos y dispuestos a aceptar riesgos de carácter personal.

Ahora bien, con respecto a las ideas presentadas por los autores mencionados anteriormente, Miles y Snow (1978) ubican al sistema *make* dentro de las organizaciones defensivas debido a que estas predicen la manera sobre cómo los individuos de las

organizaciones tienen un excelente desempeño prediciendo cada una de sus necesidades futuras mientras que por otro lado se habla de oportunidad y crecimiento por medio de la innovación a través de las organizaciones exploradoras, puesto que, favorece la viabilidad de la empresa y principalmente de sus empleados que con sus habilidades y destrezas van a ser de vital importancia para evitar el proceso de rotación.

Es por esto que es importante que los comportamientos de la parte de recursos humanos se centren principalmente en las relaciones a largo plazo, pues esto incluye una rotación por los diversos departamentos empresariales permitiendo una amplia formación y desarrollo de las capacidades y destrezas de los trabajadores, por lo tanto, las estrategias exploradoras van ligadas de la mano junto con el sistema *make*.

5. Marco Conceptual

Administración de recursos humanos: es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, habilidades, etc., de los miembros de la organización (Arias, 1979)

Competencias: es el conjunto de atributos que posee una persona y le permiten desarrollar una acción efectiva en determinado ámbito (Mayo, 2016)

Equidad externa: Se refiere a lo que se considera que es una remuneración justa con respecto a la retribución que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo (Gómez & Cardy, 1997)

Equidad interna: Se refiere a lo que se considera que es justo dentro de la estructura retributiva de una empresa (Gómez & Cardy, 1997)

Estabilidad laboral: es la protección legal contra las posibilidades de terminar una relación laboral; busca la permanencia del contrato de trabajo y a que no se extinga por una causa no prevista en la Ley (Gaceta Laboral, 2016)

Estrategia: Es la determinación de metas y objetivos básicos a lo largo de una empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. (Chandler, citado en Lavanda (2016)

Flexibilidad estratégica: es la capacidad de adaptación o de anticipación que posee la empresa para hacer frente a los cambios de entorno (a sus oportunidades y amenazas) (Wolters Kluwer, 2017)

Habilidad: es un sistema complejo de acciones conscientes, las cuales posibilitan la aplicación productiva o creadora de los conocimientos y hábitos en nuevas condiciones en correspondencia con su objetivo (Maximota, 1962 citado en Rodríguez, 2001).

Modelo de gestión: es un sistema o marco de referencia para la administración de una entidad y que pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados, así como en la administración pública (Villamizar, 2017)

Organización: Corresponde al proceso administrativo, por medio del cual dos o más personas ejecutan de manera coordinada y ordenada un trabajo dado en un entorno externo en particular en busca de un objetivo que se proponen estos (Taboala, 2016)

Productividad: “La productividad es la relación que existe entre la producción y los recursos empleados” (Jaramillo, 2005,p.66)

Recurso humano: Es el conjunto de individuos que ingresan y salen de las organizaciones sin importar el nivel jerárquico en el que se desempeñen (Chiavenato, 2007)

Rotación de personal: el término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. (Chiavenato, 2007)

Selección: La selección es el proceso de elegir a partir de un grupo de candidatos a aquel individuo que resulte ser más conveniente para una posición en particular. Hay muchas formas de mejorar la productividad (Chiavenato, 2007).

Talento humano: es la capacidad de la persona para comprender y entender de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo habilidades, destrezas, conocimientos y experiencias a lo largo de su formación laboral (Grau, 2016)

6. Marco Contextual

La investigación se desarrolló en la ciudad de Bogotá, en la empresa Aviatur S.A, en el área Central de Reservas, ésta se encuentra ubicada en la Avenida Calle 19 # 4-62, en el barrio Las Aguas centro de la ciudad de Bogotá. "Fundada el 6 de febrero de 1957, la Agencia de Viajes y Turismo Aviatur, inició con cinco empleados y un capital de \$60.000. Su primer local estuvo ubicado en la Avenida Jiménez número 4-86" (Grupo Aviatur S.A, 2017,p.6)

Con la agencia de viajes se da inicio al Grupo Empresarial Aviatur, que actualmente cuenta con 116 oficinas propias en 23 ciudades del país, además cuenta con 28 empresas, una unión temporal (Concesión Tayrona) y más de 3.000 colaboradores, de los cuales 1.888 laboran en la agencia de viajes (Grupo Aviatur S.A, 2017). De igual forma “tiene representación en la Habana (Cuba), ciudad de Panamá, París y Miami, en donde funciona una oficina del Grupo Logístico Aviatur Carga” (Grupo Aviatur S.A, 2017, p.2). adicional a lo anterior, se destaca que “Aviatur fue el primer grupo empresarial colombiano en participar como miembro del Global Compact desde el 10 de mayo de 2005 (Grupo Aviatur S.A, 2017, p.2)

6.1 Estructura del Gobierno Corporativo

La estructura organizacional de Aviatur S.A posee una forma circular, esto se traduce en que todas las áreas son igual de importantes, pues forman parte del engranaje que permite la consecución de los objetivos estratégicos, a continuación, se muestra dicha estructura:

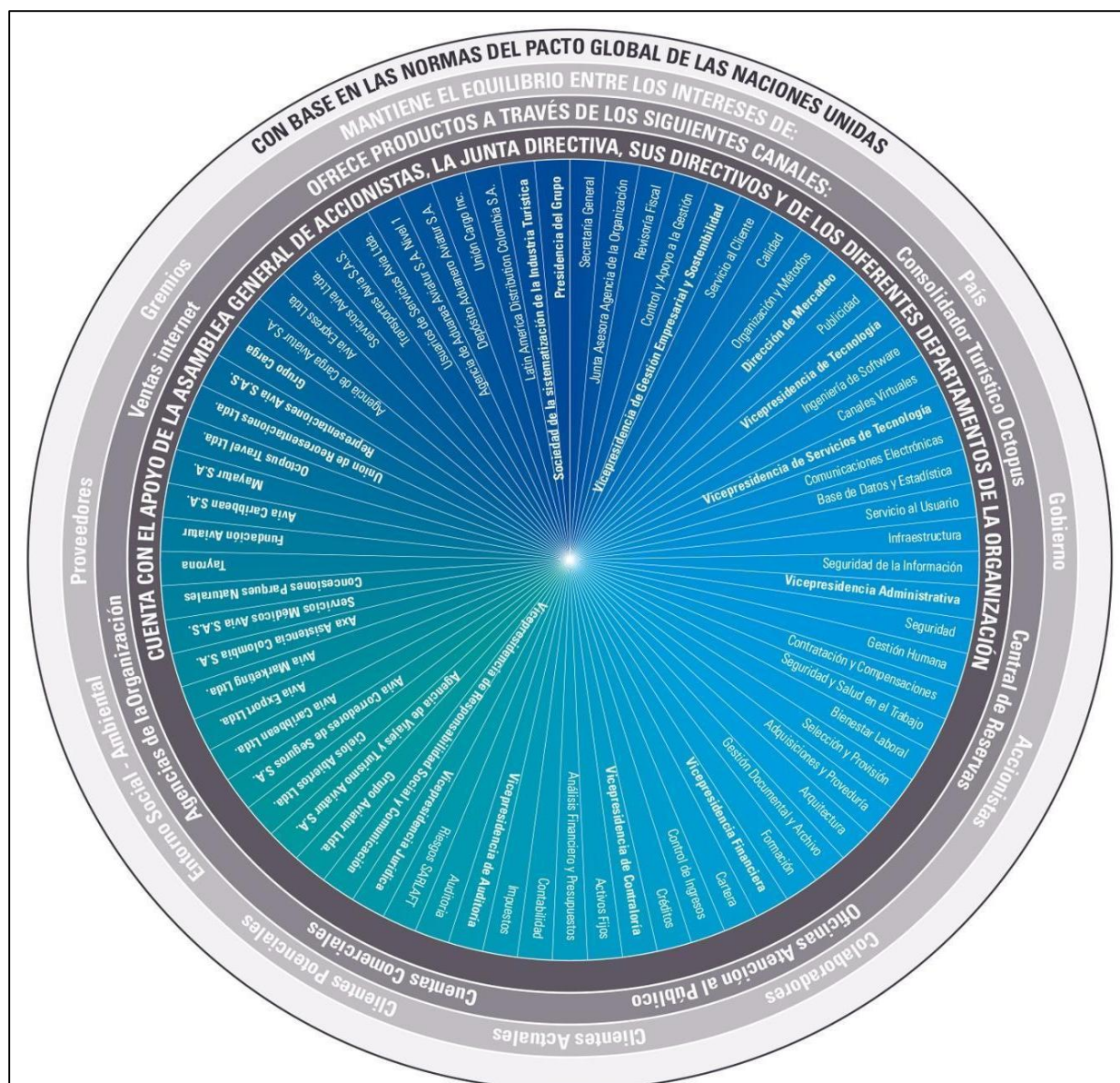


Figura 2. Diagrama del gobierno corporativo
Fuente: Datos obtenidos de Grupo Aviatur S.A (2017, p.10)

6.2 Central de Reservas

El área específica donde se presenta la problemática es la Central de Reservas, la cual es un área operativa y comercial de la organización, que se encarga de atender y solucionar los requerimientos de los clientes externos, en temas de reservas y compras de planes turísticos y en

general, de todo el portafolio de productos que ofrece la empresa. A finales del año 2017 el área contaba con 68 empleados, 1 director, 6 supervisores y 61 asesores. Es de este departamento de donde se obtuvo la muestra probabilística. En tal sentido, se dispuso del marco muestral y se conoció el universo que en éste caso es la cantidad de empleados de la organización y del área específica, para establecer los instrumentos de medición, técnicas de investigación y muestreo probabilístico que se emplearon.

Descripción del cargo asesor. El asesor de la Central de Reservas - Agencia de Viajes y Turismo Aviatur S.A., cumple las funciones de atender la llamada de los clientes, orientándolos teniendo en cuenta cada uno de sus requerimientos y necesidades, superando sus expectativas. También, se encarga de ofrecer los servicios y productos de la empresa, procurando realizar el proceso de venta desde la reserva hasta la compra final. (Grupo Aviatur S.A, 2018)

Requisitos que debe cumplir el aspirante. El aspirante al cargo de asesor del área de central de Reservas Aviatur S.A. debe cumplir con los estudios indispensables (técnico, tecnológico o profesional preferiblemente en carreras administrativas, turísticas o comercial), que cuente con conocimientos en tiquetes nacionales e internacionales, geografía nacional e internacional, productos turísticos, que tenga buena redacción de documentos, razonamiento lógico, excelente ortografía, dominio de internet y en hojas de cálculos y tenga habilidades de fluidez y comprensión verbal, también debe contar con experiencia interna de tres años y externa de cinco años realizando labores relacionadas con el cargo y debe tener competencias organizacionales (Comunicación, manejo de conflictos, trabajo en equipo y orientación al servicio) y específicas (Capacidad analítica, manejo de equipos de trabajo, capacidad de trabajo bajo presión, atención al detalle y orientación al logro) con un sueldo asignado de \$1.580.000 más comisiones por ventas. (Grupo Aviatur S.A, 2018)

7. Diseño Metodológico

7.1 Metodología

Para identificar los factores que generan la rotación de personal en el área Central de Reservas de la empresa Aviatour S.A, se planteó una metodología con enfoque cuantitativo, para este caso la encuesta, puesto que se tuvo acceso a evidencia numérica sobre la cantidad de ingresos y retiros de los empleados en los periodos considerados, también se logró establecer la muestra poblacional de 68 participantes que corresponden al total de asesores del área de central de reservas a fin de corroborar y evidenciar la problemática dentro de la organización, posteriormente, al identificar los principales factores, se implementó la técnica de los “5 porqué”, para establecer cuál de estos es la principal causa raíz de la rotación.

7.2 Técnicas e instrumentos

Encuesta. Con el fin de obtener la apreciación y datos directos de los empleados en relación a la problemática, se generaron los cuestionarios, los cuales debieron ser anónimos para la comodidad de los encuestados, y también para que los datos suministrados no fueran influenciados por alguna presión de la organización.

12.3 Ficha Técnica

Tabla 3. *Ficha técnica*

Ficha técnica	Población	Muestra
Empleados de la central de reservas al 2017	68	Población pequeña
Porcentaje	100%	100%

Nota: Elaborada por los Autores

Tabla 4. *Variables*

Variable	Ítem	Preguntas	Bueno	Regular	Malo	Objetivo
Entorno	1	¿Cómo califica el posicionamiento de la empresa?				Identificar el grado de satisfacción y sentido de pertenencia de los empleados por la empresa.
	2	¿Cómo califica el estado y la adecuación de la infraestructura física de la empresa?				Evaluar el (SG-SST) y el bienestar laboral en las instalaciones de la empresa.
Procedimiento	3	¿Cómo califica el actual modelo de gestión del personal?				Determinar el nivel de percepción de los empleados en relación a la gestión de los directivos con el personal.
	4	¿Cómo califica su relación con su jefe inmediato?				Detectar el estado de la comunicación entre jefe y subalternos.
	5	¿Cómo califica las oportunidades de promoción y desarrollo profesional?				Indagar si la empresa promueve a sus empleados.
	6	¿Cómo califica la remuneración salarial?				Establecer en qué grado de satisfacción con respecto al salario están los empleados.
	7	¿Cómo califica la motivación en incentivos y reconocimiento?				Examinar los niveles de motivación y reconocimiento hacia los empleados
	8	¿Cómo califica el volumen diario de trabajo?				Averiguar la suficiencia de personal para el cumplimiento de las metas, sin sobrecarga laboral.
	9	¿Cómo califica su nivel de formación adquirido?				Conocer el nivel de formación de los empleados.

Tabla 4 (continua)

Variable	Ítem	Preguntas	Bueno	Regular	Malo	Objetivo
Clima organizacional	10	¿Cómo califica sus relaciones con compañeros de trabajo?				Buscar el nivel en el que las relaciones interpersonales se dan en un ambiente de trabajo en equipo, intercambio de ideas, pensamientos y opiniones.
	11	¿Cómo califica el clima laboral en su área de trabajo?				Descubrir si los empleados están a gusto desarrollando sus funciones, interactuando con las personas, remuneración y reconocimiento.
Medios físicos	12	¿Cómo califica la disponibilidad y estado de sus herramientas de trabajo?				Comprobar el grado de suficiencia y las condiciones de las herramientas de trabajo.

Nota: Elaborada por los Autores

8. Tabulación de Resultados

Estas encuestas fueron aplicadas en el mes de diciembre del 2018, teniendo en cuenta que los asesores manejan turnos rotativos lo cual impidió realizarlas en una fecha específica. Los resultados obtenidos, fueron tabulados y analizados de la siguiente manera:



Figura 3. Posicionamiento de la empresa
Fuente: Elaborada por los Autores

Con respecto al posicionamiento de la empresa, para un total de 68 personas encuestadas, el equivalente al 88,2% la consideraron buena, mientras que el 11,8% restante la consideraron regular. También, ninguno de los que respondieron a esta encuesta dijeron que el posicionamiento de la empresa es malo.

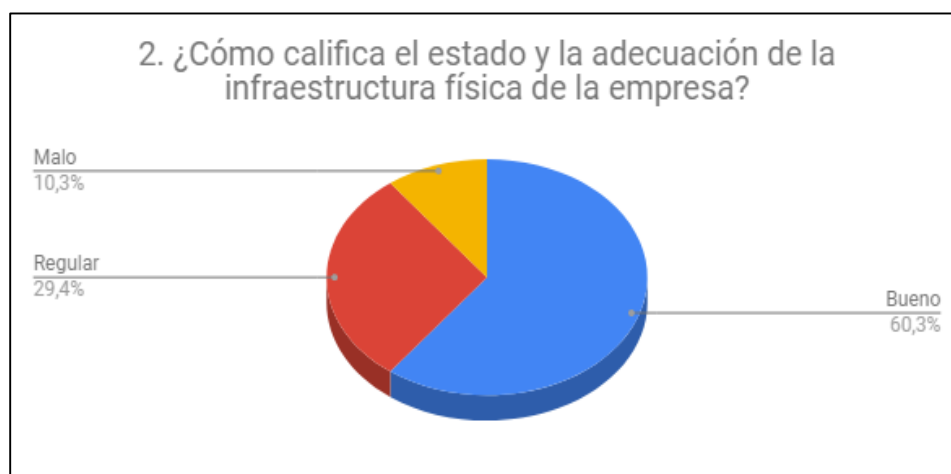


Figura 4. Estado y adecuación de la infraestructura física.
Fuente: Elaborada por los Autores

En cuanto al estado y la adecuación de la infraestructura física de la empresa, para un total de 68 personas encuestadas, el equivalente al 60,3% la consideraron buena, el 29,4% la consideraron regular y el 10,3 % la consideraron mala.



Figura 5. Modelo de gestión.
Fuente: Elaborada por los Autores

En relación con el actual modelo de gestión del personal, para un total de 68 personas encuestadas, el equivalente al 85,3% la consideraron mala, el 13,2% la consideraron regular y el 1,5 % la consideraron buena.



Figura 6. Relación laboral con el jefe inmediato
Fuente: Elaborada por los Autores

Referente a la relación con el jefe inmediato, para un total de 68 personas encuestadas, el equivalente al 80,9% la consideraron buena, el 16,2% la consideraron regular y el 2,9 % la consideraron mala.



Figura 7. Oportunidades de promoción y desarrollo profesional.
Fuente: Elaborada por los Autores

Acerca de las oportunidades de promoción y desarrollo profesional, para un total de 68 personas encuestadas, el equivalente al 70,6% la consideraron mala, el 19,1% la consideraron regular y el 10,3 % la consideraron buena.



Figura 8. Remuneración salarial
Fuente: Elaborada por los Autores

Con respecto a la remuneración salarial, para un total de 68 personas encuestadas, el equivalente al 75% la consideraron mala, el 25% la consideraron regular y ninguno de los encuestados respondió que era buena.



Figura 9. Motivación en incentivos y reconocimiento
Fuente: Elaborada por los Autores

En cuanto a la motivación en incentivos y reconocimiento, del 100% de los encuestados, el 79,4% que representa 54 empleados, opinaron que era mala, mientras que el 20,6% restante dijeron que era regular y ninguno de los encuestados respondió que era buena.



Figura 10. Volumen diario de trabajo
Fuente: Elaborada por los Autores

En relación con el volumen diario de trabajo, del 100% de los encuestados, el 86,8% que representa 59 empleados, opinaron que era regular, mientras que el 11,8% opinaron que era bueno y el 1,5% opinaron que era malo.



Figura 11. Nivel de formación adquirido
Fuente: Elaborada por los Autores

En cuanto al nivel de formación adquirido, del 100% de los encuestados, el 66,2% que representa 45 empleados, opinaron que era malo, mientras que el 17,6% opinaron que era regular y el 16,2% opinaron que era bueno.



Figura 12. Relaciones con compañeros de trabajo
Fuente: Elaborada por los Autores

Acercas de las relaciones con compañeros de trabajo, del 100% de los encuestados, el 89,7% que representa 61 empleados, opinaron que era regular, mientras que el 10,3% opinaron que era bueno y ninguno respondió que es malo.



Figura 13. Clima laboral en el área de trabajo
Fuente: Elaborada por los Autores

En relación al clima laboral en el área de trabajo, del 100% de los encuestados, el 79,4% que representa 54 empleados, opinaron que era regular, mientras que el 20,6% opinaron que es malo y ninguno respondió que era bueno.



Figura 14. Disponibilidad y estado de las herramientas de trabajo.
Fuente. Elaborada por los Autores

En cuanto a la disponibilidad y estado de las herramientas de trabajo, del 100% de los encuestados, el 69,1% que representa 47 empleados, opinaron que era bueno, mientras que el 19,1% opinaron que es regular y 11,8% respondieron que es malo.

Tabla 5. Datos de la tabulación

ítem	Variables	Bueno	Regular	Malo
1	¿Cómo califica el posicionamiento de la empresa?	88%	12%	0%
2	¿Cómo califica el estado y la adecuación de la infraestructura física de la empresa?	60%	29%	10%
3	¿Cómo califica el actual modelo de gestión del personal?	2%	13%	85%
4	¿Cómo califica su relación con su jefe inmediato?	81%	16%	3%
5	¿Cómo califica las oportunidades de promoción y desarrollo profesional?	10%	19%	71%
6	¿Cómo califica la remuneración salarial?	0%	25%	75%
7	¿Cómo califica la motivación en incentivos y reconocimiento?	0%	21%	79%
8	¿Cómo califica el volumen diario de trabajo?	12%	87%	2%
9	¿Cómo califica su nivel de formación adquirido?	16%	18%	66%
10	¿Cómo califica sus relaciones con compañeros de trabajo?	10%	90%	0%
11	¿Cómo califica el clima laboral en su área de trabajo?	0%	79%	21%
12	¿Cómo califica la disponibilidad y estado de sus herramientas de trabajo?	69%	19%	12%

Nota: Elaborada por los Autores

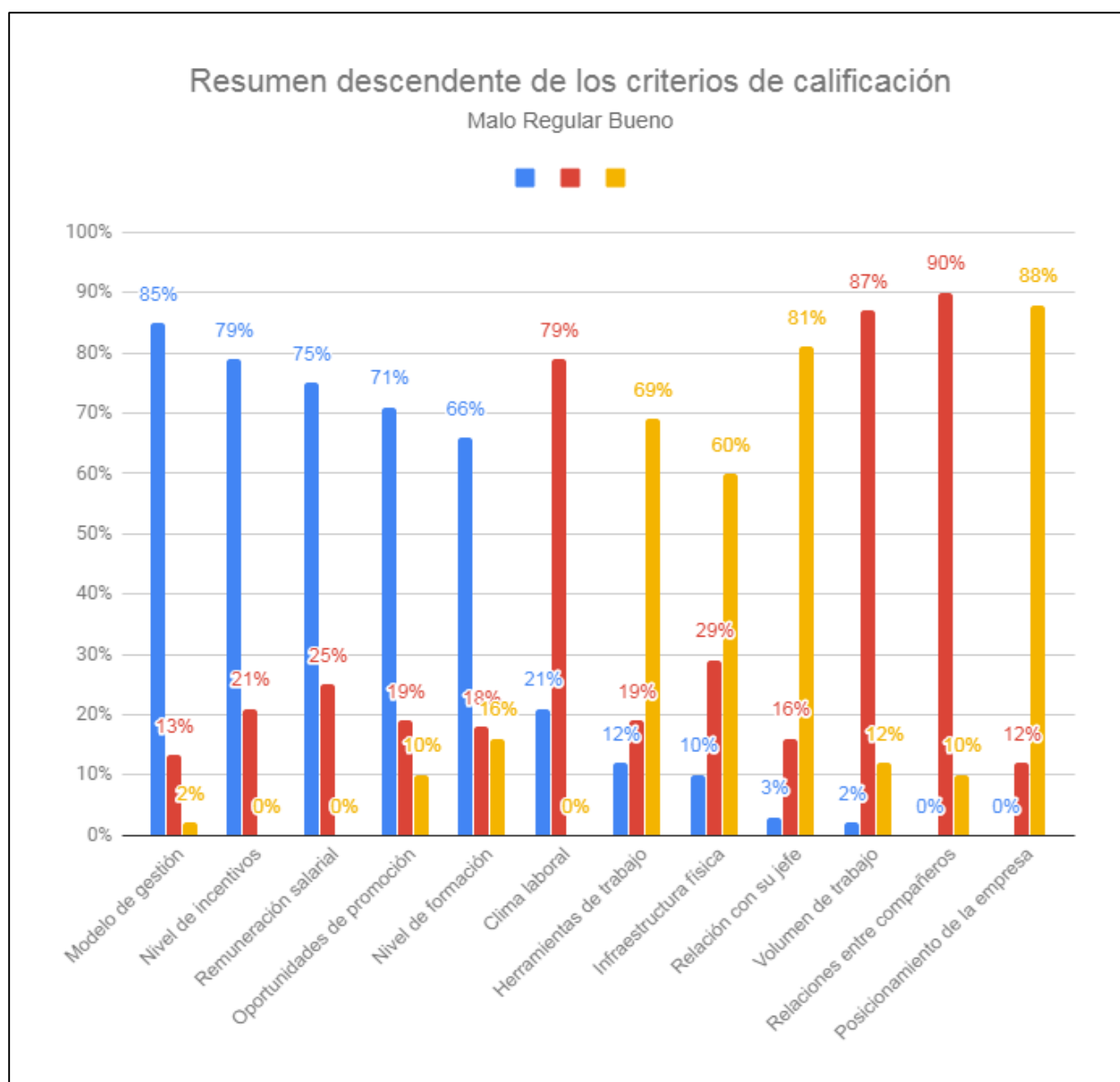


Figura 15. Resumen descendente de los criterios de calificación

Fuente: Elaborada por los Autores

8.1 Priorización de resultados

Para identificar la causa raíz del problema que se investiga, los datos de calificación más baja en la encuesta fueron priorizados en orden descendente, para a partir de ellos construir un diagrama de Pareto (Quimbaya, 2016)

Tabla 6. *Variables*

Orden	Variables	Malo	Bueno	Regular
1	Modelo de gestión	58	1	9
2	Nivel de incentivos	54	0	14
3	Remuneración salarial	51	0	17
4	Oportunidades de promoción	48	7	13
5	Nivel de formación	45	11	12
6	Clima laboral	14	0	54
7	Herramientas de trabajo	8	47	13
8	Infraestructura física	7	41	20
9	Relación con su jefe	2	55	11
10	Volumen de trabajo	1	8	59
11	Relaciones entre compañeros	0	7	61
12	Posicionamiento de la empresa	0	60	8

Nota: Elaborada por los Autores

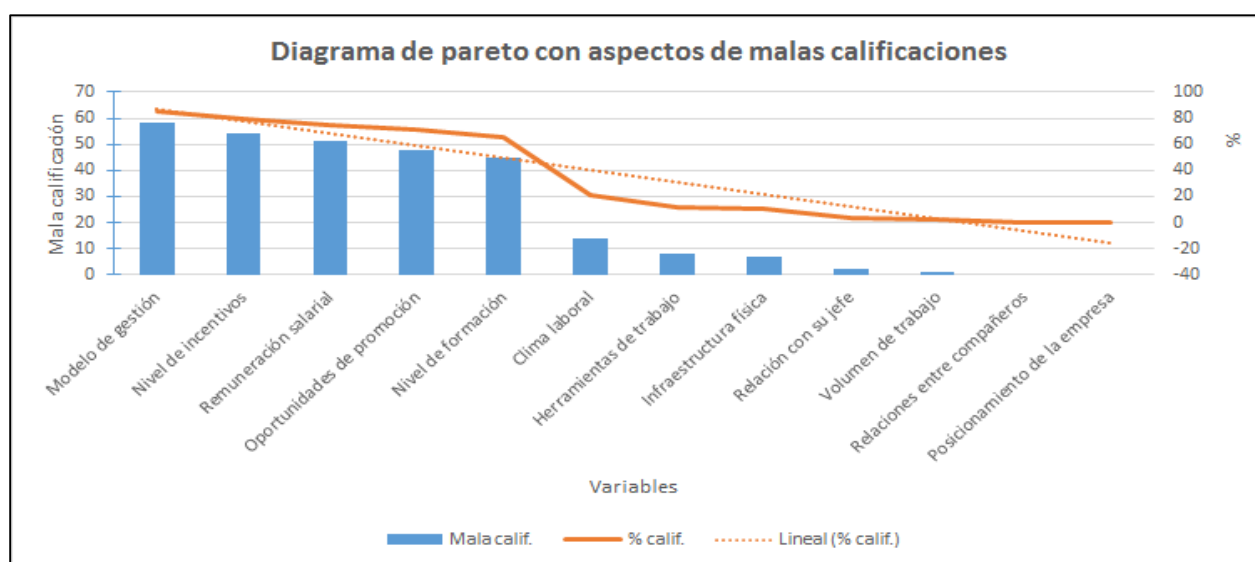


Figura 16. Diagrama de Pareto con aspectos de malas calificaciones

Fuente: Elaborada por los Autores

Con la elaboración del diagrama de Pareto, se observó que los cuatro primeros aspectos (40%) que son: Modelo de gestión, nivel de incentivos, remuneración salarial y oportunidades de promoción se les considera causantes de más del 60% de la rotación de personal de la empresa Aviatur S.A.

8.2 Implementación técnica 5 ¿por qué?

Para obtener mayor precisión en la detección de la causa raíz, se decidió implementar la técnica de los 5 ¿por qué?, el cual es un método que se fundamenta en formular preguntas, con el objetivo de explorar las relaciones de causa y efecto que dan lugar a un problema. La técnica se llevó a la práctica la primera vez en Toyota Motor Corporation en el desarrollo de métodos de fabricación. (Quimbaya,2016)

La implementación de esta consiste en aplicar sistemáticamente un conjunto de preguntas que se utilizan para determinar las causas posibles que producen un problema, por lo que se realiza una lluvia de ideas de ¿por qué sucedió? y una vez que se encuentre una respuesta a esta pregunta, esta misma se convertirá en pregunta hasta generar los 5 ¿por qué?

Para desarrollar esta actividad, se contó con una muestra de 14 trabajadores correspondientes al 20% de los encuestados, quienes fueron reunidos en una misma sala, indicándoles los pasos a seguir.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, el 85% de los empleados encuestados consideran que el modelo de gestión no es el adecuado.

Por esta razón, se procedió a realizar una serie de preguntas concernientes a este tema a los participantes en general, así:

1) ¿Por qué cree que no es adecuado el modelo de gestión?

Generalmente los empleados consideraron que el modelo de gestión no es el adecuado por ser un modelo autocrático, en el que existe un régimen autoritario sin tener en cuenta a sus empleados.

2) ¿Por qué considera que el modelo de gestión es autocrático?

Las 14 personas que participaron, opinaron que el modelo de gestión es autocrático debido a que la gerencia considera a sus empleados como objetos, mas no como un colaborador que lo pueda asesorar y ayudar a resolver los problemas que se presentan en el entorno laboral de la empresa.

3. ¿Por qué cree que la dirección no toma en cuenta al empleado como un colaborador?

Los empleados concluyeron que son tratados como máquinas de producción en búsqueda de mayores cifras monetarias y resultados sin importarle las condiciones en las que trabajan sus empleados.

4. ¿Por qué se tratan a los colaboradores como máquinas de producción?

Los empleados opinan que la dirección no tiene en cuenta sus ideas u opiniones ni la del resto de los empleados y que también están de acuerdo de que la misma dirección se beneficia a costa de su trabajo sin que los empleados y colaboradores se beneficien de los logros alcanzados dentro de la empresa.

5. ¿A qué atribuye que la dirección no tome en cuenta las ideas de sus empleados, ni permita que los logros alcanzados sean compartidos?

La mayoría de los empleados consideran que este modelo de gestión no cuenta con la capacitación suficiente para el manejo del talento humano y en consecuencia la dirección no está concientizada de que sus empleados son seres con la capacidad intelectual de poner a flote sus ideas, de darse a conocer en el entorno laboral por medio de las mismas y que también pueden aportar a la empresa al dárseles un mejor trato y se les beneficia adecuadamente por su trabajo.

De acuerdo a las respuestas obtenidas por parte de la muestra de colaboradores y su respectivo análisis, se pudo establecer que no están conformes con el trato recibido por parte de la dirección del área de la Central de Reservas de Aviatur S.A.

También, se pudo analizar qué factores como: la remuneración salarial, el nivel de incentivos, ser tenidos en cuenta en sus ideas y aportes, las oportunidades de promoción y el bienestar propio y familiar, son fundamentales para brindar un trato adecuado a los empleados, mejorar el clima laboral, aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores y en consecuencia maximizar la productividad.

Según lo anterior, se plantea proponer un modelo de gestión del talento humano, a partir del cual se logre mejorar el clima laboral, para de esta forma reducir el índice de rotación de personal actual, en el área de Central de Reservas de Aviatur S.A.

8.3 Posibilidades de Solución

A partir de la detección de la causa raíz del problema, se pudo detectar al modelo de gestión como la principal causa, el cual genera prácticas inadecuadas de gestión, que conlleva al no reconocimiento de las capacidades de los empleados, a no ser tenidos en cuenta y a la desmotivación, según esto se sugieren las siguientes propuestas como posibilidades para la solución a la problemática:

1. Implementar un programa de incentivos y reconocimientos.
2. Generar actividades de integración y motivación del personal.
3. Aplicar un reajuste a la remuneración salarial.
4. Establecer el modelo de Coaching.
5. Instaurar el modelo de gerencia estratégica del talento humano.

Con respecto a las posibles soluciones planteadas anteriormente, se puede observar que instaurar el modelo de gerencia estratégica del talento humano representa la solución más

favorable para contribuir a mejorar la situación actual del área de estudio que es la Central de Reservas de la empresa Aviatur S.A.

Relacionando las otras opciones, cada una de estas contribuye a la mejora del clima laboral y a la reducción del índice de deserción, no obstante, cada solución planteada no puede lograr la meta de forma independiente, por lo cual la alternativa que integra a todas las anteriores es la de implementar un modelo de gerencia estratégica del talento humano.

Uno de los modelos de gerencia estratégica del talento humano es el de Miles y Snow (1984), el cual sugiere una relación de tres estrategias: prospectivas, defensivas y analizadoras, integrado con dos perspectivas del talento humano como: el *make* o interno, el cual promueve el crecimiento interno de competencias de los empleados; y el *buy* o de compra, adquiere competencias externas por medio de la compra del capital humano.

Según lo anterior, se propondrá el modelo de Miles y Snow desde la perspectiva *make* o interno que se caracteriza por los siguientes aspectos:

Tabla 7. *Propuesta según el modelo de Miles y Snow*

Dimensiones de las estrategias de compensación	Perspectiva make
Bases para la retribución	
Unidad de análisis	Puesto
Criterio	Antigüedad
Enfoque de rendimiento	Individual
Orientación	Corto plazo
Reparto de riesgos	Bajo
Equidad	Consistencia interna
Forma estructural	Jerárquica

Tabla 7 (continua)

Dimensiones de las estrategias de compensación	Perspectiva make
Aspectos de diseño	
Política salarial	Salarios superiores a los del mercado
Composición de la retribución	Salario base elevado
Esquema de refuerzo	Pocas recompensas/ frecuencia baja
Énfasis de la compensación	Seguridad/no monetario
Marco administrativo	
Toma de decisiones	centralización
Apertura	Secretismo en las retribuciones
Diseño del sistema	Autoritario

Fuente: Elaborado por los autores con base en Saura y Gómez- Mejía (1996)

Se escogió la perspectiva Make o interna, con el objetivo de promover el desarrollo y crecimiento de la planta de empleados actual, fortaleciendo sus conocimientos, habilidades y competencias en sus puestos de trabajo y también teniendo en cuenta la política de estabilidad laboral que actualmente y desde su inicio ha manejado la empresa Aviatur S.A.

8.4 Aplicación de la Posibilidad Seleccionada

Objetivo: Crear un grupo de trabajo con el fin de promover la estabilidad, desarrollo y crecimiento laboral de los empleados del área central de reservas Aviatur S.A, cumpliendo con los objetivos organizacionales e individuales, donde puedan interactuar en un clima laboral apropiado para tales fines.

¿Cuánto? La ejecución de la solución plantea una reducción al 5% en el índice de rotación

actual.

¿Cuándo? La implementación del modelo de gerencia estratégico del talento humano mostrará resultados en un periodo de seis meses.

¿Dónde? La implementación de este modelo se llevará a cabo en el área central de reservas Aviatur S.A.

¿Quién? El modelo de gerencia estratégico contará con la participación de los colaboradores, la dirección del área central de reservas de Aviatur S.A y la orientación de un asesor experto en el tema.

8.5 Plan de Acción

El siguiente es un plan de acción para instaurar el modelo de gerencia estratégica del talento humano, que contará con la orientación de un asesor experto en el tema, el cual trabajará conjuntamente con la dirección y los empleados en la implementación de estrategias administrativas, aplicando las respectivas acciones preventivas y correctivas pertinentes.

Tabla 8. *Plan de Acción*

Aspecto	Estrategia	Tarea	Responsable	Recurso	Indicador
Competencias	Desarrollar los requisitos operacionales del personal administrativo.	Identificar competencias.	Asesor experto, Jefe de área.	Ocho horas laborales, computador	No. de empleados por capacitar / No. Total de empleados
		Establecer y divulgar el manual específico de las competencias laborales.	Jefe de Talento Humano, Asesor experto.	Circulares informativas, e-mails, reuniones.	
		Actualizar el manual de competencias laborales.	Jefe de área, Asesor experto.	Diez y seis horas laborales, computador, papelería.	
Formación	Renovación del orden empresarial.	Establecer normas para la gestión de procesos.	Alta Gerencia, Asesor experto	Computador	Capacitaciones actualizadas/ Capacitaciones planeadas.
		Ajustar el modelo operacional conforme a la demanda de empleados.	Alta Gerencia, Colaboradores, Asesor experto	Dieciséis horas laborales, computador	
Talento Humano	Establecer la evaluación de las capacidades empresariales.	Implementar una metodología que permita evaluar las habilidades y competencias de los empleados a partir de los objetivos, competencias y alcances de la organización.	Jefe de talento humano, Asesor experto.	Veinticuatro horas laborales, computador, papelería, internet.	Nº de manuales de evaluación de cargos elaborados/ No. de cargos
		Definir el periodo de evaluación.	Jefe de talento humano	Una hora laboral, computador	
Clima laboral	Apropiación de los instrumentos idóneos para el fortalecimiento del clima laboral.	Establecer la metodología para recuperar las condiciones laborales adecuadas, al bienestar integral y a la estabilidad mental y física de los empleados y colaboradores..	Jefe de talento humano, Asesor externo.	Ocho horas laborales, Computador, Internet	Porcentaje de percepción de bienestar por parte de los empleados.
		Diseñar e implementar planes de integración empresarial.	Jefe de talento humano, Asesor externo	Cuatro horas laborales, computador	
		Diseñar planes de retiro	Jefe de talento humano, Asesor externo	Cuatro horas laborales, computador	

Tabla 8 (continua)

Aspecto	Estrategia	Tarea	Responsable	Recurso	Indicador
		Suministrar auxilios educativos a colaboradores con un promedio superior	Alta Gerencia, Jefe de talento humano, Asesor experto.	Cuatro horas laborales, computador	
Compensaciones	Establecer la escala salarial	Clasificar los cargos empresariales según perfil profesional, escala laboral, experiencia y habilidades.	Jefe de talento humano, Asesor externo	Cuatro horas laborales, computador.	Sumatoria de valores de tabla salarial actual / Sumatoria de valores de tabla salarial anterior.
		Ajustar los valores a la escala, por medio del benchmarking.	Alta gerencia, Jefe de talento humano, Asesor externo.	Cuatro horas laborales, computador	
		Aplicar la nueva escala salarial.	Jefe de talento humano.	Dos horas laborales, Computador.	
Remuneraciones	Capacidad de respuesta y grado de sostenibilidad de la organización.	Realizar seguimiento acerca del grado de efectividad de la estructura corporativa, administrativa y de equipos de trabajo.	Jefe de talento humano, asesor experto.	Correos electrónicos, reuniones, computador.	Cantidad de fallas detectadas.
	Gestión de nómina, prestaciones, provisiones de personal.	Liquidar nómina y reajustar la escala salarial.	Jefe de talento humano	Una vez cada 15 días, computador.	Cantidad de empleados satisfechos con la asignación salarial/total de trabajadores.
		Registrar novedades	Jefe de talento humano	Una vez cada 15 días, computador.	
		Procesar pagos	Jefe de talento humano	Una vez cada 15 días, computador.	
Estímulos	Consolidar acciones que permitan generar bienestar empresarial.	Establecer las acciones pertinentes para el fortalecimiento de los estímulos efectivos.	Jefe de talento humano, Asesor experto.	Ocho horas laborales, computador.	Cantidad de acciones implementadas (Quimbaya,2016)
		Establecer concurso del empleado del mes	Jefe de Talento humano, Asesor experto	Cuatro horas laborales, computador	

Nota: Elaborada por los Autores

9. Conclusiones

- Con respecto al objetivo general, que es proponer un modelo de gestión del talento humano para el área de central de reservas de la empresa Aviatur S.A. que conduzca a la disminución del índice de rotación al 5%, se detectaron las causas raíz de la problemática, que hacen parte del clima laboral, identificando al modelo de gestión como la de mayor relevancia el cual genera prácticas inadecuadas de gestión, que conlleva al no reconocimiento de las capacidades de los empleados, a no ser tenidos en cuenta y a la desmotivación, situación que se evidencia en los resultados de la implementación de la técnica de los 5 ¿por qué?. Por lo cual, se propuso la implementación del modelo de Miles y Snow (1984).

- De acuerdo a la literatura estudiada y analizada, se escogió el modelo de Miles y Snow (1984), desde la perspectiva “*Make*”, por cuanto la misma, propone el desarrollo de los recursos humanos, es decir, promueve el mercado interno laboral a partir de la formación de los empleados, invirtiendo en ellos para buscar su permanencia y crecimiento personal en la empresa, dicha metodología permite que el índice de rotación se reduzca y con base en dichos criterios se tomó la decisión de escoger dicho modelo.

- Según la información obtenida de las encuestas aplicadas y del análisis del diagrama de Pareto, se pudo establecer que existe en el área de central de reservas de Aviatur S.A, un alto grado de insatisfacción laboral por parte de los asesores, identificando las causas raíz principales que generan tal situación.

- Para la implementación del modelo de gestión estratégico del talento humano, se diseñó

un plan de acción con los aspectos que se detectaron que eran los causantes de la problemática en cuestión, para aplicar las estrategias administrativas y las acciones correctivas y preventivas conjuntamente con el personal del área de central de reservas de la empresa Aviatur S.A., el asesor experto y la dirección del área.

10. Recomendaciones

1. Una vez implementado el plan de acción propuesto, se recomienda hacer seguimiento de los indicadores, para verificar el cumplimiento y efectividad de las estrategias y tareas planteadas.
2. Buscar alternativas de beneficios extensivos al núcleo familiar de los empleados, verificando viabilidad en términos de costos versus beneficios.
3. Realizar encuestas periódicas trimestrales o semestrales del grado de percepción del clima laboral, con los empleados del área de Central de Reservas de la empresa Aviatur S.A., para de esta forma verificar la evolución, avances y mejora de este aspecto fundamental.
4. Simultáneamente, desarrollar evaluaciones de desempeño periódicas para medir el rendimiento y el comportamiento de los empleados, también para verificar la contribución individual y grupal a los objetivos organizacionales, de igual forma su grado de compromiso y si el grado de desempeño es equiparable con la retribución percibida.
5. Se recomienda programar capacitaciones periódicas a los asesores, con el fin de fortalecer el talento humano, actualizar conocimientos y de esta forma promover el desarrollo y crecimiento individual y organizacional.
6. Fomentar el trabajo en equipo con el fin de compartir cada uno de los conocimientos, habilidades y experiencias entre los empleados para así generar mejores resultados en las actividades y procesos desarrollados en el interior de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Abegglen, J & Stalk, G. (1985). *Kaisha: The Japanese corporation*. New York: Basic Books.
- Arias, G. (1979). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Trillas editores.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*. New York: Columbia University Press.
- Bettis, R. A.; Bradley, S. P. & Hamel, G. (1992). Outsourcing and industrial. *Academy of Management Executive*, 6(1), 7-22.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Edwards, R. (1979). *Contested terrain*. New York: Basic.
- Gaceta Laboral. (2016). *¿En qué consiste la estabilidad laboral?* Obtenido de <http://gacetalaboral.com/en-que-consiste-la-estabilidad-laboral/>
- Gómez, B & Cardy, . (1997). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Buenos Aires: Trillas editores.
- Granovetter, M. (1986). *Labor mobility, internal markets, and job matching: A comparison of the sociological and economic approaches*. Londres: Mc Graw Hill.
- Grau, A. (2016). *Talento humano y como gestionarlo*. Obtenido de <https://agustingrau.com/gestion-del-talento-humano/>
- Grupo Aviatur S.A. (2018). *Departamento de Recursos Humanos*. Bogotá.
- Grupo Aviatur S.A. (2017). *Información de la empresa*. Obtenido de Grupo Aviatur S.A. (2017). Información de la empresa. Obtenido de <http://www.grupoaviatur.com/acerca-de-nosotros/responsabilidad-social/informe-de-sostenibilidad-2016>

- Jaramillo,A. (2005). *Indicadores de gestión* . Buenos Aires: Iberoamericana editores.
- Jones, G & Wright, P. (1992). An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 10 (12), 271-299.
- Kanter, R. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, 8 (6), 47-60.
- Lavanda,G. (2016). *Estrategia*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos82/estrategia/estrategia.shtml>
- Lei, D & Hitt, M. (1995). Strategic restructuring and outsourcing: The effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities. *Journal of Management*, 21 (15), 835-859.
- Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Mayo,H. (2016). *Desarrollo de competencias linguisticas*. Obtenido de <http://mayohernandez13.blogspot.com/2016/06/definiciones-de-competencia-segun.html>
- Miles, R & Snow, C. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 2(3), 546-562.
- Miles, R & Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 31(1), 36-52.
- Mondy,W. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 8 (11), 9-25.
- Ouchi, W. (1984). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25 (11), 129-141.

- Peck, S. (1994). Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: The role of human resources policies. *Journal of Management Studies*, 31(5), 715-736.
- Pfeffer, J & Baron, J. (1988). Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment. *Research in Organizational Behavior*, 10 (12), 257-303.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36(2), 9-28.
- Quinbaya ,D. (2016). *Determinación de los factores que originan el alto índice de deserción de personal en el área administrativa del centro especializado de urología de la ciudad de Neiva - Huila*. Neiva - Huila: Universidad Militar Nueva Granada.
- Rodriguez,J. (2001). *Configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de recursos humanos: una revisión de la tipología de Miles y Snow*. Oviedo - España: Universidad de Oviedo.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (9), 121-139.
- Rousseau,D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Housand Oaks .
- Schuler, R & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Managament Executive*, 1(13), 207-219.
- Staw, B. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1 (7), 253-273.
- Taboala,L. (2016). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

Texas A & M. (2015). *Turno de alto agente: realidad o mito*. Obtenido de

<https://agrillife.org/countyprograms/2013/03/22/high-agent-turnover-reality-or-myth/>,

Thurow, L. (1975). *Generating inequality*. New York: Basic Books.

Van Maanen, J & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 8(1), 209-264.

Villamizar, G. (2017). *Portafolio de gestión del talento humano*. Obtenido de

<http://talentohumanoportafolioerilesjohayess.blogspot.com/2016/04/modelo-de-gestion-de-talento-humano.html>

Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

Wolters Kluwer. (2017). *Flexibilidad estrategica*. Obtenido de

http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjCxNTtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA7BAZlqlS35ySGVBqm1aYk5xKgAoLHf3NQAAAA==WKE