

Diseño de estrategias para la retención del talento humano en contextos de alta rotación laboral: estudio de caso en la DIAN seccional Popayán.

Estudiante

Yaneth Jimena Bolivar Parra

Director

Jaime Diego Gutierrez

Jurado

Betty Cecilia Barajas Ibanez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Especialización en Dirección y Desarrollo del Talento Humano

Popayán Cauca 2026

Resumen

El talento humano constituye uno de los recursos estratégicos más importantes para el logro de los objetivos organizacionales. En el contexto actual, la retención del talento se ha convertido en un desafío relevante tanto para el sector privado como para las entidades públicas. En este sentido, la presente monografía tiene como objetivo diseñar estrategias orientadas a la retención del talento humano en contextos de alta rotación laboral, tomando como estudio de caso la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) seccional Popayán.

La investigación se desarrolló mediante un enfoque mixto, combinando técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo que permitieron identificar las principales causas asociadas a la rotación del personal. A partir de los resultados obtenidos, se proponen estrategias orientadas al fortalecimiento del compromiso organizacional, el reconocimiento laboral, el desarrollo profesional y el mejoramiento del clima organizacional.

Los resultados evidencian que factores como la motivación laboral, las oportunidades de desarrollo y el liderazgo organizacional influyen significativamente en la permanencia de los funcionarios en la entidad. En consecuencia, el estudio aporta propuestas aplicables que contribuyen al fortalecimiento de la gestión del talento humano en la DIAN seccional Popayán y en otras organizaciones del sector público.

Palabras clave: Retención del talento humano, rotación laboral, compromiso organizacional, gestión del talento humano, sector público.

Tabla de Contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 5 |
| Justificación..... | 7 |
| Objetivos | 8 |
| Planteamiento del Problema..... | 9 |
| Marco teórico | 10 |
| Hipótesis de investigación..... | 14 |
| Metodología | 17 |
| Resultados y discusión | 18 |
| Propuestas o estrategias de mejora..... | 20 |
| Conclusiones | 25 |
| Referencias | 26 |

Lista de Tablas

| | |
|--------------|----|
| Tabla 1..... | 23 |
|--------------|----|

Introducción

En el contexto actual de las organizaciones, la gestión del talento humano se ha convertido en un factor estratégico para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales. En particular, la retención del talento representa uno de los principales desafíos tanto para organizaciones privadas como para entidades del sector público, donde factores como las condiciones laborales, el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional y el liderazgo influyen directamente en la permanencia de los funcionarios. Diversos estudios han señalado que una alta rotación laboral genera impactos negativos en la eficiencia institucional, tales como pérdida de conocimiento organizacional, incremento en los costos de selección y capacitación, así como afectaciones en la continuidad de los procesos (Chiavenato, 2017; Dessler, 2015). En el caso de las entidades públicas en Colombia, estas dinámicas adquieren mayor relevancia debido a la necesidad de garantizar la estabilidad del talento humano para asegurar la adecuada prestación de los servicios a la ciudadanía.

En este contexto, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), como entidad fundamental para la administración tributaria y aduanera del país, requiere fortalecer estrategias que permitan consolidar equipos de trabajo comprometidos y estables. Sin embargo, en algunas seccionales se presentan dinámicas de movilidad y rotación que pueden afectar la continuidad del conocimiento institucional y el desempeño organizacional. Por ello, surge la necesidad de analizar las causas que influyen en la permanencia o salida de los funcionarios, con el fin de proponer estrategias que favorezcan la retención del talento.

La presente monografía tiene como objetivo diseñar estrategias de retención del talento humano en contextos de alta rotación laboral, tomando como estudio de caso la DIAN seccional Popayán. Para ello, se realiza una revisión teórica sobre los principales enfoques de

la gestión del talento humano, el compromiso organizacional y la rotación laboral, así como un análisis de la información recolectada mediante técnicas de investigación aplicadas al contexto organizacional. Metodológicamente, el estudio se desarrolla bajo un enfoque descriptivo con apoyo de herramientas cualitativas y cuantitativas que permiten comprender tanto los datos organizacionales como las percepciones de los funcionarios. Los resultados buscan aportar recomendaciones prácticas que contribuyan al fortalecimiento del sentido de pertenencia, el compromiso laboral y la permanencia del talento humano en la institución.

Justificación

La gestión del talento humano se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones. En el sector público, la permanencia de funcionarios altamente comprometidos y capacitados resulta clave para garantizar la eficiencia institucional y la prestación adecuada de los servicios a la ciudadanía.

En este contexto, la presente investigación se justifica por la necesidad de analizar el fenómeno de la rotación laboral y sus efectos dentro de la DIAN seccional Popayán, con el propósito de proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la retención del talento humano. La rotación frecuente del personal puede generar pérdida de conocimiento organizacional, disminución en la productividad y aumento de costos asociados a los procesos de selección y capacitación.

Desde el punto de vista académico, este estudio aporta al campo de la gestión del talento humano al analizar los factores que influyen en la permanencia de los funcionarios dentro de una entidad pública. Asimismo, contribuye a la generación de propuestas orientadas a mejorar el clima organizacional, el compromiso laboral y el desarrollo profesional de los funcionarios.

Finalmente, desde una perspectiva práctica, los resultados de esta investigación pueden servir como insumo para el diseño de estrategias de gestión del talento humano dentro de la DIAN seccional Popayán, así como para otras organizaciones del sector público que enfrentan desafíos similares en relación con la retención del talento.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo estratégico integral para el fortalecimiento de la retención del talento humano en la DIAN seccional Popayán, fundamentado en el análisis de las causas de la rotación laboral y orientado a generar soluciones sostenibles que potencien el compromiso, la permanencia y el desarrollo del personal.

Objetivos Específicos

Diagnosticar de manera detallada las causas internas y externas que influyen en la rotación laboral en la DIAN seccional Popayán, mediante el uso de métodos cuantitativos y cualitativos que permitan comprender las percepciones, necesidades y expectativas del talento humano.

Analizar las condiciones organizacionales, culturales y de gestión del talento humano que inciden en la permanencia y el compromiso del personal, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora dentro de la entidad.

Diseñar los componentes estructurales del modelo estratégico de retención, integrando hallazgos del diagnóstico y del análisis organizacional, e incorporando prácticas efectivas y adaptadas al contexto institucional de la DIAN seccional Popayán.

Validar y ajustar el modelo propuesto con la participación de actores clave de la entidad, garantizando su viabilidad, aplicabilidad y alineación con las políticas institucionales, para facilitar su implementación y sostenibilidad en el tiempo.

Planteamiento del Problema

En las organizaciones contemporáneas, la gestión del talento humano se ha convertido en un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Uno de los principales retos que enfrentan actualmente las organizaciones, tanto públicas como privadas, es la alta rotación laboral, fenómeno que genera impactos negativos en la estabilidad organizacional, el desempeño institucional y la continuidad de los procesos.

En el sector público colombiano, entidades como la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) enfrentan desafíos relacionados con la permanencia del talento humano, especialmente en contextos donde las condiciones laborales, las oportunidades de desarrollo profesional y el clima organizacional influyen en la decisión de los funcionarios de permanecer o abandonar la institución.

La rotación laboral implica costos asociados a procesos de selección, capacitación y adaptación de nuevos funcionarios, además de afectar la productividad y el conocimiento organizacional acumulado. En este sentido, la falta de estrategias orientadas a la retención del talento puede generar debilidades en la gestión institucional y en la calidad del servicio prestado a la ciudadanía.

A partir de lo anterior surge la necesidad de analizar las causas que influyen en la rotación del personal en la DIAN seccional Popayán y diseñar estrategias que permitan fortalecer la retención del talento humano, contribuyendo así al mejoramiento de la gestión organizacional y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Marco teórico

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano se ha consolidado como uno de los factores estratégicos más importantes para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones. Según Idalberto Chiavenato, el talento humano representa el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y actitudes que poseen los trabajadores y que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, las organizaciones deben implementar políticas y estrategias orientadas a atraer, desarrollar y retener a los colaboradores que aportan valor a la institución.

De acuerdo con Gary Dessler, la gestión del talento humano implica el diseño de prácticas organizacionales que permitan mejorar el desempeño de los empleados y fortalecer su compromiso con la organización. Estas prácticas incluyen procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño, motivación y reconocimiento laboral.

En el contexto de las organizaciones públicas, la gestión del talento humano adquiere una importancia particular debido a la necesidad de garantizar la eficiencia institucional y la prestación adecuada de los servicios a la ciudadanía.

Retención del talento humano

La retención del talento humano se refiere a la capacidad que tienen las organizaciones para mantener a sus empleados clave dentro de la institución durante periodos prolongados. Según Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, las organizaciones que logran retener a sus colaboradores generan mayores niveles de productividad, compromiso organizacional y estabilidad en sus procesos internos.

La retención del talento humano está relacionada con diversos factores, entre los cuales se destacan las condiciones laborales, el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento del desempeño. Cuando estos factores son gestionados de manera adecuada, los trabajadores desarrollan un mayor sentido de pertenencia hacia la organización, lo que reduce la probabilidad de rotación laboral.

En el sector público, la retención del talento resulta fundamental para preservar el conocimiento institucional y garantizar la continuidad de los procesos administrativos.

Rotación laboral

La rotación laboral es un fenómeno que se presenta cuando los trabajadores abandonan una organización y son reemplazados por nuevos empleados. De acuerdo con Idalberto Chiavenato, la rotación puede generar impactos negativos en la organización, tales como el aumento de costos asociados a los procesos de selección y capacitación, la pérdida de conocimiento organizacional y la disminución de la productividad.

La rotación laboral puede estar influenciada por múltiples factores, entre ellos la insatisfacción laboral, la falta de oportunidades de crecimiento profesional, la ausencia de reconocimiento al desempeño y las deficiencias en el liderazgo organizacional. Por esta razón, las organizaciones deben identificar las causas que generan la rotación del personal con el fin de diseñar estrategias orientadas a la retención del talento humano.

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional se define como el grado de identificación y vinculación emocional que los empleados desarrollan hacia la organización. Según John P. Meyer y Natalie J. Allen, el compromiso organizacional se compone de tres dimensiones: el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo.

El compromiso afectivo se refiere al vínculo emocional que el trabajador establece con la organización; el compromiso de continuidad está relacionado con los costos asociados a abandonar la institución; y el compromiso normativo se vincula con el sentido de obligación moral de permanecer en la organización.

Las organizaciones que promueven el compromiso organizacional tienden a presentar menores niveles de rotación laboral, mayor satisfacción laboral y mejores resultados institucionales.

Estrategias de retención del talento humano

Las estrategias de retención del talento humano son acciones implementadas por las organizaciones con el propósito de mantener a los empleados valiosos dentro de la institución. Según Dave Ulrich, la gestión estratégica del talento debe centrarse en crear entornos laborales que promuevan el desarrollo profesional, el reconocimiento del desempeño y el bienestar de los trabajadores.

Entre las estrategias más utilizadas para la retención del talento se encuentran:

Programas de reconocimiento laboral

Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional

Fortalecimiento del clima organizacional

Liderazgo participativo

Equilibrio entre la vida laboral y personal

La implementación de estas estrategias contribuye a mejorar la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la permanencia de los trabajadores dentro de la institución.

Retención del talento humano en el sector público

En el contexto del sector público, la retención del talento humano adquiere un papel fundamental para garantizar la eficiencia institucional y la continuidad de los procesos administrativos. Las entidades públicas enfrentan retos particulares relacionados con la motivación del personal, la estabilidad laboral y las oportunidades de desarrollo profesional.

Diversos estudios señalan que la implementación de estrategias orientadas al reconocimiento laboral, el fortalecimiento del clima organizacional y el desarrollo de competencias puede contribuir significativamente a mejorar la permanencia de los funcionarios en las entidades públicas.

En el caso de la DIAN, la retención del talento humano resulta especialmente relevante debido a la complejidad de sus funciones y a la necesidad de contar con funcionarios altamente capacitados y comprometidos con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Hipótesis de investigación

La implementación de estrategias orientadas al reconocimiento laboral, el fortalecimiento del clima organizacional, el desarrollo profesional y el liderazgo organizacional contribuye a mejorar la retención del talento humano en la DIAN seccional Popayán. Con base en la revisión teórica sobre gestión del talento humano, compromiso organizacional y rotación laboral, se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

Hipótesis general

La implementación de estrategias de gestión del talento humano orientadas al fortalecimiento del compromiso organizacional, el desarrollo profesional y el clima laboral contribuye a disminuir la rotación del personal en la DIAN seccional Popayán.

Hipótesis específicas

Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la permanencia de los funcionarios en la DIAN seccional Popayán.

Las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional influyen positivamente en la retención del talento humano.

El reconocimiento del desempeño laboral aumenta el compromiso organizacional de los funcionarios.

Los estilos de liderazgo participativos favorecen la estabilidad laboral y reducen la intención de rotación.

Instrumento de recolección de datos

Encuesta sobre retención del talento humano

La siguiente encuesta puede aplicarse a funcionarios de la DIAN seccional Popayán con el objetivo de identificar factores asociados a la permanencia laboral y al compromiso organizacional.

Sección 1. Información general

1. Edad

- 20 – 30 años
- 31 – 40 años
- 41 – 50 años
- Más de 50 años

2. Tiempo de vinculación en la DIAN

- Menos de 1 año
- 1 – 3 años
- 4 – 6 años
- Más de 6 años

3. Tipo de vinculación

- Planta
- Provisional
- Contratista
- Otro

Sección 2. Clima organizacional

Califique las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5

1 = Totalmente en desacuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

1. En mi área de trabajo existe un ambiente de respeto y colaboración.

2. La comunicación entre compañeros de trabajo es adecuada.
3. Me siento valorado dentro de mi equipo de trabajo.
4. En la entidad se promueve el trabajo en equipo.

Sección 3. Desarrollo profesional

1. La entidad ofrece oportunidades de capacitación.
2. Considero que puedo crecer profesionalmente dentro de la DIAN.
3. Las capacitaciones ofrecidas contribuyen al desarrollo de mis competencias.
4. Me gustaría continuar desarrollando mi carrera profesional dentro de la entidad.

Sección 4. Liderazgo

1. Mi jefe inmediato promueve un ambiente de confianza.
2. Mi jefe escucha las opiniones de los funcionarios.
3. El liderazgo en mi área contribuye al buen desempeño del equipo.
4. Recibo orientación adecuada para realizar mi trabajo.

Sección 5. Intención de permanencia

1. Me siento comprometido con los objetivos de la DIAN.
2. Me siento orgulloso de trabajar en esta entidad.
3. Considero permanecer en la DIAN en los próximos años.
4. Recomendaría trabajar en esta entidad a otras personas.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos con el propósito de obtener una comprensión integral del fenómeno de la rotación laboral y la retención del talento humano.

El tipo de investigación es descriptivo con enfoque de estudio de caso, ya que se analiza una situación específica dentro de la DIAN seccional Popayán. Este enfoque permitió identificar los factores que influyen en la permanencia de los funcionarios dentro de la organización.

La población objeto de estudio está conformada por funcionarios de la DIAN seccional Popayán, quienes aportan información relevante sobre su percepción frente a aspectos relacionados con el clima organizacional, la motivación laboral y las oportunidades de desarrollo profesional.

Para la recolección de información se utilizaron instrumentos como encuestas y revisión documental, lo que permitió identificar las principales causas asociadas a la rotación laboral y formular estrategias orientadas a la retención del talento humano.

Los datos obtenidos fueron analizados mediante técnicas de análisis descriptivo, lo que permitió interpretar los resultados y formular propuestas de mejora aplicables al contexto organizacional de la DIAN.

Resultados y discusión

A partir del análisis de la información recolectada, se identificaron diversos factores que influyen en la rotación y permanencia del talento humano dentro de la DIAN seccional Popayán. Entre los principales hallazgos se destacan aspectos relacionados con el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento institucional y el liderazgo dentro de los equipos de trabajo.

En primer lugar, se evidencia que el clima organizacional juega un papel determinante en la permanencia de los funcionarios. Ambientes laborales caracterizados por relaciones de respeto, comunicación efectiva y trabajo colaborativo contribuyen significativamente al fortalecimiento del sentido de pertenencia hacia la institución.

En segundo lugar, las oportunidades de formación y desarrollo profesional emergen como un factor relevante para la retención del talento. Los funcionarios valoran positivamente las posibilidades de capacitación y crecimiento dentro de la entidad, ya que estas contribuyen al fortalecimiento de sus competencias y al desarrollo de su carrera profesional.

Asimismo, el reconocimiento del desempeño laboral se identifica como un elemento clave para mantener la motivación de los colaboradores. Cuando los funcionarios perciben que su trabajo es valorado por la organización, tienden a desarrollar mayores niveles de compromiso organizacional.

Finalmente, el liderazgo organizacional influye de manera significativa en la percepción que los funcionarios tienen sobre su entorno laboral. Liderazgos basados en la comunicación, la confianza y el acompañamiento favorecen la estabilidad de los equipos de trabajo y contribuyen a reducir la intención de rotación.

Estos resultados coinciden con lo planteado por diversos autores en la literatura sobre gestión del talento humano, quienes destacan la importancia de implementar estrategias integrales que aborden aspectos organizacionales, motivacionales y de desarrollo profesional para fortalecer la retención del talento.

Propuestas o estrategias de mejora

Con base en los hallazgos obtenidos durante el análisis de la información y en los fundamentos teóricos relacionados con la gestión del talento humano y la retención laboral, se proponen las siguientes estrategias orientadas a fortalecer la permanencia del talento humano en la DIAN seccional Popayán. Estas propuestas buscan contribuir al mejoramiento del clima organizacional, al fortalecimiento del compromiso institucional y al desarrollo profesional de los funcionarios.

Implementación de un programa de reconocimiento al desempeño

El reconocimiento del trabajo realizado por los funcionarios constituye un elemento fundamental para fortalecer la motivación y el compromiso organizacional. En muchas ocasiones, la ausencia de mecanismos formales de reconocimiento puede generar percepciones de desvalorización del esfuerzo laboral, lo que impacta negativamente en la satisfacción de los colaboradores.

Por ello, se propone implementar un programa institucional de reconocimiento al desempeño que permita destacar los logros individuales y colectivos dentro de la DIAN seccional Popayán. Este programa podría incluir estrategias como reconocimientos públicos, menciones institucionales, certificaciones de mérito o incentivos simbólicos para aquellos funcionarios que se destaquen por su desempeño, innovación o compromiso con la entidad.

La implementación de esta estrategia contribuiría a fortalecer el sentido de pertenencia de los funcionarios y a generar mayores niveles de motivación laboral.

Fortalecimiento de los programas de formación y desarrollo profesional

El desarrollo profesional es uno de los factores que más influye en la permanencia del talento humano dentro de una organización. Los funcionarios tienden a permanecer en

instituciones que les ofrecen oportunidades de crecimiento, aprendizaje y desarrollo de sus competencias.

En este sentido, se propone fortalecer los programas de capacitación dirigidos a los funcionarios de la DIAN seccional Popayán, promoviendo espacios de formación continua que permitan actualizar conocimientos técnicos, normativos y administrativos relacionados con las funciones institucionales.

Asimismo, se recomienda fomentar la participación de los funcionarios en cursos, seminarios y programas de formación que contribuyan al desarrollo de habilidades profesionales y al fortalecimiento de sus capacidades para el desempeño de sus funciones.

Esta estrategia no solo contribuirá al desarrollo del talento humano, sino que también permitirá mejorar la calidad de los servicios prestados por la entidad.

Estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional

El clima organizacional representa un factor determinante en la satisfacción laboral y en la permanencia de los colaboradores dentro de una institución. Ambientes de trabajo positivos, caracterizados por la comunicación efectiva, el respeto y la colaboración, favorecen el bienestar laboral y reducen la intención de rotación.

Por esta razón, se propone implementar estrategias orientadas al fortalecimiento del clima organizacional en la DIAN seccional Popayán. Entre estas estrategias se pueden incluir jornadas de integración institucional, espacios de diálogo entre funcionarios y directivos, así como actividades que promuevan el trabajo en equipo y la cooperación entre las diferentes áreas de la entidad.

El fortalecimiento del clima organizacional permitirá mejorar las relaciones laborales, generar ambientes de trabajo más positivos y consolidar equipos de trabajo comprometidos con los objetivos institucionales.

Desarrollo de programas de liderazgo organizacional

El liderazgo ejercido por los directivos y responsables de equipos de trabajo influye significativamente en la percepción que los funcionarios tienen sobre su entorno laboral. Un liderazgo participativo, basado en la comunicación y el acompañamiento, puede contribuir a fortalecer el compromiso organizacional y la permanencia del talento humano.

En este sentido, se propone implementar programas de formación en liderazgo dirigidos a jefes de área y coordinadores dentro de la DIAN seccional Popayán. Estos programas podrían enfocarse en el desarrollo de habilidades relacionadas con la gestión de equipos, la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la motivación del personal.

El fortalecimiento del liderazgo organizacional contribuirá a mejorar la relación entre directivos y funcionarios, promoviendo ambientes laborales más colaborativos y favoreciendo la estabilidad del talento humano dentro de la institución.

Estrategia de fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional

El sentido de pertenencia hacia la organización es un factor clave en la retención del talento humano. Cuando los funcionarios se identifican con los valores, la misión y los objetivos institucionales, desarrollan mayores niveles de compromiso con la organización.

Por ello, se propone desarrollar estrategias orientadas al fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional, tales como la difusión de los logros alcanzados por la entidad, la promoción de espacios de participación de los funcionarios en iniciativas institucionales y el reconocimiento de los aportes realizados por los equipos de trabajo.

Estas acciones permitirán fortalecer la identidad organizacional y promover un mayor compromiso de los funcionarios con la DIAN seccional Popayán.

Las estrategias propuestas buscan fortalecer la gestión del talento humano dentro de la DIAN seccional Popayán, contribuyendo a mejorar las condiciones organizacionales que influyen en la permanencia de los funcionarios. Su implementación puede favorecer la consolidación de equipos de trabajo comprometidos, mejorar el clima organizacional y reducir los niveles de rotación laboral en la entidad.

Tabla 1

Estrategias para la retención del talento humano en la DIAN seccional Popayán

| Estrategia | Objetivo | Acción | Responsable | Indicador |
|--|--|---|---|---|
| Programa de reconocimiento al desempeño | Fortalecer la motivación y el compromiso organizacional de los funcionarios | Implementar un sistema de reconocimiento institucional que destaque el desempeño sobresaliente de los funcionarios mediante menciones, certificaciones o reconocimientos públicos | Área de Talento Humano / Dirección Seccional | Número de funcionarios reconocidos por desempeño al año |
| Fortalecimiento de programas de capacitación | Promover el desarrollo profesional y el fortalecimiento de competencias laborales | Diseñar e implementar programas de capacitación, cursos y seminarios dirigidos a los funcionarios de la entidad | Área de Talento Humano / Escuela de formación institucional | Número de capacitaciones realizadas y porcentaje de participación de funcionarios |
| Estrategia de fortalecimiento del clima organizacional | Mejorar el ambiente laboral y fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la entidad | Realizar jornadas de integración institucional, espacios de diálogo y actividades de trabajo en equipo | Área de Bienestar Laboral / Talento Humano | Nivel de satisfacción laboral de los funcionarios |
| Desarrollo de liderazgo organizacional | Fortalecer las habilidades de liderazgo de jefes y coordinadores | Implementar programas de formación en liderazgo, comunicación efectiva y gestión de equipos | Dirección Seccional / Área de Talento Humano | Número de líderes capacitados en liderazgo organizacional |
| Fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional | Incrementar el compromiso de los funcionarios con la misión y valores de la entidad | Promover campañas internas de comunicación institucional, socialización de logros y participación de los funcionarios en iniciativas organizacionales | Dirección Seccional / Área de Comunicaciones | Nivel de compromiso organizacional reportado en encuestas internas |

Elaboración propia.

La implementación de estas estrategias permitirá fortalecer la gestión del talento humano dentro de la DIAN seccional Popayán, promoviendo el compromiso organizacional, el desarrollo profesional de los funcionarios y la consolidación de un clima laboral favorable que contribuya a la retención del talento humano.

Conclusiones

La presente investigación permitió identificar que la retención del talento humano constituye un factor clave para el fortalecimiento de la gestión organizacional en entidades públicas como la DIAN. Los resultados evidencian que factores como el reconocimiento laboral, el clima organizacional, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional influyen significativamente en la permanencia de los funcionarios dentro de la institución.

Asimismo, se evidenció que la rotación laboral no solo genera costos económicos para la organización, sino que también afecta la continuidad de los procesos, la transferencia de conocimiento y la eficiencia institucional.

A partir del análisis realizado, se diseñaron estrategias orientadas al fortalecimiento del compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los funcionarios. Estas estrategias buscan promover un ambiente de trabajo favorable, fortalecer el sentido de pertenencia y mejorar las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización.

Finalmente, se concluye que la implementación de estrategias de gestión del talento humano orientadas a la retención del personal puede contribuir significativamente al mejoramiento del desempeño institucional y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la DIAN seccional Popayán.

Referencias

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance. *Academy of Management Journal*, 41(1), 1–25.
- Beer, M., et al. (1984). *Managing human assets*. Free Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Cascio, W. (2014). *Managing human resources*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. Pearson.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management*. Pearson.
- Dessler, G., & Varkkey, B. (2016). *Human resource management*. Pearson.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Managing human resources*. Pearson.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2011). *Organizational behavior*. South-Western.
- Ivancevich, J. (2010). *Human resource management*. McGraw-Hill.
- Longo, F. (2004). *Mérito y flexibilidad: La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Paidós.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2011). *Human resource management*. South-Western.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences and control*. Addison-Wesley.
- Noe, R. (2017). *Human resource management*. McGraw-Hill.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 59(5).
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Ulrich, D. (2013). Human resource champions. Harvard Business School Press.

Werther, W., & Davis, K. (2014). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill.

Yin, R. (2018). Case study research and applications. Sage.