

Universidad de la Sabana

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas



Universidad de
La Sabana

**Impacto de la Gestión del Talento Humano en la retención de los empleados de
las Multinacionales asentadas en Colombia**

Proyecto de investigación dirigido a las empresas Multinacionales asentadas en
Colombia

Catalina Navarro Roldán

Número de matrícula: 201320449

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Negocios Internacionales

Asesor:

Juan Sebastián Betancourt Chaparro

Universidad de la Sabana

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Administración de Negocios Internacionales

Chía, noviembre de 2019

Tabla de contenidos

Índice de gráficos.....	4
Índice de tablas e imágenes de referencia.....	4
1. Abstract	5
2. Resumen e Introducción	6
2.1. Objetivos	8
2.1.1. Objetivo general	8
2.1.2. Objetivos específicos	8
3. Descripción	9
3.1. Planteamiento de investigación y justificación	9
3.2. Marco teórico	13
3.2.1. ¿Qué es la Planeación Estratégica?	13
3.2.2. ¿Qué importancia tiene el Factor Humano de una compañía en su Planeación Estratégica?	16
3.2.3. Antecedentes de las Gestión Humana en Colombia (Calderón H, Naranjo V, & Álvarez G, 2010).....	24
3.2.4. La Gestión Humana y el entorno empresarial colombiano	26
3.2.5. La Cultura Organizacional Colombiana	35
3.2.6. La necesidad de retener el Talento Humano en las compañías	38
3.3. Metodología de trabajo	42
4. Investigación	46
4.1. Información Cuantitativa sobre la encuesta	46
4.2. Análisis y resultados de la encuesta	48
4.3. Recomendaciones Generales sobre la Investigación	54
5. Conclusiones	54
Anexos	59
Referencias Bibliográficas	66

Índice de gráficos

<u>Gráfica 1: Número de encuestados por Género</u>	47
<u>Gráfica 2: Número de encuestados por Rango de Edad</u>	47
<u>Gráfica 3: Número de encuestados por variedad de experiencia anterior</u>	48
<u>Gráfica 4: Número de encuestados según su posibilidad de seguir laborando inmediatamente después de renunciar a este trabajo</u>	48
<u>Gráfica 5: Número de encuestados con poca antigüedad en la compañía</u>	51
<u>Gráfica 6: Número de encuestados con experiencia laboral previa</u>	52
<u>Gráfica 7: Número de encuestados que hubiesen accedido al soporte de Gestión Humana como parte de su proceso de retención en la compañía</u>	52
<u>Gráfica 8: Número de encuestados que su compensación salarial estaba por debajo de la competencia/industria</u>	53
<u>Gráfica 9: Número de encuestados que su carga laboral era excesiva</u>	53

Índice de tablas e imágenes de referencia

<u>Imagen Ref. 1: Herramientas base para el desarrollo de la Planeación Estratégica</u>	15
<u>Imagen Ref. 2: Proceso de creación de ventaja competitiva basada en la relación entre la dirección de Recursos Humanos y la gestión del conocimiento</u>	21
<u>Imagen Ref. 3: Factores en las diferencias culturales</u>	24
<u>Imagen Ref. 4: Modelo de las 5 Dimensiones de Hofstede</u>	37
<u>Tabla 1: Resumen de la información básica de los encuestados por sector</u>	43

1. Abstract

Turnover is one of the most expensive KPIs for multinational companies; onboarding process, skills training and exit management are much greater than career development costs for High Potential employees. Reasons for employee resignation have been studied and analyzed to find their impact and define future retention plans. Retention is now on top of Strategic Planning and Human Resources are a key partner in this planning and development. Therefore, the main objective of this investigation is to find out the impact of HR-driven decisions in multinational companies' employee retention. To develop this investigation, a subjective sample survey was applied to 22 ex-employees from multinationals belonging to different sectors. Investigation resulted in a high impact of HR-driven decisions mainly in professional growth, salary & compensation and Work/life balance. Ex-employees felt unfairness in decisions and the way their manager implemented HR strategies into the team dynamics. However, organizational culture was selected by few of them, a deeper investigation on Colombian decision's making and historic context and an HR expert interview, gave us important insights on how the culture impacts on each of the three more selected HR-driven decisions. Finally, an important conclusion about HR and people leader partnership will help CEOs ensuring upcoming strategies to be developed in each of the areas, reducing turnover and rising employee motivation and happiness.

Key words: Strategic planning, turnover, retention, multinational companies, decisions.

2. Resumen e Introducción

Durante los últimos años, se ha visto en las compañías, especialmente las multinacionales, la necesidad de direccionar al personal administrativo al desarrollo e implementación de estrategias guiadas a mejorar la gestión del Capital Humano. Tanta es la importancia de la Gestión Humana en la Planeación Estratégica de las compañías, que dos de los grandes propósitos de esta, es la retención del personal y el desarrollo de su carrera profesional como parte de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Actualmente, las compañías multinacionales poseen una ventaja competitiva con respecto a la Gestión Humana por su versatilidad y la creación de beneficios intangibles que aportan valor a sus empleados, fortaleciendo la fidelización de estos y mejorando su productividad. Esto con el fin de garantizar al cliente final un aporte significativo de valor en cada uno de los eslabones que conforman el proceso de producción y entrega de los productos o servicios que adquieren por parte de las compañías.

Es por esto que ha surgido la necesidad dentro de las empresas multinacionales de desarrollar una Cultura Organizacional flexible, que se pueda acomodar a las diferentes culturas de cada país y que abarque cada empleado que trabaja en la misma, sin importar los aspectos socioeconómicos, religiosos, emocionales y en efecto, culturales... la idea de estas culturas es que sin importar las diferencias, prevalezca siempre el respeto y la tolerancia, además de garantizar a los empleados la atención de la empresa por ellos y recalcar la importancia que tienen en su plan estratégico. Es esto lo que garantizará a la compañía la retención del Capital Humano y su fidelización real con los objetivos y guías de esta.

En este trabajo se verá reflejado el resultado de la investigación acerca del impacto de la Gestión del Talento Humano en la retención laboral de los empleados de las multinacionales en Colombia. Iniciaremos con una visión general acerca de la Planeación Estratégica, la importancia de la Gestión Humana dentro de ella y los aspectos más importantes de su evolución.

Haremos un enfoque en el desarrollo de la Gestión Humana en el contexto empresarial colombiano y con ella, el efecto de la Cultura Organizacional dentro de la Gestión Humana, su papel en la retención laboral y la importancia de esta en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Analizaremos la encuesta que se realizó a una muestra subjetiva de ex empleados de multinacionales asentadas en Colombia y a partir de esta investigación se concluirá el alto impacto de la Gestión Humana en la retención de estos.

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general

Identificar el impacto de las decisiones tomadas por el área de Recursos Humanos en la retención de los empleados de las Multinacionales en Colombia.

2.1.2. Objetivos específicos

Establecer las principales tres variables que afectan la retención de los empleados en las Multinacionales asentadas en Colombia.

Identificar los aspectos comunes entre el punto de vista del empleado y el del empleador con respecto a la retención de los empleados como base para futuras investigaciones.

Encontrar la relación entre las dimensiones culturales de Hofstede y su impacto en la retención laboral en las Multinacionales asentadas en Colombia.

3. Descripción

3.1. Planteamiento de investigación y justificación

Planteamiento y problema de investigación

Actualmente, la economía y la situación laboral colombiana se ha visto afectada de manera notable. El desempleo ha incrementado, desmotivando a los que buscan oportunidades para laborar, mientras tanto, las compañías desarrollan metodologías que les permitan entender y satisfacer la necesidad de sus empleados con el fin de reducir la rotación de estos y el costo que este proceso conlleva. Las empresas Multinacionales han conformado equipos estructurados que se dedican a estudiar el mercado laboral, encontrar nuevas metodologías aplicables y desarrollar paquetes completos enfocados en el empleado. Ante estos esfuerzos, hay aún grandes industrias que se enfrentan a una alta rotación del personal, cuya causa principal es la renuncia de sus empleados. Muchos de ellos no especifican qué los llevó a tomar la decisión, pero alegan la falta de soporte del área de Recursos Humanos; ante esto, las compañías comparten todas sus estrategias y dicen tener bastantes herramientas de apoyo que los empleados no utilizan.

Este trabajo busca demostrar el impacto de la Gestión Humana en la retención de los empleados de las multinacionales asentadas en Colombia. Se realizará un análisis de las razones que llevaron a algunos empleados de multinacionales de diversos sectores a dejar su trabajo en las mismas y qué enfoque necesita la Gestión Humana para generar un impacto positivo en la retención laboral.

Justificación

La Planeación Estratégica busca en las compañías establecer los agentes que impactan en el futuro de estas, con el objetivo de evaluar los riesgos a los que se está expuesto y gestionar estrategias para reducirlos. *“... el factor humano constituye el elemento más importante de las organizaciones, y no puede evaluarse de manera adecuada el desarrollo de éstas si no se incluye el factor humano en esta evaluación.”* (Chiavenato, 1999). Con el fin de potenciar el desarrollo integral de una compañía, es necesario encontrar el efecto que tienen las decisiones que toma el área encargada de la administración del recurso humano (o en su defecto, las que están relacionadas con esa área y por el tamaño de las compañías, las toma la gerencia general) en la retención de este.

Se tiene claro que las compañías han desarrollado diferentes estrategias para seguir mejorando el ambiente organizacional y reteniendo empleados con gran potencial profesional. Algunas veces, los planes de las compañías no se acoplan adecuadamente a las necesidades de los empleados porque se enfoca en supuestos y se olvida incluirlos en los planes. No hay que olvidar que el impacto de una estrategia de Gestión Humana en la retención de los empleados es proporcional a la importancia del aspecto al que se está dirigiendo en la vida de estos.

Para llegar a esto es importante contar con un área de la compañía determinada para la Gestión del Talento Humano, que tenga la misma incidencia que las demás áreas administrativas y cuente con un soporte estructural que le permita trabajar de la mano con la Gerencia General en el logro de los objetivos estratégicos de esta. Incluyendo la

Gestión del Talento Humano en la estrategia corporativa, se asegurará una alineación entre los requerimientos de la compañía, sus capacidades de inversión en Capital Humano y las necesidades de los empleados, con su capacidad productiva.

“Uno de los aspectos que determina la felicidad es el trabajo, no sólo por el ingreso que genera, sino que por dar un sentido de "competencia" a las personas, el sentirse capaces de hacer algo, productivos, y por permitirles vínculos con otros que les ayudan a sentir "pertenencia"” (Bejarano, 2013)

Cuando se realizan proyectos que incluyan al empleado, se le permite plantear sus necesidades y prioridades; partiendo de esas bases se asegurará el desarrollo sostenible de una estrategia, que a la vez aportará un valor mucho más grande para el empleado. No es un secreto que los empleados que perciben mayor valor a su trabajo por parte de la compañía suelen ser más productivos, ya que sienten la importancia y el impacto de sus labores en los clientes y la organización.

“Es un hecho que el recurso humano es mucho más que un instrumento y su administración debe considerar que es necesario hacer realidad aquel viejo adagio de que el “recurso humano es el más importante capital de una empresa”, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. El talento humano entonces, es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se estancará.” (Bejarano, 2013)

En el desarrollo del trabajo, se encontrará la información documentada de una investigación centrada en demostrar el impacto de las decisiones del área de Recursos Humanos en la retención de los empleados de las Multinacionales asentadas en Colombia. Se evaluará cada uno de los aspectos que son relacionados actualmente con la Gestión Humana y esto permitirá al lector tener las bases tanto cuantitativas como cualitativas para una toma de decisiones asertiva en el desarrollo de las estrategias corporativas en las compañías, teniendo siempre en mente los diferentes motivos por los cuales sus empleados se encuentran laborando en estas.

“Para implementar las prácticas de retención del talento humano es fundamental tener presente que las personas están dentro de la organización no solo por dinero, sino por una satisfacción con la relación laboral. Para las personas existen algunos incentivos indispensables para perdurar en una organización dichos incentivos son: formación y desarrollo, salario y sueldos acorde a las actividades desarrolladas dentro de la organización, igualdad de oportunidades, planeación de carrera” (Holguin Peña & Garcia Mafla, 2015)

3.2. Marco teórico

3.2.1. ¿Qué es la Planeación Estratégica?

“La planeación (o planificación) estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.” (CreceNegocios, 2014)

Es por esto que la Planeación Estratégica es el punto de partida en el proceso administrativo de una empresa, es el planteamiento de los pasos a seguir enfocados en las estrategias definidas con el fin de alcanzar los objetivos de esta. Abarca las necesidades del mercado, de la compañía y de sus empleados con el fin de armonizar los objetivos organizacionales y que esta trabaje como un conjunto de funciones y no como entes independientes y desalineados.

Permite a la Gerencia General tener una visión holística de la compañía, al ser implementadas las estrategias, se realiza un proceso de seguimiento para su ajuste y está abierta a la renovación que le permite a la compañía tener una flexibilidad y adaptabilidad desde su base administrativa. La Gerencia General debe estar alineada con las necesidades de cada una de las áreas de la compañía, para poder tomar decisiones que tengan un impacto positivo en esta.

“Se debe como Gerentes del Talento Humano hacer parte integral en la toma de decisiones de la empresa, de la mano con la alta Gerencia” (Campos Manzanares, Muñoz Molano, Pinto Cortes, & Romero Sanchez, 2016)

Para llevarla a cabo, existen varias metodologías cualitativas que pueden utilizarse de manera independiente o como complementos, entre ellas encontramos: el análisis DOFA: *“Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.”* (Amador Posadas, 2002), la planeación por portafolios (Matriz BCG que clasifica las unidades estratégicas de la empresa e identifica las estrategias que se deben aplicar – inversión, crecimiento, ordeño y desinversión), las 5 fuerzas de Porter (analizan la competencia), las competencias centrales (enfoque en el factor interno), enfoque de capacidades y recursos (evalúa la relación entre el factor externo y las capacidades internas).

Además, contamos con análisis cuantitativos que nos permiten evaluar la competitividad de la compañía con respecto al valor suministrado al cliente (tiene en cuenta la calidad, el servicio, la innovación, y la velocidad en la entrega del producto al cliente final y se referencia desde los estándares establecidos por la compañía para el mismo).

Habiendo conocido la importancia de la planeación estratégica en el proceso administrativo de la compañía y todas las variables que componen su desarrollo es importante recalcar que la mayoría de estas variables se enfocan en el ámbito cualitativo y requieren de una capacidad amplia de análisis por parte de quienes las realizan.

Imagen Ref. 1: Herramientas base para el desarrollo de la Planeación Estratégica



(Creación propia, 2019)

Es por esto por lo que la Gestión Humana tiene un rol fundamental en la Planeación Estratégica, aportando la visión cualitativa de la toma de decisiones y su impacto en los indicadores y objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es importante recalcar que la Planeación estratégica no se hace una sola vez en la historia de una compañía, este es un proceso de desarrollo que debe ser actualizado de acuerdo con el direccionamiento estratégico que va tomando la compañía a lo largo del tiempo. *“También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.”* (Amador Posadas, 2002)

3.2.2. ¿Qué importancia tiene el Factor Humano de una compañía en su Planeación Estratégica?

Ya que la Planeación Estratégica está enfocada en alcanzar los objetivos generales y específicos de la empresa y el mayor capital que poseen las empresas son el Capital Humano; se debe mantener alineada la cultura organizacional, los objetivos específicos del Factor Humano y los objetivos generales de la compañía. *“Cada vez más, la clave del éxito de las organizaciones depende de la manera como gestionen los recursos intangibles de que disponen, entre los que sobresalen los recursos humanos y el conocimiento (...)”* (Naranjo, 2012) En la preparación de las personas y alineación del Factor Humano con la Planeación Estratégica es importante evaluar los cargos que hacen parte del esquema organizacional. Esa evaluación debe basarse en el valor que cada persona agrega a la compañía y lo que eventualmente podrá agregar para saber cuáles son las habilidades que se tendrán en cuenta en la evaluación de los cargos.

En el mundo, la mayoría de las compañías aún no relacionan el impacto de las decisiones que toma el área de Gestión Humana con el cumplimiento de los objetivos, lo que reduce su participación a un soporte para la Gerencia estratégica, en vez de un aliado para la misma. *“Los tomadores de decisiones de RRHH miden los "beneficios blandos" sin incluir las "métricas duras" que las empresas deben cumplir para permanecer en el negocio. Mientras que alrededor de dos tercios miden la retención de empleados (70 por ciento) y el compromiso de los empleados (66 por ciento) como desempeño clave indicadores (KPI) en sus programas (...)”* (Professional Services Close-Up, 2019)

¿Cómo surge y evoluciona la Gestión Humana?

Ante la creación de la empresa capitalista industrial, el inicio de la producción en serie, la división del trabajo y el nacimiento de la clase obrera; surgió la necesidad de apaciguar los efectos negativos que éste nuevo modelo de producción trajo a las compañías (baja productividad, malas condiciones laborales, entre otros). Esto se centró al principio en el desarrollo de espacios de esparcimiento para los empleados, mejora en las condiciones de ambiente laboral y soporte al empleado.

“Recursos humanos ha presentado innovaciones para optimizar la interacción entre empleadores y empleados.” (Athena Information Solutions Pvt. Ltd., 2018) Luego de varios estudios y principalmente la influencia del taylorismo, se creó la llamada “Administración del personal” que enfatizó en la división del trabajo operativo y analítico, la jerarquización de las funciones, la importancia de la selección, el entrenamiento y la compensación del empleado, etc. Se empezó a aplicar la psicología en el ambiente laboral: estudiando los factores vinculados con el cansancio y la monotonía; así fue como se empezó a enfocar la Gestión Humana en la eficiencia, dejando de lado el comportamiento del trabajador.

“Cuando se investigó más sobre los mecanismos para evaluar y preparar sus personas, no confiaban en sus esfuerzos para garantizar las competencias de los empleados o para reducir el miedo y la incertidumbre de los empleados.” (Professional Services Close-Up, 2019) Teniendo en cuenta las necesidades de las compañías y entendiendo la realidad de la inseguridad en la buena administración de las mismas por parte de sus administrativos, se determinó que la Gestión Humana tendría que lidiar con dos grandes

realidades: Las relaciones laborales entre jefe y subordinado, y los agentes que afectan la productividad de los empleados (entendiendo ya, que los empleados no se deben limitar a las actividades operativas, sino son activos de desarrollo para las compañías); a esto se le denomina la Gerencia de Recursos Humanos.

¿Qué abarca la Gestión Humana moderna?

“Sin embargo, para poder tener el personal adecuado se requiere la aplicación de políticas de recursos humanos, tales como reclutamiento y selección de personal, formación, evaluación, retribución, etc. Políticas que deben ser coherentes con los objetivos estratégicos.” (Domínguez, 2008) Como se mencionó anteriormente, el Factor Humano es indispensable en el cumplimiento de los objetivos de una compañía, ya que es en éste que se encuentra la fuente de la ventaja competitiva. En consecuencia, el área encargada de la Gestión Humana tiene como funciones principales: el gobierno de los empleados, la organización del trabajo y el manejo de las relaciones laborales. Es así como la Gestión Humana cumple dos papeles simultáneos: es el socio estratégico de la Gerencia General y el vocero de los empleados en una compañía. Al ser un área transversal, está estrechamente relacionada con otros procesos internos tales como: la Cultura Organizacional, la Gestión del Conocimiento, la Innovación, la Productividad, la Calidad y la Estrategia. Hay diferentes mecanismos con los cuales se influye en la orientación del empleado hacia la cultura organizacional de la compañía: La recompensa y sanción, los criterios de reclutamiento, la selección y socialización del personal, la promoción de los valores corporativos en el trabajo diario y el fortalecimiento del compromiso de los empleados y su sentido de pertenencia con la organización.

Se puede decir que las estrategias de Gestión Humana logran influir en la competitividad de una compañía de la siguiente manera:

$$\uparrow \text{Formación} + \uparrow \text{Motivación} = \uparrow \text{Eficiencia} + \downarrow \text{Costos}$$

Al desarrollar estrategias de formación y motivar a los empleados se logra un incremento notable su eficiencia, reduciendo el costo y el tiempo del ciclo productivo.

¿Qué prácticas componen el área encargada del Factor Humano en una compañía?

“La globalización entonces ha impuesto nuevos retos a las organizaciones, quienes tienen la necesidad de diseñar nuevos modelos de gestión que les permitan potenciar el talento del humano hoy en día. Esto ha provocado entre otras cosas, la necesidad de un aprendizaje continuo, donde las personas tengan el deseo, el poder y la capacidad de desarrollar todo su potencial, ya que hoy en día se demandan nuevas competencias para los trabajadores” (Avaro, 2000)

La evolución de las prácticas de Gestión Humana son un claro ejemplo de las necesidades actuales de un pensamiento estratégico y analítico en la Administración del Recurso Humano, dejando de lado la parte técnica y netamente operativa que se acostumbraba a encontrar.

Las siguientes prácticas son algunas de las llamadas “funcionales” que han ido evolucionando hasta ahora:

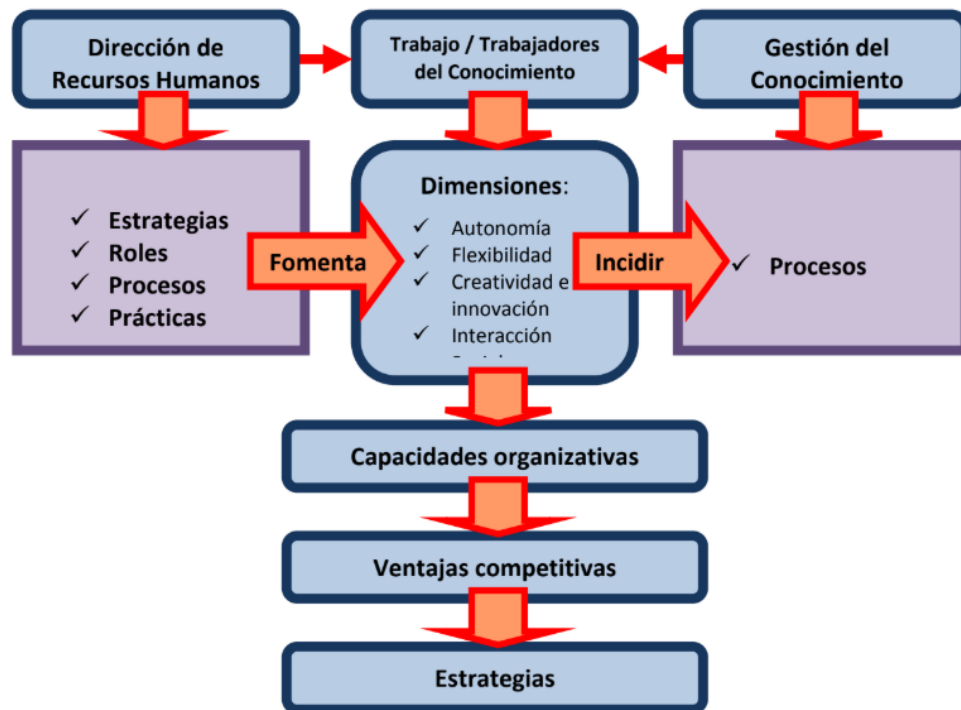
- **Reclutamiento, selección y contratación:** Orientación hacia la búsqueda de talento en el mercado, iniciando con una investigación de este y junto con las

necesidades de la compañía creando estrategias para atraer al mejor según los diferentes perfiles.

- **Salarios y beneficios:** Directamente relacionados con la productividad del personal y la motivación hacia la misma.
- **Entrenamiento:** Busca la formación y el desarrollo del empleado desde el logro de diferentes competencias personales y conjuntas.
- **Evaluación:** Valoración del desempeño y el valor agregado de los empleados.
- Teniendo en cuenta la evolución, se han creado nuevos temas con prácticas consideradas en la actualidad para alcanzar la competitividad de una compañía:
- **Capital Humano:** Hace parte del Capital Intelectual de una compañía y es clave en la competitividad de esta. Solo puede ser aprovechado si la persona quiere, por lo que no solo se requiere cualificación, sino motivación, participación y compromiso.
- **Gestión del talento:** Requiere renovar las fuentes de reclutamiento, establecer criterios de selección, desarrollar plan de carreras para esos perfiles exigentes y crear sistemas de compensación específicos. *“El desarrollo profesional, parte de la planificación de recursos humanos, es una estrategia de gestión de recursos humanos dentro de la gestión del talento.”* (Society for Human Resource Management, 2008)
- **Retención del talento:** Es la capacidad estratégica que tiene una compañía para atraer y mantener al mejor talento dentro de esta. Se alcanza a través de la implementación de diferentes estrategias (desde la Gerencia de Talento Humano)

que satisfagan las necesidades del empleado, garantizándole un ambiente laboral óptimo para su desarrollo profesional.

Imagen Ref. 2: Proceso de creación de ventaja competitiva basada en la relación entre la dirección de Recursos Humanos y la gestión del conocimiento



(Naranjo, 2012)

- **Aprendizaje Organizacional:** Busca que la empresa se apropie del aprendizaje, desarrollado mecanismos de identificación precisa de las brechas entre las competencias existentes y las requeridas por la planeación estratégica de la compañía, fomenta la formación y el desarrollo permanente, se apalanca de la alta dirección en el coaching de los empleados, implementa estrategias tecnológicas de aprendizaje y el outsourcing de capacitaciones de alto nivel.

- **Fomento del liderazgo:** Se basa en los valores y principios de la compañía, desarrolla líderes con visión humanista, fuertes en habilidades directivas teniendo en cuenta el tipo de líder necesario para cada cargo.
- **Gestión del cambio:** Abarca la capacidad que tiene la compañía de amoldarse al ambiente globalizado de la actualidad; replanteando valores y métodos basado en una actitud de renovación y aprendizaje constante. Éste debe partir de un análisis demográfico de la compañía para lograr transformaciones culturales profundas que demuestren la comprensión de la diversidad y sus ventajas en el ambiente organizacional.
- **Capital Social:** Tiene como objetivo restablecer la confianza del empleado en su compañía, asegurando su bienestar, compromiso e identidad con la misma; dando el mismo peso para la compañía a la calidad de vida de sus empleados, su productividad y rendimiento.
- **Relación Vida-Trabajo:** Buscando la flexibilidad en cuestión de tiempo y espacio laboral, mejorando la calidad del empleo y garantizando la igualdad de oportunidades para los empleados y sus familias con el desarrollo de servicios de apoyo.
- **Compromiso:** Desarrolla el sentido de pertenencia del empleado con los valores y la visión de la compañía. Motiva desde los altos mandos a cada uno de ellos a empoderarse de su labor y busca la relación su proyecto de vida con el proyecto institucional.

- **Responsabilidad Social Empresarial:** Su enfoque es el respeto por los derechos de los empleados, la satisfacción de sus necesidades y la de sus familias y la construcción desde la cultura organizacional de una mejor sociedad.
- **Profesionalización de procesos del área:** Es la capacidad de la Gestión Humana para organizarse y llevar a cabo todos sus procesos internos.
- **Métrica de los Recursos Humanos:** A través de la medición del valor agregado de cada área al resultado final de la compañía, teniendo en cuenta también indicadores de desempeño.
- **Desarrollo Estratégico:** Se cumple el papel de Gestor de competencias individuales para así construir las capacidades organizacionales.
- **Centros de servicios compartidos:** Creación de roles administrativos/operativos para el apoyo a las diferentes funciones del área.
- **Tercerización de servicios:** Analizando previamente desde la cultura organizacional y la filosofía de la empresa si se puede implementar esta práctica.
- **Apoyo en reestructuraciones:** Brindar respaldo a los empleados afectados por la reestructuración a través del *outplacement*, la comunicación asertiva y la aplicación de la legislación laboral para reducir los conflictos presentados por estas situaciones.

Imagen Ref. 3: Factores en las diferencias culturales

<i>Communication</i>	Verbal and nonverbal
<i>Concepts of time</i>	Adherence to schedule
<i>Group dependence</i>	Importance of group over the individual
<i>Hierarchy/authority</i>	Perception of rank in relationship to others
<i>Openness to diversity</i>	Country of origin, religion, race, gender, language
<i>Physical space</i>	Space and privacy needed for personal comfort
<i>Relationships</i>	Importance for business interactions
<i>Status attainment</i>	Perceived level of "success"
<i>Tolerance of change</i>	Perception of control over one's destiny

(Society for Human Resource Management, 2008)

3.2.3. Antecedentes de las Gestión Humana en Colombia (Calderón Hernández, Naranjo Valencia, & Álvarez Giraldo, 2010)

Antes de iniciar este punto, es importante aclarar que los estudios de Gestión Humana en Colombia dependen completamente de los intereses de quienes la estudian. Es por esto por lo que se tratarán diferentes temáticas que soporten el contexto histórico y sociocultural de la Gestión Humana en Colombia, tales como:

- Perspectivas para el análisis de la Gestión Humana
- Características de las prácticas de recursos humanos
- Flexibilidad laboral y sus impactos

Históricamente, la Administración de Recursos Humanos se ha considerado una "Tarea de soporte" a las que "Sí agregan valor" a la compañía, a través de los años se ha ido dando un enfoque estratégico que ha permitido ver la capacidad de esta para incidir en los resultados del negocio, volviéndola una ventaja competitiva para las compañías. Abordaremos los 3 enfoques diferentes en los que se han realizado los estudios para tener diferentes perspectivas (sociológico, humanístico y estratégico).

- **Enfoque sociológico:** En este enfoque, la empresa es identificada como la unión de relaciones sociales donde se toman acciones empresariales; en estas acciones intervienen diferentes actores que poseen diversos valores, intereses, estrategias y proyectos de vida que orientan las acciones corporativas con el fin de generar rentabilidad. Es así como se establecen las relaciones entre la Sociedad, el Trabajo y la Empresa; haciendo que el valor agregado de la Gestión Humana se base en el trabajo en equipo, la participación efectiva, la organización del trabajo, las relaciones entre los directivos y los trabajadores y la transparencia en el manejo de la información.
- **Enfoque humanístico:** En este enfoque, cada persona perteneciente a la empresa es digna de respeto y consideración partiendo de la igualdad y libertad. Se basa en que el trabajo dignifica al ser humano, promueve la satisfacción y la autorrealización personal. La Gestión Humana soporta la cultura empresarial enriqueciendo técnica y socialmente el trabajo. Este enfoque quiere incorporar en las políticas internas la búsqueda de la satisfacción integral de todas las necesidades humanas para promover la concepción del logro del bienestar.
- **Enfoque estratégico:** En este enfoque, se evalúa la capacidad para agregar valor a los diferentes “grupos de interés” de la empresa, y al mismo tiempo convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenida para la misma. Las personas se vuelven fundamentales en el logro de las metas de las compañías, ya que depende de ellos esa creación de valor agregado a través del incremento en su productividad, las mejoras en el servicio al cliente llevando un impacto positivo en los resultados económicos.

3.2.4. La Gestión Humana y el entorno empresarial colombiano

Existen 3 factores principales que son externos a las compañías, pero las afectan internamente:

- **Apertura económica:** La modernización de la economía ha hecho que las empresas tengan que desarrollar diferentes estrategias de capacitación, certificación de calidad, relaciones entre empleados y con la compañía y participación de la fuerza laboral en las decisiones de esta.
- **Reformas laborales:** La inestabilidad laboral y la pérdida de confianza en el empleador hacen que la compañía externalice el trabajo, contrate bajo prestación de servicios y desarrolle estrategias de flexibilización laboral.
- **Cultura organizacional:** La mayoría de las compañías colombianas poseen una visión cortoplacista, temor al riesgo, poca valoración del componente creativo del trabajador y una jerarquización muy marcada dentro de las mismas.

Estos factores crean en las empresas la necesidad de incursionar en mercados internacionales para poder sobrevivir en la economía:

- Desarrollando estrategias menos reactivas y centradas en la reducción de costos y más enfocadas en la innovación y el ciclo de vida del negocio.
- Utilizando el conocimiento para crear políticas de Recursos Humanos que faciliten el logro de capacidades organizacionales orientadas hacia la creatividad y procesos dinámicos de innovación.

Historia de la Gestión Humana en Colombia

1920 - 1930: Inician las huelgas que provocan una transformación en la legislación laboral tal como: la regulación para accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización de los empleados, la creación de dependencias oficiales encargada de las decisiones obrero/patronales, y las relaciones legales industriales para la selección, evaluación y remuneración del trabajo.

1970 - 1989: Inicia un modelo de desarrollo de sustitución de importaciones que busca proteger el mercado interno, pero a la vez existe poca preocupación por parte del empleador acerca de la productividad de los factores.

1989 - 1990: La productividad de los factores tiene un incremento demasiado bajo con respecto a los años anteriores y los costes son trasladados al consumidor; lo que hace que las compañías inicien programas de mejoramiento continuo, implementando en el departamento de Recursos Humanos planes de formación y desarrollo de carrera que al no estar bien estructurados fracasan.

1990: Se reconoce la importancia del Capital Humano para el logro de la competitividad de las compañías a nivel internacional; en este momento el departamento de Recursos Humanos empieza a tomar responsabilidades con la alta gerencia.

2000: Se inicia un periodo de reducción de costos fijos dejando al departamento de Recursos Humanos decisiones claves con respecto al Capital Humano, implementación de tecnologías y desarrollo. Además, se implementan diferentes fusiones y alianzas estratégicas entre compañías (como apoyo a la reducción de gastos). Se desarrollan diferentes políticas públicas, teniendo en cuenta que la alta regulación laboral tiene una

estrecha relación con la falta de protección social y el incremento de la informalidad; esto hace a la vez que haya muchos inconvenientes para los Gerentes de línea con respecto a la aplicación de las políticas y procesos de Gestión Humana en sus equipos.

↑ Factor Trabajo = ↓ Cantidad de mano de obra + ↑ Informalidad laboral

No hay muchos indicadores de productividad en las compañías ni tampoco tecnologías que respalden los procesos del departamento de Recursos Humanos.

Actualidad: Teniendo en cuenta diferentes estudios desarrollados en los últimos años, la inversión en procesos internos del área de Recursos Humanos es directamente proporcionales a la productividad de los empleados de una compañía. En Colombia hay diferentes tipos de empresas:

- Contribuyen en la competitividad: Promueven un alto grado de desarrollo del Capital Humano, lo que les permite fijarse objetivos de alto alcance y conseguirlos. En conclusión, en estas empresas, el área de Recursos Humanos es considerada como fuente de valor agregado para estas compañías.
- Poseen un enfoque operativo: Contienen un grado bajo o medio de desarrollo del Capital Humano, lo que les restringe la probabilidad de posicionar la empresa en retos futuros.

Con el fin de regular y promover la competitividad en las empresas que poseen un enfoque netamente operativo, se han planteado diferentes estrategias para ser desarrolladas en las mismas:

- Proyección organizacional (organización estratégica)
- Gestión del cambio (eficiencia y eficacia)
- Liderazgo de las personas (responsabilidad social)
- Apoyo a las personas
- Infraestructura organizacional

Conclusiones de los resultados de diferentes investigaciones y trabajos de campo de *Calderón, 2006* en Colombia:

- Los mayores aportes de las grandes empresas han sido en el ámbito estratégico
- Los mayores aportes de las pequeñas empresas han sido en infraestructura organizacional
- Las empresas prestadoras de servicios poseen menor valor agregado que los sectores industrial y comercial

La visión estratégica de los empleados es una de las habilidades más buscadas para el personal de las grandes empresas, tener empleados con la capacidad de gestionar ideas y cuestionar los procesos actuales para luego desarrollar estrategias de optimización proveen un alto valor para la compañía, que a la vez añade a través del desarrollo estratégico, valor al sector y al desarrollo económico de los países. Esta información nos muestra que las decisiones que toman normalmente las multinacionales asentadas en Colombia van guiadas al desarrollo estratégico, por lo cual, promueven la creatividad y el desarrollo de los empleados, algunas veces focalizándolo mucho a necesidades específicas y dejando de lado el objetivo personal del empleado.

El reconocimiento y la motivación laboral son características importantes de las pequeñas empresas, estas basan sus proyectos y procesos en las habilidades de los integrantes de sus equipos y al no ser extensa su estructura organizacional, tienen perspectivas generalistas sobre los mismos. Su aporte en decisiones de Gestión Humana es más que todo en el tema de beneficios intangibles y desarrollo generalista de sus empleados.

Las compañías prestadoras de servicios normalmente se focalizan en el cumplimiento de objetivos, la remuneración y el reconocimiento que estos les brinden, pero no hay mucho énfasis en el desarrollo de valor para la industria; esto nos permite reconocer que en estas compañías es donde se encuentran los retos más grandes debido al bajo enfoque en potenciar el valor que el empleado pueda aportar a la compañía y el alto nivel de carga laboral con cortos tiempos para cumplir los objetivos de esta.

Hay diferentes niveles de contribución de las empresas, que dependen mayormente de su tamaño:

- **Multinacionales y Grandes empresas:** Poseen un compromiso recíproco entre la empresa y el trabajador. Promueven la creación de condiciones para el desarrollo personal, laboral y social del empleado. Apoyan la capacidad de gestión de cada individuo
- **Medianas y algunas grandes empresas:** Intentan balancear la capacidad estratégica con la operacional, pero descuidan la contribución estratégica de los empleados.

- **Pequeñas y medianas empresas:** Tienen un valor agregado insignificante ya que son demasiado operativas.

Características de las prácticas de Recursos Humanos en la empresa colombiana (con diferenciación de tamaño y alcance):

Selección

- Grandes empresas industriales: Tienen un manejo adecuado o efectivo de los procesos. Cubren vacantes tanto con el mercado externo como interno. Poseen perfiles específicos y especializados. Prefieren la contratación indefinida
- PYMES y Grandes empresas: Se guían mucho por las características socioculturales de los aspirantes y poco por sus habilidades técnicas. Tienen un alto nivel de entrevistas personales dentro de sus procesos de selección y un bajo nivel de pruebas psicotécnicas dentro de los mismos.

Formación/capacitación

En Colombia, se presentan diferentes problemáticas que afectan la formación de los empleados en las compañías: Los costos de los postgrados, la especificidad de estos estudios, la poca disponibilidad para participar y la falta de deseo de superación por parte de los empleados.

- Grandes empresas: No solo ofrecen alta posibilidad de capacitación a los empleados, sino también de adaptación de las capacitaciones a las necesidades de la compañía. Según un estudio de *Corpes, 1995*: “El 41% de las empresas no planifica la capacitación de su capital humano”.

- PYMES: Aplican modelos de gestión por competencias. Carecen de programas estructurados de formación e inversión para la formación. Según *Calderón, 2006*: estas empresas no buscan activamente la especialización de sus empleados. Según el SENA, estas empresas les dan más importancia a los valores éticos que a la formación

Planes de carrera

Según *Saldarriaga, 2008*: los planes de desarrollo son clave en la Gestión Humana en las compañías, normalmente se basa en el rendimiento de los empleados más que en la antigüedad de estos; lo que promueve los retos profesionales y personales en el ambiente laboral.

Evaluación

- Grandes empresas: Se vincula mayormente con la retribución (bono por rendimiento), y es importante en el desarrollo de habilidades en los empleados.
- PYMES: Tanto los empleados como las compañías tienen poca aceptación de las evaluaciones de desempeño, por lo que no suelen ser implementadas.

Retribución o compensación

- Según un estudio de Delima Mercer (*Calderón Hernández, Naranjo Valencia, & Álvarez Giraldo, 2010*), el 77% del salario de los Directores en Estados Unidos es variable, mientras que el porcentaje que este ocupa en Colombia es del 22%. PWH encontró que los cargos de nivel 1 en Colombia poseen una remuneración variable del 20%, las gerencias funcionales el 17% y otros puestos el 8% (*Calderón Hernández, Naranjo Valencia, & Álvarez Giraldo, 2010*). Las

multinacionales asentadas en Colombia son las empresas que más utilizan el pago por remuneración variable.

Remuneración por desempeño

- Más del 50% de las compañías colombianas dicen tener sistemas eficientes para atraer y retener talento (apuntando a sus objetivos a mediano y largo plazo). El porcentaje de remuneración variable es muy poco (asociación de la remuneración con el desempeño). Hay otros beneficios como un bono general (depende de las ganancias de la compañía y los resultados del negocio), no dependen del desempeño personal sino del rendimiento de la compañía

Remuneración expresada en beneficios

- Actualmente, para la alta gerencia se dan los siguientes beneficios en general: Seguro de vida, planes médicos y vehículos.

Administración del cambio

- Human Capital ha revelado que en algunos de sus estudios se evidencia la importancia y el efecto que tienen los cambios en las compañías, tales como: Rediseño tanto organizacional como de procesos, implementación de nuevas tecnologías, fusiones. (Calderón Hernández, Naranjo Valencia, & Álvarez Giraldo, 2010) Dependiendo de cómo se manejan y qué soporte exista por parte de la compañía, se tienen diferentes resultados.

Un estudio reciente realizado por The Boston Consulting Group (Calderón Hernández, Naranjo Valencia, & Álvarez Giraldo, 2010) acerca de los “5 temas críticos para una agenda colombiana de gestión humana” enfoca en los siguientes temas como

importantes para ser abordados por todas las compañías: Gerencia de la responsabilidad social corporativa, gestión del talento, gestión de la globalización, de la diversidad y del balance vida/trabajo; algunos de estos temas se explicarán a continuación teniendo en cuenta los resultados de estudio de Calderón (Calderón Hernández, Naranjo Valencia, & Álvarez Giraldo, 2010):

- Responsabilidad social: Definiendo el tipo de organización que quieren ser, basados en la transparencia y rendición de cuentas a la sociedad
- Gestión de competencias: Combatiendo con el aspecto cultural de la compañía y la resistencia al cambio; se debe hacer guiada por las tendencias con mayor abordaje y aceptación
- Cultura organizacional: Desarrollando estrategias que aporten a la transformación de la cultura jerárquica (ya que esta posee menor efectividad que las culturas dinámicas)
- Conciliación vida/trabajo: Donde la remuneración en dinero se ha quedado corta, se busca un equilibrio entre la carga laboral y la vida personal del empleado (enfaticando en el salario emocional)
- Flexibilización laboral y procesos de contratación: Se ha venido dando una modernización empresarial que ha transformado la gestión y organización de la producción y la gestión de los recursos humanos. Esto ha creado la necesidad de desarrollar diferentes alternativas de contratación (más flexibles) tales como los contratos a término fijo, indefinido y por prestación de servicios (entre otros); también ha surgido la flexibilidad en jornadas laborales, pagos salariales, terminación de contrato (tanto individual como colectivo, teniendo en cuenta el

impacto de los sindicatos). Todos estos aspectos se han dado, como se mencionó anteriormente, por el impacto que tienen las regulaciones en la rotación del personal, la creación de nuevos empleos y la duración del desempleo en el país

3.2.5. La Cultura Organizacional Colombiana

“La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente.” (Chiavenato, 1999)

Para poder enfocarnos en Colombia, es necesario tener un concepto global de Cultura Organizacional. Pero... ¿Por qué es tan importante? Este sistema de “creencias, expectativas y valores” como dice *Chiavenato, 1999*: es aquello que más influye en la felicidad y productividad de los empleados de una compañía. A partir de ella se estudia la forma de interactuar de los empleados, sus relaciones laborales, su potencial profesional y oportunidades de desarrollo. Además, si se realizan análisis correspondientes a la relación entre los aspectos de la Cultura Organizacional y los indicadores organizacionales, se logrará mantener alineadas las estrategias de Gestión Humana con los objetivos de la compañía.

“La cultura determina la construcción de la interacción humana, la cual afecta y es afectada, positiva o negativamente por el comportamiento de todos los miembros de la organización. Los sistemas culturales organizacionales pueden, por un lado, ser considerados productos de la interacción, y, por otro lado, influencias condicionantes de la interacción futura.” (Montoya, 2014)

Es importante resaltar que la Cultura Organizacional tiene un impacto directo en el Clima Organizacional, que está directamente relacionado con la motivación individual del empleado; esto permite al área de Gestión Humana tener una trazabilidad del impacto de las decisiones basadas en la influencia sobre la Cultura Organizacional de la compañía y, por lo tanto, en la motivación individual de los empleados.

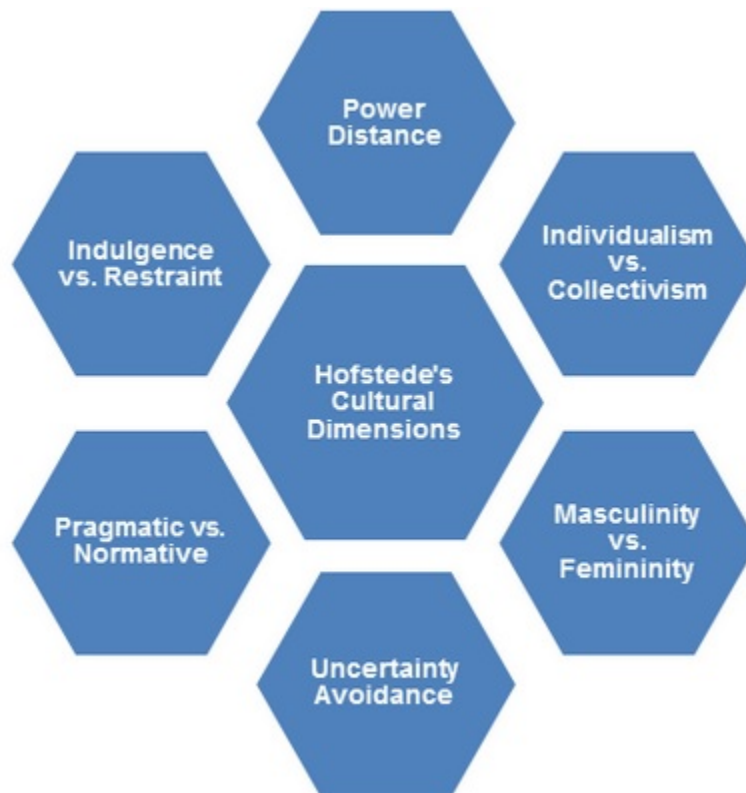
Partiendo de algunos estudios sobre la Cultura Organizacional en Colombia, se ha encontrado que en 2011 la distribución de las empresas en los diferentes tipos de Cultura Organizacional era el siguiente: *46,2% Culturas Jerárquicas; 43,7% Culturas Fuertes y 10,1% Culturas Débiles.* (Vanegas, 2015) Estos son algunos aspectos clave de la cultura Jerárquica: *“La estructura y la formalización en el trabajo son las características relevantes dentro de la organización. Los líderes de esta organización son buenos coordinadores y organizadores, por lo cual trabajan por mantener la organización cohesionada por medio del cumplimiento de las reglas.”* (Montoya, 2014) Este tipo de cultura suele tener inconvenientes éticos porque la toma de decisiones estratégicas no se relaciona con la Gestión Humana, impactando principalmente la estabilidad emocional de los empleados. Por otro lado, teniendo en cuenta diferentes estudios (Calderón Hernández, Naranjo Valencia, & Álvarez Giraldo, 2010), las multinacionales más exitosas suelen tener los siguientes aspectos en su cultura organizacional: orientación a la innovación y colaboración, enfoque ético (honestidad, respeto, flexibilidad, confianza, responsabilidad, incentivos, libertad de desarrollo profesional, autonomía y motivación), orientación al empleado, jerarquía plana, adecuación de espacios de trabajo, beneficios intangibles, alta tecnología y automatización. *“En los últimos años, la cultura organizacional ha sido un tema importante de la literatura de negocios. La razón se debe*

a que la cultura tiene el potencial, para afectar la organización ya sea de manera positiva o negativa y, por lo tanto, es un factor determinante de su éxito o fracaso” (Olivares, 2013)

Dimensiones Culturales de Hofstede (AFS Intercultural Link, 2012)

Gerard Hendrik Hofstede desarrolló un modelo que identifica los patrones culturales encontrados en diversos grupos multiculturales; esto nos permitirá relacionar los patrones que prevalecen en la Cultura Organizacional colombiana con las estrategias de Gestión Humana que han impactado la retención laboral.

Imagen Ref. 4: Modelo de las 5 Dimensiones de Hofstede.



(CEOLEVEL, 2015)

Estas son las diferentes dimensiones y su relación con la Cultura Organizacional:

Distancia al poder: Cuando la puntuación se encuentra alta, sugiere que hay expectativas de desbalance del poder. Las naciones latinoamericanas y árabes están catalogadas como las más altas en esta categoría; las escandinavas y germánicas en las más bajas. (CEOLEVEL, 2015) En el ambiente organizacional, la distancia al poder hace que los miembros con “menos poder” se sientan menos escuchados e importantes, lo que requiere de una amplitud de estrategias organizacionales guiadas a la motivación y empoderamiento de los empleados.

Individualismo vs. Colectivismo: Hace referencia a la inclinación de las personas a actuar como miembro de un grupo o de manera autónoma. En el ambiente organizacional hace incidencia en el grado de desarrollo de la habilidad de Trabajo en Equipo o el trabajo individualista en cada uno de los empleados de la compañía.

Masculinidad v. Feminidad: Esta dimensión representa las tendencias guiadas hacia el cumplimiento de logros y su recompensa material contra las tendencias guiadas hacia el balance de vida, la modestia y la cooperación. En el ambiente organizacional, esto representa las diferencias entre los diferentes enfoques que se le da a las áreas, dependiendo de su función como soporte o directamente relacionada con el cumplimiento de los objetivos financieros de la compañía.

Aversión a la costumbre: Mide el grado de aceptación de la incertidumbre, entre más alto se quiere tener menos exposición al riesgo. En el ambiente organizacional, se ve reflejado en la medición y análisis del impacto de las decisiones para ser comparadas y

evaluadas contra el alcance de los objetivos de la empresa. Las culturas mediterráneas, Latinoamérica y Japón son las más altas en esta categoría. (CEOLEVEL, 2015)

Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo: Refiere a la tendencia proactiva hacia el largo plazo contra la tendencia reactiva de las preocupaciones actuales. En el ambiente organizacional esto se ve en el impacto de los diferentes componentes de la planeación estratégica y la necesidad de los empleados de trabajar pensando en el efecto a largo plazo vs. La tendencia a esperar a los efectos y desarrollar estrategias para contrarrestarlos en el momento.

La necesidad de retener el Talento Humano en las compañías

Dada la importancia de mantener consistencia en las estrategias y procesos organizacionales, es importante entender la necesidad de conocer y reconocer la capacidad necesaria para llevar a cabo esas estrategias. Cuando se conoce la capacidad del talento humano para desarrollar un proyecto, se busca la manera necesaria para que esa capacidad sea optimizada y el talento humano se siga desarrollando a partir de sus propias habilidades. Cuando el talento humano ya ha tenido un proceso de crecimiento profesional en conjunto con la compañía, aporta un valor inigualable a la estrategia corporativa. Tener empleados que conozcan la evolución de los procesos debe ser una estrategia de crecimiento que todas las empresas desarrollen, ya que permite reconocer el impacto de los cambios en el camino hacia los objetivos de estas.

“Las empresas tendrán que utilizar la información sobre talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas carecen de una visión consistente e

integral de su fuerza de trabajo y del análisis necesario para lograr su optimización.”

(Prieto Bejarano, 2013)

Para la mayoría de los empleados, encontrar un trabajo donde pueda mantenerse en constante crecimiento, donde haya flexibilidad y oportunidades de desarrollo profesional en otros campos; es motivación para no cambiar de trabajo, teniendo en cuenta que cada compañía tiene una cultura, herramientas, procesos y personas diferentes, y cada cambio exige en el empleado una nueva adaptación.

“Hoy en día, las personas cambian de trabajo con más frecuencia que nunca. Desde la perspectiva de un nuevo empleado, cada cambio de trabajo requiere aprender nuevos procesos, sistemas y personas ”, dijo Josh Bersin, analista global de la industria de recursos humanos.” (Professional Services Close-Up, 2019)

La necesidad de retener el Talento Humano en las compañías multinacionales

Gracias a las dinámicas económicas actuales, el incremento exponencial de la competencia y la exigencia del mercado laboral, las compañías multinacionales han enfocado gran parte de sus esfuerzos estratégicos a satisfacer la necesidad de retener personal en sus compañías.

“La retención de personal históricamente ha sido un tema de suma importancia en las organizaciones alrededor del mundo. Sin embargo, hoy en día se ha convertido en un verdadero reto dado que el escenario global actual es más complejo y competitivo.”

(Amozorrutia, 2018)

¿Por qué las multinacionales se han enfocado los últimos años en desarrollar una Cultura Organizacional tan fuerte y completa? Dada la relación entre la Cultura Organizacional, la motivación de los empleados y la motivación con la retención de estos; ha surgido la necesidad de innovar toda la estrategia de Cultura Organizacional con el fin de satisfacer las necesidades propias de los empleados. Esto no solo ha hecho que se generen cambios en la cultura, sino en cada uno de los procesos que se relacionan a ella (adquisición de talento, desarrollo de carrera y estructura organizacional); ahora los talentos que hacían parte de la compañía han participado en la adecuación de esta, mientras que, desde los procesos de reclutamiento, se buscan perfiles que posean necesidades que se satisfagan a través de ella.

*“Aquellos que se destacan por tener habilidades sobresalientes, ambición, una rica personalidad, inteligencia, carisma o **potencial para el liderazgo**, que tienen una visión de las cosas abstractas ven más allá de lo básico, son aquellos que las organizaciones quieren desarrollar y retener.”* (LosRecursosHumanos.com, Retención del talento humano en las organizaciones, 2019b)

La retención está pensada para todo el talento de una compañía, pero también hay personas que de acuerdo con su potencial profesional son elegidas para que su desarrollo sea promovido internamente, de acuerdo con sus habilidades y ambiciones; se adecúan estrategias especializadas para asegurar el desarrollo de líderes potenciales. Hay algunos proyectos internos que las multinacionales han implementado en Colombia llamados “Trainees”, son proyectos de entrenamiento acelerado para empleados o nuevos ingresos con un perfil muy especializado y busca desde una Fase 0 de

conocimiento de los procesos operativos de la compañía, desarrollar líderes integrales con habilidades muy específicas como: la resiliencia, el trabajo bajo presión, el manejo de equipos, etc. Todo esto a cambio de múltiples beneficios adicionales a los ofrecidos a los empleados de la compañía que no se encuentren dentro del proyecto. Esto nos muestra el impacto que tienen las estrategias de retención laboral en la cultura organizacional y el desarrollo de nuevos perfiles en los procesos de reclutamiento.

“El costo de la rotación de personal, así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización, los empleados que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad, así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa.” (Prieto Bejarano, 2013)

La retención de talento también se relaciona con el costo de contratación, entrenamiento y desarrollo de los nuevos empleados, costo que resulta siendo muy alto, más que todo en posiciones especializadas dentro de las estructuras de las multinacionales.

“Sin ninguna duda, uno de los costos más elevados que puede tener una empresa, es el de rotación de personal. Reclutar, contratar y capacitar, generan un alto costo sin importar el tamaño de la empresa.” (Bejarano, 2013)

Las estrategias para retener talento son muy importantes, para ser exitosas deben tener en cuenta los siguientes aspectos: Flexibilidad (Horaria y Laboral), Salarios (Competitivos en la Industria y acordes con la posición del empleado), Beneficios no salariales (Planes de alimentación, asesoramientos, servicios familiares, etc.), Balance Vida/Trabajo (Permita al empleado respetar su tiempo personal y así ser más productivo

en su tiempo laboral), Clima Laboral óptimo (Garantizar buena comunicación en el equipo, soporte Gerencial, etc.) y Desarrollo Profesional (Oportunidades de crecimiento en la compañía, rotación en diferentes áreas de trabajo, desarrollo de nuevas habilidades, etc.).

*“La palabra **retención** siempre está ligada a motivación, y como dice la teoría de Maslow sobre la motivación, los individuos tienen distintas necesidades y se motivan exclusivamente para la satisfacción de dichas necesidades. Por lo tanto, las **estrategias de motivación y/o retención** en este caso deben contemplar las necesidades de cada individuo.”* (LosRecursosHumanos.com, Retención del talento, 2019a)

3.3. Metodología de trabajo

Para desarrollar el presente trabajo de grado se realizó un estudio de carácter investigativo cualitativo y cuantitativo, lo que permitió al investigador tener claridad conceptual y contextual sobre los objetivos planteados al inicio de este. Se realizará una encuesta a una muestra subjetiva de 22 exempleados que renunciaron a multinacionales pertenecientes a diferentes sectores que nos proporcionará la visión de ellos con respecto al impacto que tuvieron diversos aspectos relacionados con la Gestión Humana en su decisión de renunciar al trabajo. Por motivos de confidencialidad, en la encuesta no se pudo especificar el nombre de la compañía, aunque sí se especifica el sector de esta.

Tabla 1: Resumen de la información básica de los encuestados por sector.

Género / Sector	Encuestados
Femenino	17
Alimentos	2
Belleza	1
Bursatil	1
Consultoría	3
Gobierno	1
Investigación de mercados	2
Lácteos	2
Oil and gas	1
Publicidad	1
Software	1
Medios	1
Público	1
Masculino	5
Consultoria	1
Consumo masivo	1
Consumo Masivo	1
Servicios de outsourcing	1
Transporte	1
Total	22

(Creación propia, 2019)

La información que presentará en esta investigación se obtendrá de una encuesta conformada por 12 enunciados (Anexo 1) relacionados con el sector de la empresa, el tiempo laborado en la compañía, los aspectos relacionados con el motivo de su renuncia, su punto de vista con respecto a la incidencia de la Gestión Humana con las decisiones de los empleados, la carga laboral que recibían y una breve descripción del motivo de su renuncia. Como complemento a esta investigación, se realizaron dos entrevistas presenciales a Expertas en Gestión Humana, quienes permitirán con su conocimiento y experiencia personal, profundizar y resaltar los aspectos más relevantes del análisis de esta investigación.

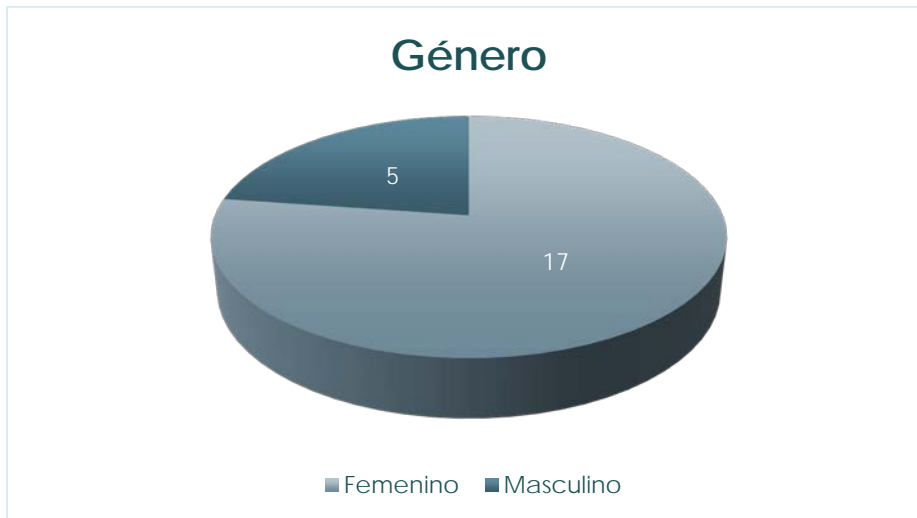
Finalmente se analizará la información encontrada en el estudio junto con los datos detallados en el Marco Teórico para demostrar el impacto de las decisiones que toma el área de Gestión Humana en la retención de los empleados de las empresas multinacionales en Colombia.

4. Investigación

4.1. Información Cuantitativa sobre la encuesta

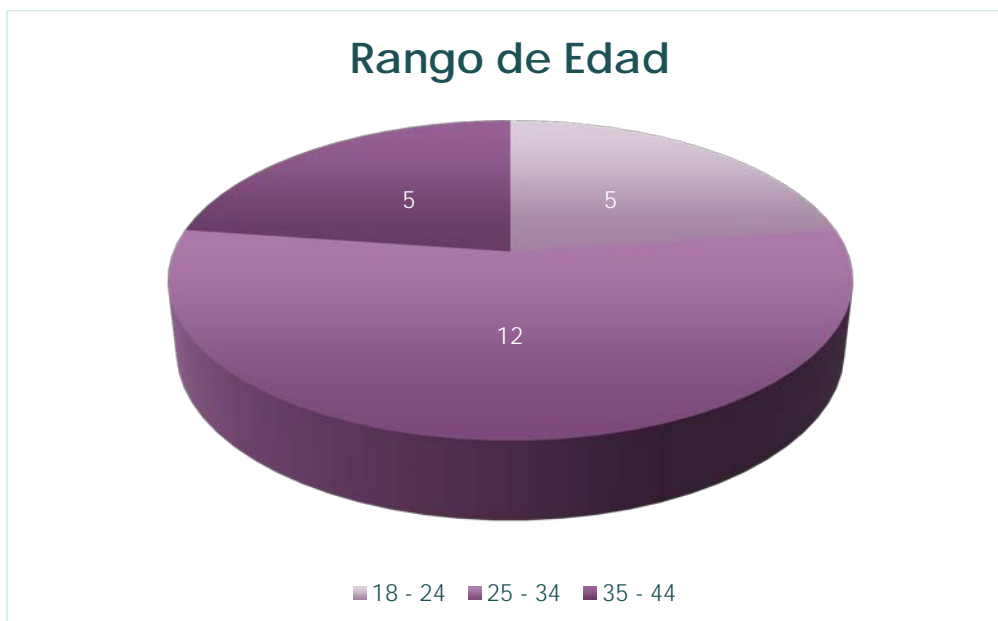
La muestra subjetiva encuestada para este trabajo fue recibida vía email a 30 ex empleados de multinacionales pertenecientes a diferentes sectores en Colombia. 22 de ellos la contestaron, número que se tomará en este análisis como el 100% de los encuestados. De este 100%, 17 encuestadas son de género femenino, mientras que 5 encuestados representan al género masculino. 12 encuestados están entre los 25 y 44 años, 5 personas entre los 12 y 24 años y 5 personas entre los 35 y 44 años. Encontramos que 14 de las personas encuestadas respondieron que el trabajo al que renunciaron No fue su primer trabajo, mientras que 8 personas respondieron que sí. Además, 13 encuestados respondieron que No tenían otra oferta laboral sobre la mesa cuando tomaron la decisión de renunciar, mientras que 9 personas respondieron que sí. Si realizamos una separación de los participantes de la encuesta en dos grandes segmentos (al segmento A pertenecen los sectores de: alimentos, consumo masivo, software y publicidad; al segmento B pertenecen los sectores: bursátil, consultoría, investigación y monitoreo de medios, servicios de outsourcing, servicios de transporte, sector público y petrolero); se puede afirmar que del grupo A el 56% de las encuestadas se encuentran entre los 25 y los 34 años de edad; mientras que en el grupo B el 54% de los encuestados se encuentran dentro del mismo rango de edad. Por otra parte, del segmento A el 78% de los encuestados eligieron la Carga Laboral y relación Vida/Trabajo como el motivo más influyente en su decisión de renunciar; mientras que del segmento B el 62% de los encuestados eligieron el Crecimiento Profesional como el motivo más influyente en su decisión de renunciar.

Gráfica 1: Número de encuestados por Género



(Creación propia, 2019)

Gráfica 2: Número de encuestados por Rango de Edad



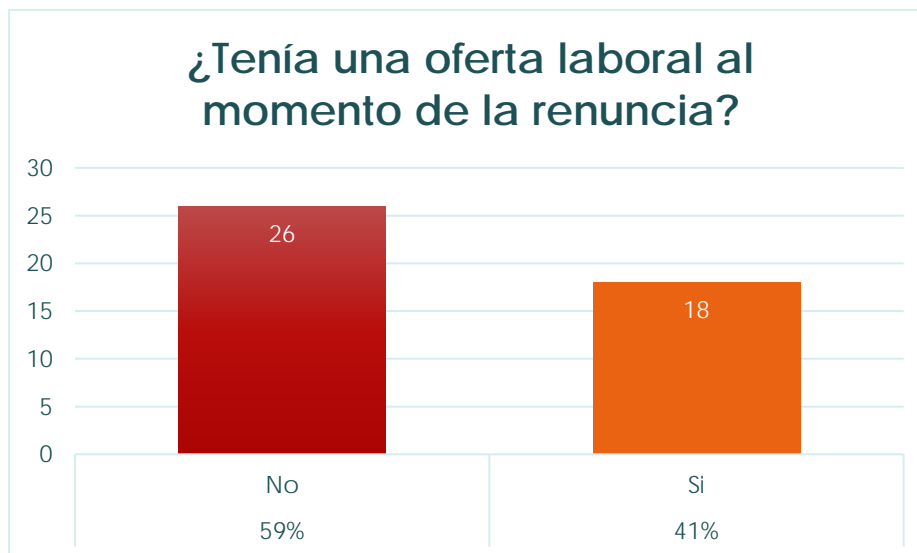
(Creación propia, 2019)

Gráfica 3: Número de encuestados por variedad de experiencia anterior



(Creación propia, 2019)

Gráfica 4: Número de encuestados según su posibilidad de seguir laborando inmediatamente después de renunciar a este trabajo



(Creación propia, 2019)

Para poder entender un poco más acerca de la dinámica de los sectores que proveen servicios vs. Los sectores enfocados en producir o comercializar bienes; es importante entender que los primeros suelen tener una Cultura Organizacional mucho más rígida, jerarquizada y guiada a la influencia en la toma de decisiones. Con características masculinas – cómo definiría Hofstede; mientras que los segundos suelen tener una Cultura Organizacional mucho más suave, cooperativa y guiada al servicio. Con “características femeninas” citando al mismo autor.

Con respecto a la encuesta realizada, se pueden observar los siguientes aspectos:

- Más de 50% de los encuestados ya había tenido experiencia laboral previa a la cual tomó la decisión de renunciar. Esto es una muestra de la importancia que tiene la experiencia personal previa de los empleados en la toma de decisiones con respecto a su futuro profesional.
- Menos del 50% de los empleados que tomaron la decisión de renunciar, llevaban laborando más de 2 años en la empresa. Esto confirma que las personas que han podido vivir un desarrollo de carrera medio/amplio en las compañías, son menos propensas a tomar la decisión de renunciar, ya que han desarrollado una afiliación más fuerte con y buscan más bien innovación por parte de estas.
- Más del 50% de los empleados que renunciaron a su compañía, no tenían una oferta laboral sobre la mesa. Es importante reconocer el impacto tan grande que tiene la estabilidad y felicidad laboral en la retención de los empleados. Muchas veces se pierde talento porque el empleado no siente apoyo por parte de la

compañía y sin importar tener una garantía de estabilidad laboral más adelante, toma la decisión de renunciar a su cargo actual.

Los empleados encuestados eligieron los siguientes 4 aspectos como críticos en la decisión de renunciar a su trabajo: Crecimiento profesional, Carga Laboral y relación vida trabajo y Salario. Esto está directamente relacionado con la estrategia organizacional, los esfuerzos del área de RRHH para motivar y apoderar a los empleados, la ausencia de planes de desarrollo que promuevan la satisfacción personal del empleado y la concientización sobre el impacto que su trabajo tiene en la compañía.

“Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización, hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a la deserción del personal. Generalmente estas están relacionadas con el desconocimiento y la falta de involucramiento con la estrategia organizacional, la ausencia de motivación y satisfacción del personal, que reflejan el grado de compromiso y confianza que tienen con los resultados de la organización a la cual pertenecen.” (Bejarano, 2013)

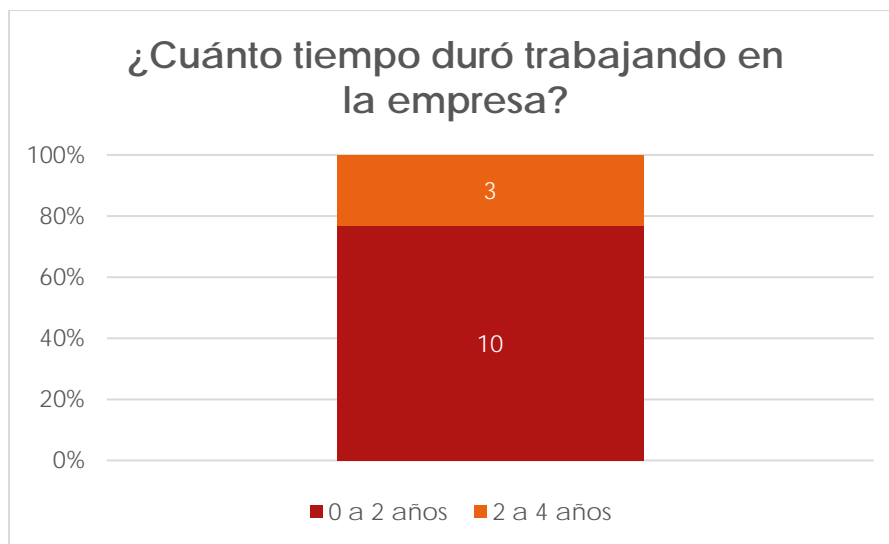
Además, algunos de los comentarios que los encuestados añadieron como aspectos que influyeron en su decisión de renunciar incluyen:

- No había visibilidad de su impacto en los objetivos de la organización
- La cultura organizacional no se adecuaba a las metas de la compañía
- No había balance laboral con la vida del empleado
- No había satisfacción personal con lo que realizaba en el trabajo

Análisis sobre la investigación en Sectores prestadores de servicios

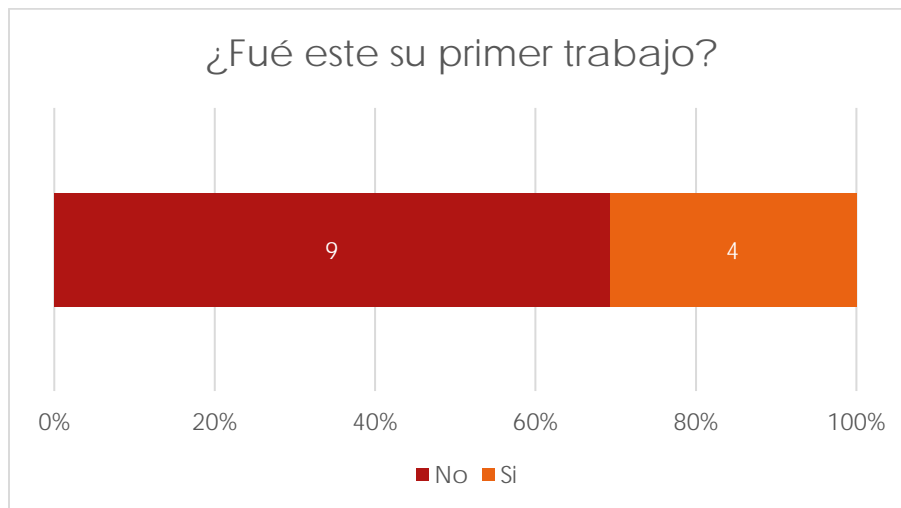
De los 13 encuestados que pertenecían al segmento B (asociado con sectores prestadores de servicios), el 77% llevaban menos de 2 años laborando en la compañía al momento de renunciar; el 69% ya tenían experiencia laboral previa. Además, del 100% de los encuestados de este segmento, el 69% afirmaron que, si Gestión Humana hubiese tomado acciones para mejorar su situación laboral, ellos se habrían quedado en la compañía. Relacionado con el salario laboral, el 46% de los encuestados afirmaron que este se encontraba por debajo del rango de la competencia/industria. Finalmente, el 62% de los encuestados respondieron que, en el momento de renunciar a la empresa, su carga laboral era excesiva.

Gráfica 5: Número de encuestados con poca antigüedad en la compañía



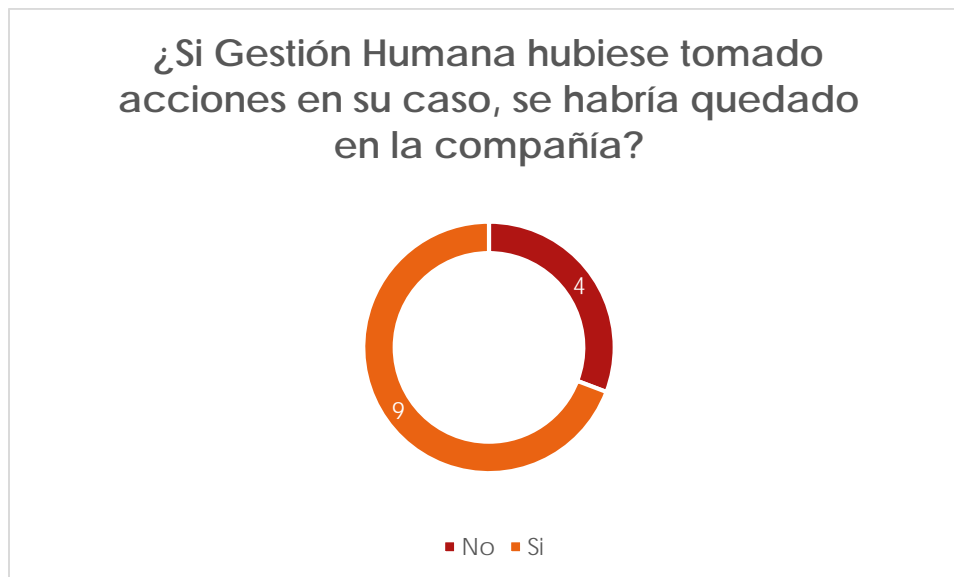
(Creación propia, 2019)

Gráfica 6: Número de encuestados con experiencia laboral previa



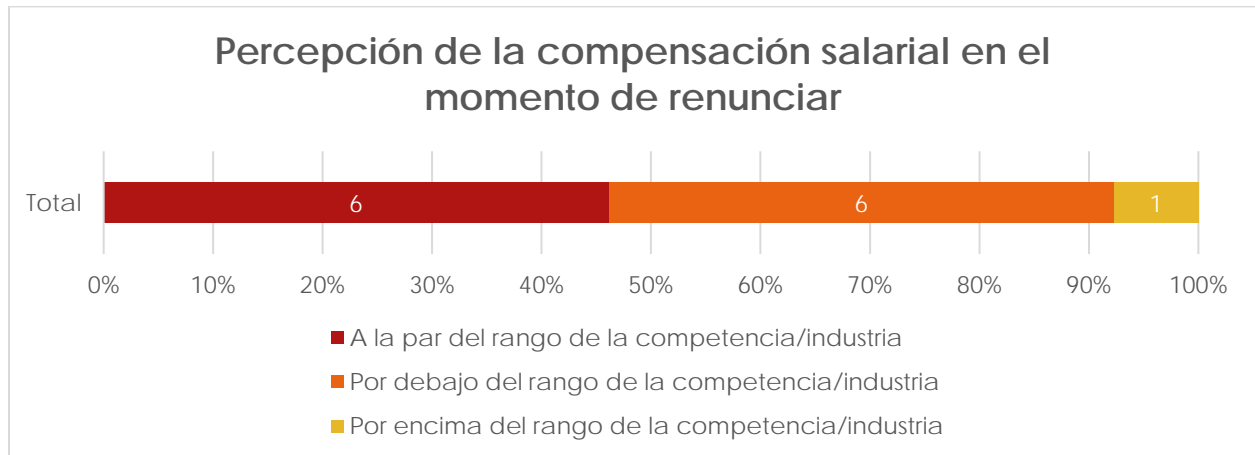
(Creación propia, 2019)

Gráfica 7: Número de encuestados que hubiesen accedido al soporte de Gestión Humana como parte de su proceso de retención en la compañía



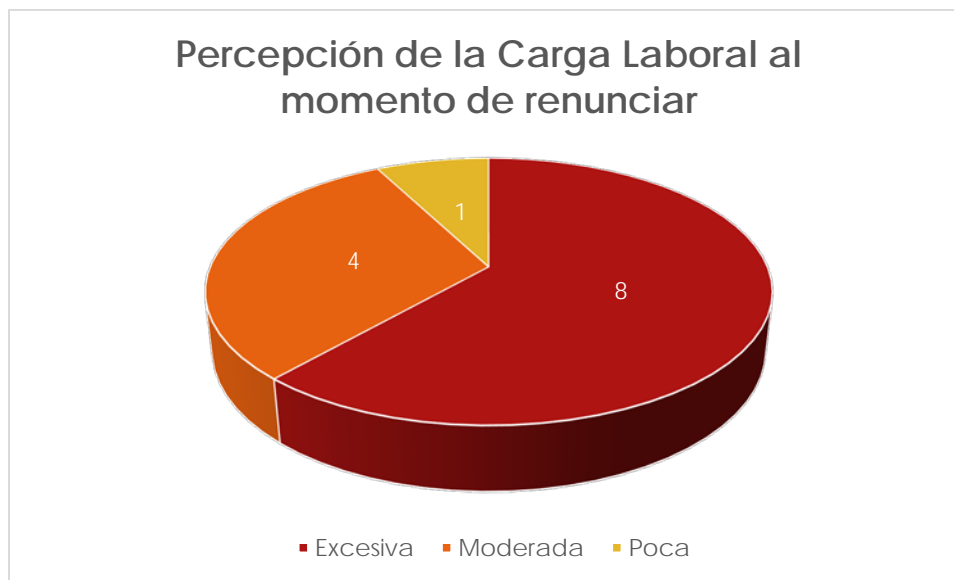
(Creación propia, 2019)

Gráfica 8: Número de encuestados que su compensación salarial estaba por debajo de la competencia/industria



(Creación propia, 2019)

Gráfica 9: Número de encuestados que su carga laboral era excesiva



(Creación propia, 2019)

El alto índice de deserción en las empresas prestadoras de servicios entre los 0 y los 2 años, teniendo en cuenta que la mayoría de los empleados contaban con experiencia laboral previa muestra la incidencia de la cultura organizacional “masculina” en la retención laboral, tomar decisiones que presionen a empleados que están en proceso de inmersión en la cultura organizacional de una compañía hace que la motivación disminuya al sentirse presionados por esta.

La mayoría de los encuestados tienen la percepción de que Gestión Humana no intervino en su retención, pero afirman que de haber sentido el apoyo de éste área se habrían quedado en la compañía. De ahí el impacto que Gestión Humana tiene en la retención laboral, la perspectiva de los empleados hacia esta área es que presenta un soporte muy importante al empleado, pero muchas veces queda en el papel, pero no es demostrado en el día a día, afectando su credibilidad.

Finalmente, el impacto del balance entre la carga laboral y el salario de los empleados es demostrado con la información presentada anteriormente. Un empleado que no se siente bien remunerado, empieza a pensar en que no lo están tratando de manera justa; pero si le agregamos que su carga laboral excede su capacidad, la motivación bajará hasta el punto de tomar la decisión de renunciar.

Recomendaciones Generales sobre la Investigación

Como complemento a los resultados de la encuesta, se realizaron dos entrevistas presenciales Expertas con más de 15 años de trayectoria en Gestión Humana, quienes, a través de su experiencia como empleadas y gestoras de estrategias de Gestión Humana en diferentes sectores de ambos segmentos analizados en la investigación, nos

permitieron tener una visión más profunda sobre el impacto de la Gestión Humana en la retención laboral.

Para iniciar, las entrevistadas escogieron los 4 aspectos que consideraban más relevantes en la retención laboral:

- Cultura Organizacional
- Crecimiento Profesional
- Beneficios
- Carga Laboral y Relación Vida/Trabajo

Luego de esto, profundizaron en la descripción y su experiencia personal como parte del área de Gestión Humana, cómo han visto el impacto de estos aspectos en la retención laboral. Una de ellas comentó que para ella, la Cultura Organizacional lo es todo en la retención laboral, porque permite al empleado realizar o no un “fit” con la compañía, “La Cultura Organizacional es el lugar donde las expectativas del empleado se alinean con las expectativas del negocio, depende mucho de la personalidad del mismo y de hasta donde la compañía está dispuesta a aprovechar al máximo esa personalidad para el desarrollo de nuevas ideas” nos comentó al hacer un énfasis en el primer aspecto. Enfatizó bastante en la diferencia entre las generaciones, su perspectiva de vida y prioridades; “Las generaciones un poco más mayores a los Millenials buscan estabilidad laboral, balance de vida y que le den valor a su trabajo; por otro lado, los Millenials son mentes y corazones apasionados, que buscan a toda costa crecer profesionalmente, algunas veces hasta prefieren sacrificar su tiempo familiar y personal por un ascenso acelerado, aumentos en el salario o nuevos proyectos que los reten todo el tiempo.” También se resalta la importancia que tiene para los empleados entre los 25 y los 34

años el sentirse en libertad mientras trabajan: La flexibilidad horaria, los espacios de trabajo remoto, la tranquilidad de poder irse en tenis al trabajo y no preocuparse por que los critiquen. Con esto se pudo concluir que lo importante no es que la Cultura Organizacional se muestre como una estrategia innovadora e incluyente, sino que realmente sus planteamientos se reflejen en la realidad de los empleados; la importancia que la compañía le da a la Cultura Organizacional es la misma que el empleado percibe y acoge como un valor agregado de la misma.

Como parte del Crecimiento Profesional la otra encuestada enfatizó en “La importancia que tiene Gestión Humana de dejar de mostrarse como un área de soporte, para empezar a ser un socio estratégico para los Gerentes y Supervisores”. Entender que, si no se ponen en práctica en el día a día con cada uno de los empleados, las estrategias que se generan desde Gestión Humana, no se va a lograr nunca que el empleado se fidelice con la compañía y menos que sienta el apoyo de esta en su proceso de crecimiento y desarrollo profesional. Generar no solo el soporte y la estructura para que el empleado tenga posibilidades de desarrollo, sino también trabajar en la motivación de este, garantiza una acción en cadena que aporta valor y crecimiento al área donde se implemente. Un empleado con ánimos de crecer y aprender reta a sus compañeros a buscar el desarrollo de sus propias habilidades. No comparar entre un empleado y otro, sino demostrarles que esos aspectos que los hacen diferentes son el valor agregado que le proveen a la compañía, y del que tienen que aprovechar para su crecimiento.

Finalmente, nos comentaron acerca de algunos aspectos que debería tener la “Cultura Organizacional ideal” para asegurar la retención laboral en generaciones venideras:

- Empoderamiento real del empleado, autonomía para llevar su desarrollo profesional y generar nuevas ideas para el negocio
- Procesos ágiles y estructurados que le permitan al empleado ser flexible sin perder su sentido de responsabilidad
- Inclusión en todo el sentido de la palabra, permitiéndoles ser ellos y no perder su valor agregado por intentar encajar en las tendencias o modas del momento
- Reconocimiento del trabajo y la contribución que este le da al cumplimiento de los objetivos de la compañía

5. Conclusiones

“Las grandes compañías y las start up más inteligentes han sabido reducir su índice de rotación de personal con un adecuado plan de retención de talentos. Y es que, efectivamente, el secreto está en disponer de un plan claro, medible y ejecutable.”

(Romero, 2017)

Dedicar tiempo a escuchar las necesidades de los empleados y desarrollar estrategias generales medibles y claras, que, aunque algunas no satisfagan la necesidad de primera mano, sean un soporte para ellos; es la manera más eficaz de fidelizar a aquellos empleados que son percibidos por la compañía como con “poca fidelización” a esta.

Las compañías no tienen alineados sus objetivos organizacionales con las estrategias de administración del recurso humano, desaprovechando su capital y reduciendo la capacidad de este para impactar los procesos de la compañía. *“Lo que está en juego es el hecho de que la mayoría de las compañías no miden sus programas de incorporación y desarrollo de empleados contra métricas que se alinean directamente con los objetivos operativos y financieros de su compañía, ya sea para nuevos empleados o empleados heredados.”* (Professional Services Close-Up, 2019)

Las compañías prestadoras de servicios poseen una cultura organizacional “masculina” que se guía por el cumplimiento de objetivos y no tiene un soporte tan fuerte en la retención laboral; si no se desarrollan estrategias de Gestión Humana que aseguren la motivación y fidelización de los empleados, es muy probable que estos renuncien entre los 0 y los 24 meses de labor.

El impacto de las decisiones relacionadas con el área del RRHH es muy alto en la retención de los empleados de la compañía, se relaciona directamente con la capacidad de esta de promover la felicidad laboral de estos y motivar su desarrollo integral para potenciar el valor que le aporta al cumplimiento de las metas de esta.

Las 3 variables más impactantes en la retención del personal de las multinacionales asentadas en Colombia son: Crecimiento profesional, Carga Laboral y relación vida trabajo y Salario. Estas se relacionan directamente con la Cultura Organizacional de la compañía y las estrategias que se plantean como parte de su desarrollo en la planeación estratégica.

Las dimensiones culturales de Hofstede permiten reconocer las diferentes maneras en las que el Talento Humano interactúa, sus principales fortalezas según el comportamiento; y los riesgos que se pueden presentar para la retención de estos. Es una herramienta valiosa para el desarrollo de estrategias de Gestión Humana, ya que toma en cuenta aspectos socioculturales que normalmente no se analizan en la planeación estratégica de las compañías.



Anexos

Anexo 1 (Encuesta Muestra Subjetiva)

Información del encuestado

Género *

- Femenino
- Masculino
- Prefiero no decirlo
- Otro: _____

Rango de edad *

- 18 - 24
- 25 - 34
- 35 - 44
- 45 - 54
- +55



Sector de la empresa *

Tu respuesta

¿Fue este su primer trabajo? *

Si

No

¿Cuánto tiempo duró trabajando allí? *

0 a 2 años

2 a 4 años

5 o + años

¿Hace cuánto renunció? *

0 a 2 años

2 a 4 años

5 o + años

¿Tenía una oferta laboral sobre la mesa cuando tomó la decisión de renunciar? *

Si

No



Seleccione los aspectos que se relacionan con el motivo de su renuncia *

- Cultura Organizacional (Diversidad, Valores, Misión/Visión)
- Crecimiento Profesional (Oportunidades laborales internas)
- Herramientas y Lugar de trabajo (Tecnología, espacios de esparcimiento, puesto de trabajo)
- Salario (Remuneración fijada en el contrato)
- Beneficios (Iniciativas de bienestar, apoyo económico e intangible adicional al salario)
- Entrenamiento y Formación Académica (Oportunidades y apertura de la compañía en la formación)
- Carga laboral y relación Vida/Trabajo (Horario, intensidad del trabajo, planeación y estrategias corporativas)

¿Considera que si el departamento/área de RRHH hubiese tomado acciones para mejorar la(s) situación(es), usted se habría quedado en la compañía? *

- Si
- No

Responda las siguientes preguntas teniendo en cuenta su posición y responsabilidades en la empresa

Considera que su compensación salarial antes de renunciar estaba: *

- Por debajo del rango de la competencia/industria
- A la par del rango de la competencia/industria
- Por encima del rango de la competencia/industria

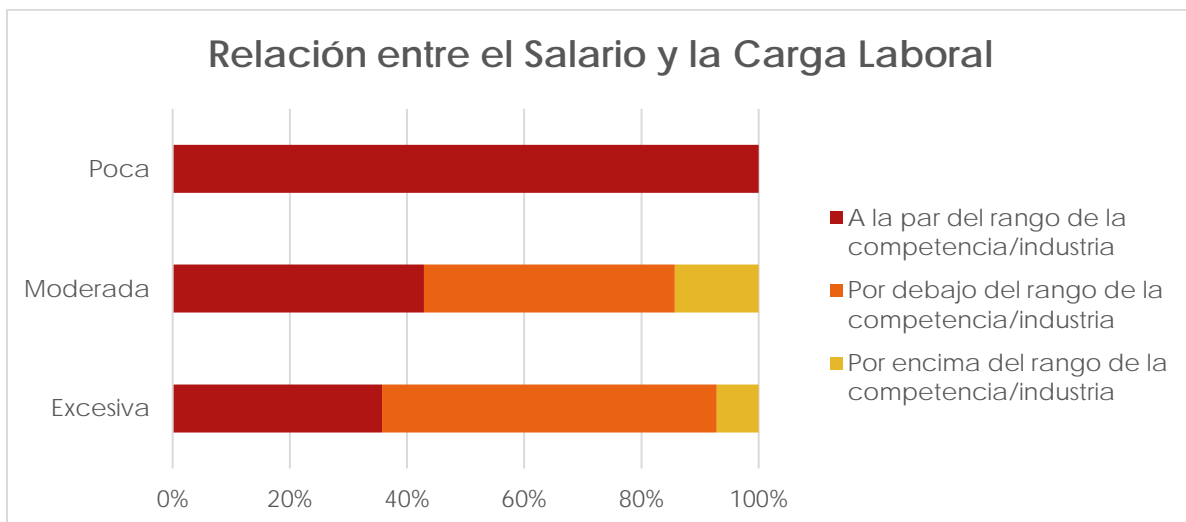
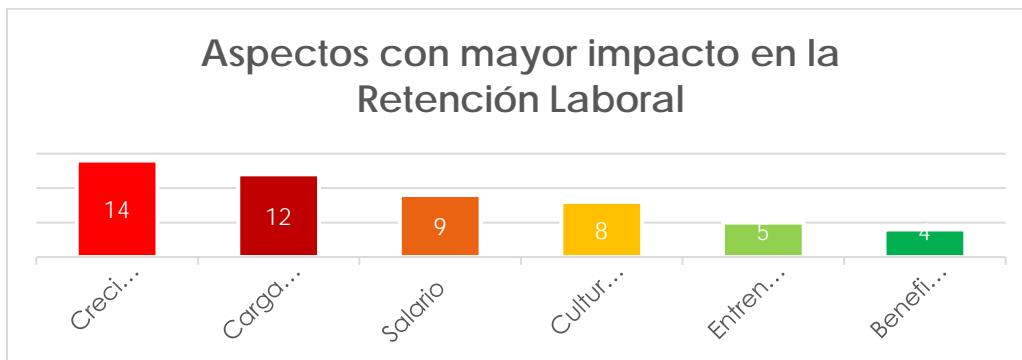
Considera que su carga laboral era: *

- Poca
- Moderada
- Excesiva

Por favor, explique brevemente el motivo de su renuncia *

Tu respuesta

Gráficos adicionales de la encuesta:



Anexo 2: Entrevista a expertas en Gestión Humana

Estrategias / Implementación Trabajo de Grado: Impacto de las decisiones de RRHH en la retención de los empleados de Multinacionales en Colombia

Las respuestas de este formulario son confidenciales y solo serán utilizadas para fines académicos, como soporte a la implementación de un trabajo de grado del programa de Administración de Negocios Internacionales en la Universidad de la Sabana.

Esta encuesta le tomará un máximo de 5 minutos, agradecemos su sincera y activa participación.

***Obligatorio**

¿Cómo cree usted que debería ser la Cultura Organizacional ideal para retener talento en las multinacionales asentadas en Colombia? *

Tu respuesta



Basado en su experiencia personal, ¿Cuáles de los siguientes aspectos tienen un fuerte impacto en la productividad y felicidad laboral de los empleados de una compañía? *

- Cultura Organizacional (Diversidad, Valores, Misión/Visión)
- Crecimiento Profesional (Oportunidades laborales internas)
- Herramientas y Lugar de trabajo (Tecnología, espacios de esparcimiento, puesto de trabajo)
- Salario (Remuneración fijada en el contrato)
- Beneficios (Iniciativas de bienestar, apoyo económico e intangible adicional al salario)
- Entrenamiento y Formación Académica (Oportunidades y apertura de la compañía en la formación)
- Carga laboral y relación Vida/Trabajo (Horario, intensidad del trabajo, planeación y estrategias corporativas)

Explique brevemente desde su experiencia personal cómo ha visto que los aspectos seleccionados en la pregunta anterior han impactado la productividad y felicidad laboral de los empleados de una compañía. *

Tu respuesta

Referencias Bibliográficas

AFS Intercultural Link. (2012). Dimensiones Culturales de Hofstede. Fuente: Dimensiones Culturales de Hofstede: <https://s3.amazonaws.com/wocass3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/65/14/Hofstede%27s+Cultural+Dimensions...for+friends+of+AFS+2012+-+ESP.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1570066705&Signature=I9ZVQPH4vVpeNJcjGFB>

Amador Posadas, F. J. (10 de 4 de 2002). La planeación estratégica en el proceso administrativo. Fuente: <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

Amozorrutia, J. A. (30 de Noviembre de 2018). Great Place to Work. Fuente: Retención del Talento: un indicador clave en el mundo: <https://greatplacetowork-cayc.com/retencion-de-talento-un-indicador-clave-en-el-mundo/>

Athena Information Solutions Pvt. Ltd. (2018). Second Look - The Disruptive Trends of HR: How FIIB Fits the Cogwheels Of Change. Management Compass, 2.

Avaro, D. (2000). La economía y su gestión, teoría y desarrollo. Em D. Avaro, La economía y su gestión, teoría y desarrollo (p. 28). Conacyt.

Bejarano, P. G. (2013). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL. Fuente: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20>

talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1

Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2010). *Gestión Humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*. Bogotá: Luna Libros.

Calderón, G. (2006a). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *Revista Innovar Journal*, pp. 57-71.

Calderón, G. (2006b). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Revista Cuadernos de Administración Universidad Javeriana*, pp. 9-54.

Campos Manzanares, J. M., Muñoz Molano, A., Pinto Cortes, A., & Romero Sanchez, Y. P. (2016). Trabajo de Grado: ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE UNA MULTINACIONAL DE CAFÉ. Fonte: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/958/Estrategias%20de%20retencion%20para%20el%20personal%20operativo%20de%20una%20multinacional%20de%20cafe.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CEOLEVEL. (14 de 10 de 2015). Las 5 Dimensiones culturales de Hofstede. Fonte: Las 5 Dimensiones culturales de Hofstede: <http://www.ceolevel.com/las-5-dimensiones-culturales-de-hofstede>

Chiavenato, I. (1999). Parte 6: Subsistema de Control de Recursos Humanos. Em I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

Corpes. (1995). Estudio de la Capacidad Tecnológica de la Industria Manufacturera del Occidente Colombiano. Pereira: Corpes.

CreceNegocios. (1 de 9 de 2014). CreceNegocios. Fonte: La planeación estratégica: <https://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

Domínguez, M. (2008). Factores determinantes en la gestión. pensamiento y gestión, N° 24, 44.

Holguin Peña, A., & Garcia Mafla, D. (2015). Prácticas de Gestión Humana para retener el Talento Humano durante el periodo 2015 - 2020 en Sonoco de Colombia Ltda. Fonte: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10012/1/CB-0542479.pdf>

LosRecursosHumanos.com. (2019a). Retención del talento. Fonte: <https://www.losrecursoshumanos.com/retencion-del-talento>

LosRecursosHumanos.com. (2019b). Retención del talento humano en las organizaciones. Fonte: <https://www.losrecursoshumanos.com/retencion-del-talento-humano-en-las-organizaciones/>

Mancilla Mafla, D. X., & Holguín Peña, A. M. (2015). PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA PARA RETENER EL TALENTO HUMANO DURANTE EL PERIODO 2015 - 2020 EN SONOCO DE COLOMBIA LTDA. Fonte: PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA PARA RETENER EL TALENTO HUMANO DURANTE EL PERIODO 2015 - 2020 EN SONOCO DE COLOMBIA LTDA: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10012/1/CB-0542479.pdf>

Montoya, A. (03 de 2014). La Cultura Organizacional como herramienta para mantener un Clima Organizacional y un Desempeño Laboral optimo frente a los cambios del entorno. Fonte: La Cultura Organizacional como herramienta para mantener un Clima Organizacional y un Desempeño Laboral optimo frente a los cambios del entorno: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11448/La%20CO%20como%20Herramienta%20para%20un%20Clima%20Laboral.pdf;sequence=1>

Naranjo, C. (2012). Prácticas de recursos humanos. Ánfora, 29.

Olivares, R. (10 de 2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. International Journal of Good Conscience, p. 20.

Prieto Bejarano, P. (2013). Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del personal. Fonte: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20de>

Professional Services Close-Up. (26 de June de 2019). SilkRoad Technology Finds Need for Ongoing Preparation, Assessment in Corporate Onboarding Programs.

Romero, M. (5 de 4 de 2017). Gestión del Talento: Atraer, Retener y evitar su Fuga. Fonte: <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/gestion-del-talento-atraer-retener/>

Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). GESTIÓN HUMANA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS. Medellín: Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura, Medellín, y la Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo (ASCORT).

Society for Human Resource Management. (2008). Selected cross-cultural factors in human resource management. HRMagazine(Vol. 53, Issue 9.), 7.

Vanegas, I. J. (11 de 2015). Cultura Organizacional: Métodos de Estudio y Medición.

Fonte: Cultura Organizacional: Métodos de Estudio y Medición:

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3403/Cultura>

%20Organizacional-

M%C3%A9todos%20de%20Estudio%20y%20Medici%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllo

wed=y