

Proyecto de Grado

Maestría en Gerencia Internacional

**“Multinacionales y Shared Service Center”
Incidencia del liderazgo en la rotación de talento
humano: Análisis mediante el estudio de caso.****“Multinationals and Shared Service Center”
Incidence of leadership because of human talent
turnover: Analysis through a case study.**

Iván Andrés Abril Garzón*

Director trabajo de grado

Juan Sebastián Betancourt Chaparro†

* E-mail: ivanabga@unisabana.edu.co

† Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de La Sabana, autopista norte de Bogotá, D.C., Chía (Cundinamarca), Colombia. Email: juan.betancourt2@unisabana.edu.co

Resumen: Los centros de servicios compartidos o Shared Service Center por sus siglas en inglés (SSC), están jugando un papel fundamental en el nuevo modelo operativo de las compañías multinacionales, muchas de estas compañías, han decidido centralizar parte de sus operaciones en países en vía de desarrollo que les ofrezcan una oferta de profesionales de alta calidad la mayoría de ellos bilingües. Sin embargo, uno de los problemas que más experimentan estas compañías al utilizar este modelo, es “la alta rotación de personal”. Esta investigación busca identificar cuáles son las causas que están generando este problema, enfocándose desde la perspectiva del líder y su incidencia en el problema, a través de estudio de caso de una compañía multinacional fabricante de dispositivos

Abstract: The Shared Service Center has been paying a crucial factor in the Multinational Industry. Although not all the companies are operating under this type of model, most of them have decided to move in the “Shared Service Concept” in countries which development economies, who offers high quality of professionals most of them bilinguals. Yet, some of the companies have been facing some problems in terms of the “Turn-over stuff”. This research has appointed to identify some of the critical factors which are generating this problem and is also focusing on the incidence of the leadership’s perspective. The research is conduct by the analysis of a case-study of 235 layoffs employees, from a Multinational Company (Medical Device), who operate under the model of Shared Service Center in Bogotá – Colombia, during the years 2019-2020 and 2021.

Keywords: Shared Service Center, Multinational, Turn-over stuff, leadership.

médicos que opera bajo la modalidad de (SSC) en la ciudad de Bogotá - Colombia. Dentro del estudio de caso se realizará el análisis a una base de retiros de 235 empleados para los años 2019-2020 y 2021.

Palabras clave: Centro de Servicios Compartidos, Shared Service Center, Multinacional, Rotación de personal, Liderazgo.

Tabla de Contenido

1	Planteamiento del Problema:	7
1.1	Antecedentes	7
1.1.1	Contextualización del Problema.....	8
1.2	Problema de investigación	9
1.3	Pregunta de investigación	9
2	Objetivo general.....	9
2.1	Objetivos específicos.....	9
3	Justificación	10
4	Marco teórico.....	11
4.1	Las Empresas Multinacionales	11
4.2	Tipos de Empresa	12
4.3	Empresas Multinacionales fabricantes de dispositivos médicos.	13
4.3.1	Estrategia y Estructura (EM).....	15
4.4	La Necesidad de centralizar las operaciones y los nacimientos de los Shared Service Center (SSC) y modelos de centralización de operaciones.	17
4.4.1	Motivación de la Inversión de la (EM).....	17
4.5	Concepto de los centros de servicios compartidos o Shared Service Center (SSC).	18
4.5.1	Estructura y funcionamiento de los centros de servicios compartidos o <i>Shared Service Center (SSC)</i>	19
	Finanzas:.....	19
	Recursos Humanos:.....	20
4.6	Los centros de servicios compartidos o Shared Service Center (SSC) como cadena de valor de las (EM).....	22
5	Talento Humano.....	22
5.1	Recursos humanos un enfoque desde sus funciones.	22
5.1.1	Contratación en Colombia.....	23
5.2	Los Líderes y los estilos de liderazgo (mover después de TH)	24
5.3	Tipos de Liderazgo:.....	25
5.4	Tipo de Líderes	25
5.5	Metodologías de medición del liderazgo.	26
5.5.1	Definiciones.....	27

6	Rotación de Talento Humano.	27
6.1	Índice de rotación de personal.....	28
6.2	Tipos de rotación de personal.....	28
6.3	Causas de la Rotación de Personal.....	29
6.4	Costos de la Rotación de Personal.	30
7	Metodología.....	31
7.1	Marecroft y Sterman.	31
8	Estadística descriptiva.....	32
8.1	Definición de la Estadística Descriptiva:.....	32
8.1.1	<i>Algunas medidas de dispersión:</i>	32
8.1.2	Distribución de Frecuencias:	33
8.1.3	<i>Tablas y Gráficos:</i>	33
9	Desarrollo Metodológico.....	33
9.1	Análisis y síntesis de la fuente de información.	33
9.2	Rotación colectiva.	34
10	Estudio de Caso.	36
10.1	Análisis y determinación de variables.....	37
10.2	Definición de variables.....	38
10.3	Variables Empleados:	39
10.4	Variables Líderes.	41
10.5	Descripción y resultados obtenidos SPSS – Empleados Retirados.....	44
10.5.1	Frecuencias:.....	44
10.6	Descripción y datos obtenidos SPSS – Líderes.	48
10.6.1	Frecuencias:.....	48
11	Conclusiones.....	55
12	Referencias Bibliográficas	56
13	Anexos.....	58
13.1	Cronograma.....	58
13.2	Presupuesto.	59

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1.....	11
Ilustración 2.....	13
Ilustración 3.....	13
Ilustración 4.....	14
Ilustración 5.....	15
Ilustración 6.....	16
Ilustración 7.....	17
Ilustración 8.....	19
Ilustración 9.....	20
Ilustración 10.....	20
Ilustración 11.....	21
Ilustración 12.....	21
Ilustración 13.....	23
Ilustración 14.....	28
Ilustración 15.....	29
Ilustración 16.....	30
Ilustración 17.....	31
Ilustración 18.....	32
Ilustración 19.....	35
Ilustración 20.....	36
Ilustración 21.....	37
Ilustración 22.....	37
Ilustración 23.....	38
Ilustración 24.....	38

Lista de Tablas

Tabla 1 Total rotación de empleados por categoría	44
Tabla 2 Total rotación de empleados por equipo.	44
Tabla 3 Total composición de género (empleados).....	45
Tabla 4 Total composición estado civil empleados.....	45
Tabla 5 Total empleados por tipo de retiros.....	46
Tabla 6 Distribución de la edad en los empleados retirados del SSC.	47
Tabla 7 Composición de Género Equipo de Liderazgo SSC.	48
Tabla 8 Composición Jerárquica Equipo de Liderazgo SSC.....	48
Tabla 9 Composición manejo del idioma inglés equipo de Liderazgo SSC.	49
Tabla 10 Composición manejo del idioma portugués equipo de Liderazgo SSC.	50
Tabla 11 Estatus Marital Equipo de Liderazgo SSC.....	50
Tabla 12 Experiencia previa liderando Equipos -SSC	51
Tabla 13 Experiencia Internacional Equipo de Liderazgo SSC	52
Tabla 14 Experiencia en Compañía de Dispositivos Médicos Equipo de Liderazgo SSC.....	52
Tabla 15 Experiencia viviendo fuera del país > a 1 año Equipo de Liderazgo SSC.....	53
Tabla 16 Top 10 Líderes con mayor rotación de empleados SSC	54
Tabla 17 Top 10 Líderes con mayor rotación de empleados SSC.	54

1 Planteamiento del Problema:

1.1 Antecedentes

Uno de los principales problemas que muchas compañías multinacionales (CM) han experimentado en los últimos años, es buscar la manera de maximizar sus recursos y ser más competitivos. Aproximadamente hasta la década de los 80 las (CM) operaban bajo el modelo tradicional que en otras palabras era básicamente la ubicación estratégica en el país de origen y posterior la apertura de varias sucursales alrededor del mundo. Este modelo fue exitoso y se replicó de manera masiva por varias décadas, sin embargo, uno de los problemas que empezaron a identificar las (CM) que operaban bajo este modelo era el costo de operación para cada una de estas sucursales, lo que implicaba entre otros aspectos, el pago de salarios, arriendos, impuestos y operatividad. En Estados Unidos en el año 1980 y como necesidad de las (CM) de encontrar otro modelo de operación que les fuese más rentable y les permitiera tener mayor eficiencia en las operaciones fue donde se creó el concepto de “*Shared Service Center (SSC)*” o centros de servicios compartidos (Marciniak, 2014). El concepto de los centros de servicios compartidos nace entonces como respuesta a la necesidad de las compañías multinacionales en la década de los 80.

Los centros de servicios compartidos son un modelo organizacional de operación en el cual la compañía multinacional (CM) busca un país estratégico la mayoría de estos en vía de desarrollo (Giuliani & Macchi, 2014a), el cual le ofrezca seguridad jurídica, profesionales calificados, y nivel de bilingüismo alto entre otros aspectos, una vez elegido el país el (SSC) es creado con el propósito de centralizar las principales unidades operacionales (UO) de la compañía en un solo lugar; dentro de las principales (UO) encontramos: Servicio al cliente (*Customer Service*), Finanzas (*Finance*), Calidad (*Quality*), Regulación (*Regulatory*), Auditoria (*Audit*), Recursos Humanos (*Human Resources*) entre otras.

Un punto importante para considerar es que, aunque el concepto y desarrollo del modelo fue originado en US en los años 80, fue solamente 10 años más tarde que empezó a desarrollarse este concepto en el viejo continente Europa (Giuliani & Macchi, 2014a). Países como Inglaterra y España fueron algunos de los principales lugares donde empezaron a abrirse los (SSC) sin embargo, estas ubicaciones dejaron de ser atractivas por los altos costos operativos que debían pagar las (CM). Es así como a finales e inicios de los 90, las (CM) empezaron a enfocarse en otras ubicaciones más estratégicas y rentables a la vez, y es así como deciden empezar a centralizar sus operaciones en Europa del este, específicamente en países como Hungría (Marciniak, 2013).

Este último país fue catalogado como uno de los casos de éxito en el viejo continente donde posteriormente y durante aproximadamente una década empezaron a aterrizar muchas compañías multinacionales en busca de un espacio para crear su (SSC). En latín América, los centros de servicios llegaron a principios de los 90, especialmente en países como México y Uruguay, que para la fecha contaban con un gran número de profesionales bilingües, y unos precios competitivos en términos de salario, lo que para la época era una combinación bastante atractiva para las compañías que querían centralizar sus operaciones en esta región. En el caso de Colombia, este país no se queda atrás en términos de ubicación y crecimiento de los “*Shared Service Center (SSC)*” desde el año 2008 y según

la encuesta realizada por EY (Ernst and Young, 2021) el 45% de estos centros se encuentran ubicados en la ciudad de Bogotá, seguido por el 32% en la ciudad de Medellín y finalizando con el 14% en la ciudad de Cali. De igual manera los sectores en los cuales estos centros de servicios operan son: 32% en servicios, 27% Energía, 27 Retail y un 18% Lógica.

Aunque Colombia es un país atractivo para las compañías multinacionales, durante los últimos años el gran incremento de personas bilingües en la ciudad ha originado también un fuerte crecimiento en la llegada de más “*Shared Service Center (SSC)*” a la ciudad de Bogotá.

1.1.1 Contextualización del Problema

Un enfoque desde el área de Recursos Humanos (HR): Aunque para las compañías multinacionales operar bajo el nuevo de los “*Shared Service Center (SSC)*”, pareciera en todos los casos la mejor alternativa, se ha identificado durante los últimos años, que algunos procesos que se transfieren al “*Shared Service Center (SSC)*” son más sensibles que otros al momento de operar bajo esta modalidad, lo que ocasiona que su complejidad sea diferente también. En el caso de (HR) el área de recursos humanos es una de las áreas más sensibles de manejar y operar en un “*Shared Service Center (SSC)*”. En la mayoría de los casos la retención y desarrollo del talento humano (Sefer Gümüş, 2013) juega un papel crítico, no solamente para la compañía que inicia operaciones en un país nuevo, sino también para las personas que van a formar parte de los “*Shared Service Center (SSC)*”. En gran parte del contexto de este problema se produce por dos aspectos:

- La brecha generacional (Pin, 2003).
- La competencia entre las compañías multinacionales por atraer y retener el mejor talento humano (Sefer Gümüş, 2013).

Para las compañías que operan bajo la modalidad de los “*Shared Service Center (SSC)*” el talento humano es pieza clave para el desarrollo y éxito del proyecto (Macchi, 2014). Sin embargo, muchas de ellas han identificado que la alta rotación de personal está generando un impacto muy fuerte no solamente en los centros de servicios compartidos, sino que también en la sociedad (Claus, 2019).

Una visión desde la cultura organizacional: La cultura organizacional en las compañías Multinacionales está definida por la trayectoria o antigüedad que tenga la compañía, al igual que el país de origen y el sector al cual pertenezca (Ahmed Fjer, 2016). De esta manera se define y se establece en gran parte el tipo de cultura organizacional que la compañía desarrolla a través del tiempo. Cuando una compañía centraliza sus operaciones lo que busca es transferir (Chia-Ying Li, 2009) parte de esa cultura al centro de servicios compartidos (SSC), al igual que hacer un empalme con la cultura donde va a operar (Pavlos Dimitratos, 2014). Muchas de las compañías invierten una suma de dinero considerable en entrenamientos de personal, al igual que en la creación de plataformas y centros de comunicaciones donde la casa matriz pueda interactuar con la nueva unidad de negocios. Es por esta razón que uno de los factores críticos para una compañía multinacional, en términos de talento humano es asegurar que las personas puedan tener una constancia y perdurabilidad a través del tiempo y se alineen a su cultura organizacional (Ahmed Fjer, 2016).

Al realizar un análisis de las compañías multinacionales que operan bajo la modalidad de los centros de servicios compartidos, se logra percibir, que su dinamismo y complejidad operativa, especialmente en el área de recursos humanos, está ocasionando que se presente una alta rotación de personal que de alguna u otra manera afecta al cliente final.

1.2 Problema de investigación

Dentro del problema de investigación entonces se plantea la relación o incidencia que existe entre los líderes y la rotación de talento humano en los “*Shared Service Center (SSC)*”. Dentro de la literatura que se investigó, se abordó como base la perspectiva planteada por (Heavey et al., 2013) quien de una manera global consolida en su documento de investigación (Metaanálisis) las principales causas que se presentan recurrentemente dentro de la rotación de personal.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuál es la incidencia del liderazgo en la rotación de talento humano en los centros de servicios compartidos o “*Shared Service Center (SSC)*”?

2 Objetivo general

Determinar la incidencia del liderazgo en la rotación de talento humano de los centros de servicios compartidos o “*Shared Service Center (SSC)*”, mediante el análisis de un estudio de caso en una compañía multinacional fabricante de dispositivos médicos.

2.1 Objetivos específicos

- Identificar desde el estudio de la literatura las principales causas de rotación de talento humano en el Shared Service del caso de estudio (Compañía Multinacional, fabricante de dispositivos médicos), mediante el análisis del reporte de retiros de 235 personas en los años 2019-2020-2021.
- Establecer cuáles son las variables en el equipo de liderazgo que ocasionan la rotación de personal en los centros de servicios compartidos y determinar sus efectos.
- Analizar la relación entre las variables de rotación y liderazgo mediante el análisis estadístico general (SPSS) para determinar la incidencia del líder en las personas que se retiraron.

3 Justificación

En un mercado globalizado y altamente competitivo las compañías multinacionales buscan desarrollar diferentes tipos de estrategias que les permitan ser más competitivas, ganar mercado y maximizar sus utilidades. Dentro de las estrategias empresariales más utilizadas en los últimos años se encuentran la de centralizar las operaciones de la compañía por regiones a través de los llamados centros de servicios compartidos o en inglés “*Shared Service Center (SSC)*”. Aunque no todas las compañías multinacionales cuentan con una infraestructura, al igual que una capacidad financiera para poder realizar esta centralización, sea identificado que en los últimos años la tendencia ha venido en aumento y más centros de servicios compartidos se abren con más frecuencia. En Latinoamérica países como Colombia, Perú y México son algunos de los mejores destinos para poder realizar la apertura de este tipo de centros. Incentivos tributarios y una mano de obra más baja comparada con la del mercado internacional, hacen de estos países un destino atractivo para las multinacionales de buscan centralizar sus procesos. En los últimos 10 años la apertura de centros de servicios ha venido en aumento, un fenómeno similar al ocurrido hace aproximadamente 20 años atrás con las llegadas al país de algunas compañías de “*Contac Center*”.

En los centros de servicios compartidos, las principales áreas funcionales que las compañías buscan centralizar son: Recursos Humanos (HR), Calidad (Quality), Asuntos Regulatorios (Regulatory), Servicio al Cliente (Customer Service), Sistemas (Information Technology) y Finanzas (Finance). Otras áreas como producción innovación y tecnología son áreas que normalmente este tipo de compañías opera desde sus lugares de orígenes por el tipo de complejidad que lleva (Pavlos Dimitrats, 2014).

Para las compañías que centralizan sus operaciones y empiezan a operar bajo el modelo de los centros de servicios compartidos, una de las áreas más sensibles es la de recursos humanos, esto debido a que la compañía debe prepararse para realizar una contratación muy representativa, para cubrir todas las posibles vacantes que se esperan abrir, al igual deben tener un plan estratégico de incentivos que sean acordes al mercado nacional, y también acorde al tipo de industria (Barclay E. James, 2020). Sin embargo, el efecto que se ha venido presentando a través del tiempo y que ha generado bastante polémica en los centros de servicios compartidos es la rotación de personal, en algunos casos muchas de las firmas de consultoría han tratado de investigar el fenómeno que ocurre y poder identificar cual es exactamente la causa que lo produce. El fenómeno de la rotación de personal es un fenómeno complejo de describir, por su parte (Chiavenato I. , 2000) sostiene que la rotación de personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Esto significa, que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

Según este mismo autor algunas de las causales de la rotación de personal más destacadas son: La política salarial de la organización, política de beneficios sociales, tipo de supervisión ejercido sobre el personal, oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, tipo de relaciones humanas existentes en la organización, condiciones físicas del ambiente de trabajo, moral del personal de la organización, cultura organizacional de la empresa, política de reclutamiento y selección de recursos humanos, criterios y programas de capacitación y entrenamiento del RRHH, política

disciplinaria de la organización, criterios de evaluación del desempeño y grado de flexibilidad de las políticas de la organización (Chiavenato I. , 2000).

La presente investigación se enfocará en investigar las variables que ocasionan el impacto de la rotación de personal en los centros de servicios compartidos o “*Shared Service Center (SSC)*” desde el enfoque de liderazgo.

4 Marco teórico

4.1 Las Empresas Multinacionales

Las compañías multinacionales han jugado un papel muy importante en el desarrollo económico a nivel mundial. Durante el último siglo muchas compañías han tenido una expansión global, al mismo tiempo que han generado empleo y desarrollado social de los países. Según (Barney, 1991), muchas de las compañías multinacionales han obtenido ventajas competitivas sostenidas a través de la implementación de estrategias. Una compañía multinacional alcanza una Ventaja Competitiva cuando ha implementado una estrategia que no está siendo simultáneamente empleada por la competencia, como una medida estratégica algunas de las compañías multinacionales adoptan la centralización de procesos (Castellania, 2017).

Por otro lado, al momento de hablar de internacionalización, la ventaja competitiva no es suficiente para sobrevivir y obtener una mayor participación. Según (Peteraf, 1993) para que la internacionalización de una compañía multinacional sea exitosa, esta debe estar alineada con cuatro condiciones, que obligatoriamente deben cumplirse sobre los recursos para que éstos sean fuente de ventaja competitiva y así una firma pueda mantener ingresos sostenidos, a lo que ella denomina las cuatro piedras angulares de la ventaja competitiva.

Ilustración 1



Elaboración propia. Piedras angulares de la ventaja competitiva (Peteraf, 1993)

En términos generales lo que (Peteraf, 1993), busca representar a través de las piedras angulares es la relación existente en las compañías multinacionales que buscar tener éxito, como la relación entre la competencia, tanto al inicio, como al final tiene relación directa con el desplazamiento o nuevo lugar de ubicación de la compañía al momento de la internacionalización.

Para abordar un poco más profundo el concepto de internacionalización es importante entender un poco más acerca del origen y evolución de las compañías multinacionales, (Keegan, 1997) conglomerar estos conceptos en cinco tipos de empresa.

1. Empresa Domestica
2. Empresa Internacional
3. Empresa Multinacional
4. Empresa Global
5. Empresa Transnacional

A continuación, se profundiza un poco más el concepto de cada etapa según (Keegan, 1997).

4.2 Tipos de Empresa

Empresa Domestica: Constituye el origen o inicio de la compañía, en ella las compañías tienen su enfoque y visión, así como sus operaciones en el mercado nacional, su enfoque en la gran mayoría está orientado hacia lo local, en donde encuentran todo el insumo, materia, clientes, proveedores y un sistema en general para poder operar. En general este tipo de compañías en esta etapa no ve como destino el mercado internacional, ni tampoco se plantea objetivos de crecimiento a nivel externo.

Empresa Internacional: En general este grupo de compañías empiezan a buscar apoyo en el mercado exterior, mediante la tercerización de algunas actividades como producción, fabricación, insumos, entre otras fuera de su país de origen. Sin embargo, este grupo según (Keegan, 1997), presenta una condición muy tradicionalista donde las personas, las costumbres, los valores y productos del país de origen priman a los que se encuentran en el resto del mundo. Generalmente, el grupo poblacional que conforma este tipo de organización en su gran mayoría es de origen local, lo que ocasiona que se genere un compromiso y una cultura más local que internacional.

Empresa Multinacional: Esta etapa de las compañías está marcada por dos factores determinísticos, el primero de ellos es la visión y oportunidades encontradas en el mercado internacional, y la segunda es la experiencia acumulada de la compañía internacional. Otro factor clave en esta etapa es que la compañía multinacional empieza a formular estrategias únicas para cada país hacia el cual dirige sus negocios, buscando entrar a la etapa de la *adaptabilidad y conexión local*. En estas organizaciones cada filial extranjera está gestionada en forma independiente y forma parte de una estructura de área donde cada país pertenece a una región que rinde cuentas a la casa matriz.

Empresa Global: Este grupo de empresas en su gran mayoría son empresas que tienen una trayectoria en el mercado superior en tiempo en relación con sus competidores, igualmente se caracterizan por tener una visión y misión alienada con una estrategia de marketing agresiva y una capacidad financiera sólida y sostenida como lo mencionaba (Barney, 1991). Otra característica que llama la atención es la capacidad de operación, ya que normalmente este tipo de empresas, buscan operar en el país de origen y centralizarse en regiones estratégicas como Latinoamérica, Europa o Asia.

Empresa Corporación Transnacional: Este tipo de empresas, son el top en la pirámide, consolidan la experiencia, capacidad y solidez financiera a nivel global. Son empresas que se adaptan a cualquier tipo de entorno y su experiencia se desarrolla con base en las operaciones y aprendizajes de cada uno de los lugares donde la empresa está presente. Son empresas mundiales e integradas, que vinculan los beneficios de los recursos globales con mercados globales, el capital y el desarrollo de talento humano es parte fundamental para este tipo de compañías, la percepción que tienen sobre sus empleados, hacen que los vean como uno de los activos más valiosos para este grupo de empresas.

Ilustración 2

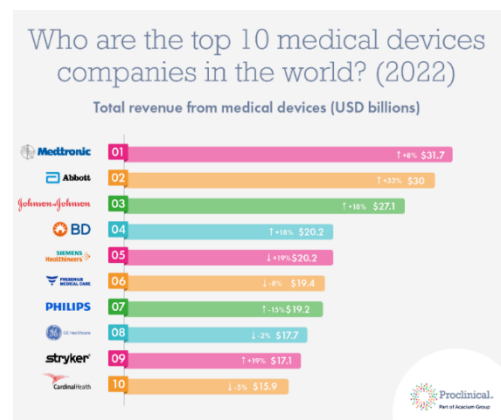
EMPRESA	ENFOQUE	UBICACIÓN
Domestica	Local	País de origen
Internacional	Internacional	País de origen y algunos países
Multinacional	Mixto	País de origen y regiones
Global	Global	Global
Trasnacional	Global	Global - Continental

Elaboración propia. Características desarrollo empresarial (Keegan, 1997)

4.3 Empresas Multinacionales fabricantes de dispositivos médicos.

Dentro del grupo de Compañías Multinacionales con mayor expansión y participación de mercado encontramos las relacionadas con la fabricación de dispositivos médicos. Este particular grupo de compañías se encuentra conformada por las siguientes compañías, clasificadas por ingresos en billones de dólares:

Ilustración 3



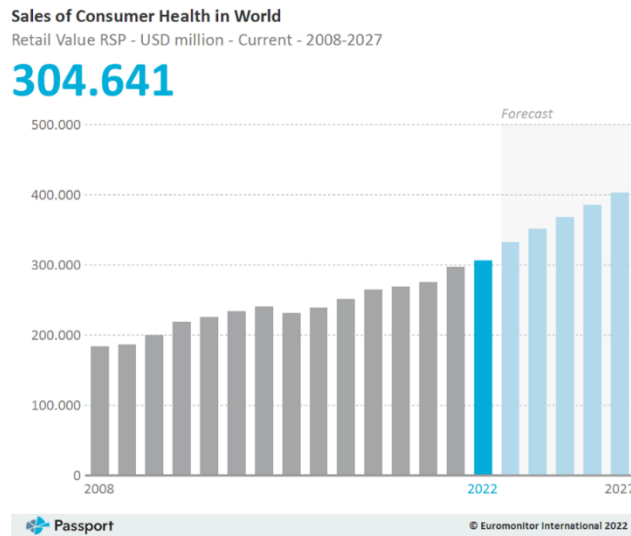
Fuente: <https://www.proclinical.com/blogs/2022-9/the-top-10-medical-device-companies-in-the-world-in-2022>.

Las 10 primeras compañías en el listado son compañías que superan los 10.000 trabajadores a nivel global, al igual que tienen presencia en todos los continentes. De igual manera algo que caracteriza a estas compañías, es que todas ellas operan bajo la modalidad de los Shared Service Center (SSC), dentro de la cual se encuentra listada la compañía de la cual se hará uso de la base de datos de retiros para estudio práctico de la presente investigación.

En términos de crecimiento y desarrollo de la industria a continuación se relacionan algunos datos importantes:

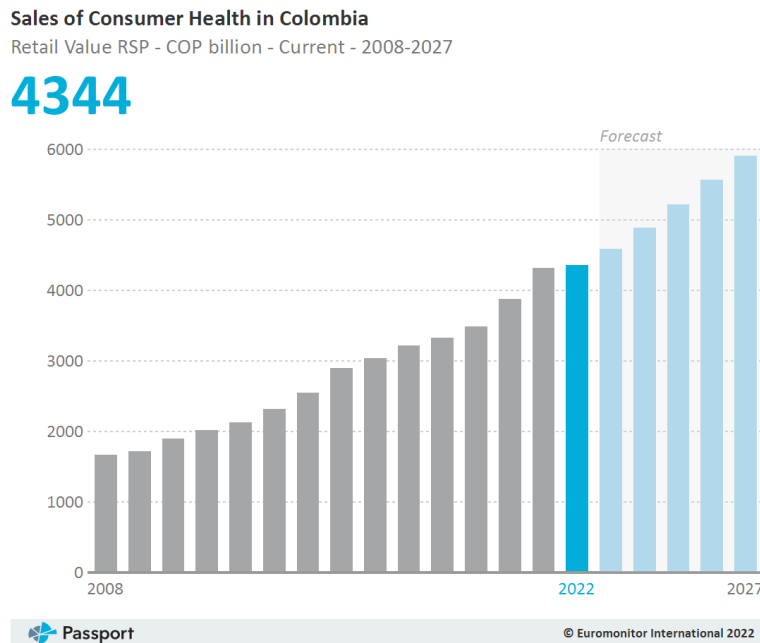
- Ventas Globales: La expectativa de la industria para el año en curso es superar los \$300 Mil Millones de dólares, y sus proyecciones a finales de 2027, son llegar a los \$400 Mil Millones.

Ilustración 4



Fuente: <https://www-portal-euromonitor-com.ez.unisabana.edu.co/portal/analysis/tab>

Ilustración 5



Fuente: <https://www-portal-euromonitor-com.ez.unisabana.edu.co/portal/analysis/tab>

Según Euromonitor, el crecimiento de la industria en Colombia para el 2022 el consumidor colombiano está tomando cada vez mayor precaución en términos de Salud, buscando así prevenir enfermedades. Sin embargo, la proyección de crecimiento de 2022 a 2027 indica un incremento de aproximadamente \$2 Billones de dólares, para los siguientes 5 años.

4.3.1 Estrategia y Estructura (EM).

Para que una compañía multinacional sea exitosa en el mercado global, deben existir no solamente competitivos en relación con los productos o bienes y servicio que ofrezca, sino que también debe tener otro tipo de factores que según (Ayal, 1978), deben pertenecer al siguiente grupo.

1. Postura Competitiva
2. Ubicación Territorial

En cuanto a la postura competitiva las compañías multinacionales pueden utilizar dos posturas diferentes estratégicas para ingresar a nuevos mercados.

- a. *Postura estratégica competitiva Defensiva:* En busca de la prevención de los competidores aumenten o ganen una porción más grande en el mercado – no ceder espacio.

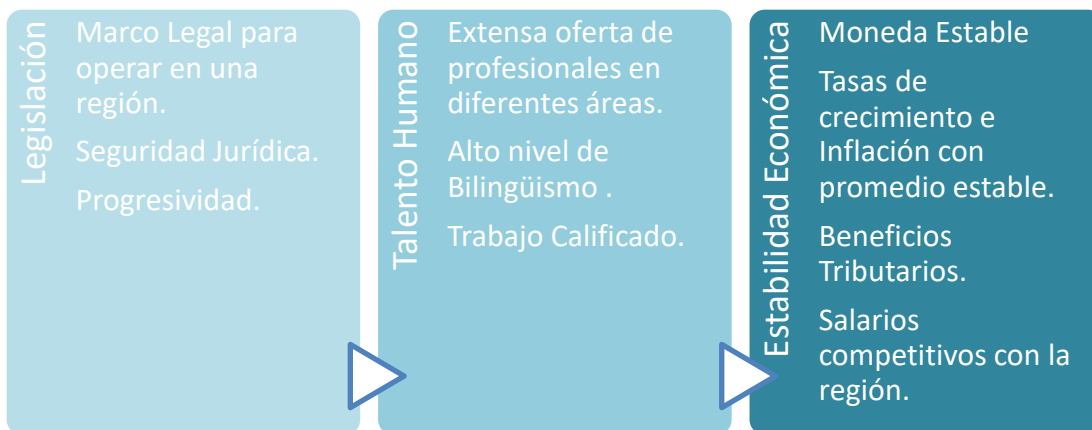
- b. *Postura estratégica competitiva Ofensiva*: En busca de la penetración de nuevos mercados, al igual que liderar la industria a todo costo.

Desde el enfoque de la ubicación territorial, la estrategia de las compañías multinacionales es enfocada a través de 3 diferentes tipos de mercado (Ayal, 1978).

- a. *Ubicación estratégica territorial Mercado Local (ML)*: Donde la multinacional tiene la ventaja de estar ubicada, al igual que es el centro de origen.
- b. *Ubicación estratégica territorial Mercado Neutral (MN)*: En donde los competidores están compitiendo en igualdad de condiciones, ni la compañía multinacional que llega o las que ya están establecidas han logrado aun tener una posición representativa.
- c. *Ubicación estratégica territorial Mercados locales de los competidores (MLC)*: En donde los competidores ya se encuentran establecidos y tienen una participación alta en el mercado.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, surge entonces una oportunidad para las (EM) de poder entrar a nuevos mercados y así tener mayor cobertura. Según (Giuliani & Macchi, 2014b) en el periodo de la globalización los países en vía de desarrollo se convirtieron en unos de los destinos más atractivos para que más compañías aterrizaran e iniciaran operaciones. Esto debido a que los países en vía de desarrollo ofrecieron un conjunto de beneficios dentro de los cuales encontramos los siguientes grupos:

Ilustración 6



Elaboración propia. Beneficios ofrecidos en los países de vía de desarrollo (Giuliani & Macchi, 2014b)

4.4 La Necesidad de centralizar las operaciones y los nacimientos de los Shared Service Center (SSC) y modelos de centralización de operaciones.

4.4.1 Motivación de la Inversión de la (EM)

Según (Dunning, 2008), la motivación para que una compañía multinacional decida centralizar las operaciones y realizar algún tipo de inversión en un país diferente al de origen, es porque lo puede hacer con la búsqueda de algunos de los siguientes fines.

1. Búsqueda de Recursos Naturales
2. Búsqueda de Mercado
3. Búsqueda de Eficiencia
4. Búsqueda de Activos estratégicos

Búsqueda de Recursos Naturales: Multinacionales en búsqueda de recursos específicos de calidad, que le proporcionen un menor costo, del que normalmente podrían llegar a pagar en el lugar de origen, en general este grupo se puede clasificar como las compañías que tienen por objeto la explotación de recursos naturales y una mano de obra de bajo costo.

Búsqueda de Mercado: Este grupo de empresas multinacionales, busca invertir en países o regiones con el único propósito de poder abastecer el lugar de donde proviene, al igual que el país donde se quiere establecer.

Ilustración 7



Elaboración propia. Ciclo búsqueda de mercado internacional (Dunning, 2008).

Búsqueda de Eficiencia: Buscan centralizar las operaciones en búsqueda de una mejor racionalización en términos de recursos derivados de economías de escala y países envía de desarrollo. Cuando este tipo de inversión ocurre en estos países bajo esas características, realmente lo que se busca tener es una mano de obra a bajo costo (Dunning, 2008). Cuando la inversión se realiza en un país desarrollado lo que se busca en cambio es poder adquirir conocimiento tecnológico en la mayoría de las cosas.

Búsqueda de Activos Estratégicos: Este tipo de búsqueda en la mayoría de las compañías multinacionales, lo que intenta es mejorar la competitividad a nivel global a través de la adquisición de activos de otras corporaciones extranjeras, en otras palabras, lo que buscan es aprovechar la experiencia, habilidades y capacidades de las compañías que adquirieron.

4.5 Concepto de los centros de servicios compartidos o Shared Service Center (SSC).

El concepto de los centros de servicios compartidos es muy amplio, porque el concepto no se aplica de igual manera para todas las industrias. En la mayoría de las compañías multinacionales, la definición viene relacionada con la palabra “*Centralizar*” (Barclay E. James, 2020). Sin embargo, es importante explorar algunos conceptos generalizados, desarrollados por un grupo de diferentes autores donde encontramos los siguientes:

Para (Bergeron, 2003) el concepto de los centros de servicios compartidos tiene que ver con una estrategia de cooperación empresarial o colaborativa por parte de la compañía multinacional, donde esta estrategia cumple una función específica y es generar valor para la compañía.

“Una estrategia colaborativa en la cual ciertas funciones del negocio preexistentes son concentradas en una nueva semiautónoma unidad de negocio que tiene una estructura de administración diseñada para promover la eficiencia, generar valor, reducir costos y mejorar el servicio para los clientes internos de la organización, (Bergeron, 2003)”

Por otro lado, los autores estadounidenses (Shulman, 2010), lo definen desde el enfoque de la centralización de recursos, para poder ofrecer mejor prestación de servicio, tanto al cliente interno como al externo.

“La concentración de recursos de la compañía que realiza actividades, típicamente repartidas en toda la organización, con el fin de servir a múltiples clientes internos a bajo costo y con un alto nivel de servicio, con el objetivo común de satisfacer al cliente externo y mejorando el valor corporativo, (Shulman, 2010)”

Los centros de servicios compartidos (SSC), no solamente buscan centralizar funciones y reportar a los clientes internos y externos, también se evidencia beneficios derivados de utilizar este tipo de iniciativas para las compañías multinacionales (Philipp Clemens Richter, 2020). A continuación, se relacionan algunos de los principales beneficios.

Ilustración 8

IMPACTO	BENEFICIO
Procesos	Eliminar tareas innecesarias que no generan valor agregado.
Información	Simplifica el tiempo de preparación.
Base de Datos	Se puede acceder en tiempo real a la información.
Talento Humano	Se realiza “Cross Training” y se comparte los entrenamientos.
Conocimiento del Negocio	Se tiene mayor accesibilidad a las áreas de la compañía.

Elaboración propia. Beneficio en áreas de soporte SSC (Philipp Clemens Richter, 2020).

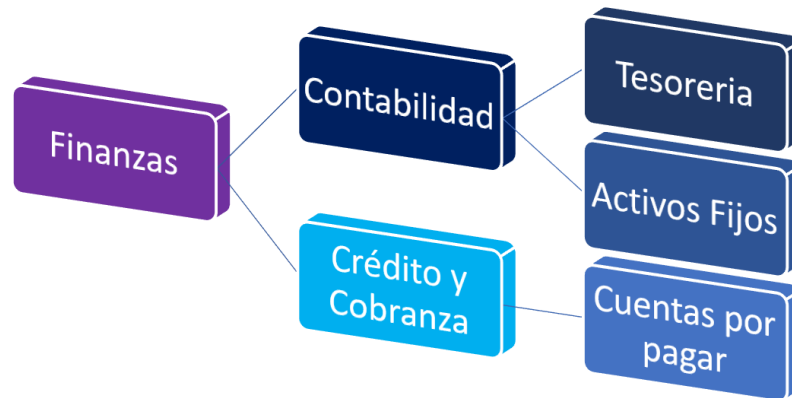
En un acercamiento más general de la definición podríamos decir que los centros de servicios compartidos son unidades estratégicas de las compañías multinacionales, que presan una variedad de servicios claramente definidos por la organización, en busca de optimizar los recursos, aumentar la eficiencia en los servicios, centralizar las operaciones y poder tener un mejor nivel de comunicación con la organización, especialmente con los clientes internos y externos.

4.5.1 Estructura y funcionamiento de los centros de servicios compartidos o *Shared Service Center (SSC)*.

En general los centros de servicios compartidos manejan una estructura dinámica (Bergeron, 2003), esto debido a que son unidades de recepcionamiento de nuevas áreas funcionales. Muchas de las compañías multinacionales, inician el proceso de transferencia con áreas como Servicio al cliente, Finanzas, IT, Recursos Humanos, Calidad y el área de Regulación entre otras. Dentro de la estructura de los centros de servicios compartidos encontramos los siguientes enfoques de acuerdo con las áreas a transferir, para el objeto de estudio en este trabajo, se abordaron el área de finanzas y el área de recursos humanos, como áreas de profundización.

Finanzas: La mayoría de las compañías, ponen mayor atención al área de finanzas al momento de moverla a los centros de servicios compartidos, debido al impacto y a la complejidad que esta área representa (Brian Squilla, 2009). Dentro del área de finanzas encontramos algunos departamentos que cumplen con la dinámica del negocio para ser transferidos, dentro de los departamentos principales están: Crédito y Cobranza (*Credit and Collections*), Contabilidad y registros (*Record to Report*), Tesorería (*Treasury*), Activos Fijos (*Fixed Assets*), Auditoría (*Audit*), Cuentas por Pagar (*Accounts Payable*) entre otras.

Ilustración 9



Elaboración propia. Estructura del área de finanzas (Chiavenato I. , 2000)

Recursos Humanos: El área de recursos humanos cumple una función crucial para el desarrollo y funcionamiento de los centros de servicios compartidos, es pieza clave no solamente como área funcional de la compañía, sino que también se convierte en el área proveedora de talento humano para el centro de servicios y la compañía (Claus, 2019). Dentro del área de recursos humanos, existen algunos departamentos, que normalmente son transferidos a los centros de servicios, para poder apoyar geográficamente una región en específico, donde la compañía multinacional esté operando. Dentro de los principales departamentos se encuentran, compensación y beneficios (*Compensations and Benefits*), Reclutamiento y Selección (*Recruitment*), Capacitación y Desarrollo (*Training and Development*), Trabajo Social (*Social Work*) entre otras.

Ilustración 10



Elaboración propia: Estructura del área de recursos humanos (Chiavenato I. , 2000)

Otra manera de entender el funcionamiento de los Shared Service Center (SSC), es a través de las siguientes ilustraciones:

En la primera de ellas se observa el modelo tradicional, bajo el cual las Compañías Internacionales (CI), fabricantes de dispositivos médicos operaban. En general, las compañías siempre tenían una casa matriz y un grupo de sucursales distribuidas por cada uno de los continentes.

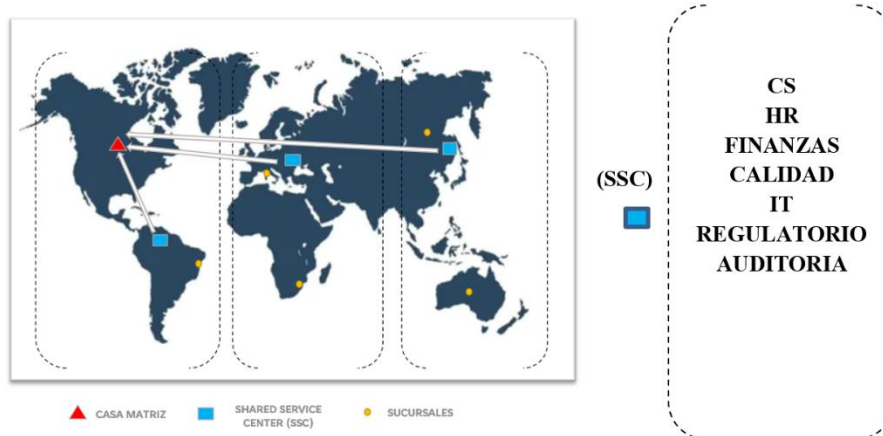
Ilustración 11



Fuente: Autor.

Al implementarse el concepto de los Shared Service Center (SSC) (Ulrich & Grochowski, 2012), las compañías “Centralizaron las operaciones” y cambiaron de un modelo tradicional a un modelo con menos sucursales, más control sobre las operaciones.

Ilustración 12



Fuente: Autor.

4.6 Los centros de servicios compartidos o Shared Service Center (SSC) como cadena de valor de las (EM).

Para (Kramer, 2006), las ventajas competitivas que generan los centros de servicio compartidos deben estar asociadas a una cadena de valor, diseñada por la organización en pro de optimizar sus recursos y aumentar su rentabilidad. La cadena de valor ayuda a concretar los fundamentos de la “ventaja competitiva” de la empresa, a través de la desagregación ordenada del conjunto de actividades que la empresa desarrolla.

En términos generales los centros de servicios compartidos se convirtieron en una alternativa para generar valor a las (EM), centralizando las operaciones en un punto estratégico para así atender a una sola región. Sin embargo, uno de los temas más complejos al momento de centralizar las operaciones en un grupo de personas del mismo país, es identificar los mejores líderes (Waldman et al., 2015) que estarán al frente de las operaciones, no solamente entregando los mejores resultados, sino también desarrollando el mejor talento humano, que algún momento se puede llegar a ubicar en la lupa de los competidores.

5 Talento Humano.

5.1 Recursos humanos un enfoque desde sus funciones.

En una compañía multinacional la definición de las funciones y gestión de recursos humanos pueden ser muy compleja (Claus, 2019), esto debido a que siempre se encuentran alineados a buscar el máximo desempeño y desarrollo del talento de los trabajadores a nivel global.

Los procesos humanos se inscriben en el ámbito de lo que se conoce como el comportamiento humano en las organizaciones (Chiavenato I., 2000) y se consideran claves para comprender las dinámicas que se generan para obtener resultados y formar culturas particulares. Es en este punto donde se vuelve crucial el trabajo y dinamismo que tenga el área de recursos humanos (Sefer Gümüş, 2013) en pro de poder cumplir con las funciones esenciales de su proceso, como los son:

- a. Reclutamiento - Selección de personal.
- b. Aprendizaje – Capacitación y desarrollo.
- c. Desempeño – Gestión y evaluación.
- d. Compensaciones- Determinación y gestión.
- e. Procesos de cierre – Desvinculación y salida del empleado.

Uno de los grandes desafíos para las áreas de recursos humanos, se centra en el proceso de selección y reclutamiento del personal, para las compañías multinacionales este factor aumenta considerablemente debido a la complejidad derivada de la ubicación y operación a nivel global. Generalmente ocurre que existe un cambio por cultura o grupo étnico que hace compleja la búsqueda

de talento (Pin, 2003). Sin embargo, existen otros factores que actualmente tienen una incidencia en el proceso de contratación y estos son generados, por los cambios de cultura y generación.

Ilustración 13



Elaboración propia. Áreas que conforman el departamento de HR (Chiavenato I. , 2000)

5.1.1 Contratación en Colombia.

En la actualidad el mercado colombiano ofrece diferentes herramientas para proteger al empleado de los abusos laborales o factores que pongan en riesgo el desarrollo de las labores del empleado. No obstante, se encuentran considerados dentro de la legislación colombiana, los siguientes factores como administración del recurso humano.

Contrato laboral a término fijo: Como su nombre lo indica, es aquel contrato que nace con una fecha definida de defunción. Desde que se firma el contrato de trabajo se acuerda que ese contrato terminará en una fecha que se ha consignado en el contrato, aunque ello no impide que el contrato sea renovado, ya sea formal o automáticamente si se cumplen los preceptos legales para ello. Esta modalidad de contrato está regulada por el artículo 46 del código sustantivo del trabajo.

Contrato laboral a término indefinido: Es el contrato de trabajo que se firma sin acordar o fijar una fecha de terminación. El contrato se extenderá tanto como las partes lo consideren. Por supuesto en este tipo de contrato no cabe la renovación, por cuanto su duración es infinita hasta que una de las partes decida ponerle punto final. Este tipo de contrato está regulado por el artículo 47 del código sustantivo del trabajo.

Contrato de obra o labor: La duración del contrato de obra o labor será el tiempo necesario para culminar una obra o labor. Es una forma de contrato a término fijo, pero la terminación no está dada por fechas sino por el tiempo necesario para terminar la obra o labor contratada. Aquí el contrato no es por un año, por ejemplo, sino hasta que se termine de construir una obra o desarrollar una labor.

Trabajo Suplementario: Corresponde al trabajo que realiza el auxiliar de servicios generales adicional a su jornada básica de trabajo, lo que implica que tiene derecho a un pago adicional de acuerdo con los porcentajes establecidos en la ley laboral. Dentro del trabajo suplementario encontramos:

Teletrabajo: En Colombia, el teletrabajo se encuentra definido en la Ley 1221 de 2008 como "una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación - TIC - para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo". (Artículo 2, Ley 1221 de 2008).

- Horarios Extras Diurnas Ordinarias / Festivas
- Horarios Extras Diurnas Dominicales / Festivas
- Horas Extras Nocturnas Ordinarias
- Horas Extras Diurnas Dominicales / Festivas
- Recargo Nocturno
- Recargo Diurno Dominical / Festivo
- Recargo Nocturno Dominical / Festivo
- Rodamiento y auxilio de transporte

Dentro de las prestaciones sociales y aportes encontramos las siguientes:

- Cesantías
- Intereses a las cesantías
- Vacaciones
- Prima de servicios
- Pensión
- Salud
- ARL (Administradora de Riegos Laborales)
- Caja de Compensación
- Aporte al ICBF (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar)
- Aporte al SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje)

5.2 Los Líderes y los estilos de liderazgo (mover después de TH)

Dentro del tema de liderazgo identificamos diferentes autores que han venido abordando el tema e investigándolo durante muchos años atrás. Sin embargo, la gran mayoría de definiciones se centran en dar un nombre o título al tipo de líder y tipo de liderazgo que se pueda tener. Para simplificar las definiciones y abordar el tema, de una manera global los siguientes autores reunieron en un

documento la revisión literaria de los principales autores expertos en el tema de liderazgo, el cual citó a continuación (Jiménez-López et al., 2020).

5.3 Tipos de Liderazgo:

Dentro de las diferentes clasificaciones que se encuentran en diversas publicaciones y en general desarrolladas por diferentes estudiosos del tema, se relaciona el artículo “Metaanálisis del Liderazgo y sus definiciones”, tomado del artículo publicado por (Jiménez-López et al., 2020), el cual reúne los diferentes conceptos en un artículo.

“Se encuentran definiciones como «el liderazgo es, antes que todo, una posibilidad de las personas, que puede desarrollarse o no, dependiendo de su voluntad y del medio que las rodea. No es algo exclusivo de un grupo determinado de la sociedad» (Yarce, 2014, p. 11).

Asimismo, Acosta, Suárez, Pinzón y Rojas (2017) plantean que existen cuatro tipos de liderazgo:

- *El autocrático* que se evidencia mediante la toma de decisiones del líder para que estas sean realizadas por sus subordinados;
- *El liderazgo democrático* que se caracteriza por crear escenarios participativos, es decir, la responsabilidad del logro de los objetivos y metas está distribuida en el equipo, reconociendo los aportes individuales de cada uno de sus miembros;
- *El liderazgo liberal o laissez-faire* se centra en la información por parte del líder a sus colaboradores de los indicadores o metas planteados, con el fin de que cada uno de los grupos de trabajo conformados genere planes y estrategias de forma autónoma para la consecución y logro de los objetivos.
- *El líder transformacional* es aquel que introduce ideas innovadoras en los diferentes niveles de la empresa.

5.4 Tipo de Líderes

Aunque existen varios tipos de liderazgo, Cornejo (2011) plantea que básicamente se distinguen tres tipos de líderes: el líder natural, el líder circunstancial y el líder cognoscitivo.

- *El Líder Natural* es aquel líder que posee los dones y características necesarias de forma natural, es decir, puede ejercer influencia sobre los demás de forma innata.
- *El Líder Circunstancial* es aquel que se convierte en líder al momento de concedérsele autoridad sobre los demás, lo que indica que al tener poder se le otorgan las habilidades de liderazgo.

- *El Líder Cognoscitivo* es aquel que se ha entrenado sistemáticamente para ser líder.

Por otro lado, el liderazgo inicialmente se tomaba de forma individual planteando así estilos acordes con las características de la persona, sin embargo, en la actualidad el liderazgo se aborda desde una perspectiva global, incluyendo el líder y sus seguidores, dando como resultado una modificación en los estilos de liderazgo definidos.

También, el liderazgo basado en el modelo tradicional mediante un análisis individual se da a través de modelos de tipo: rasgos, conductual y contingencial; y el liderazgo basado en el modelo contemporáneo tiene su connotación mediante un análisis relacional y es de tipo: transaccional, transformacional y trascendente (Montalván, Aguirre, Sánchez & Condolo, 2014).

- *El liderazgo transaccional* tiene como característica principal la motivación de los empleados a través de premios o castigos que se otorgan por el cumplimiento o no de ciertas actividades o tareas delegadas por el líder bajo la relación jefe-subordinado, entendiendo que el poder se encuentra centralizado, que la influencia se maneja de forma vertical y que es el líder quien cumple el papel de planear y generar estrategias que garanticen la consecución de los resultados (Torres & Ramírez, 2013).
- *El liderazgo trascendental*, la interacción entre el colaborador y el líder se establece entre la motivación extrínseca, intrínseca y trascendente desde una perspectiva ética (Méndez y Padrón, 2015, p. 19), se crea una relación de influencia personal, que busca satisfacer las necesidades reales de las personas, colectivos o de la sociedad en general (Massó, 2015, p. 90).
- *El líder transformacional* promueve relaciones caracterizadas por la confianza, el respeto mutuo entre otros, aspectos que favorecen tanto la satisfacción laboral individual como la colectiva apoyándolos en su crecimiento, en medio de un clima de armonía y empatía (Omar, 2011, citado por González, González, Ríos, & León, 2013, p. 361).

5.5 Metodologías de medición del liderazgo.

Según (Jiménez-López et al., 2020), existen algunos modelos establecidos para poder realizar la identificación del estilo de liderazgo o también entender cuál es el comportamiento del líder. A continuación, se relacionan las principales metodologías.

- LDBQ (análisis de comportamiento de liderazgo).
- Modelo de Liderazgo (Rensis Likert).
- Descripción de la efectividad y adaptación del líder (LEAD).
- El “Grid Gerencial” compuesto (Blake y Muoton).
- La encuesta multifactorial de liderazgo (MLQ).

5.5.1 Definiciones

A continuación, se presentan las definiciones encontradas en el artículo de (Jiménez-López et al., 2020).

- *LDBQ (análisis de comportamiento de liderazgo)*: Esta metodología comparte dos dimensiones del liderazgo: Consideración de la estructura y orientación de las tareas.
- *Modelo de Liderazgo (Rensis Likert)*: Analiza el estilo de liderazgo mediante la identificación de 7 variables; Carácter de las fuerzas motivadoras, carácter del proceso de comunicación, carácter de los procesos de interacción, carácter de los procesos de toma de decisiones, carácter de la fijación de objetivos, carácter de los procesos de control y características del desempeño.
- *Descripción de la efectividad y adaptación del líder (LEAD)*: Está metodología se diseñó para evaluar el comportamiento del líder sobre los aspectos del estilo, rango y adaptabilidad del líder.
- *El “Grid Gerencial” compuesto (Blake y Muoton)*: Esta metodología fue creada para realizar un autodiagnóstico a conciencia de cómo se maneja día a día la relación jefe – empleado. Utiliza el modelo de Likert en su cuestionario de 30 preguntas.
- *La encuesta multifactorial de liderazgo (MLQ)*: En esta herramienta metodológica se pueden visualizar factores de liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, y la ausencia de liderazgo.

6 Rotación de Talento Humano.

Para entender la complejidad que existe en el problema de la rotación de talento humano, es necesario tener un enfoque claro desde su definición y la manera como se mide. De acuerdo con (Chiavenato, 2009) menciona que la rotación de personal es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido el cual puede ser calculado o determinado de forma científica y objetiva.

Por tal motivo se obtienen a partir de datos cuantitativos (Hausknecht & Trevor, 2011), los cuales están determinados por el índice de rotación de personal. Se tiene que tomar en cuenta que las personas que se retiran por causas externas son debido a mejores ofertas laborales o un crecimiento profesional. Las internas ocurren por reestructuraciones en la empresa, discrepancias o por bajo rendimiento de un colaborador. Sin embargo, (Edwards, 2011) describe el fenómeno de la rotación de talento humano, como un factor derivado de la naturaleza de las compañías multinacionales al momento de realizar integraciones con otras, o en muchos casos simplemente cuando se centralizan operaciones, en otras palabras, modelos estratégicos como los centros de servicios compartidos.

6.1 Índice de rotación de personal.

Para (Chiavenato, 2009) el cálculo del índice de rotación personal se basa en el número de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos que forma parte de la empresa en cierta área de la organización, dentro de un período de tiempo y en términos de porcentaje. La ecuación descrita para calcular el índice de rotación de personal se calcula de la siguiente manera.

Ilustración 14

$$\text{índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{\frac{F1 + F2}{2}} \times 100$$

Índice de rotación de personal (Chiavenato, 2009)

La equivalencia de la fórmula propuesta por (Chiavenato, 2009), se define de la siguiente manera:

- A= Nuevas contrataciones (Ingresos).
- D= desvinculación de personal (Salidas)
- F1= Número de trabajadores al comienzo del período considerado.
- F2= Número de trabajadores al final del período.

El resultado obtenido de aplicar la fórmula propuesta por (Chiavenato, 2009), es expresada porcentualmente, su significado se concentra en determinar el flujo de circulación de empleados en áreas determinadas.

6.2 Tipos de rotación de personal.

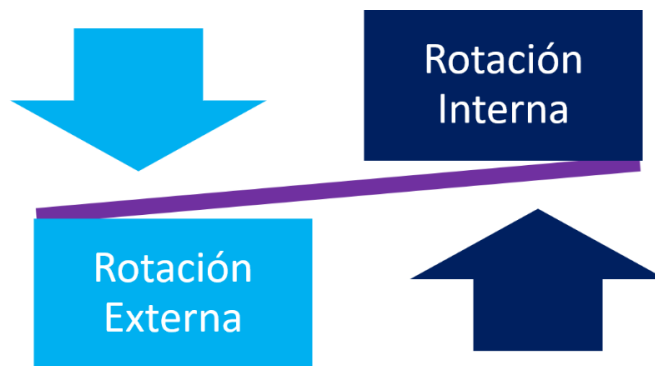
Diferentes autores abordan el tema de la rotación del talento humano en las organizaciones de acuerdo con el contexto y el otro caso con el tipo de organización, para (Edwards, 2011) por ejemplo el tema de la rotación, como se mencionó anteriormente está más enfocado al tipo de compañía multinacional, al igual que al efecto de cubrir operaciones globales, como también las compañías que centralizan sus operaciones.

Para (Robbins, 2013), esta clasificación es más interna en la organización y la divide en dos diferentes grupos. La interna que se produce al haber una transferencia de área o funciones, y la rotación externa derivada de cambios organizacionales o simplemente por mal entendidos en el ámbito laboral (Hausknecht & Trevor, 2011), entre el empleador y el empleado, y como resultado de este último suceso se da por terminado el cese de labores.

Podemos concluir entonces que la rotación interna en la mayoría de los casos es positiva, ya que se entiende como un movimiento planificado por parte de la organización en busca del crecimiento de los empleados dentro de la organización. Desde el reclutamiento y la selección, el encargado de recursos humanos determina el estado del postulante, evalúa sus competencias y determina su nivel potencial.

Por otro lado, y desde un enfoque no tan positivo, la rotación externa tiende a enfocarse a un mal desempeño, discrepancias empleado organización, mejores oportunidades, jubilaciones, entre otros. Un colaborador deja de pertenecer a la empresa, tanto, por motivos personales u organizacionales.

Ilustración 15



Elaboración propia. Relación positiva y negativa de la rotación (Robbins, 2013)

6.3 Causas de la Rotación de Personal.

Dentro del marco de la clasificación expuesta en el párrafo anterior por (Robbins, 2013), en la rotación interna, (Chiavenato, 2009), también realiza un aporte enumerando las causas más comunes que origina la rotación interna.

- Política de los beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercida sobre el personal
- Progreso profesional dadas por la organización
- Tipos de relaciones humanas existentes en la organización
- Clima organizacional
- Políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios en programas de desarrollo humano
- Criterios de evaluación del desempeño

6.4 Costos de la Rotación de Personal.

Dentro de los costos generados por la rotación de talento humano, encontramos dos grupos que impactan directamente este indicador, para (Chiavenato, 2009), el primero grupo son los costos directos y el segundo son los indirectos u ocultos.

Listado de costos directos como efecto de la rotación de talento humano.

- Retiro de cada empleado y la nueva contratación.
- Reclutamiento y selección.
- Marketing y atracción de talento humano.
- Procesos de selección, evaluación y entrenamiento.
- Registros y afiliaciones
- Ingreso salarial del candidato
- Costo de desvinculación del empleado

Listado de costos indirectos u ocultos como efecto de la rotación de talento humano.

- Sobre carga laboral
- Baja productividad
- Afectación emocional del empleado
- Costos extralaborales
- Baja productividad del nuevo empleado
- Expectativas.

Ilustración 16

Costos de Selección	Costos de Entrenamiento	Costos finalización contrato
Reclutamiento	Inducción	Pagos legales
Entrevista y Selección	Capacitación	Proceso de salida
Exámenes médicos	Periodo de Prueba	Monitoreo
Estudio familiar	Productividad	Horas extras equipo
Proceso de Contratación	Monitoreo	otros

Elaboración propia. Costos de la rotación de talento humano (Gomez, 2013).

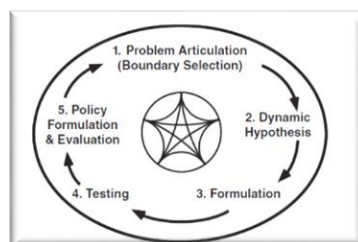
7 Metodología

7.1 Marecroft y Sterman.

En orden cronológico Sterman, presenta una propuesta y una metodología para resolver problemas complejos, como lo es la rotación de talento humano (Sterman, 2000), su metodología es utilizada a lo largo del tiempo y posteriormente según (Morecroft, 2015), complementada en los siguientes pasos.

- **Articulación del Problema:** En esta etapa generalmente se define cual es el problema, las variables y conceptos clave que se debe considerar, el horizonte de tiempo y una definición dinámica del problema, en términos de comportamiento histórico de las variables principales del sistema.
- **Formulación de la Hipótesis:** Cuando se realiza la formulación de la Hipótesis, lo que se busca probar es la validación de las teorías que explican el comportamiento del sistema y se levanta un tipo de mapa sobre la estructura causal basada en la Hipótesis inicial, variables clave y modelos de referencia.
- **Formulación del modelo:** En esta etapa se especifica la estructura, reglas de decisión, estimación de parámetros, relaciones de comportamiento, demoras de información y condiciones iniciales del sistema, esta formulación generalmente debe de realizarse en un software que soportan la simulación.
- **Pruebas o validación del modelo:** Es esta atapa se compara el modelo construido con otros modelos de referencia para verificar si el modelo corre adecuadamente el comportamiento; además, se verifica la robustez del modelo bajo condiciones extremas, realizar análisis de sensibilidad. La finalidad es verificar la confiabilidad del modelo.
- **Formulación y evaluación de políticas:** Cuando el modelo ya es validado y se asegura su nivel de confiabilidad, se realizan la creación de escenarios futuros donde se incluyen o proponen nuevas políticas, reglas para la toma de decisiones o simplemente se plantean estrategias. Según (Schaffernicht, 2009) la formulación e implementación se puede considerar como una prueba donde se pueda observar donde el modelo requiera una revisión o simplemente tenga un área de mejora.

Ilustración 17



Fuente: Metodología para análisis de rotación de personal. (Sterman, 2000)

8 Estadística descriptiva

La presente investigación se llevará a cabo dentro del marco de la estadística descriptiva teniendo en cuenta que se utiliza un estudio de caso en una Compañía Multinacional fabricante de dispositivos médicos, con una población de 235 retiros voluntarios durante los años 2019,2020 y 2021.

A continuación, se relacionan algunos de los conceptos básicos de la estadística descriptiva los cuales se encuentran relacionados con la metodología y análisis de la base de datos.

8.1 Definición de la Estadística Descriptiva:

Las técnicas de estadística descriptiva permiten describir y analizar un grupo dado de datos, sin extraer conclusiones (inferencias) sobre la población a la que pertenecen. Se tendrá que recurrir a la inferencia estadística, que es la parte de la Estadística que trata las condiciones bajo las cuales las inferencias extraídas a partir de una muestra son válidas, para extraer conclusiones sobre la población de interés. Para aplicar una técnica descriptiva, numérica o gráfica, será necesario analizar previamente el tipo de variable con la que se está trabajando. Variable estadística: cada una de las características consideradas con el propósito de describir a cada individuo de la muestra. Tipos de variables: distinguiremos dos tipos de variables. Las variables cualitativas o categóricas (aquellas que no se pueden expresar a través de una cantidad numérica) y las variables cuantitativas (se puede expresar a través de un número) (Pedro, 2012).

Ilustración 18

Tipo	Clases	Ejemplo
Cualitativa	Nominal Ordinaria	Sexo, Escolaridad, Jerarquía
Cuantitativa	Discreta Continua	Edad, No de Empleados

Elaboración Propia: Tipo de variables, clases y ejemplos.

8.1.1 Algunas medidas de dispersión:

Medidas de tendencia central: Denominadas así porque ofrecen información sobre el centro de conjunto de datos. Por ejemplo, la media es una medida de tendencia o posición central ya que el promedio nos ofrece un valor centrado del conjunto de datos. ¿Dónde podríamos decir que se encuentra el punto medio? En el centro, en la mitad aproximadamente. Otro ejemplo de medida de tendencia central es la mediana.

Medidas de dispersión: También son conocidas como medidas de variabilidad. Por ejemplo, la desviación típica es una medida de variabilidad ya que nos dice si los valores de un conjunto de datos son muy dispares o no. Dos ejemplos más sobre medidas de dispersión podrían ser la varianza y el rango estadístico.

Medidas de posición: No son las más conocidas, pero se utilizan frecuentemente. Un ejemplo de ello se encuentra en los percentiles o los deciles. Cuando un dato en concreto se encuentra en el percentil 90, quiere decir que por debajo de ese dato se encuentran el 90% de datos. Existen otras medidas de posición como los cuartiles o algunas variantes como el primer cuartil.

8.1.2 Distribución de Frecuencias:

Frecuencia absoluta: Es el número total de veces que se repite una observación. En ocasiones las observaciones se pueden presentar en intervalos.

Frecuencia relativa: Es el número en porcentaje que se repite una observación o un conjunto de ellas.

Frecuencia acumulada: Puede ser relativa acumulada o absoluta acumulada. Indica la cantidad acumulada hasta cierta observación.

8.1.3 Tablas y Gráficos:

- Histograma.
- Gráfico de Barras.
- Gráfico de Sectores.
- Tablas de Probabilidad.
- Tablas Bidimensionales.
- Gráfico de Cajas.

9 Desarrollo Metodológico

9.1 Análisis y síntesis de la fuente de información.

Según (Heavey et al., 2013b) en su artículo llamado “*Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review*” los autores en cabeza del profesor Hausknecht J de la universidad de Cornell, compilan en un estudio de metaanálisis las razones y consecuencias por las cuales se produce la rotación de talento humano, planteando 6 categorías.

- Incentivos e inversiones
- Expectativas y desarrollo
- Actitudes del trabajo y la organización
- **Calidad del grupo de trabajo y relación con los supervisores**
- Alternativas de nuevos empleos
- Arraigo en el trabajo.

Del grupo de las 6 categorías descritas por (Heavey et al., 2013b), relacionadas en el párrafo anterior, la categoría que tiene relación con el estudio objeto de la presente investigación es el #4 “*Calidad del grupo de trabajo y relación con los supervisores*” dentro de esta categoría los autores compilan en su artículo de metaanálisis que en diversas investigaciones apuntan a un grupo de variables que pueden ocasionar que generen la rotación de talento humano.

Dentro del grupo de variables encontramos las siguientes:

- Clima laboral
- Compañerismo
- Relación con el Líder
- Comportamiento organizacional.
- Edad, diversidad (genero)
- Trayectoria de servicio.

Para la presente investigación, dentro de la clasificación de las variables, se utilizarán 3 grupos que corresponden a Relación con el Líder, Edad diversidad (genero) y Trayectoria de servicio. En los siguientes capítulos se dará profundidad al tema.

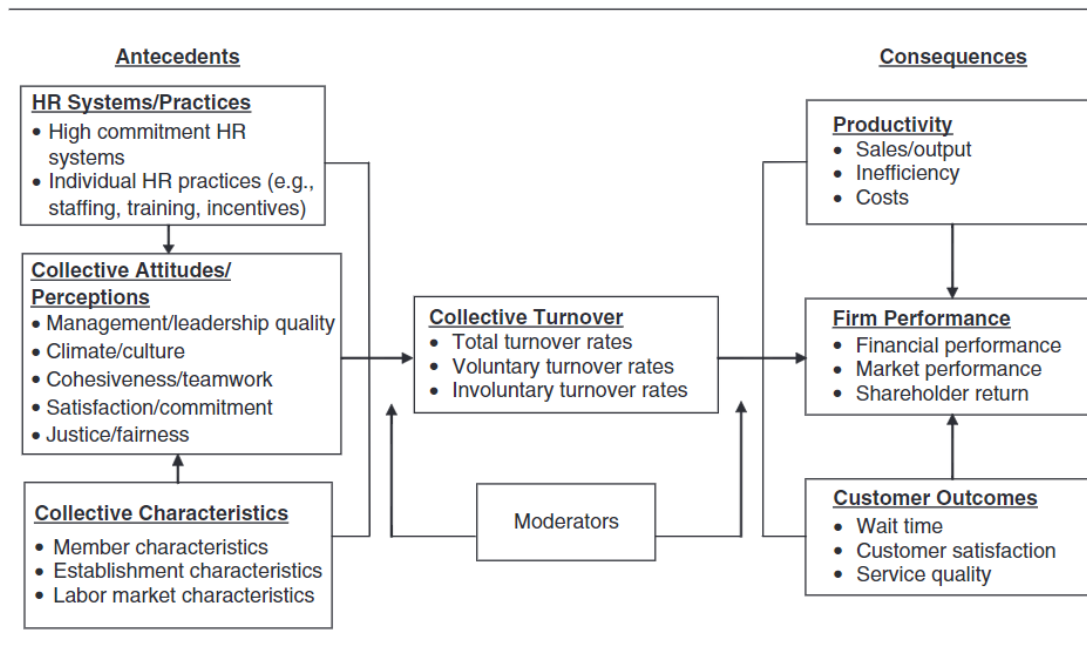
La información recopilada en el metaanálisis expuesto por el profesor Hausknecht, se utilizó como base para desarrollar los objetivos específicos número 1 y 2 de la presente investigación. Se determino utilizar esa investigación, debido al gran valor que tiene, por la delimitación y acercamiento con el tema presente.

9.2 Rotación colectiva.

Por su parte, en el artículo desarrollado por el profesor Hausknecht en el año 2011, titulado “*Collective turnover at the group unit, and organizational levels; Evidence, issues and implication*”. Identificamos los antecedentes y principales consecuencias que se pueden dar al momento de tener una rotación colectiva o cualquier efecto contagio que se pueda generar (Hausknecht & Trevor, 2011) este artículo fue determinante para entender en el análisis del caso de estudio de la presente investigación, si el efecto de la rotación de talento humano, se desarrolló de manera colectiva, o por el contrario se dio de manera gradual tal como lo expone el profesor Hausknecht en su investigación.

En la siguiente tabla, tomada de la (Hausknecht & Trevor, 2011) se observa los antecedentes y efectos de la rotación colectiva.

Ilustración 19



Fuente: Rotación Colectiva; Antecedentes y consecuencias(Hausknecht & Trevor, 2011)

Para Hausknecht, los antecedentes de la rotación de talento humano se clasifican en 3 diferentes grupos:

- El departamento de recursos humanos y las practicas
- Percepciones y actitudes colectivas (Empleados y Líderes)
- Características colectivas (Líderes y Empleados)

En la presente investigación, para el desarrollo del objetivo específico número 2 se utilizaron los 3 grupos de antecedentes de la rotación expuestos por (Hausknecht & Trevor, 2011). Que serán expuestos en detalle en el siguiente capítulo. En cuanto a las consecuencias que el autor describe en la tabla anterior, no se abordaron las consecuencias, ya que estas no hacen parte del objetivo de la presente investigación.

10 Estudio de Caso.

Para llevar a cabo la presente investigación y desarrollar su objetivo general, se contó con la participación de una compañía multinacional fabricante de dispositivos médicos, con presencia a nivel global, con un número promedio de empleados a 2021 >90.000 personas, que actualmente opera bajo la modalidad de centro de servicios compartidos (*Shared Service Center*). Esta compañía se utilizó como caso de estudio por el problema que actualmente tiene en su operación de su centro de servicios compartidos ubicado en la ciudad de Bogotá -Colombia.

Algunos de los principales problemas que enfrenta la compañía, es que su tasa de rotación de personal se encuentra ubicada en un promedio de 28% anual con una tendencia al alza. Aunque para la compañía es toda una sorpresa que aún en términos salariales, al tratarse de una compañía multinacional su compensación salarial se encuentra ubicada en promedio en un 35% por encima de la media nacional. Aun así, la compañía sigue sin entender porque las personas se mueven y dejan sus cargos, afectando la operación del negocio y generando reproceso y sobrecostos, los cuales fueron abordador en los capítulos 3 y 4 de la presente investigación.

En el presente caso de estudio, se reunió la información de las bases de datos de los retiros de los empleados del centro servicios compartidos (*Shared Service Center*) ubicado en la ciudad de Bogotá durante los años 2019, 2020 y 2021. La compañía suministro la base de datos bajo contrato de confidencialidad por lo cual no se puede mencionar su nombre o relacionarlo en la investigación.

La base de datos suministrada por la compañía está compuesta por dos grupos: Empleados que se retiraron por voluntad propia (235 empleados) y la lista de los líderes de cada departamento del centro

Ilustración 20

FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN	Tipo de compañía:	Compañía Multinacional Fabricante de Dispositivos Médicos
	Universo:	Empleados y Líderes del centro de servicios compartido o Shared Service Center (Tasa de retiro 28%) ubicados en Bogotá - Colombia
	Muestra:	235 Empleados con retiro voluntario de la compañía 66 Líderes activos con personal a cargo.
	Variables:	Cualitativa Nominal Ordinaria Sexo, Escolaridad, Jerarquía Cuantitativa Discreta Continua Edad, No de empleados
	Análisis:	Estadístico Descriptivo
	Programa:	SPSS_ Licencia Universidad de la Sabana.

Fuente: Elaboración propia.

de servicios (66 líderes). En el siguiente punto se dan más detalles de cómo se encuentra conformada la base de datos y sus variables.

10.1 Análisis y determinación de variables.

La base de datos del caso de estudio de la presente investigación es clasificada de la siguiente manera:

- Base de datos empleados: n = 235 retiros voluntarios (2019-2020 y 2021)
- Base de datos equipo de liderazgo: n=66 líderes de proceso o personas con personal a cargo.
- Listado de 10 variables para la base de datos empleados.
-

Ilustración 21

EMPLEADOS	
Worker Type (1)	Tipo de trabajador
Termination Date (4)	Fecha de terminación contrato
Termination Type (1)	Tipo de terminación
Termination Reason (2)	Razón de terminación
Regrettable Loss (2)	Perdida lamentable
NAME (3)	Nombre
Employee Gender (1)	Genero
DOB (1)	Día de nacimiento
AGE (1)	Edad
MARITAL STATUS (Employee)	Estado Cívil

Fuente: Elaboración Propia

- Listado de 14 variables para la base de datos equipo de liderazgo.

Ilustración 22

LEADERSHIP TEAM	
Manager Name (2)	Nombre del Lider
Company Position	Nivel Jerarquico dentro de la compañía
LEADERSHIP MARITAL STATUS	Situación Marital
External Hire or Internal Promotion	Define si el lider fue contratado externamente o llego por promoción interna
Degree	Profesional
specialization	Especialista
Master	Maestría
Phd	Doctorado
Previous Experience leading teams	Experiencia previa liderando equipos
Come From the Medical Devise Ind	Experiencia en la misma industria o sector
Do you have international professional Experiencie?	Experiencia Internacional del lider. (Ha trabajado en el exterior)
Do you speak English?	Bilinguismo Inglés
Do you speak Portuguese	Bilinguismo Portugués
Have you ever lived in a diferent country?	Experiencia de vivir fuera del país por un período > a 1 año.

Fuente: Elaboración Propia

10.2 Definición de variables.

Dentro de la base de datos suministrada por la compañía multinacional y que se utilizó como base para desarrollar el caso de estudio, se determinaron el siguiente grupo de variables.

Ilustración 23

Objetivo Especifico	Analizar la relación entre las variables de rotación y liderazgo mediante el análisis estadístico general (SPSS) para determinar la incidencia del líder en las personas que se retiraron.
Variables - Empleados	Descripción
wtype	Describe el tipo de trabajador que de la empresa (Empleado regular o temporal)
tdate	Fecha de retiro del trabajador
ttype	Tipo de retiro (Voluntario - Involuntario)
treason	Razón que da el empleado para retirarse de la compañía
rloss	Perdida lamentable para la empresa (Si o No) (La responde el lider responsable de cada área)
name	Nombre del departamento al cual pertenecía el empleado.
eg	Sexo del empleado
dob	Fecha de nacimiento
age	Edad
mstatus	Estado civil

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 24

Objetivo Especifico	Analizar la relación entre las variables de rotación y liderazgo mediante el análisis estadístico general (SPSS) para determinar la incidencia del líder en las personas que se retiraron.
Variables -Líderes	Descripción
mname	Nombre del Líder
position	Nivel Jerarquico dentro de la organización (Ej: Super, Manager, Director)
lms	Estado civil del líder
External	Fue contrato como Líder (Externo) o promovido (Interno)
d	Nivel del Escolaridad del Líder Profesional
s	Nivel del Escolaridad del Líder Especialista
m	Nivel del Escolaridad del Líder Magister
phd	Nivel del Escolaridad del Líder Doctor
pexp	Experiencia previa liderando equipos
md	Experiencia previa del líder en compañías fabricantes de dispositivos médicos
intexp	Experiencia Internacional del Líder en compañías multinacionales
lan	Dominio del idioma inglés
port	Dominio del idioma Portuguese
livc	Experiencia viviendo fuera de su país de origen por un período >1 año

Fuente: Elaboración propia.

10.3 Variables Empleados:

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
wtype	Esta variable describe la categoría a la cual pertenece el empleado dentro de la organización. Esta variable se clasificada en dos grupos: Empleados Regulares y Empleados de contingencia. Los empleados regulares, son aquellos contratados directamente por la compañía a término indefinido, con un paquete de beneficios salariales acordes a la política de la multinacional. Los empleados de contingencia son contratados a través de una temporal con salarios iguales a los de la multinacional, pero no incluyen los demás beneficios.	Dentro de la investigación, esta clasificación se incluyó para buscar identificar la frecuencia de retiros para los años 2019, 2020 y 2021 de estos grupos y determinar si las personas que se retiraron voluntariamente eran empleados regulares y de contingencia.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
tdate	Esta variable contiene la fecha de terminación del contrato o retiro del empleado de la compañía, y se expresa en formato de fecha día/mes/año.	Se utilizó como medida para determinar la tendencia de retiros durante los años 2019, 2020 y 2021. Al igual que determinar si en tiempos de pandemia (COVID-19) los retiros fueron más altos

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
ttype	La variable define el tipo de retiro que se originó. La clasificación es: Voluntario e Involuntario. Como su palabra lo indica un retiro voluntario se da cuando el empleado decide dar por terminado el contrato laboral con la compañía.	En la investigación solamente se tomaron los datos de los 235 voluntarios, los retiros involuntarios fueron eliminados de la investigación ya que no hacen parte del objetivo de estudio.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
rloss	Esta variable pertenece al componente principal de variables de uso de la presente investigación. Esta variable representa la opinión del gerente al cual se le retira el empleado y es una apreciación si es una pérdida importante o no la salida del empleado para la organización.	Esta variable se utiliza como una de las variables clave para soportar el objetivo principal de la investigación y lo encontrado en la literatura.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
name	Representa el nombre del departamento al cual el empleado que se retiró pertenece. Dentro del grupo encontramos: Finanzas, Servicio al Cliente, logística y Calidad.	Se utilizó como variable descriptiva, para identificar la tendencia de retiros dentro de cada departamento.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
treason	La variable define el tipo de retiro que se originó. La clasificación es: Voluntario e Involuntario. Como su palabra lo indica un retiro voluntario se da cuando el empleado decide dar por terminado el contrato laboral con la compañía.	En la investigación solamente se tomaron los datos de los 235 voluntarios, los retiros involuntarios fueron eliminados de la investigación ya que no hacen parte del objeto de estudio.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
eg	Esta variable representa el tipo de sexo del cada empleado que se retiró y se encuentra clasificado en Hombre y Mujer.	Esta variable se utilizó para determinar el generó de la población que se retiró y saber si el efecto de rotación se daba más en hombres que en mujeres.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
dob	Es la fecha de nacimiento del empleado.	Se utilizó para determinar la edad de promedio de la población que se retiró, y entender un poco más si solamente se trataba de un efecto millennials y no de otro grupo poblacional.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
age	Representa la edad del empleado	Se clasifica numéricamente y nos dice cuál es la edad del grupo de empleados que se retiraron.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
mstatus	Esta variable muestra el estado civil al momento del retiro de cada empleado.	Esta variable se utilizó para entender si las personas que más rotaron son aquellas que son solteras o por el contrario si no es determinante al momento de salir de la compañía.

10.4 Variables Lideres.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
mname	Es el nombre del líder al cual se le retiró un empleado.	El nombre ya venía incluido dentro de la base de datos que la empresa suministro, para el objeto de la investigación, fue determinante incluir el nombre para determinar cuáles eran las características en particular de esa persona y entender el porqué de la rotación en su equipo.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
position	Esta variable representa el nivel jerárquico dentro de la compañía y se establece por grados de 10 a 0 donde diez representa el grado de supervisor y cero el cargo de CEO.	Esta variable es base, para identifica en qué nivel jerárquico se presenta una mayor rotación.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
lms	Esta variable muestra el estado civil de cada líder.	Esta variable se utilizó para entender si los líderes casados son más conservadores en sus decisiones y no tienen una rotación alta de empleados, o por el contrario no tiene ningún efecto.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
External	La variable externa, determina si el líder actual fue contratado fuera de la compañía, o por el contrario fue promovido dentro de la organización.	En la variable Externa, lo que se buscó es identificar la incidencia que tiene el líder bien sea porque fue promovido o por el contrario si es un líder que viene de otra compañía.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
d	Nivel de escolaridad del líder si es profesional	Se utilizó para crear una escala de niveles e identificar si entre más estudios tiene el líder, existe menos rotación.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
s	Nivel de escolaridad del líder si tiene especialización	Se utilizó para crear una escala de niveles e identificar si entre más estudios tiene el líder, existe menos rotación.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
m	Nivel de escolaridad del líder si tiene Maestría	Se utilizó para crear una escala de niveles e identificar si entre más estudios tiene el líder, existe menos rotación.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
phd	Nivel de escolaridad del líder si tiene Doctorado	Se utilizó para crear una escala de niveles e identificar si entre más estudios tiene el líder, existe menos rotación.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
pexp	La variable representa si el líder tiene experiencia previa liderando equipos	Es considerada una variable base, que busca determinar si efectivamente existe una relación entre los líderes que tienen previa experiencia y los que no, en la rotación de talento humano.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
md	La variable representa si el líder tiene experiencia en el sector al cual pertenece la compañía de estudio (Fabricación de dispositivos médicos)	Esta variable, buscó darnos un enfoque en aquellos líderes que previamente conocen el sector y que tienen experiencia en el mismo, frente a aquellos que no tienen conocimiento alguno, pero fueron contratados independiente del sector.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
intexp	Esta variable representa si el líder tiene experiencia en compañías multinacionales.	La variable proporciona el grado de internacionalización del líder y la experiencia que esté puede tener en el manejo de compañías multinacionales.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
lan	representa el dominio del idioma inglés en los líderes	En un ambiente de SSC es indispensable que se dominen varios idiomas, porque fue importante identificar si los líderes hablan inglés.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
port	representa el dominio del idioma portugués en los líderes	En un ambiente de SSC es indispensable que se dominen varios idiomas, porque fue importante identificar si los líderes hablan portugués.

Nombre variable	Descripción	Objetivo de investigación
live	Esta variable representa la experiencia de inmersión de un líder en otra cultura diferente a la de su país de origen por un periodo > a 1 año.	La variable de experiencia de inmersión cultural es una de las variables más importantes dentro de la investigación, porque nos muestra como el líder percibe el ambiente de una multinacional y su manera de liderar un equipo de trabajo.

10.5 Descripción y resultados obtenidos SPSS – Empleados Retirados.

10.5.1 Frecuencias:

Tabla 1 Total rotación de empleados por categoría

```
FREQUENCIES VARIABLES=wtype
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frecuencias

Statistics

wtype		
N	Valid	235
	Missing	0

wtype					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Contingent Worker	63	26.8	26.8	26.8
	Regular Employee	172	73.2	73.2	100.0
Total		235	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS (Base datos – Estudio de Caso)

Para la compañía multinacional, la población de empleados que se retiraron durante el año 2019, 2020 y 2021 suman 235 empleados, de los cuales este grupo se divide en dos contingentes o regulares. El total de retiros se puede ver más concentrado en un aproximado de 73.2% en empleados regulares, estos son empleados contratados directamente por la compañía con contrato a término indefinido.

Tabla 2 Total rotación de empleados por equipo.

→ Frecuencias

Statistics

name		
N	Valid	235
	Missing	0

name					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CUSTOMER SERVICE	140	59.6	59.6	59.6
	FINANCE	38	16.2	16.2	75.7
	LOGISTIC	34	14.5	14.5	90.2
	QUALITY	23	9.8	9.8	100.0
Total		235	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS (Base datos – Estudio de Caso)

La tabla de frecuencia por equipo de la variable name, arrojo como resultado que el equipo que mayor rotación presentó fue el equipo de servicio al cliente con un total de retiros de 140 empleados un 59.6% del total de los empleados. En segundo y tercer lugar se encuentra el equipo de finanzas y logística los cuales tuvieron retiros de 38 y 34 empleados respectivamente para los mismos años.

Tabla 3 Total composición de género (empleados).

Frecuencias

Statistics

eg

N	Valid	235
	Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	F	111	47.2	47.2	47.2
	M	124	52.8	52.8	100.0
	Total	235	100.0	100.0	


```

FREQUENCIES VARIABLES=age
/STATISTICS=RANGE MINIMUM MAXIMUM STDDEV MEAN MEDIAN
/FORMAT=NOTABLE
    
```

Fuente: Elaboración Propia en SPSS (Base datos – Estudio de Caso)

La composición de género de los empleados que rotaron en el SSC, presenta una variación mínima, puesto que del total de los 235 retiros, 111 fueron mujeres y 124 hombres, lo que nos muestra una relación de igualdad en términos de género.

Tabla 4 Total composición estado civil empleados.

➔ **Frecuencias**

Statistics

mstatus

N	Valid	235
	Missing	0

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Married	60	25.5	25.5	25.5
	Single	175	74.5	74.5	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS (Base datos – Estudio de Caso)

Del grupo total de empleados (235), el 74.5% son solteros equivalente a (175), y el 25.5% son casados (60). Esta relación según (Jiménez-López et al., 2020) establece que no exista una concentración fuerte de grupos que impacte la relación con los líderes.

Tabla 5 Total empleados por tipo de retiros.

➔ **Frecuencias**

Statistics

treason		
N	Valid	235
	Missing	0

treason

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CMP-Resigned - Job with Competitor	186	79.1	79.1	79.1
	FAM-Resigned - Family Reasons	49	20.9	20.9	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS (Base datos – Estudio de Caso)

El 79.1% de los empleados que se retiraron durante el 2019, 2020 y 2021, equivalente a 186 retiros que se fueron por una mejor oferta con los competidores de la compañía (fabricante de dispositivos médicos), mientras el 20.9% equivalente a 49 empleados se retiraron por razones familiares. Según (Heavey et al., 2013b), el efecto de rotación colectiva se puede dar en las fases de apertura de nuevas compañías del mismo sector.

El efecto contagio que describe Heavey dice que los empleados pueden comenzar a rotar porqué al moverse uno de ellos a una nueva compañía que se encuentra en proceso de reclutamiento y que ofrece una mejor oferta, puede ocasionar que este empleado se convierta en el voz a voz con sus amigos para inducirlos que lo sigan y al final resulten vinculándose con la nueva compañía, para el análisis de esta variable, se evidencia que el efecto contagio es muy alto y definitivamente repercutió en las políticas de contratación de la compañía que se está utilizando en el estudio de caso.

Tabla 6 Distribución de la edad en los empleados retirados del SSC.

		age			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	5	2.1	2.1	2.1
	23	4	1.7	1.7	3.8
	24	7	3.0	3.0	6.8
	25	10	4.3	4.3	11.1
	26	15	6.4	6.4	17.4
	27	23	9.8	9.8	27.2
	28	19	8.1	8.1	35.3
	29	18	7.7	7.7	43.0
	30	23	9.8	9.8	52.8
	31	7	3.0	3.0	55.7
	32	25	10.6	10.6	66.4
	33	20	8.5	8.5	74.9
	34	7	3.0	3.0	77.9
	35	6	2.6	2.6	80.4
	36	10	4.3	4.3	84.7
	37	13	5.5	5.5	90.2
	38	2	.9	.9	91.1
	39	2	.9	.9	91.9
	40	1	.4	.4	92.3
	41	4	1.7	1.7	94.0
	42	6	2.6	2.6	96.6
43	4	1.7	1.7	98.3	
44	2	.9	.9	99.1	
45	1	.4	.4	99.6	
51	1	.4	.4	100.0	
Total		235	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS (Base datos – Estudio de Caso)

Según (Susaeta et al., 2013a) la generación o cultura pueden ser dos atributos muy importantes para determinar el tema de rotación en los centros de servicios compartidos, para los resultados de componente de edad la media son 30 años, lo que nos indica que trabajamos con una población 100% de millennials, sin embargo, existe una alta concentración de personas por debajo de los 30 años entre los rangos de 24 a 29 años.

En términos de resultados de la investigación, fue igualmente importante contrastar con el grupo de población de los líderes, donde más adelante se relaciona la información.

Frequencies

Statistics		
age		
N	Valid	235
	Missing	0
Mean		31.09
Median		30.00
Minimum		22
Maximum		51

10.6 Descripción y datos obtenidos SPSS – Líderes.

10.6.1 Frecuencias:

Tabla 7 Composición de Género Equipo de Liderazgo SSC.

```

FREQUENCIES VARIABLES=lg
  /STATISTICS=SUM
  /ORDER=ANALYSIS.
    
```

Frequencies

Statistics

lg			
N	Valid	66	
	Missing	0	

lg		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	F	37	56.1	56.1	56.1
	M	29	43.9	43.9	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS (Base datos – Estudio de Caso)

En cuanto al equipo de liderazgo, este se encuentra conformado por un total de 66 líderes, de los cuales 37(56.1%) son mujeres y 29 son hombres (43.4%). Según el artículo de (Hausknecht & Trevor, 2011), la participación de la mujer en posiciones de liderazgo juega un papel fundamental para el desarrollo de los equipos, esto teniendo en cuenta la capacidad de la mujer para desempeñarse en este tipo de roles.

Los resultados que podemos observar es que este SSC está siendo muy equilibrado en la contratación de los líderes y para el momento en que se presenta la siguiente base de datos, es evidente que la participación del género femenino es mucho más alta.

Tabla 8 Composición Jerárquica Equipo de Liderazgo SSC.

Statistics

position			
N	Valid	66	
	Missing	0	

position		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 Vicepresident	2	3.0	3.0	3.0
	4 Sr Director	3	4.5	4.5	7.6
	5 Director	8	12.1	12.1	19.7
	6 Sr Manager	9	13.6	13.6	33.3
	7 Manager	17	25.8	25.8	59.1
	8 Sr Supervisor	13	19.7	19.7	78.8
	9 Supervisor	14	21.2	21.2	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS (Base datos – Estudio de Caso)

El nivel de jerarquía en una empresa puede variar de acuerdo con su país de origen y tipo de compañía, (Li & Hsieh, 2009) para la compañía multinacional fabricante de dispositivos médicos que estamos analizando, su nivel jerárquico se encuentra clasificado de 0 a 10, donde cero es la posición que ocupa el CEO de la compañía a nivel global y 10 el cargo de analista.

Para la presente investigación, es importante que nos enfocáramos en los cargos de liderazgo que tienen personal a cargo. En la compañía de estudio esta condición se da en los niveles 9 a 0.

En lo que podemos observar es que la mayor concentración de líderes se dan en los niveles 9 (14 Supervisores), nivel 8(13 Sr Supervisor), nivel 7 (17 Managers o Gerentes) y en los niveles 6-5 respectivamente con (9 Sr Manager y 8 directores), lógicamente entre la posición de liderazgo sea más alta, el número de personas tiende a disminuir (Madrugal Torres et al., 2017).

Es importante también resaltar, que, aunque la población de análisis de retiros constituye un total de 225 personas, el total del equipo que conforma el SSC a la fecha super los 1200 empleados, con un equipo de liderazgo bastante amplio de 66 personas.

Tabla 9 Composición manejo del idioma inglés equipo de Liderazgo SSC.

```
FRECUENCIAS VARIABLES=lan
/STATISTICS=SUM
/ORDER=ANALYSIS.
```

→ **Frecuencias**

Statistics

lan		
N	Valid	66
	Missing	0

		lan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yes	66	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración Propia en SPSS (Base datos – Estudio de Caso)

En el ambiente de un centro de servicios compartidos (*Shared Service Center SSC*) el manejo de los idiomas es fundamental. Según (Grosseck, 2012) los idiomas se constituyen en un requisito no negociable para una compañía multinacional que opera bajo la modalidad de SSC. En el análisis del equipo de liderazgo el 100% de los líderes hablan inglés.

Tabla 10 Composición manejo del idioma portugués equipo de Liderazgo SSC.

→ **Frecuencias**

Statistics					
port					
N	Valid	66			
	Missing	0			

port					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not	51	77.3	77.3	77.3
	Yes	15	22.7	22.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS (Base datos – Estudio de Caso)

En cuanto al segundo idioma que más predomina en los SSC es el idioma portugués. Esto teniendo en cuenta que estamos analizando una compañía que opera en la región de las Américas (América Norte, centro América y Sur América), por ende, debe manejar la operación de Brasil.

En esta variable solamente el 22.7% (15 líderes) hablan portugués, el resto equivalente al 77.3% (51 líderes) no dominan la tercera lengua. Para la presente investigación, aunque no es determinante en la incidencia del liderazgo el número de idiomas que habló el líder, si es importante destacar, que en posiciones donde implique el manejo de la operación de Brasil, es indispensable tratar de vincular personas que hablen los tres idiomas (Español-Inglés-Portugués) esto con el fin de evitar que los equipos se dividan por la limitación al comunicarse y posteriormente se genere una de las causas para que se dé la rotación en el ambiente de trabajo, como lo expone su artículo el profesor (Hausknecht & Trevor, 2011).

Tabla 11 Estatus Marital Equipo de Liderazgo SSC

→ **Frecuencias**

[DataSet1]

Statistics					
lms					
N	Valid	66			
	Missing	0			

lms					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Married	20	30.3	30.3	30.3
	Single	46	69.7	69.7	100.0
	Total	66	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS (Base datos – Estudio de Caso)

El estatus marital del equipo de liderazgo del SSC este concentrado en una población más alta de personas solteras 69.7% y un grupo más pequeño de líderes casados 30.3%. En la revisión bibliográfica el autor (Hausknecht & Trevor, 2011) establece que aunque el estado civil de un líder no es determinante para que se dé un efecto de rotación, la tendencia es que las personas casadas son más neutrales al momento de tomar decisiones, lo que puede impactar el ambiente laboral de manera positiva.

Aunque no se tienen más detalles en esta variable en particular, como por ejemplo número de hijos, si es importante resaltar que se tenemos dos puntos importantes que abordar. El primero que la mayoría de los lideres son millennials y el segundo, la mayoría de los líderes no son casados.

Tabla 12 Experiencia previa liderando Equipos -SSC

→ **Frecuencias**

Statistics					
pexp					
N	Valid	66			
	Missing	0			

pexp					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not	22	33.3	33.3	33.3
	Yes	44	66.7	66.7	100.0
Total		66	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS (Base datos – Estudio de Caso)

Esta variable juega un papel fundamental dentro del análisis del caso de estudio, esto debido a que uno de los factores más sensibles que menciona (Hausknecht & Trevor, 2011) es la experiencia profesional en los cargos de liderazgo. Para el análisis realizado identificamos que el 66% de los líderes cuenta con experiencia previa liderando equipos, lo que en teoría podría ser contradictorio con la tasa de rotación que actualmente maneja la compañía del estudio de caso que es del 28% al momento de realizar la presente investigación. El 33% del resto de lideres no tiene experiencia previa liderando equipos.

(Hausknecht & Trevor, 2011), en su artículo menciona que el paso de ser un contribuidor individual a líder se da en la mayoría de los casos por el buen “*Performance*” que puede tener el empleado, lo que le da puntos para ser tenido en cuenta en la organización y así recibir una promoción interna. En general lo que ocurre es que cuando se promociona a un empleado a líder, la compañía no entrena al empleado para que pueda liderar a un equipo y ocurre un efecto de adaptación que la mayoría de los casos ocasiona que las personas a las cuales va a liderar se vean impactadas por la inexperiencia y manejo del equipo para esta nueva persona.

Tabla 13 Experiencia Internacional Equipo de Liderazgo SSC

➔ **Frecuencias**

Statistics					
intexp					
N		Valid	66		
		Missing	0		

intexp					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not	37	56.1	56.1	56.1
	Yes	29	43.9	43.9	100.0
Total		66	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS (Base datos – Estudio de Caso)

Dentro de las características que tienen las compañías multinacionales que operan bajo el modelo de Shared Service Center, se encuentra el de la experiencia internacional, esto derivado del alcance de la operación que va a tener el nuevo centro de servicios. Para el estudio de caso el 56% de los líderes no cuenta con experiencia internacional, esto quiere decir que su primera experiencia en una compañía multinacional es el SSC. (Susaeta et al., 2013b), menciona en su investigación que las nuevas generaciones (Millennials) tienden a tener mayor experiencia internacional porque procuran viajar a una temprana edad, sin embargo para los resultados de esta variable, se concluye que más de la mitad del equipo de liderazgo no tiene esa experiencia.

Esto puede ocasionar que se pierda el foco de lo que es el ambiente y cultura organizacional de una compañía multinacional y se adopte el ambiente de lo local (Giuliani & Macchi, 2014c) impactando drásticamente al grupo de personas que si tiene experiencia previa en compañías multinacionales.

Tabla 14 Experiencia en Compañía de Dispositivos Médicos Equipo de Liderazgo SSC

➔ **Frecuencias**

Statistics					
md					
N		Valid	66		
		Missing	0		

md					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not	44	66.7	66.7	66.7
	Yes	22	33.3	33.3	100.0
Total		66	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS (Base datos – Estudio de Caso)

La siguiente variable de análisis es la de experiencia en el sector. Para (Li & Hsieh, 2009) la experiencia previa de un empleado bien sea en el ambiente de la compañía multinacional, o al sector a la cual esta pertenezca (Para el estudio Dispositivos médicos), juega un factor determinante en la manera como el empleado puede percibir el ambiente de la compañía o desempeñarse dentro de sus funciones.

Según lo que menciona (Hausknecht & Trevor, 2011), la experiencia previa en el mismo sector no es totalmente determinante para que no se dé un efecto de rotación en el futuro por problemas de adaptación con el entorno, si disminuye o extiende la intención de retiro de un empleado, comparado con otro que no conozca el sector. En el estudio realizado a esta variable el 66% de los líderes no tienen experiencia en el sector de dispositivos médicos. Solamente el 33% de los líderes cuentan con ese tipo de experiencia.

Tabla 15 Experiencia viviendo fuera del país > a 1 año Equipo de Liderazgo SSC

→ **Frecuencias**

Statistics

livc			
N	Valid	66	
	Missing	0	

		livc			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not	41	62.1	62.1	62.1
	Yes	25	37.9	37.9	100.0
Total		66	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS (Base datos – Estudio de Caso)

Por último, la variable de vivencia internacional, lo que nos muestra es si los líderes tuvieron la experiencia de vivir en otro país diferente al de origen por un periodo superior a un año. La intención detrás de este resultado era nuevamente contrastar que tan internacional es el líder que dirige alguno de los equipos del SSC. Para (Hausknecht & Trevor, 2021) el líder transformacional es aquel que ha podido integrarse y tener experiencia previa con otras culturas, para la investigación fue fundamental identificar si el líder ha tenido ese tipo de contacto previo antes de ser contratado por la compañía.

En este caso solamente el 38% de los líderes ha vivido en otro país equivalente a 25 personas, el resto de líderes que son el 62% no ha tenido la experiencia de vivir fuera del país. Aunque el 100% de los líderes habla inglés, un gran porcentaje lo aprendió en su país de origen, lo que evidencia una desconexión con el mundo exterior y una falta de inmersión cultural.

Tabla 16 Top 10 Líderes con mayor rotación de empleados SSC

mname

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Franci Perez	14	6	6	33.2
Natalia Cadena	12	5.1	5.1	77.4
Jessica Buitrago	11	4.7	4.7	48.5
Juan Quiroga	11	4.7	4.7	57.9
Luis Bolaños Acosta	11	4.7	4.7	67.7
Adriana Cespedes Serrano	10	4.3	4.3	4.3
Deyvis Castillo	9	3.8	3.8	16.2
Pedro Rodriguez	9	3.8	3.8	83
Jason Koehl	8	3.4	3.4	40
Ricardo Sasso Saya	8	3.4	3.4	88.9

Fuente: Elaboración Propia en SPSS (Base datos – Estudio de Caso)

En la tabla se relaciona el listado del top 10 de líderes que tuvieron una mayor rotación de personal, durante los años 2019, 2020 y 2021. En general el grupo de líderes relacionado cumple con las reglas planteadas por (Hausknecht & Trevor, 2011). El 80% fueron promovidos internamente, sin recibir entrenamiento previo para liderar equipos de trabajo. El 70% de los líderes que más presentó rotación no tiene experiencia internacional, aunque son bilingües el 100% son bilingües solamente el 30% salió o viene fuera de Colombia. En términos de estado civil solamente el 20% están casados y su componente de género es 60% hombres y 40% mujeres. Solamente el 30% tiene experiencia previa en compañías multinacionales fabricantes de dispositivos médicos.

Tabla 17 Top 10 Líderes con mayor rotación de empleados SSC.

→ **Frequencies**

Statistics					
rloss					
N	Valid	235			
	Missing	0			
rloss					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not	192	81.7	81.7	81.7
	Yes	43	18.3	18.3	100.0
Total		235	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia en SPSS (Base datos – Estudio de Caso)

Para finalizar, el análisis de la variable rloss, que significa si la salida de cada empleado fue realmente lamentable para la compañía, y que su opinión de si o no es dada directamente por el líder, se alinea de nuevo con lo planteado por (Hausknecht & Trevor, 2021) en cuanto al tipo de líder transformacional, para el estudio de caso el 81% de los líderes respondieron que la salida de los empleados no fue una pérdida lamentable, mientras que solamente el 18% dijo que sí, lo que claramente muestra la ausencia de este tipo de liderazgo dentro de la organización.

11 Conclusiones.

Mediante el análisis estadístico descriptivo de la base de datos se pudo concluir:

- La revisión de la literatura evidencia la motivación que existe para determinar cuál es el rol del líder en el desarrollo del talento humano y su retención en las compañías multinacionales, con especial énfasis en su incidencia sobre los equipos. Los mismos se presentan desde diferentes enfoques que fueron insumo para llevar a cabo la presente investigación.
- La incidencia del liderazgo es evidente en la rotación de personal por un conjunto de elementos que acompaña la trayectoria de los líderes, como por ejemplo: La experiencia internacional, la experiencia previa en el sector y su experiencia previa liderando equipos. z
- De acuerdo con (Hausknecht, 2013), se puede concluir que los líderes del centro de servicios compartidos, cumplen con 4 de los 6 factores que generan la rotación de talento humano.
- Se concluye que los equipos con mayor rotación de personal fueron liderados por personas que no tenían experiencia internacional, ni tampoco experiencia liderando equipos, lo que no permite indagar sobre los programas de entrenamiento y desarrollo desde recursos humanos para aquellas personas que son promovidas, entender como lo están haciendo, pero es planteado como propósito de una futura investigación.
- Aunque no se pudo determinar al 100% la incidencia que tiene la falta de experiencia internacional en el impacto de la rotación se puede concluir que se cumplen las reglas planteadas por (Hausknecht & Trevor, 2011), y que de alguna manera, la misma compañía está creando el espacio para que se genere el problema por cual surgió la motivación de realizar esta investigación.
- Se responde a la pregunta de investigación de que efectivamente existe una incidencia por parte del equipo de liderazgo sobre la rotación de talento humano, la cual se puede abordar desde diferentes ángulos.
- Se debe reforzar la contratación y seguimiento al equipo de liderazgo en los departamentos de servicio al cliente y finanzas, especialmente en SC donde la probabilidad de que un empleado se retire es muy alta.
- Aunque la naturaleza de un centro de servicios compartidos es centralizar las operaciones y desarrollar el talento, se puede concluir que en el estudio de caso, el efecto es inverso, es decir, la compañía está contratando y desarrollando talento, para que después este sea absorbido por su competidor.

12 Referencias Bibliográficas

- Ahmed Fjer, M. G. (2016). Multinational companies' human resource management practices' and their organizational culture impact on employees' loyalty: Case of Japanese multinational company in Morocco. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230, 204-211.
- Ayal, Z. (1978). Competitive Market Choice Strategies in Multinational Marketing. *Columbia Journal of World Business*, 50-62.
- Barclay E. James, R. J. (2020). Emerging market multinationals' firm-specific advantages, institutional distance, and foreign acquisition location choice. *International Business Review*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. Boston: Wiley.
- Brian Squilla, J. L. (2009). Research Shared Services: A Case Study in Implementation. *The Journal of Research Administration*, 86-99.
- Castellania, D. (2017). Multinationality, R&D and productivity: Evidence from the top R&D investors worldwide. *International Business Review*, 405-416.
- Chiavenato. (2009). *Administración de recursos humanos - El Capital humano de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. In I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (p. 195). Bogota: Mc Graw-Hill.
- Chia-Ying Li, C.-T. H. (2009). The impact of knowledge stickiness on knowledge transfer implementation, internalization, and satisfaction for multinational corporations. *International Journal of Information Management* 29, 425-435.
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 207-215.
- Dunning, J. a. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Edwards, T. (2011). The nature of international integration and human resource policies in multinational companies. *Cambridge Journal of Economics*, 483-498.
- Gomez, L. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. Mexico: Prentice-Hall.
- Keegan, W. J. (1997). *Global Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Kramer, M. E. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 78-93.
- Macchi, E. G. (2014). Multinational corporations' economic and human rights impacts on developing countries: a review and research agenda. *Cambridge Journal of Economics* 38, 479-517.
- Morecroft, J. (2015). *strategic Modeling and Business Dynamics: A Feedback Systems aApproach*. Cornwall, UK: John Willey & Sons Ltd.
- Pavlos Dimitratos, I. L. (2014). A Missing Operationalization: Entrepreneurial Competencies in Multinational Enterprise Subsidiaries. *Long Range Planning* 47, 64-75.
- Pedro, F. (2012). *Estadística y Metodología de la investigación*. Madrid: Universidad Santiago de Compostela.

- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage; A resource-based view. . *Strategic Management Journal*, 170-181.
- Philipp Clemens Richter, R. B. (2020). Ahead of the game: Antecedents for the success of shared service centers. *European Management Journal*, 477-488.
- Pin, L. S. (2003). Generation or Culture? Work attitude drivers: An analysis in Latin America and Iberian Countries. *Cross Cultural Management*, 321-360.
- Robbins, s. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Schaffernicht, M. (2009). *Indagación de situaciones complejas mediante Dinámica de Sistemas*. Talca, Chile: Editorial Universidad de Talca.
- Sefer Gümüş, S. A. (2013). An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 794-808.
- Shulman, M. J. (2010). *Shared Services: Adding value to the business unit*. Toledo, OH, USA: Wiley.
- Sterman. (2000). Business Dynamics. In Sterman, *Business Dynamics* (p. 79). Unated States: Mc Graw Hill.
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. In *Journal of Advances in Management Research* (Vol. 16, Issue 3, pp. 329–351). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Giuliani, E., & Macchi, C. (2014a). Multinational corporations’ economic and human rights impacts on developing countries: A review and research agenda. *Cambridge Journal of Economics*, 38(2), 479–517. <https://doi.org/10.1093/cje/bet060>
- Giuliani, E., & Macchi, C. (2014b). Multinational corporations’ economic and human rights impacts on developing countries: A review and research agenda. *Cambridge Journal of Economics*, 38(2), 479–517. <https://doi.org/10.1093/cje/bet060>
- Giuliani, E., & Macchi, C. (2014c). Multinational corporations’ economic and human rights impacts on developing countries: A review and research agenda. *Cambridge Journal of Economics*, 38(2), 479–517. <https://doi.org/10.1093/cje/bet060>
- Grosbeck, M.-D. (2012). Foreign Language Skills a Must in Multinational Companies-An Intercultural Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5074–5078. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.388>
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352–388. <https://doi.org/10.1177/0149206310383910>
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2021). *Transformational Leadership and Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee Performance during the COVID-19 Pandemic* ` Ilhami Yücel. <https://doi.org/10.3390/admsci11030081>
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013a). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412–453. <https://doi.org/10.1037/a0032380>
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013b). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412–453. <https://doi.org/10.1037/a0032380>

- Jiménez-López, A. F., Gómez Aguirre, D., Rendón Otálvaro, J., & Peláez Arcila, S. P. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *RHS-Revista Humanismo y Sociedad*, 8(1), 81–98. <https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06>
- Li, C. Y., & Hsieh, C. T. (2009). The impact of knowledge stickiness on knowledge transfer implementation, internalization, and satisfaction for multinational corporations. *International Journal of Information Management*, 29(6), 425–435. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.06.004>
- Madrigal Torres, B. E., Luna Ruiz, R. G., & Vargas Hernández, J. G. (2017). Liderazgo multicultural: estudio comparativo India-México. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(2). <https://doi.org/10.18359/RFCE.2147>
- Marciniak, R. (2013). Human Resources in the Hungarian Shared Service Centers PURPOSE OF THIS RESEARCH. In *Club of Economics in Miskolc' TMP* (Vol. 9).
- Marciniak, R. (2014). Global shared service trends in the central and eastern european markets. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2(3), 63–78. <https://doi.org/10.15678/eber.2014.020306>
- Susaeta, L., Pin, J. R., Idrovo, S., Espejo, A., Belizón, M., Gallifa, A., Aguirre, M., & Pedrozo, E. A. (2013a). Generation or culture? Work attitude drivers: An analysis in Latin America and Iberian countries. *Cross Cultural Management*, 20(3), 321–360. <https://doi.org/10.1108/CCM-12-2011-0126>
- Susaeta, L., Pin, J. R., Idrovo, S., Espejo, A., Belizón, M., Gallifa, A., Aguirre, M., & Pedrozo, E. A. (2013b). Generation or culture? Work attitude drivers: An analysis in Latin America and Iberian countries. *Cross Cultural Management*, 20(3), 321–360. <https://doi.org/10.1108/CCM-12-2011-0126>
- Ulrich, D., & Grochowski, J. (2012). From shared services to professional services. *Strategic HR Review*, 11(3), 136–142. <https://doi.org/10.1108/14754391211216850>
- Waldman, D. A., Carter, M. Z., & Hom, P. W. (2015). A Multilevel Investigation of Leadership and Turnover Behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1724–1744. <https://doi.org/10.1177/0149206312460679>

13 Anexos

13.1 Cronograma

Actividades	2021							2022									
	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov
Revisión de Literatura	X	X	X	X	X	X	X										
Introducción	X	X															
Contexto		X	X														
Planteamiento problema		X	X														
Obejtivos			X														
Reunión Equipo de HR			X	X													
Reuniones con Directivos SSC			X		X	X	X										
Marco Teórico										X	X	X					
Reunión Extra Equipo HR													X				

Nota: el tiempo estimado para el desarrollo del proyecto es de 17 meses, incluyendo un mes de vacaciones.

13.2 Presupuesto.

PRESUPUESTO			
Elementos	Cantidad	Precio Unitario	Total
Transportes (mensual)	17	50,000.00	850,000.00
Impresiones	20	8,000.00	160,000.00
Servicio Internet (mensual)	17	70,000.00	1,190,000.00
Invitaciones	12	100,000.00	1,200,000.00
TOTAL			3,400,000.00