

# PERCEPCIÓN DE LÍDERES DE GESTIÓN HUMANA EN TORNO A LA RETENCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL\*

*Por: Catalina Saldarriaga Cossío*

*Natalia Andrea Álvarez Murillo\*\**

## Resumen

**Objetivo:** identificar percepciones de líderes de gestión humana en torno a las acciones de retención de personal y su relación con la estrategia organizacional, con el propósito de comprender su influencia en la rotación de talentos claves; mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas desde una orientación hermenéutica. **Método:** hermenéutico, mediante la revisión documental sobre los diferentes planteamientos teóricos asociados al tema de investigación y la aplicación de entrevistas semiestructuradas. **Problema de investigación:** indagar cómo las áreas de gestión humana pueden ser parte de la estrategia de la organización y no un área que realiza acciones aisladas de la estrategia organizacional. El problema de investigación fue orientado a partir de la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los beneficios de incluir acciones de retención de personal en la estrategia de la organización? **Población:** gerentes y personal directivo de las áreas de gestión humana de once organizaciones antioqueñas. **Resultados:** Cuando los talentos claves son identificados, reconocidos e incluidos en la estrategia, el proceso de retención es constante, sistemático, claro, visionario y permite a las organizaciones establecer planes de sucesión y de carrera que harán viable la movilidad de la empresa y las personas. Sin embargo, para algunas empresas no se cuenta con planes de retención de talento y por ende no se alinean a la estrategia del negocio. No hay coherencia con el aporte de talento humano a la organización, ni el peso que tiene la pérdida de los talentos claves de la organización para las posibilidades de crecimiento futuro.

**Palabras claves:** estrategia organizacional, gestión humana, retención de personal.

---

\* Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en Desarrollo Humano Organizacional. Universidad EAFIT. Medellín – Colombia. Asesor: PhD. Carlos Mario Henao G.

\*\* Candidatas a magíster en Desarrollo Humano Organizacional. Universidad EAFIT. Medellín – Colombia.

## Abstract

**Objective:** to identify perceptions of human management leaders regarding personnel retention actions and their relationship with the organizational strategy, with the purpose of understanding their influence on the rotation of key talents; by applying semi-structured interviews from a hermeneutical orientation. **Method:** hermeneutic, through a doctoral review of the different theoretical approaches associated with the research topic and the application of semi-structured interviews. **Research problem:** investigate how areas of human management can be part of the organization's strategy and not an area that performs isolated actions of the organizational strategy. The research problem was guided by the following question: What are the benefits of including personnel retention actions in the organization's strategy? **Population:** managers and senior management of the human management areas of eleven Antioquia organizations. **Results:** When the key talents are identified, recognized and included in the strategy, the retention process is constant, systematic, clear, visionary and allows organizations to establish succession and career plans that will make the company's mobility viable and the people. However, for some companies there are no talent retention plans and therefore they do not align with the business strategy. There is no consistency with the contribution of human talent to the organization, nor the weight of the loss of the key talents of the organization for the possibilities of future growth.

**Keywords:** organizational strategy, human management, staff retention.

## Introducción

La retención y el desarrollo de las personas en las organizaciones no es un proceso exclusivo del área de talento humano es un tema estratégico transversal donde se involucran los diferentes agentes de la organización, especialmente aquellos que tienen personal a cargo sin importar su jerarquía. Las personas son fuente sostenible de ventaja competitiva en un entorno dinámico y complejo de sostenimiento en el mercado, proporcionan pensamiento innovador y son el motor de renovación y de reinversión. El capital humano, esto es, cada individuo que hace parte de la organización, posee unas características singulares que lo definen como sujeto único. La

formación de cada empleado no es susceptible de homogenizar en su totalidad, pues la experiencia, la forma de interpretar la realidad, su estructura psíquica (ejes causales de lo psíquico: biológico, discursivo y ocasional, Ramírez, 2012), y su percepción de la organización son aspectos diferenciadores en cada empleado (*peculiares*). Sin embargo, algunos de ellos aportan a la organización ideas innovadoras que contribuyen a la sostenibilidad de la misma y a crear un sello distintivo ante las demás empresas. Con Lepack y Snell (1999), diremos que el capital humano de las organizaciones no es homogéneo, tampoco nos ofrece los mismos resultados y el desempeño es diferente. Algunos empleados constituyen un grupo clave o estratégico, ya que su saber-hacer se constituye en parte fundamental para el logro de los objetivos y metas de la organización y, en especial, para la innovación. En muchas ocasiones es quizás el verdadero capital que debiese ser fidelizado y retenido. (López; Real; & Valle, 2007).

El capital humano es el principal activo estratégico de toda organización; de ellos depende un vínculo gana-gana que permite acompañar de forma objetiva el desarrollo y retención de los talentos, además el funcionamiento óptimo de la empresa garantizando su carrera, sucesión y continuidad.

Bajo la consideración del capital humano como instrumento de producción, las organizaciones obtienen bienes, servicios y utilidades a partir de insumos, incluido el hombre. En la nueva forma de interpretar las cosas las organizaciones obtendrán utilidades como un subproducto de su misión fundamental que es el desarrollo integral del ser humano. (Valencia, 2005, p. 21)

Surge la necesidad de concebir al ser humano no solo como instrumento de producción de las organizaciones, se podrá igualmente pensarlo como un sujeto que despliega sus potencialidades, capacidades humanas y sus saberes-hacer en el acto del trabajo que beneficia a la organización, a él mismo y a la sociedad. Esta forma de pensar las organizaciones exige apertura de pensamiento<sup>1</sup>, pues tradicionalmente la creación de la estrategia organizacional ha estado bajo la

---

<sup>1</sup> Para Peter Senge (1993), la apertura de pensamiento exige superar las certidumbres que el ser humano tiene, pues “es el mayor obstáculo para la apertura [de pensamiento]. Una vez creemos tener “la respuesta”, perdemos toda motivación para cuestionar nuestro pensamiento” (p. 350).

responsabilidad de las gerencias (administrativas, financieras y de operaciones)<sup>2</sup>, enfocadas en el logro de los resultados tangibles y la rentabilidad de las compañías. Dado lo anterior, la estrategia deja de lado en algunos casos, aspectos como, por ejemplo, estrategias de retención del talento clave para la organización, el impacto de este desconocimiento sobre los objetivos organizacionales y la importancia de la participación de las áreas de talento humano en dicha planeación de la estrategia. En este sentido la creación de la estrategia está influenciada a partir de los intereses de los líderes y se desconoce la participación de otros *stakeholders* de la organización.

La estrategia, vista desde la hegemonía de los líderes, está caracterizada por el carácter y personalidad del líder, las reglas que estos imponen y en no pocas ocasiones por los intereses particulares de los mismos. Esta orientación tiene serios cuestionamientos, por ejemplo, que las actividades del ser humano son susceptibles de controlar y predecir en su totalidad, una excesiva planificación que puede conducir a pérdida de oportunidades y la flexibilidad necesaria para responder al entorno, el privilegio de los intereses de los líderes y el desconocimiento o poca relevancia que se le da a la participación de otros actores involucrados en la gestión estratégica, entre otras. (Manrique, Lopera, Pérez, Ramírez y Henao, 2016, p. 225)

Sobre la estrategia se ve un elemento vivo del entorno, que permite a las organizaciones construir día a día el cumplimiento de su estrategia a través de esas personas que ponen en movimiento no solo la máquina, sino también están alertas a ese entorno competitivo, volátil y de incertidumbre frente a los cambios frecuentes de las personas, el mundo, la competencia y la tecnología que hace que lo que hoy es natural y práctico en un día y hasta en horas deje de serlo.

En la actualidad la organización propende por una sana intención de retener a sus talentos claves o estratégicos, sin embargo, sigue creando espacios genéricos para conservar la particularidad, las condiciones de retención o portafolio de beneficios están dados para ser conservados en el tiempo, porque han venido funcionando o porque simplemente se presupuestaron así. Adicional a esto, los talentos claves son administrados por líderes que poco les interesa la diferencia,

---

<sup>2</sup> Según Calderón, Álvarez y Naranjo (2008), en las organizaciones empresariales “se observa una cierta desarticulación en el direccionamiento estratégico que pone de manifiesto la necesidad de vincular las áreas de gestión humana en la toma de decisiones corporativas y que estas se les considere socios estratégicos de la organización” (p. 62).

pues hace que deban salir de la zona de confort o sean vistos como difíciles de administrar laboralmente, porque se salen de lo cotidiano o porque son personas poco satisfechas. En esta investigación vemos las empresas que incluyen en la estrategia a los cargos claves, tienen un proceso exitoso de organización, donde todos los agentes vinculados con este propósito dimensionan que no es un simple capricho de organización, ni un tema de preferencia, sino un *proceso de transformación para la conservación del negocio*.

## 1. Planteamiento del problema

En las últimas décadas los líderes de talento humano han trabajado para reaparecer como socios de negocios y para alinear su trabajo con las estrategias de las organizaciones. La retención del talento puede ser un elemento clave en la estrategia organizacional para la continuidad del negocio, y lograr el impulso de nuevos talentos, entendiendo que en la actualidad se tienen diversas razones por las cuales las personas se mueven de las organizaciones. Conservarlos es cada vez más difícil y el cambio generacional hace más complejo la permanencia de los talentos. En Colombia en el siglo XX, tener experiencia y permanecer en una organización por varios años era un orgullo y símbolo de conocimiento y progreso, estos aspectos eran pensados como los que permitían a los empleados cumplir a cabalidad con sus proyectos de vida y adquisición de bienes materiales, (vivienda, educación para los hijos, vehículo entre otros), en la actualidad estos criterios de pertenencia y permanencia están en entredicho, sobre todo por generaciones como los *millennials*. La relación laboral empleador-empleado, estaba basada en la confianza, simplemente les gustaba permanecer en ese sitio, no tenían necesidad de estar en otro lado y era suficiente con sentirse bien en ese lugar. La figura de autoridad laboral era una figura paternalista y dependiente, donde la innovación no era una necesidad y la actitud del empleado era un tanto pasiva y a disposición de obedecer por gratitud al empleador y el empleo mismo, los ascensos eran sustentados en el tiempo de permanencia en la organización y no medidos bajo las competencias, aptitudes y actitudes necesarias para ocupar un cargo superior.

Un estudio llevado a cabo por Gómez y Dávila (1994) define a los líderes de las empresas colombianas como paternalistas, altamente comprometidos con la organización, carismáticos, bené-

volos e intuitivos; lo cual concuerda con el hecho que los valores corporativos más importantes para las empresas sean el respeto, honestidad, responsabilidad y compromiso y que estos a su vez se consideren los valores básicos que soportan el direccionamiento estratégico de las empresas colombianas. (Salavarieta et al., 2004, p. 57)

En la actualidad tenemos una nueva relación laboral el empleador y el empleado que tienen la opción de negociar condiciones de trabajo, no es solo una elección de la organización si no un acuerdo mutuo frente al deseo y la relación con el trabajo. El cambio es una necesidad constante para los nuevos empleados, ya que les permite crear nuevos conocimientos, innovar y lograr que estos talentos permanezcan es un reto para las organizaciones y será aún más para el futuro.

En el mundo laboral el siglo XXI, mirar los cimientos de la retención con los ojos de los empleados en perspectiva; son los clientes de nuestros empleos. Si no preparamos una buena base no podemos esperar que se queden. Los empleados ya no toleran lo que no les gusta en su situación laboral, conocen sus habilidades y esto les da poder; además, confían en su valor en el mercado. Con mayor lealtad a su carrera y a sus habilidades que a su empleador, se cambian de trabajo. (Dibble, 2001, p. 30)

En la gestión humana uno de los focos de trabajo más relevante está asociado al capital humano para el logro de objetivos organizacionales; esta identificación permite darle un lugar a la gestión de recursos humanos como ente regulador de ese capital intangible identificado, transformando así el paso de una gestión humana operativa dedicada a las actividades de selección, contratación, capacitación, temas disciplinarios a una gestión humana estratégica que soporta y válida el potencial de las personas para la continuidad del negocio y la fidelización de los mismos.

Identificar recursos humanos con la simple gestión de personal -salario, beneficios, evaluación, etc.- ya no tiene sentido para empresas sumidas en mercados globales, ante competencia global y nuevas tecnologías. Aunque los directivos siguen esperando que recursos humanos desempeñe su papel transaccional a un coste reducido, también se les exigen nuevas contribuciones en su área de dominio tradicional: tratar con la gente. (Butteriss, 2001, p. 23)

Gestión humana es incluida en la estrategia organizacional para la administración y acompañamiento en la retención de talentos y no para continuar teniendo acciones aisladas que se vuelven solo transacción o ejecución de tareas para conservar las personas sin el efecto e impacto esperado; más aún cuando desde la visión de empresa está contemplada.

El direccionamiento estratégico de las organizaciones colombianas aún tiene grandes retos por asumir, pues como afirman las empresas alcanzan una muy buena puntuación en cuanto a la existencia de un plan de desarrollo, una buena calificación en cuanto a visión y misión aunque con mejoras en los procesos de participación y una preocupante baja calificación en cuanto a los valores corporativos; lo anterior da como resultado una calificación de 3,6 (en una escala de 0 a 5) que indica la necesidad de mejorar la administración estratégica de las organizaciones. [...] Se observa una cierta desarticulación en el direccionamiento estratégico que pone de manifiesto la necesidad de vincular las áreas de gestión humana en la toma de decisiones corporativas y que a estas se les considere socio estratégico de la organización. (Calderón, Álvarez, Naranjo, 2008, pp. 61-62)

De este modo, el planteamiento del problema puede sintetizarse con la siguiente pregunta de: ¿Cuáles son los beneficios de incluir acciones de retención de personal en la estrategia de la organización?

## **2. Estado del arte**

Desde los hallazgos teóricos encontrados se puede identificar que la retención de personal y su influencia en la estrategia organizacional como propuesta de investigación unida no se encuentra en referentes teóricos, ni investigaciones al respecto, se encuentra como conceptos independientes o combinaciones diferentes, en temas como: estrategias de retención de talento, retención de talento humano en tiempos de cambio, diseño de la estrategia de retención, gestión humana estratégica, competencias y talentos claves, sin embargo nuestra propuesta consiste en identificar la percepción de líderes de gestión humana en torno a la retención de personal y su influencia en la estrategia organizacional. Esto implica una posición diferente, que involucra la posibilidad de ubicar directamente en la planeación estratégica los talentos y exigiendo además

una postura clara frente a la gestión humana y su accionar en las organizaciones. Por tanto integra las personas, su singularidad, motivadores, conducta, capacidad y valores a unos resultados que generan las competencias de las organizaciones a partir de las personas que conforman la organización, especialmente en aquellos casos de los talentos claves y cargos críticos, que requieren una gestión más profunda por parte de gestión humana, más aun cuando la pretensión es incluir la retención de personal en la estrategia organizacional, un lugar que no solo da estatus sino continuidad constante para que todos se orienten al objetivo estratégico.

Relacionamos algunos ejemplos de investigaciones documentales en el campo de la estrategia:

Ansonff (1979), menciona la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor comparte que el eje regulador de la estrategia es el entorno y el impacto en la organización. Bracker (1980), estudio la evolución de las definiciones sobre estrategia en la antigüedad y en el campo de la gestión, proponiendo además una definición consolidada. Su estudio consistió en examinar las concepciones comunes sobre estrategia de la antigüedad, para aportar elementos que dieran cuenta de la concepción moderna de la administración estratégica, trayendo a colación la etimología griega de la palabra estrategia, y su uso histórico encontrado en la política, en la filosofía y en la literatura. Burgelman (1983), hace un análisis de lo señalado hasta la época, en estrategia organizacional para establecer la relación entre estrategia y estructura. Schwenk (1988), tuvo marcado interés en las cogniciones de los tomadores de decisiones estratégicas. Investigó aspectos relacionados con la toma de decisiones: estructuras cognitivas, procesos, esquemas, heurísticos cognitivos y sesgos. Basado en este análisis, propuso un modelo integrador de las cogniciones en la toma de decisiones estratégicas, lo cual proporciona la base para las preguntas de futuras investigaciones.

Hoskissol et al. (1999), llevaron a cabo una caracterización de las investigaciones en estrategia, la revisión de artículos publicados cubrió el periodo entre 1937 y 1998. Presenta una descripción tanto del desarrollo teórico como metodológico de la investigación en el campo de la estrategia y muestra evidencias del incremento de metodologías sofisticadas en la investigación

sobre estrategia, desde lo cualitativo, lo cuantitativo y su combinación. Mintzberg et al. (2007), su unidad de análisis son las perspectivas de la estrategia. Sintetiza la historia y la evolución de la gestión estratégica clasificándola en las denominadas escuelas de pensamiento estratégico y plantean las características de un enfoque estratégico denominado escuela de la configuración.

Sanabria (2004), su unidad de análisis es el pensamiento estratégico en las diferentes décadas que lo componen y los diversos elementos conceptuales que están estrechamente vinculados, es así como: en la década de 1940, el enfoque es a partir de la planeación financiera y los esquemas de presupuesto; en la década de 1950 la planeación a largo plazo; en la década de 1960, la administración por objetivos y los resultados; en la década de 1970, la planeación estratégica; en la década de 1980, la gerencia estratégica; en la década de 1990, el direccionamiento estratégico y la gestión por políticas.

Volberda (2004), realiza un análisis corresponde a la estrategia organizacional, la revisión de artículos publicados en el periodo de 1947 hasta el 2001. Hace una síntesis sobre el concepto de estrategia y lo delimita a partir de tres escuelas: la escuela de frontera, la escuela de capacidades dinámicas y la escuela de la configuración.

Ambrosini & Bowman (2009), su unidad de análisis se toma la relación entre las capacidades dinámicas y la administración estratégica como generadores de ventajas competitivas; la revisión de artículos publicados enmarco el periodo de 1959 – 2009. El estudio se enfoca en analizar como las variables internas y externas de la organización contribuyen con el desarrollo de habilidades dinámicas. En cuanto a la perspectiva de la estrategia como práctica, examinan cómo, y porqué, algunas actividades concretas podrían estar vinculadas a los resultados estratégicos.

Maganhotto et al. (2012), realizó una la revisión de artículos publicados entre el período de 1980 – 2010, se centró en estudiar la evolución de las definiciones en estrategia en el campo de la gestión de tres últimas décadas les permito presentar una perspectiva de la estrategia como práctica.

### 3. Justificación

Esta investigación indagó sobre la retención del capital humano estratégico, clave o crítico como proceso que hoy es motivo de pregunta para las organizaciones, pues hay una estrecha relación entre los objetivos de empresa y este grupo de personas, la retención sale como necesidad no solo de retener sino de acompañar. El giro de RH a una posición más estratégica de consultor, de facilitador de procesos a una actitud de conservar ese talento es necesaria, pues los cambios acelerados en tecnología, la necesidad de expansión, innovación, importación de nuevos productos, hacen de ese activo vivo un campo fundamental para las empresas con el fin de disminuir lo que llamamos rotación voluntaria o no deseada y más aún cuando esto tiene costos explícitos e implícitos en la organización.

El recurso humano calificado con una actitud positiva aumenta la productividad, la calidad y la competitividad de las organizaciones. La educación, la capacidad técnica para el trabajo y la calidad de gestión efectiva del talento humano constituyen a que las empresas logren el desafío de mejorar y mantener sus niveles de competitividad, aprendizaje organizacional. (Mejía y Castillo, 2010, p. 28)

Este trabajo resalta la importancia de conservar talentos para ser cada vez más competitivos y cumplir presupuestos de empresa, pues hoy en día es inevitable hablar de rotación, más aún cuando el objetivo no es estar en la misma empresa por siempre por lealtad al empleo mismo sin importar los objetivos personales.

En la década de 1950 los *Lores* juraban lealtad al Rey a cambio de su protección y los siervos hacia lo mismo con los *Lores*. La persona con una jerarquía mayor protegía a la de una jerarquía inferior. Se esperaba que esta última cumpliera las órdenes a cambio de protección ante la incertidumbre de la vida. Cuando observamos la relación de trabajo de la década de 1950, advertimos que esta antigua idea apareció en la forma de dos palabras: lealtad y dependencia. (Dibble, 2001, p. 9)

El acto de trabajo sigue cambiando de acuerdo con el devenir de las sociedades, el desarrollo tecnológico (revolución 4 G, por ejemplo), los cambios en los tipos de relacionamiento de los individuos, entre otros aspectos. Por ello, es importante identificar en las empresas objeto de estudio, si la retención de talentos puede ser una solución a los fenómenos de rotación y fuga de conocimiento o si por el contrario es un espacio para hacer grata la permanencia de las personas mientras están en la organización, ya que esta puede representar una escuela de entrenamiento para futuras empresas; o si simplemente es un cambio generacional al cual las empresas se adaptan, preparan y diseñan esquemas de gestión del conocimiento u otras herramientas para conservar su especialidad.

#### **4. Objetivos**

##### **General**

Identificar percepciones de líderes de gestión humana en torno a las acciones de retención de personal y su relación con la estrategia organizacional, con el propósito de comprender su influencia en la rotación de talentos claves; mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas desde una orientación hermenéutica.

##### **Específicos**

- Indagar sobre las percepciones que se tienen en las organizaciones investigadas acerca de los conceptos, retención del talento y estrategia organizacional.
- Identificar la percepción en los líderes de gestión humana sobre la no inclusión en la retención del talento humano en la estrategia de la organización.
- Analizar las acciones de retención del talento humano en las organizaciones investigadas con el propósito de comprender su eficacia y su posible implementación en la estrategia organizacional.

## 5. Referentes conceptuales

Los referentes teóricos que se establecen en el proceso de esta investigación tuvieron como fin recolectar la información bibliográfica necesaria para profundizar en el tema seleccionado; conformando un sistema coordinado y coherente de conceptos para abordar el problema en forma racional y lógica. Elaborando y fundamentando las definiciones para una mayor comprensión, logrando identificar por medio de categorías claves como: *gestión humana*, *estrategia organizacional*, *retención de personal*; planteando hipótesis, identificando y clasificando variables que permitieron correlacionar la información conceptual con las categorías de análisis para el proceso de interpretación. A continuación se definen los conceptos teóricos sobre los cuales se apoyó la investigación.

### 5.1. Gestión humana

Con Caicedo (2000), diremos que la gestión no existe en sí misma, es el resultado de la interacción de múltiples actores, los cuales van construyendo un sistema de relaciones, de manejo, de proyección y de visión de su vida cotidiana y de futuro. De la gestión se obtienen objetivos y decisiones; los primeros orientan la acción colectiva y la segunda eligen las combinaciones e interacciones necesarias para cumplir dichos objetivos.

Gestionar implica ir más allá de los asuntos operativos y de la contingencia del día a día, implica incidir sobre el desarrollo, la innovación y la transformación organizacional. De esta manera, al hablar de gestión se está considerando los aspectos estratégicos, como: decisiones y acciones que llevan a la organización a lograr objetivos corporativos, por lo tanto muy relacionado con la interacción con el entorno y, en consecuencia, con la competitividad, lo táctico alineación de las prácticas internas con la estrategia. Así mismo, aspectos, operativos tales como: la optimización de la cadena de valor interna, que genera la productividad, entre otros.

En el lenguaje de las empresas y las organizaciones lo *humano* hace referencia al tema de los recursos intangibles, o el “Capital humano” que incluye la experiencia, el conocimiento, la

propensión a aceptar riesgos, la motivación, la lealtad, el capital social, las relaciones con (competidores, clientes, colegas, proveedores). Este capital social es un componente importante del capital humano, dado que las personas no trabajan solas sino que combinan su talento y experiencias con las de otros para obtener mejores resultados.

En la actualidad se concede gran importancia a la obtención de recursos intangibles, y entre ellos, en especial, al desarrollo de las habilidades de los recursos humanos de la empresa. Para muchos autores (Mc Millan y Schuler, 1985; Coyne, 1986; Porter, 1991; Hall, 1992) son estos recursos los que mejor cumplen los criterios de evaluación que indican el potencial de un recurso para sostener y desarrollar ventajas competitivas. (Sastre et al., 2003, p. 6)

De acuerdo con los planteamientos anteriores, la *gestión humana* estará relacionada con el pensamiento estratégico, es decir, aportes desde lo humano para la formulación de las estrategias corporativas, lo táctico de la estructuración y toma de decisiones adecuadas para que el talento inmerso en las personas se oriente al logro de dichas estrategias; y lo operativo para que prácticas cotidianas de gestión humanas se conviertan en generadoras de valor.

### **5.1.2 Gestión humana: la gerencia moderna de las organizaciones**

La actual gerencia del talento humano, como puente de comunicación entre la organización y las personas, integra sus acciones con la estrategia organizacional con el fin de generar y añadir valor a partir de las personas; lo anterior implica la necesidad de conocer los procesos y necesidades propias del negocio y saber a partir de las prácticas realizadas cómo impacta los objetivos organizacionales.

Gestión humana, aparece como un sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través de un trabajo coordinado y de la gestión estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización. (Caro, 2001, p. 24)

En este sentido, la gestión humana forma parte de la reflexión estratégica donde se permite optimizar la acción operativa a partir de la imagen aproximada de cuanto se desea en el futuro organizacional. En el enfoque estratégico, la gestión del personal se considera como la gestión de una inversión para la organización, y no como un gasto con valor negativo. Se persigue el desarrollo de esos recursos que son las personas, mediante una gestión activa del empleo y una mejora en los resultados del conjunto. El rol estratégico de gestión humana como gerencia moderna y estratégica, se centra principalmente en alinear las estrategias y prácticas de gestión humana con las estrategias del negocio; de manera que las empresas se adapten al cambio y den respuesta a las demandas del cliente, mejorando el desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia.

La metáfora para este rol es el “socio estratégico”. Los profesionales de RRHH se convierten en socios estratégicos cuando participan en el proceso de definición de la estrategia empresarial, cuando hacen preguntas que llevan la estrategia a la acción y cuando diseñan prácticas de RRHH que se alinean con la estrategia. (Ulrich, 1997, p. 106)

A pesar de estas perspectivas, el elemento unificador de cualquier definición lo distingue de manera singular de la *gestión estratégica*, esto es, la forma en que se integran las personas al sistema empresarial con el fin de desplegar sus capacidades y talento hacia el logro de los objetivos de desarrollo corporativo, dando como resultado alcanzar las metas e intereses, tanto individuales como colectivos.

En el siglo XXI la gestión humana no puede dirigirse al reduccionismo funcional, sino a su visión más amplia del contexto en el cual produce la organización; conducir al personal o capital humano a lograr la eficiencia a través del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno. Orientar el potencial de los conocimientos de la inteligencia de la organización, de los valores y la comunicación a un propósito de entregar servicios de calidad a los clientes para contribuir al mejoramiento y satisfacción de los mismos. Gestión humana en las organizaciones de hoy juega un papel im-

portante como una gerencia moderna, donde se puede construir una ventaja competitiva sostenible a través de las personas.

### 5.1.3 Prácticas de gestión humana en la estrategia

Más que prácticas, los encargados de la gestión humana en las organizaciones establecen objetivos y estrategias que se ajustan a las necesidades de la organización, tales como estructura, de las jerarquías establecidas, niveles de autonomía de actuación, sistemas administrativos y modelos gerenciales. Es un área consultora en el desarrollo de los valores, la misión y la planificación de los negocios de la organización. La construcción de prácticas de gestión humana con una mirada en lo estratégico la convierte en un área de consultoría, para el logro de los objetivos estratégicos a partir de las siguientes prácticas:

- Prácticas destinadas a mejorar las oportunidades de intervenir en el puesto de trabajo, creando políticas claras de captación y la capacidad de la empresa para atraer y mantener el mejor capital humano.
- Acciones que mejoren las capacidades de los empleados, el desarrollo a largo plazo de equipos de trabajo, (evaluación, diagnósticos, planificación de acciones, evaluación y seguimiento).
- Prácticas destinadas a mejorar competencias (entrenamiento, capacitación y desarrollo). *La capacitación:* mejora el rendimiento actual, las condiciones de su puesto de trabajo y su desempeño de corto y de mediano plazo. *El desarrollo:* Asegura capital humano futuro, contribuye a la estrategia empresarial y a los planes carrera, también en el horizonte de mediano y largo plazo. *La formación:* Procesos en formación del ser y la contribución de buenas prácticas de relacionamiento al interior de la organización, permitiendo a los empleados identificar técnicas para que ayuden a mejorar sus propias metas de forma que mejore su rendimiento en el trabajo y su propia satisfacción personal y contribuyan a los resultados para la organización.
- Promover ambientes inclusivos y favorables para los empleados, buscando el equilibrio vida-trabajo y programas de planes carrera y sucesión.

- Prácticas destinadas a motivar la discrecionalidad del trabajador (pagos por desempeño, acuerdos de seguridad en el empleo, revisiones salariales, sistemas de compensación).

#### **5.1.4 La gestión humana, una mirada crítica: ¿un área de apoyo o un área estratégica?**

La gestión humana pasa de ser un área de apoyo a ser un área estratégica, aunque en la actualidad muchas conservan el tinte de áreas de apoyo, con prácticas recurrentes, ingresar empleados, hacer actividades de integración y dar seguimiento y control a las personas que no se ajustan o no se alinean a la cultura organizacional. Así se hace necesario establecer una mirada comprensiva donde el ser humano puede concebirse de forma integral y con una identidad en devenir, esto es, con diferentes sueños y proyectos de vida que son cambiantes, donde la organización al asociar la idea de que los seres humanos son importantes en el desarrollo económico y social de una organización y en general de la comunidad misma.

En el contexto de que la gestión humana debe convertirse en un Socio Estratégico; Los profesionales de RRHH cumplen un rol de socios estratégicos cuando tienen la capacidad de traducir la estrategia empresarial en acción. Este proceso comienza con el reconocimiento de los desafíos para convertirse en un socio estratégico, y luego crea las estructuras organizativas necesarias para enfrentar y superar esos retos. (Ulrich, 1997, p. 140)

Con la convicción de que, en lo sucesivo, el éxito organizacional va a depender de la capacidad organizacional que propone una agenda de compromisos del área de gestión humana, dicha área podría incluir los siguientes aspectos:

- El registro de los cambios en el comportamiento demográfico de la fuerza laboral y su impacto futuro, en términos de conocimiento y habilidades requeridas, para responder a las condiciones del medio ambiente externo de la organización, la llamada globalización o internacionalización que asumen las organizaciones.
- El sentido de pertenencia por parte de los empleados que conforma la organización que se traduzca en mejores relaciones con los clientes externos.

- El fortalecimiento de las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y el ofrecimiento de oportunidades de desarrollo y estabilidad laboral.
- Aprender procesos estratégicos; el éxito en estos roles requiere una comprensión de los aportes, las acciones específicas de cada uno. Gestión humana ofrece cuatro aportes genéricos: la ejecución de las estrategias, la eficiencia administrativa, la dedicación de los empleados, y la transformación y el cambio.

Con Pfeffer (1996), diremos que las áreas de gestión humana pueden contribuir a la formación de capital humano, al incremento de la productividad, a mejorar los resultados financieros y a la retención de clientes si quiere ser reconocida como elemento importante en la visión estratégica de la alta gerencia. Después de planteados los elementos básicos de la competitividad y la estrategia en la organización es necesario precisar el enfoque estratégico de la gestión del talento humano; ello significa crear estrategias desde gestión humana tales como:

- a. Formular una estrategia de recursos humanos: esto es, concebir la gestión del talento como un medio para lograr la ventaja competitiva que la empresa requiere.
- b. Buscar la congruencia de la estrategia de recursos humanos con la estrategia organizacional.
- c. Garantizar coherencia interna entre las diversas prácticas de gestión de recursos humanos.
- d. Medir los resultados de la gestión de recursos humanos en función de los resultados de la organización (satisfacción del cliente, generación de valor para el accionista, satisfacción del empleado, etc.) y no en función del cumplimiento de actividades.

Talento humano como puente de comunicación entre la organización y las personas se integra en sus acciones con la estrategia organizacional con el fin de generar y añadir valor a partir de las personas, esto implica la necesidad de conocer los procesos y necesidades propias del negocio y saber a partir de las prácticas realizadas cómo impacta los objetivos organizacionales.

## 5.2 Estrategia organizacional

El concepto de estrategia organizacional es definido en términos coloquiales como una visión de futuro. Es una ruta de acciones para alcanzar una meta y permanecer en el tiempo; es la ventaja competitiva que se quiere conservar para lograr crecer y cumplir con los propósitos de empresa. La estrategia organizacional permite determinar en qué tiempo quieren ver cumplidos esos propósitos. Así mismo, este concepto tiene, a través del tiempo, definiciones y aplicaciones muy diversas, al cabo que no existe unicidad en su definición. Por ejemplo, para Contreras (2013) se considera que tuvo su origen en el discurso militar, luego al campo político, administrativo, económico, cultural, social y hasta el religioso. Así:

La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. [...] Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro. (Contreras, 2013, p. 153)

La continuidad estratégica no implica una visión estática de la competencia. (Porter, 2008). Una empresa debe mejorar su eficacia operacional permanentemente y tratar activamente de hacer avanzar la frontera de la productividad; al mismo tiempo, se requiere un esfuerzo continuado para expandir su posicionamiento único y fortalecer el alcance entre sus actividades. De hecho, la continuidad estratégica aumentar la eficacia del mejoramiento continuo en una organización. Para Contreras (2013):

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. (p. 154)

En ocasiones algunas empresas con el afán de cumplir con esa nueva estrategia se enfrentan a cambios y mejoras que pueden afectar la economía de la organización, cuando no son capaces de volcar esta inversión a rentabilidad, ni ventaja competitiva, sino solo un incremento de costo a su producto final, la construcción de la estrategia adecuada, coherente con la cultura y sus colaboradores contribuyen a posiciones competitivas viables.

Porter (2008), define la estrategia competitiva como la capacidad de ser diferente, la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor. La esencia de la estrategia radica en realizar las actividades de forma distinta a los rivales, puede basarse en las necesidades de los clientes, su asequibilidad, o el grado de variedad de los productos o servicios de una empresa es atreverse a ser diferente. Es un proceso que busca percibir nuevas estrategias que cambian la posición de clientes existentes o que atraen nuevos clientes. Hay tres maneras de posicionarse estratégicamente: posición estratégica por variedad, la cual consiste en escoger productos o servicios con enfoque; se dirige a una base amplia de clientes, pero sólo atiende una fracción de sus necesidades. Posición estratégica por necesidades: cuyo propósito es escoger segmentos de clientes, esta estrategia busca atender todas las necesidades de un grupo específico de clientes, pero las actividades para satisfacerlos deberán ser diferenciadas. Posición estratégica por accesibilidad: escoger por geografía, demografía, escala o cualquier parámetro que exige un grupo diferenciado de actividades.

Identificar como atreves de la estrategia se establecen focos que determinan la guía para la planeación, construcción o ejecución de la estrategia, para hacer posible o realidad esta planeación es necesario tener un posicionamiento estratégico clara, donde el horizonte no se pierda al concluir una tarea, proyecto o actividad o iniciar prácticas inconstantes e incoherentes con el modelo de negocio, sin una visión de logro que permita fortalecer la compañía, pero además, mantenerse en el tiempo en un mercado tan cambiante y con tanto competidor, dispuesto a darlo todo por su negocio y su gente.

La organización para garantizar el cumplimiento de esa estrategia y continuidad, no se puede desvincular de su activo fijo más importante que son las personas y esa relación entre es-

trategia y equipos de trabajo y ese ser humano que la conforma, pues el objetivo de empresa o estrategia no se cumple cuando la cultura no se alinea a la estrategia. Los comportamientos y la cultura que mueven la organización puede encontrar unas barreras para desarrollar un plan de acción que permita transformaciones reales del negocio o por el contrario encontrar impulsores que contribuyen al paso a paso correcto de la organización y la forma en la que llegaran al cliente final.

La posibilidad de cambiar la estrategia cuando el competidor y el sector cambian, abre las puertas a la renovación organizacional, pues para muchos sectores los movimientos son acelerados y constantes por ejemplo, cuando son regulados por la ley e implica la implementación de nuevas prácticas y procesos no concebidos inicialmente por la organización, y contribuyen a movilizar la cultura, cuidar la toma de decisiones, tener claridad en la afectación a los clientes, y si es necesario ampliar el grupo de clientes o por el contrario cuidar la segmentación ya creada. Otra variable crítica en el cambio organizacional es la claridad para comunicarle a la organización los cambios y darle la continuidad al lineamiento pretendido. De allí que:

La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado. (Contreras, 2013, p. 154)

Para Mintzberg (1999) la estrategia está determinada por planes directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización, sin embargo, para profundizar nos hace un recorrido por los 5 elementos de la estrategia que son conocidas por las 5 P de la estrategia: Plan (mirar hacia el futuro), Patrón (examinar la conducta pasada), Posición (mirar hacia abajo), perspectiva (mirar hacia arriba), Pauta de Acción (estratagema). (Mintzberg, 1999, p.134).

Plan (mirar al futuro): Mintzberg (1999), parte de la definición de estrategia como el desarrollo de un plan, o una orientación, guía o camino de acción para el futuro, el cual muestra la vía

para llegar a los objetivos de la organización. Patrón (examinar la conducta pasada): la estrategia es una palabra que se define de una manera y se utiliza de otra totalmente diferente a la definición, por esto Mintzberg define el concepto como un patrón, el cual es tomado como una conducta que toma la organización, coherente a través del tiempo.

Posición (mirar hacia abajo): la estrategia como posición quiere decir el colocar un producto en un mercado determinado. Para Porter (1996), la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades. Por lo tanto para Mintzberg (1999) la estrategia mira hacia abajo, es decir, el lugar donde el producto se encuentra con el cliente y también afuera en el mercado externo.

Perspectiva (mirar hacia arriba): A diferencia de la anterior, la estrategia como perspectiva mira hacia adentro de la organización, en pocas palabras adentro de las cabezas de los estrategas, pero de la misma forma mira hacia arriba, es decir, hacia la visión de la empresa.

Pauta de Acción (estratagema): de acuerdo con las anteriores definiciones de estrategia, existe una última y es la estrategia tomada como estratagema, es decir, como una maniobra utilizada para burlar al oponente.

La dirección estratégica es el ente encargado de hacer cumplir la estrategia, objetivos, dirige y acompaña las metas con una vista panorámica que direcciona los esfuerzos de las diferentes áreas, dicho ente es el responsable de garantizar toma de decisiones estratégicas e incluyentes para beneficiar a los diferentes grupos de interés con el fin de obtener el resultado esperado para los socios, empleados, clientes y todos los *Stakeholders*. Así mismo la dirección estratégica es responsable de guiar a la organización con los focos de corto plazo y proyectar los de largo plazo y alcance, está en búsqueda constante de agregar valor sin afectar la economía de la organización.

### 5.2.2 Escuelas de las estrategias

Mintzberg (1998), ha identificado diez escuelas o paradigmas del pensamiento estratégico. Estas se pueden agrupar en cuatro conjuntos de escuelas, las primeras consolidadas en los años 60' y 70' de carácter descriptiva el modo en el que se *planifican y posicionan*. En el segundo grupo se encuentran las escuelas descriptivas; donde se quiere buscar prescribir el comportamiento ideal de la estrategia *empresarial* y se concibe la visión de la líder personalizada. Desde este punto de vista, la formación de la estrategia es entendida desde la cabeza de una persona, desarrollando y dando paso la escuela *cognoscitiva*.

Para permitir la ampliación de la formación de la estrategia más allá de lo individual, se constituye la escuela del *aprendizaje* donde se permite paso a paso de los procesos estratégicos para que la organización aprenda por medio de planes claros y visionarios. En esta agrupación también se ubica la escuela de *poder*, la cual destaca a la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos de conflictos dentro de la organización o de ambientes externos. La escuela de la *cultura* considera elementos culturales de los empleados y del contexto donde está presente la organización para establecer la estrategia organizacional. Y no menos importante hablar del contexto externo por medio de la escuela *ambiental*, que conoce el contexto externo para la consolidación de la estrategia. El último grupo se trata de la escuela de la *configuración*, la búsqueda de la integración donde se agrupan los diferentes y diversos elementos de la estrategia, el contenido de estas, las estructuras organizacionales y sus contextos internos y externos.

### 5.2.3 La escuela de estrategia que orienta la investigación: posicionamiento

La escuela de posicionamiento, llamada también, escuela de la integración se refiere a la matriz de crecimiento – participación y al valor de los accionistas, y se tiene la impresión de que la estrategia es un portafolio, una colección de componentes unidos. Porter (1985), introdujo un sistema llamado la *Cadena de Valor*, sugiere que una compañía puede dividirse en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias están directamente implicadas en el flujo del producto hacia el cliente, e incluye logística de entrega, operaciones, logística de salida. Activi-

dades de apoyo que respaldan las primarias; que incluyen desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos, provisión de infraestructura, finanzas, contabilidad y *management* general.

Frente a la teoría de la escuela de posicionamiento, conceptualizada a través de Michael Porter (2008), podríamos evidenciar como las personas dentro de la organización a través de la gestión de lo humano, hacen parte fundamental de la estrategia. Se ha entendido, a través de este recorrido conceptual, que la estrategia supone de tres procesos continuos: *análisis*, *decisión* y *acción*. La dirección de la compañía se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos, junto con el análisis interno y externo de la organización).

Para responder a la pregunta de investigación ¿Es estratégica el área de gestión humana en la organización?, Podría decirse que es estratégica desde cada uno de sus pilares, desde el análisis, decisiones y acciones, en cada uno de ellas está inmerso el ser humanos y su impacto en los resultados. Un área de gestión humana se prepara para consolidar equipos de alto desempeño que le den vida y cumplimiento a la estrategia organizacional.

### **5.3 Retención de personal**

Los antecedentes a la retención implican que las organizaciones focalicen el *recurso clave*, el capital humano, el fundamento del capital intelectual, explorando rutas a través de las cuales la organización puede atraer, desarrollar y retener el talento. Tres actividades independientes que permiten tener las mejores personas dentro de la organización y posibiliten la ventaja competitiva y el logro de los resultados en la empresa. La atracción de talentos se trata de contratar con base a la actitud, las competencias y el desarrollo de habilidades. El retener a los empleados consiste en contar con las personas claves identificados con la misión, la visión y los valores de la organización.

Se ha dicho como analogía que los empleados con talento son como “ranas en una carretilla” pueden saltar fuera en cualquier momento, la organización puede tanto forzar a los empleados a per-

manecer en la empresa, como tratar de evitar sus ganas de saltar, mediante la creación de buenas ambientes laborales y de incentivos; en otras palabras, los líderes actuales pueden aportar el entorno de trabajo y los incentivos para mantener empleados y directivos productivos. (Dess y Lumpkin, 2003. p. 164)

La retención de personal antecede desde el mismo momento del proceso de selección o atracción, cuando la persona es contratada e inicia su proceso de formación, laboral y profesional según sea el caso, en una estructura que le permitirá ser objeto de retención, promoción o plan carrera. La formación y desarrollo de las personas en la organización se lleva a cabo a través del diagnóstico de necesidades de formación, las cuales se hacen visibles mediante la evaluación del rendimiento o valoración de competencias del personal y permiten la calificación del empleado y sus rendimientos cualitativos y cuantitativos, competencias técnicas y laborales y las competencias más blandas que tienen que ver con la dirección, el liderazgo y la toma de decisiones. La formación y el desarrollo del empleado se inscriben en un plan de carrera o planes de retención, en el que los traslados y promociones, nuevas responsabilidades, cargos y perfiles pueden ser un elemento importante en la motivación del empleado.

La formación, la reorientación profesional y el mejoramiento de los empleados, harán la tarea más rentable y más satisfactoria, tanto para la empresa como para ellos mismos. Una buena planificación de los movimientos de personal responde a estas necesidades de formación reduce la rotación del personal y aumenta la seguridad en el empleo. Un buen programa de desarrollo del personal ha de posibilitar los movimientos internos. Los empleados calificados al interior de la compañía tendrán la posibilidad de acceder a puestos de niveles superiores y de aumentar sus capacidades con relación a su crecimiento personal y laboral. Una buena planificación en las acciones de retención y de proyección en el trabajo contribuye al mantenimiento de la moral del empleado y permite desarrollar su habilidad, competencias y su talento.

El valor de las compañías puede medirse de acuerdo [con] diferentes variables; una muy importante es el valor de su personal. Cuidar su desarrollo es enriquecer y aumentar el valor de la compañía. Este concepto está siendo incorporado como un elemento nuevo en las transacciones de compraventa de empresas. (Alles, 2000, p. 37)

Para conseguir y conservar los empleados competentes, es necesario formar y ofrecer un programa de desarrollo orientado hacia el aumento del rendimiento y la satisfacción del empleado. Además una planificación sistemática de la mano de obra, tiene en cuenta por regla general los siguientes elementos básicos: las necesidades de la empresa, el análisis, la planificación y la puesta en marcha de una buena organización del personal, expresado por el equilibrio en el número de empleados, un programa de reclutamiento planificado y un programa de desarrollo del trabajador en su puesto de trabajo. Estos cuatro elementos, tomados en su conjunto, permiten mantener en el interior de una empresa un personal estable, organizado, satisfecho en el trabajo y rentable para la misma.

Procesos que anteceden la retención del personal, para identificar y unificar la consolidación de los mismos:

- La formación del personal: en las empresas cumple un papel fundamental, ya que puede proporcionar un aumento directo sobre la productividad tanto cualitativa como cuantitativa, teniendo en cuenta el funcionamiento de la empresa y la calidad de la educación del empleado, como consecuencia de la satisfacción de las necesidades del empleado en su trabajo, las cuales se van mejorando gracias a la formación. La eficacia se consigue cuando aumentan las aspiraciones y satisfacciones de los empleados y se cumplen los objetivos estratégicos de la empresa. El clima laboral y hasta las mismas normas de seguridad se mejoran y se cumplen con más precisión, se observa una regresión en los índices de ausentismo y rotación, la mano de obra se hace más estable y la productividad general se incrementa.

Los programas de formación se alinean a los objetivos estratégicos de la organización, los de naturaleza de las operaciones funcionales de la organización, programas de internacionalización y políticas de retención del talento clave. La formación tiene como objetivo: a) la motivación y adaptación del empleado a su trabajo, b) aumentar su rendimiento, productividad en calidad y cantidad, y c) su capacidad de aprendizaje, sus aptitudes y competencias. Observándoles con atención, la dirección de la empresa conocerá con más amplitud a sus talentos claves y podrá ayudarle a establecer un programa de retención y plan carrera.

En los procesos de desarrollo organizacional, es indispensable la formación de las jefaturas y direcciones de la compañía, ya que desempeñan cargos críticos y puestos claves en la organización, dirigiendo, coordinando, tomando decisiones y liderando los empleados para el logro de los resultados corporativos. En la actualidad no es suficiente la enseñanza desde la competencia técnica, se ha reformado el contenido de la enseñanza, cuyos objetivos principales son ayudarles a tomar plena conciencia de sus actitudes fundamentales y colaborar para que estos líderes adopten estilos diferentes para la dirección de las personas que tienen a su cargo, y que puedan utilizar un estilo de gestión que favorezcan la participación responsable de todos.

Se entiende como desarrollo gerencial, el proceso del liderazgo y otras competencias que los gerentes necesitan para desarrollar su trabajo, se entiende por desarrollo gerencial, a todos los esfuerzos que se realizan para mejorar el desempeño actual o futuro, mediante transmisión de conocimientos, entrenamiento de actitudes y mejoramiento de habilidades.

Jenks (1991), marca la necesidad de estudiar muy cuidadosamente las necesidades de los niveles gerenciales, las individuales y las de la compañía en cuanto a sus estrategias globales. Propone las siguientes herramientas para el entrenamiento de gerentes con un enfoque de desarrollo:

1. *Assesment*: regular revisión de las necesidades de entrenamiento de los gerentes, evaluando sus fortalezas y debilidades.
2. Desarrollo de asignaciones, rotación de puestos o movimientos de un departamento o área a otra.
3. Desarrollo de proyectos o tareas en relación con su experiencia y capacidades especiales.
4. Desarrollar y tomar provecho de las relaciones públicas del gerente.
5. Cursos internos, originados en los programas de entrenamiento de la compañía.
6. Cursos externos: seminarios cortos relacionados con las necesidades específicas o puntuales de la compañía.
7. Estudios de MBA, cursos de posgrados en administración no afines pagados en universidades.
8. *Shadowing* – seguimiento; entrenamiento en la tarea con la supervisión de un gerente más experimentado.
9. Autodesarrollo focalizado en el entrenamiento en áreas semejantes y directamente aplicables a su trabajo. (Alles, 2000, p. 357)

- La evaluación del rendimiento del personal: Después de estos procesos de formación es indispensable la evaluación del rendimiento o valoración de potencial; que permite conocer la eficacia de las competencias. Spencer y Spencer (1993), definen la competencia como: una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada, significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Ernst & Young (1998), definen la competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Descubrir o evaluar las competencias o aquellas características que sobresalen hacen eficaces a las personas dentro de la organización, por eso toma gran importancia la evaluación y valoración de potencial como instrumento para gerencia, dirigir y supervisar el personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Casi siempre las evaluaciones de desempeño se han realizado quizás de forma equivocada cuando en ocasiones se utilizan para argumentar los aumentos de salarios, estas tienen mejor resultados y mayores implicaciones cuando a partir de estas se identifican y se establecen acuerdos de desempeño que vinculen a colaborador con el impacto y la importancia que tiene la ejecución de su cargo para el cumplimiento de los objetivos del negocio, teniendo en cuenta que desde el ejercicio operativo hasta el más estratégico, si es realizado eficientemente agrega valor a ese consumidor final y como consecuencia la relación de aprendizaje y de confianza jefe – empleado tendrá un propósito perdurable entre la empresa y los empleados. Esta evaluación y esta valoración de personas son más útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones frente a procesos de promociones y retenciones de personal.

- Reunir y revisar el comportamiento de los empleados en relación con el trabajo, la satisfacción de los empleados en relación con su tarea.
- Se puede mejorar la adecuación de las personas a los puestos de trabajo.
- Evaluación del potencial de desarrollo.

Esta última y, una de las más importantes el sistema de evaluación del potencial individual, tiene el fin de optimizar el uso del talento disponible en la organización y planificar el personal futuro. Permite a la organización: evaluar la capacidad potencial actual de toda la empresa, identificar candidatos internos para ocupar posiciones clave en el futuro, optimizar la selección de candidatos internos para la cobertura de posiciones con independencia de la función o unidad a la que pertenezcan. Identificar fortalezas, debilidades y faltantes de capacidad en relación con los requerimientos de estructura presentes y futuras. Determinar necesidades de incorporación externa para desarrollo a largo plazo.

| 1. Construcción de una escala de Referencia  | 2. Evaluación de la Capacidad Potencial Actual  | 3. Análisis de la información:   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación del nivel de trabajo de puestos de referencia en todas las funciones, unidades y países comprendidos por el sistema</li> <li>- Asignación de los puestos a una escala objetiva de referencia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación gerencial para la evaluación del potencial</li> <li>- Evaluaciones del gerente indirecto</li> <li>- Evaluaciones del gerente directo</li> <li>- Análisis de discrepancias</li> <li>- Reunión de ajuste</li> <li>- Registro del potencial final</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerzas y debilidades de las personas actuales en relación con las necesidades de estructura</li> <li>- Definición de cuadros de reemplazo.</li> <li>- Detección de altos potenciales</li> <li>- Formulación de planes de desarrollo individual.</li> <li>- Proyección futura de la reserva de talento actual en relación con necesidades previstas.</li> </ul> |

Tabla basada en Solaas (2017).

Después de estos procesos de evaluación de desempeño y valoración de potencial se pueden definir desde el área de gestión humana diferentes planes de carrera, manejo de promociones y transferencias y administrar programas de retención y fidelización de empleados con talentos claves y cargos críticos necesarios para la consecución de la estrategia organizacional.

**Plan Carrera:** es indispensable que las empresas identifiquen personas claves a fin de elaborar para ellos planes especiales de carrera que puedan ser verificados con atención, es necesario predecir como remplazar a cada una de las personas claves de la organización ante la eventual desvinculación de la compañía, licencias o jubilaciones. Cada posición clave, gerencial o de supervisión que represente criticidad, se recomienda tener su cuadro de reemplazos o perfil espejo que disminuya la criticidad del cargo. Un sistema de desarrollo de carrera o de planes es, entonces un esfuerzo planificado, formal y organizado para conseguir un balance entre las necesidades de carrera del individuo y las exigencias de la organización sobre la disponibilidad de empleados. (Leibowitz et al., 1986).

**Promociones y transferencias:** las políticas de promoción son la previsión de las necesidades, por una parte y la elección prioritaria de candidatos entre el personal de la empresa. Estas suelen ser una consecuencia de las evaluaciones de desempeño. La promoción es el traspaso de un empleado de un puesto de trabajo a otro al que le corresponde mayor salario, mayor autoridad y responsabilidad, un nivel más elevado en la organización, o varios de esos aspectos. Al promocionado le supone una mejora en su situación económica y social. En definitiva, mayor prestigio. La promoción se produce por dos razones conjuntas: 1) reconocimiento a los resultados obtenidos en el pasado, y 2) como esperanza en un prometedor futuro.

**Programas de retención:** los programas de retención de talento humano surgen como una necesidad de comprender los diferentes fenómenos asociados a la circulación de los talentos en una organización, la fuga de los mismos o las pérdidas inesperadas de aquellas personas que representaban un valor importante en la mejora continua de la organización, en el crecimiento económico, en su impacto e influencia sobre otros y, por lo tanto, frente a la sostenibilidad de la misma.

Una contraoferta no es lo mismo que un incentivo de retención, con un incentivo de retención nuestro propósito es conservar el empleado durante un periodo definido. Las condiciones de contraoferta son variables del arreglo actual que tenemos con el empleado. Pueden ser un aumento de salario, una nueva asignación o una semana adicional de vacaciones. Es algo abierto; no hay condición de tipo “si..., entonces” como sucede con un incentivo. (Dibble, 2005, p. 36)

Con Mintzberg (1999), identificamos que la estrategia es un plan de acciones que si se lleva a la gestión del talento humano y la retención de los talentos claves, estas tres comparten parámetros similares en la implementación de las mismas y que no pueden quedarse en solo acciones, llevar a los líderes de talento humano y de las organizaciones a que se cuestionen e indaguen por las practicas implementadas versus los orígenes no solo de la organización, sino también del ser humano, sus interés, su proyecto de vida, lo que le genera tranquilidad, lo que lo reta y le da visión de futuro frente al trabajo, la organización y su familia, para contribuir a la transformación de los espacios de los cuales este hace parte culturalmente.

Por su parte, González (2009) indicó que los factores que más influyen en la retención del talento humano son: (a) ambiente de trabajo; (b) retos y oportunidades de desarrollo; (c) compensación; (d) tipo de trabajo; (e) calidad de vida y (f) programas de capacitación. Siguiendo esta línea, Vásquez, R; Mejía, Y; Rodríguez, V; Ponce T; (2015) indicaron que las estrategias para retener al talento humano son (a) comunicación asertiva; (b) desarrollo de competencias; (c) entusiasmo y (d) planes de crecimiento y desarrollo en el corto y largo plazo. Las acciones de retención tienen que ver con la conformación de su programa mismo, por medio de acciones de retención, se da acción a la estrategia misma de la fidelización y retención de los empleados.

### **5.3.1 Acciones de retención**

Existen diferentes formas de retener a los empleados y las empresas generan diferentes formas para que estos se queden y se logre mantener un plano de personal fortalecido con la necesidad de los que los objetivos estratégicos de la organización se cumplan. Todas las personas no son necesarias ni son idóneas para acciones de retención, las que escalan posiciones y valoraciones de alto potencial son las únicas que inician en procesos y programas de retención. En la presente investigación se revisarán las acciones y programas de retención que actualmente utilizan las compañías investigadas para que sus talentos más preciados se queden al interior de estas, buscando el resultado el crecimiento y la sostenibilidad de la compañía.

La compensación tiene que ver con las variables extrínsecas que hacen parte de los factores higiénicos según la teoría de Herzberg (1979), aspectos que evalúan las motivaciones fundamentales y determinadas en las recompensas externas y que siguen siendo importantes para el desarrollo del individuo como son: el grupo de trabajo, la supervisión, el contenido del trabajo y el salario. Todas estas importantes para el desarrollo de los individuos en el trabajo.

Generalmente las compañías ofrecen incentivos variables, bonos de reconocimiento ligados a cumplimiento de metas, e inclusive opciones de acciones; sin embargo, es importante identificar las estrategias de retención según intereses de la persona que pueden ser monetario o programas de reconocimiento interno a fin de alinearlos con la estrategia global de retención. Asimismo, las oportunidades de carrera y programas de desarrollo profesional necesitan ser diseñados a la medida para que tengan éxito.

La compensación laboral siempre ha sido y será un factor determinante para decidir la permanencia en la organización; la satisfacción por recibir un sueldo de una cuantía enorme o el aumento de ese salario recibido mensual o quincenalmente, va en contraposición con un clima laboral difícil. La supuesta felicidad de un aumento durará hasta el siguiente pago, por ello es necesario buscar todo tipo de formas de retribución que complementen el dinero que recibe un trabajador. Las dinámicas organizacionales han demostrado que la compensación va más allá de un salario, las empresas han logrado generar otra serie de beneficios de la compensación que a veces no son necesariamente monetarios, pero que se han vuelto muy relevantes a la hora de atraer y retener talentos, entre los cuales aparece el salario emocional.

Clasificación de las acciones para retención del talento humano:

A continuación se presentan algunas variables que se tienen en cuenta en las estrategias y programas en las organizaciones a la hora de retener su talento humano, las cuales son la base de la exploración y evidenciadas en las diferentes entrevistas realizadas para el desarrollo de este proceso de investigación. Las acciones fueron concebidas de acuerdo con factores internos y ex-

ternos, es de gran importancia aclarar que dependiendo del escenario o el contexto en el que se desarrollen las diferentes variables y se pueden tener presente en un momento dado.

**Variables intrínsecas:** hacen referencia aspectos a que se evalúan de manera interna y con motivaciones que se dan por sí mismas en las personas; son esenciales para el desarrollo de los individuos: personal, familia, valores organizacionales y formación y desarrollo.

**Variables extrínsecas:** se relacionan con aspectos que se evalúan con motivaciones fundamentadas y determinadas en recompensas externas y que siguen siendo importantes para el desarrollo de los individuos: relacionamiento y estatus social, económico (salario, beneficios extralegales) y laboral.

Que un trabajador experimente sentimientos positivos, perciba un clima laboral afectuoso y cálido, comparta algunos aprendizajes, fortalezca su crecimiento personal integral, genere confianza y credibilidad en su familia frente a su organización, y que esta comprenda sus distintas situaciones en roles como el familiar, personal y social son factores que dan mayores posibilidades de que el empleado permanezca. Debido a las exigencias de los trabajadores las empresas paulatinamente le han ido dando mayor importancia a estos aspectos trascendentales para cualquier ser humano. (Chiavenato, 2000, p. 120)

### 5.3.2 La fidelización de talentos claves en la organización

Se puede hablar de fidelizar los talentos como actos voluntarios de permanecer en una organización o vivir la experiencia laboral por vocación, más que por acciones forzadas de retención o de contraoferta, en la actualidad las áreas de gestión humana atraviesan un ciclo en el que el portafolio de hojas de vida abunda, y son pocos los profesionales con un perfil adecuado con lo requerido por la organización, por lo que la consecución de talento se hace especialmente difícil, en estas condiciones el talento interno constituye el valor intangible para las empresas, y la competitividad va a estar directamente relacionada con la capacidad que éstas tengan para fidelizar y desarrollar talento.

Hace parte del proceso de reconocimiento, motivación e identificación de la organización con el sentido de vida de las personas que desempeñan esos cargos críticos y con esos talentos claves, donde su potencial se aprovecha a través de planes de carrera y sucesión, programas de formación y diferentes acciones que permiten el desarrollo de habilidades y la puesta en marcha de acciones, proyectos, formación profesional y procesos que vinculan a la persona de forma directa con lo que lo hace feliz y lo conecta y alinea con su estilo de vida y como consecuencia la organización se proyecta para cumplir propósitos a través de estas personas que lo hacen con gusto y como reto para cumplir sus propósitos.

Herzberg insistía en esclarecer el factor “reconocimiento”, el cual se refiere al reconocimiento del logro, más que al reconocimiento como un medio de relaciones humanas; este último tipo de reconocimiento, apuntaba, no sirve como “satisfactor”. Además de esos resultados, se destaca el hecho descubierto que los motivos de satisfacción son distintos a los motivos de insatisfacción, y que, por tanto, los trabajadores con tendencia a la satisfacción difieren en la percepción de los motivos de los trabajadores con tendencia a la insatisfacción, lo que se traduce en que la modificación de los motivos de insatisfacción no significa que aumentara más aún la satisfacción de los que ya poseen esa tendencia, pues no se manifiesta en una dimensión lineal bipolar. (Cuesta, 2010, p. 394)

Como reconocimiento al logro una de las acciones de fidelización es el plan carrera, este permite que la rotación natural de las organizaciones sé de, especialmente en aquellos casos que no queremos fidelizar o retener, entendiendo este último concepto como la permanencia condicionada en la organización no por convicción como sucede con las acciones de fidelización, sino por el estímulo respuesta o prácticas de contraprestación a cambio de promesas o cumplimientos puntuales. La fidelización entonces permitirá el movimiento interno, el desarrollo de diferentes oportunidades y la disminución de la rotación en los cargos críticos y talentos claves, por tanto detrás de las fugas de capital intelectual se va la información de la organización para la competencia o lugares donde no es importante, ni benéfico para la empresa, su permanencia y reputación.

De gran importancia es que personas e instituciones logren en común un “plan de carrera”. Sin embargo, no es fácil lograr la armonía individuo – organización que posibilite esa comunidad. El individuo crea sus expectativas, tiene sus necesidades y motivaciones, y más o menos conscientemente “diseña” su plan de carrera, que gestiona sin dudas en dependencia de sus éxitos y fracasos, atendiendo a sus potencialidades y los ofrecimientos –no siempre gestionados, y muchas veces casuales – de la empresa u organización laboral. (Cuesta, 2010, p. 321)

Cuando una organización plasma un plan carrera está pensando en las necesidades y proyectos propios de la organización que pueden estar enmarcados en labores operativas, poco estrategias para esos talentos claves que no son del interés del empleado y que permite además la pérdida de motivación o fidelización, pues como lo dice cuesta, no siempre el plan carrera es coherente con el plan que la persona estableció por ende quedan poco satisfechos y no siempre gestionados sus requerimientos.

Los procesos de promoción bien manejados permiten la estimulación al talento clave para que represente crecimiento y fidelización, pues representa crecimiento en formación profesional, en práctica y uso de su conocimiento y aporte a la organización, no siempre relacionado directamente con un crecimiento jerárquico para la cual no todos los talentos claves están preparados, incluso llegar a un cargo de gerencia media puede ser su máximo logro alcanzado.

La organización que aprende es una concepción que envuelve el corazón y la mente, la psicología humana completa comprendida por la persona como un todo integral, en un proceso de perfeccionamiento o mejoramiento continuo, armonioso, de conocimiento y creación de valores, para alcanzar los resultados acordes a los objetivos estratégicos de la organización. Significa individualidades o personas aprovechando sus competencias para conocer y crear, la organización buscando sus resultados, y esa organización garantizando sinergia o accionar sistémico entre esas personas. (Cuesta, 2010, p. 339)

Todos estos procesos antes mencionados contribuyen a la organización que es generadora de conocimiento y crecimiento en marcas empleadoras operacionales y por ende marcas donde su cliente final cada vez percibe valor sobre el producto terminado o la finalización del servicio, de

esto depende también la vinculación y coherencia del líder, pues en las entrevistas realizadas algunos se desconectan de estas personas que tienen un cargo crítico o son un talento clave generando un mensaje incoherente frente a la pretensión estratégica de esa persona y la ruta de carrera del mismo.

### **5.3.4 ¿Cómo contribuyen los líderes a los procesos de fidelización?**

El liderazgo en los procesos de fidelización comprende cambio de perspectiva, es decir, pasar de la línea de la tarea a alinearse con la estrategia de la organización y como estas se relacionan con las acciones esperadas para respaldar esas rutas encaminadas a la contribución por esa persona que forma parte del equipo de trabajo y que es considerado un talento clave u ocupa un cargo crítico. Este líder conocerá no solo el diagnóstico de la organización que lo llevó a identificar esa persona como clave, sino también a identificar cuál es su rol en ese desarrollo y cómo potencializa su equipo de trabajo. Aporta con su liderazgo, para mejorar las prácticas laborales, fijar prioridades en ese acompañamiento, generar flexibilidad para establecer diferencias con la intención de fidelizar y contribuir al cambio de cultura frente a la forma en la que la organización trabajaba y las nuevas prácticas.

El líder identifica en los procesos de fidelización con que se mueve, se conecta y motiva esa persona que hace parte del equipo de trabajo y que hace parte de esos talentos claves identificados por la organización, para utilizar estos motivadores como factores claves de éxito en la consecución de objetivos, siempre y cuando este bajo su control pues no todos los motivadores dependen de su autorización o gestión. Es importante acompañar a ese talento clave en las oportunidades de mejoramiento, pues esto le permitirá hacer consiente esa coyuntura y establecer acciones para suplir opción de mejora que para el negocio sea significativo cambiar.

El sujeto logra la vivencia de satisfacción por su propia relación con los objetos y las demás personas, por las ideas, convicciones, valores, y otros elementos que gratifica con su posición, hacia las cosas y los demás hombres, tanto mediante conductas concretas, como por ideas y valoraciones [...] El artista, el científico, el deportista y otros muchos exponentes de la actividad humana,

al culminar una obra o realización, ya están motivados, de manera general, por otra que supere o perfeccione esta, o que les permita abarcar nuevas esferas de su actividad creativa. (Cuesta, 2010, p. 388)

El cumplimiento de logros para la organización y estas personas objetos de estudio se vuelven un referente para ellos mismos y para otros que establecen metas propias que permiten la sinergia entre cumplir logros para la organización y sentirse retribuido por sus prácticas laborales móviles para no perder la expectativa.

## **6 Método**

### **6.1. La hermenéutica**

La hermenéutica del griego *hermeneutiké tejne* es la capacidad para explicar, traducir, interpretar y explicar las relaciones existentes entre un hecho y el contexto en el que acontece. En tanto de la interpretación busca determinar la expresión y representación del pensamiento. Tiene dos dimensiones: por un lado, es la reflexión filosófica sobre la estructura y condiciones del ‘comprender’ (forma única de conocimiento, que aprehende la existencia como realización de sentido, de valor y de posibilidades [poder-ser]. Por otro lado, es la teoría-práctica de un método que incluye orientaciones para comprender e interpretar la realidad. Explica Gadamer (1977), que el lenguaje es su medio universal, pues lo que se busca es la comprensión de textos y, a su vez, comprender significa interpretar.

La hermenéutica, tiene sus bases desde Aristóteles (384-382 a. de C.), quien en su obra *Organun* hace referencia al análisis del discurso, instaurando la hermenéutica, desde su sentido etimológico como una técnica de interpretación tutelada. Arráez, Calles y Moreno de Tovar (2006). Así pues, la hermenéutica se constituye como un método reflexivo. Supone entonces la capacidad que tenga el investigador de hacer análisis sobre una realidad que está expuesta, para hacer una comprensión a partir de los conceptos que él mismo tenga preconcebidos y elaborados

sobre la realidad o fenómeno, de aquí entonces la importancia de mantener una posición receptiva a partir de los argumentos que se van dando en el ejercicio investigativo Arráez, et al. (2006).

La hermenéutica es un aspecto principal de la filosofía en cuanto a comprensión e interpretación de la realidad. Se estima que en el proceso tendiente a obtener una comprensión, no sola fenomenológica (objetiva), sino igualmente trascendental (subjetiva) de la realidad, objeto de la interpretación, solo el método dialéctico, por su naturaleza dialógica facilita la satisfacción de dicho objetivo. (Suarez, 1998, p. 47)

De acuerdo con las anteriores anotaciones y referentes teóricos el método hermenéutico es el más empleado en este tipo de investigaciones de orden cualitativo, puesto que a partir de la información consultada desde los diferentes enfoques teóricos, se han desarrollado los conceptos base de la investigación y se han realizado las entrevistas semiestructuradas, como investigador tendremos la oportunidad de intervenir en la realidad del fenómeno de estudio en el cual se ven inmersos los directores o gerentes de gestión humana de diferentes empresas ya mencionadas, a través de preguntas abiertas que si bien ya se tienen preconcebidas, la misma conversación permitió ahondar en aspectos que el entrevistado dejó entrever a medida que avanzaban las conversaciones; y una vez finalizada esta etapa, las investigadoras tuvieron la oportunidad de analizar la información recopilada, interpretarla y establecer sus propias conclusiones a través de un ejercicio de triangulación.

Por lo tanto la interpretación tiene en cuenta el estudio del significado de las palabras en este caso la correlación que existe en el resultado de las entrevistas y las teorías expuestas sobre el mismo fenómeno investigado. La interpretación según Heidegger, (1973) es un proceso que va continuamente desde el todo a las partes y lo contrario. La interpretación, según este autor, parte siempre de una precomprensión del asunto a interpretar como fundamento mismo de la posibilidad del conocimiento. Un una segunda instancia del pensamiento, se ubica en una dirección ontológica y lingüística que insiste en la relación entre arte y verdad, destacando así una mayor importancia de la hermenéutica.

## **6.2 Población**

Para la presente investigación se realizaron once entrevistas semiestructuras a personas que laboran en empresas Antioqueñas reconocidas y de diferentes sectores económicos de la ciudad de Medellín. Estas son los sectores y las empresas. Sector Salud: Hospital Pablo Tobón Uribe. Sector Educación: Universidad EIA, Universidad EAFIT y Colegio Alemán. Sector Manufacturero: Comercial Nutresa, Galletas Noel, Compañía de Empaques, Premex, Grupo Bios. Sector Publico: Empresas Públicas de Medellín y del sector de servicios: Protección fondo de pensiones y cesantías. Las entrevistas se llevaron a cabo con los Directores y Jefes de las áreas de gestión Humana de las empresas mencionadas.

## **6.3 Técnicas de obtención de información**

### **6.3.1 Entrevistas semiestructuradas**

Las entrevistas semiestructuradas se pueden definir como dispositivos conversacionales propuestos por la investigadora para lograr obtener información que sirva para el análisis de la investigación. No se trata de conversaciones inocentes o desprovistas de intencionalidad, por el contrario, la entrevistadora tienen una intencionalidad, la cual se enmarca en el objeto de su investigación. Con Packer (2013) se dirá que las entrevistas desde una perspectiva de segundo orden tienen varios propósitos, entre ellos: a) la reflexividad de los entrevistados en torno al tema investigado, b) recrear situaciones significativas de los entrevistados y susceptibles de ser reconstruidos como relatos comprensivos de una realidad, c) la dialéctica de los discursos, esto es, la intermodificación de los puntos de vista del entrevistado y el entrevistador, d) lo registrado en las entrevistas sirve como material para construir una triangulación entre la teoría, lo dicho por los entrevistados y la interpretación del investigador.

En este sentido, las entrevistas buscaron acercarse a la comprensión de la realidad de los entrevistados para ser analizada y sistematizada en la presente investigación. Se tuvo cuidado con la confidencialidad de las personas, en tanto no se presentan nombres personales, ni aspectos muy

detallados de los entrevistados, tampoco del nombre de la empresa; buscando con ello, una actitud de respeto por el decir y la vida de los mismos.

### 6.3.2 Procedimiento

El desarrollo de esta investigación se llevará a cabo en tres fases:

*La primera fase:* consistió en la construcción de un estado del arte, el marco teórico enfatizando en la comprensión de las categorías de análisis. En esta fase se realizó la revisión de conjunto de la interpretación de los núcleos temáticos con el fin de formalizar el estado actual del tema. Es la construcción del documento que contiene el estado del arte.

*La segunda fase:* consiste en la utilización de un instrumento de obtención de la información, mediante la elaboración de entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas, referentes a cada una de las variables que permitió identificar la percepción de los Jefes y Directores de las áreas de gestión humana al tema investigado, basados en una metodología de investigación cualitativa, de tipo descriptiva con un método hermenéutico, donde se aplican entrevistas semiestructuradas.

*La tercera fase:* para el análisis de la información de las entrevistas se utilizó como instrumento de análisis el modelo propuesto por De Castro, Cardona, Gordillo y Támara (2007). El cual permitió interpretar la información de forma desprejuiciada y comprensiva. Categoría de Análisis Unidad de sentido (fragmentos textuales de entrevista) Transformación en lenguaje administrativo Interpretaciones del investigador Conclusiones Cuadro de análisis de entrevistas basado en De Castro, Cardona, Gordillo y Támara (2007).

| Categoría de Análisis | Unidad de sentido (fragmentos textuales de entrevista) | Transformación en lenguaje administrativo | Interpretaciones del investigador | Conclusiones |
|-----------------------|--|---|-----------------------------------|--------------|
|                       |  |   |                                   |              |

*Cuadro de análisis de entrevistas basado en De Castro, Cardona, Gordillo y Támara (2007).*

De acuerdo con De Castro et al., (2007), el proceso de análisis de las entrevistas se realizó sistematizando la información de las entrevistas en el cuadro anterior, el cual será un insumo para el informe final de la investigación. Así los pasos para incorporar la información fueron: a) construir un instrumento de entrevista semiestructurada; b) familiarizarse con la lectura de las transcripciones de la entrevista; c) seleccionar (verbatim o fragmentos de las entrevistas) que se citarán textualmente como apoyo del análisis de los resultados de la investigación; d) convertir o relacionar estos fragmentos con la teoría referente de la investigación y e) realizar conclusiones e interpretaciones de parte del investigador.

## **7. Hallazgos**

Los hallazgos encontrados en esta investigación son el resultado de la entrevista realizada a 11 líderes de gestión humana de diferentes sectores económicos, en los cuales contamos con: sector manufacturero, alimentos, hospitalario, educativo, público y servicios. Se analizaron cinco conceptos: a) estrategia organizacional, b) gestión humana, c) retención de talentos, d) acciones de retención y e) talentos claves, teniendo como principal eje de investigación la gestión humana estratégica y retención de talentos. En cada una de estas organizaciones se evidencian figuras de gestión humana con enfoques de gestión diferente; unas alienadas estratégicamente desde la concepción de la estrategia hasta su intervención en la ejecución, otras que se son áreas ejecutoras de ese direccionamiento estratégico construido por otras gerencias donde cada uno de ellos determina cual es la participación de gestión humana en ese lineamiento. Otros por el contrario son una área más de la organización, con tareas puntuales y poco visibles estratégicamente, muy ejecutoras de lo operativo, con poco impacto estratégico.

Desde el concepto de retención de talentos y la participación de gestión humana en la estrategia, también se identifica en los verbatim de los entrevistados la posición o acciones frente a los talentos de la organización, por tanto, las empresas donde gestión humana está más alineada a la estrategia también lo están específicamente para la identificación y fidelización de talentos claves. En estas empresas objeto de investigación se observan compañías muy estructuradas, con claridad en sus talentos claves y en el aporte que hace cada uno de ellos a la organización y las

razones por las cuales es importante y necesaria su permanencia en el tiempo, por ende la orientación de sus planes de fidelización van desde la claridad de los motivadores desde su individualidad y desde lo esperado para la organización frente a estas acciones e inversión.

El trabajo de campo permite evidenciar otro grupo que de forma empírica tiene identificados sus talentos, sin embargo, no logran medir el impacto de la pérdida esos talentos claves y por ende hay carencia de metodología, acciones o programas orientados a fidelizar, por otro lado tenemos áreas de gestión humana que no se han cuestionado al respecto y solo fue abordado el concepto desde la entrevista como un pregunta a una variable que cada líder debe tener claro y gestión humana no. Una consecuencia de lo anterior es que no hay una medición de indicadores o medición de esos intangibles para la organización que le permitan calcular el impacto de la pérdida de talentos en temas como criticidad de los oficios, fuga de conocimiento y otras pérdidas significativas para la organización.

### ***Gestión humana***

Desde el concepto de gestión humana estratégica el grupo EPM es una de las empresas que nos permite ilustrar más claramente esta categoría de análisis aunque se nombra en pasado, sigue vigente su estrategia, alineada directamente con el *Core* del negocio y los focos que dan a este negocio su permanencia, sostenibilidad, rentabilidad, responsabilidad social, rigor técnico.

El papel cambiante de la función de recursos humanos describe la evolución de esta función de ser solo una proveedora de servicios transaccionales a ser una experta consultora sobre estrategia empresarial, asesoramiento y gestión del cambio. Los servicios transaccionales – administración de retribución y beneficios, cambios de estatus y creación de mantenimiento de sistemas de información de recursos humanos están siendo rediseñados, automatizados, coordinados y a veces subcontratados, a fin de incrementar la eficiencia y reducir costos. (Butteriss, 2001, p. 63).

Carlos Mario Montoya, de Empresas públicas de Medellín nos expone sus ideas en torno a la gestión humana y sus funciones en dicha empresa.

Desde la experiencia de gestión humana, Montoya de EPM nombra los objetivos estratégicos asociados al desarrollo humano integral derivados de la estrategia, desarrollar capacidades requeridas por la estrategia, todo un esquema de desarrollo de capacidades gigantesco, obviamente como en la vicepresidencia de talento humano está T I , T I hace parte del talento humano; entonces hay una meta definida para ellos con el tema de sistemas de información, [que consiste en] fortalecer el desarrollo integral del talento humano y la cultura meta del grupo y fortalecer modelos de gobierno para toda la gerencia de desarrollo. Estratégicamente ya está debidamente en el mapa de objetivos en la perspectiva aprendizaje y persona personal y ahora en la contingencia que se reduce y se redefine el tema porque ya el énfasis no va a ser crecimiento sino sostener la operación, entonces quedamos con dos objetivos estratégicos, uno es integrar las capacidades organizacionales requeridas y el otro es lograr transformación cultural, obviamente lo que necesitamos ahora es ser capaces de pensar y mirar distinto. [...], siempre ha estado ese vínculo estratégico de talento humano y está enfocado en estos objetivos. (Carlos Mario Montoya - Empresas Públicas de Medellín)

Kaplan y Norton (1997) desarrollaron el *Cuadro de Mando Integral*, se trata de un conjunto de medidas que proporcionan a la alta dirección una visión rápida y completa del negocio. Para resumir, podríamos decir que incluyen medidas financieras que reflejan los resultados de las acciones ya adoptadas, pero complementan estos indicadores con medidas relacionadas con la satisfacción del cliente, los procesos internos y las actividades de innovación y crecimiento de la organización. Medidas operacionales que conducen al rendimiento financiero futuro. “El cuadro de Mando Integral permite a los directivos de una organización considerar el negocio desde cuatro perspectivas claves: a) perspectiva de clientes, b) perspectiva de procesos internos, c) perspectiva de innovación y d) aprendizaje, perspectiva financiera” (Dess, & Lumpkin, 2003, p. 109).

La implementación de la estrategia de EPM en relación con la estrategia acompañada por talento humano tiene una alta relación con la estrategia general de la compañía y como talento humano soporta dos de los pilares más importantes que son: los procesos internos y perspectiva de innovación y aprendizaje. Por tanto, esta compañía tiene un amplio componente técnico de impacto social, ambiental y en su estrategia requiere asegurar que la empresa cuente con los adecuados controles estratégicos y diseño organizativos para que la empresa instaure medios eficaces

para coordinar e integrar acciones internas, así como el de sus proveedores, clientes y socios aliados. Así mismo los líderes de EPM juegan un papel central acompañando la estrategia de gestión humana, asegurando que los equipos de trabajo se comprometan con los resultados esperados, con disminución de impacto social y ambiental, con un comportamiento ético, siendo emprendedores a la hora de crear y extraer ventaja de las nuevas oportunidades que genere el negocio. Con relación a lo anterior:

Podemos recordar en el enfoque de A.Chandler (1962), para quien “la estrategia refiera a los objetivos a largo plazo de una compañía y las formas en que sus directivos desarrollar acciones y asignan recursos para alcanzarlos”. En una empresa, la estructura sigue a la estrategia y esta constituye el plan general o marco de referencia para las decisiones operativas. (Etkin, 2005, p. 181).

Un área de gestión humana se convierte no solamente el área de procesos transaccionales si no que cambia su visión a una ventaja competitiva y estratégica, en el desarrollo del capital humano para fomentar en sus líderes la eficacia, establecer una dirección, rediseñar la organización y desarrollar unas competencias de compromiso con la excelencia y el comportamiento ético. Fomentar empresas emprendedoras e innovadoras, permitiendo que la organización se beneficie del talento individual y colectivo existente en la organización.

La importancia del capital humano y como los activos intangibles puede crear un valor superior en las organizaciones actuales. La atracción y retención de talentos es una condición necesaria, pero no suficiente para obtener la ventaja competitiva. No solamente debe ser desarrollado y retenido, sino también incrementado a través de un uso eficaz del capital social y la tecnología. El incremento del capital humano es vital para cada uno de los niveles de la estrategia. (Dess & Lumpkin, 2003, p. 161)

Gestión humana en una compañía como estas, es estratégica hace parte de las decisiones del negocio, no es inferior al resto de las áreas del negocio, dispone del conocimiento para homologar un lenguaje con la gerencia y con la estrategia del negocio, para hacer de esta empresa un verdadero polo de desarrollo social, en que todos los grupos de interés: inversionistas, proveedores, trabajadores y sus familias, comunidad, clientes y consumidores, hacen de este negocio una

empresa aspiracional. Se han convertido en una marca empleadora de la cual sus empleados hoy se sienten orgullosos de hacer parte de ella, perciben los beneficios esperados, se hace gestión del conocimiento y cuidado del capital intelectual, con inversión de un alto capital que disminuye la exclusión de beneficios y bienestar para todos. Por ende su rotación es del 1% creando políticas, estrategias y salarios que logran fidelizar los empleados, concibiendo que la compañía sea quien administre las salidas de personal y la oxigenación o ingreso de nuevos talentos.

Si bien EPM puede ser un negocio con ambivalencia ética porque tiene impacto social y ambiental con ánimo de lucro, es una entidad de carácter público activamente responsable a nivel social, que conecta el talento con el sentido del negocio, generando acciones que disminuyan su impacto en el ecosistema dispuesto a anticiparse y responder a los cambios del entorno competitivo. Con la emergencia de la economía del conocimiento, el capital humano, se ha convertido en la clave para conseguir ventajas competitivas que persistan a lo largo del tiempo. Las organizaciones ya no pueden ser eficaces si la alta dirección realiza la reflexión y el resto de la organización realiza el trabajo, todos necesitan estar involucrados en el proceso de dirección estratégica, es en este punto donde gestión humana EPM acompaña y le da forma a la estrategia.

Desde el concepto de gestión humana la mayoría de los líderes la definen desde focos diferentes, y todos coinciden en que es un área importante porque permea la vida de quienes hacen parte de ese negocio y a los diferentes clientes y proveedores con quien tiene relación esa organización. El testimonio de los líderes de los distintos sectores entrevistados, describen el concepto de gestión humana de la siguiente forma:

[...] es pensar cuál es el rol y cómo me pongo como jugador estratégico de gestión humana y este es el trabajo que hoy nos queda por hacer en [esta área], a mí me parece muy importante conocer las personas dentro de las organizaciones, en los procesos, los dos son importantes, tanto los procesos y las personas, porque es imposible administrar procesos de gestión humana. Cuando no se conocen los procesos y cuando no se conoce las personas, [...]. (Carlos Cabrera, Colegio Alemán)

Jaime Palacio del grupo Bios, argumenta que:

Todo se define desde la gerencia de gestión humana y se desarrollan en los negocios, salvo los procesos corporativos que se lideran y se ejecutan desde aquí [...]. Todos los programas para gestión del talento se diseñan desde gestión humana y contratamos consultorías para aquellos temas que no tenemos conocimiento, o no tenemos cómo hacerlo [...]. Todo lo que es capacitación la hemos diseñado nosotros, vamos buscando entidades académicas que lo ejecuten, pero todo el diseño profesional y de la historia, lo hacemos acá [...] contratamos firmas especializada que nos haga la tarea. (Jaime Palacio, Grupo Bios)

El líder entrevistado del grupo Premex, considera que:

El trabajo del talento en una compañía es un trabajo en equipo. Si el líder de la organización no está consciente y no lo apoya y no cree, puedes tener al mejor piloto de la fórmula uno en términos de gestión humana y no va a funcionar. Porque en una organización, desafortunadamente, en la cultura que nosotros tenemos, las cosas se mueven cuando el presidente dice, o se mueven más fácil o mejor, si no, no es que no se muevan, hay que pedalear más y a veces contra la corriente. Entonces tiene que haber una alineación total y completa entre: la alta dirección y talento. De hecho, ojalá en la medida de las posibilidades, al mismo nivel; porque a veces anteponen el cargo sobre cualquier cosa: -ah, es que hay que hablar con un vicepresidente y vos sos gerente, entonces [...]. (Juan Fernando Agudelo Industrias Premex)

Por último, la líder de gestión humana del Hospital Pablo Tobón Uribe;

Gestión humana tiene que ver con los procesos estratégicos desde el reclutamiento hasta la fase final. Gestión humana es transversal a todos los procesos del hospital. Coordina todas las actividades relacionadas a cultura con alma, sin embargo, todos es coordinado directamente con Talento Humano, en el Pablo todos pueden ser muy queridos con los pacientes y tienen que ser querido con la gente con todas las personas. Gestión humana se vuelve staff, nosotros acompañamos a los líderes en todos los procesos que tienen que ver con gestión humana, no se elige a nadie sin la participación del jefe inmediato, y así en todos los procesos, selección, entrenamiento, evaluación del desempeño, formación, desarrollo. (Nora Lya, Hospital Pablo Tobón Uribe)

Estos conceptos de esta categoría de análisis planteada por los entrevistados coincide en importancia de ser estratégico para la organización, a través de la gestión humana, parte de esa alineación implica un conocimiento del propósito y finalidad de la estrategia de la organización por medio de las personas y los procesos, y como la toma de decisiones y acciones desde el desconocimiento por parte del profesional de estas áreas o equivocaciones que pueden llevar a la pérdida en la organización, no solo en términos económicos, sino también, pérdida de conocimiento, talento, e imagen, que para estos sectores nombrados es muy valioso. Para Ulrich:

Los profesionales de RRHH cumplen un rol de socio estratégico cuando tienen la capacidad de traducir la estrategia empresarial en acción. Este proceso comienza en el reconocimiento de los desafíos para convertirse en un socio estratégico y luego crea las estructuras organizativas necesarias para enfrentar y superar esos retos. Para hacer esto se requiere que los profesionales de RRHH aprendan a realizar auditorías organizativas disciplinadas. Estas incluyen cuatro pasos: arquitectura, evaluación, superación y priorización. (1997, p. 124)

Indudablemente la gestión humana está ligada a la estrategia de la empresa y la teoría ha señalado de manera reiterada que los empleados son la fuente principal de la ventaja competitiva de cualquier compañía. Pero la gestión humana en compañías como estas no es estática sino que responden a dinámicas internas y externas derivadas de los modelos políticos, económicos y actualmente a la globalización de los diferentes mercados. En la actualidad hay variables como la tecnología, las condiciones de oferta y demanda y los niveles de producción que requieren de una permanente revisión del modelo de gestión humana, para que esta pueda ser un socio estratégico y que la compañía tenga la claridad de cumplimiento de su estrategia organizacional y puedan descubrir como su gestión afecta la realidad organizacional. El mismo Ulrich sostiene que:

Gestión humana, debe identificarse en la organización como un rol estratégico, donde se alinean la estrategia y las prácticas de gestión humana, con la estrategia del negocio, cuando se cumple con este rol, los profesionales de esta área, trabajan para ser un socio estratégico, ayudando a lograr el éxito de la estrategias de negocio. Primero como puede adaptarse a los cambios para lograr la estrategia, segundo como la empresa puede responder a la demanda de los clientes y tercero se

puede lograr un mejor desempeño financiero por medio de ejecución más efectiva de la estrategia. (1997, p. 57)

Gestión humana hoy permite ser un agente de cambio, ya que el ritmo del cambio que vivimos debido a la globalización, las exigencias de los clientes, la innovación, la velocidad tecnológica y el acceso a la información, implica necesariamente esta condición. Una de las diferencias fundamentales entre ganadores y perdedores no es la capacidad de seguir el ritmo del cambio, sino la capacidad de responder al ritmo del cambio, los ganadores habrán desarrollado la capacidad de adaptarse, emprender y responder. El papel del profesional de RRHH es el de facilitar el cambio necesario en la estructura organizacional o en los procesos de cambio para que se dé cumplimiento a los retos y cambio estratégicos por los que esté pasando la organización.

Un líder entrevistado considera que:

[...] gestión humana es importante. Hoy la presidencia tiene dos manos derechas, financiera y gestión humana; justo ahorita estábamos con el pacto colectivo; no sé si vieron varios operarios que estaban por acá, tuvieron un [...] con el presidente, entonces eso es fundamental. Gestión humana es muy importante en esta compañía. En el comité de presidencia si hay un espacio fijo y permanente es el espacio de Gestión Humana, siempre. (Flor Yamile, Galletas Noel Grupo Nutresa)

En las áreas de gestión humana son muchas las acciones y prácticas que se generan frente a los procesos transaccionales de los procesos comunes. Pocas son las áreas de recursos humanos que se esfuerzan por demostrar la gestión desde la dinámica administrativa y estratégica a través de indicadores que puedan demostrar la gestión y como a través de resultados se puede dar una gestión que optimice la estrategia organizacional y que los presidentes de las compañías se puedan sentir tranquilos porque a través de gestión humana se estabilizan los procesos y se contribuye a la reducción de costos y potencializar factores económicos que le ayuden a la compañía a tener más rentabilidad.

[...] Soy una fiel convencida de que tenemos que ir migrando rápidamente de ser un área de *staff* a ser estratégica, obviamente cada etapa nos ha exigido un momento histórico de presente, o sea,

cuando fuimos, y todavía muchos son staff es también pertinente, porque gracias a esa etapa hemos podido ir migrando. ¿Por qué nos tenemos que volver estratégicos?, primero porque yo pienso que ya todas las empresas están pensando en la gente, por muy tecnificadas que sean, inclusive, si tú te pones a leer estudios o documentales de empresas como Google que es tan avanzada en el tema, entonces digamos que no hacen tantos planes de retención, pero tienen el mejor talento. (Marisol Llano, Compañía de Empaques S.A)

Gestión humana ha generado una gran evolución y hoy es ratificado por estas compañías, donde se demuestra que desde su estrategia son un pilar fundamental, ya que proporcionan, conocimientos y herramientas para que las personas favorezcan a la consecución y logro de la estrategia organizacional. Esta área da respuesta a los problemas críticos del negocio, apoya el desarrollo de capacidades organizacionales, permitiendo entregar mejores servicios, contribuyendo al sostenimiento y mejoramiento de la compañía.

Desde la óptica actual gestión humana no puede ser concebida como un estilo empresarial aislado del desarrollo de las personas, del negocio y la estrategia empresarial, al contrario, debe ser integrada, ya que las organizaciones no funcionan por sí solas, necesitan del conocimiento, de las habilidades y del desempeño de las personas para poder subsistir. Como conclusión en esta categoría, la gestión del talento humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo para el logro de objetivos individuales y de compañía.

La líder de desarrollo humano de la Universidad EAFIT considera que:

El talento humano es clave para cualquier organización. Tú puedes tener procesos organizados, puedes tener el presupuesto definido, pero si no tienes las personas claves para poder administrar ese presupuesto, y para desarrollar esos procesos, pues se te cae una organización. Por eso es que [gestión humana] es estratégica, y es clave porque es que el talento humano, las personas, es indispensable, para poder, vuelvo y digo, las personas adecuadas en el lugar adecuado; muchas ve-

ces hay personas muy buenas, pero están en el lugar que no es. (Luz Amparo Posada, Universidad EAFIT)

### ***Retención de talentos***

Desde la categoría de análisis de retención de talentos se identifica que la mayoría de Empresas o instituciones investigadas que tienen un alto componente técnico, como es el caso del Hospital Pablo Tobón Uribe para el caso de las supra - especialidades, el grupo Bios con sus zootecnistas de mezclas para producción de concentrados, EPM con sus ingenierías, tienen claramente identificados y establecido quienes son sus talentos claves, que pasa si estos se van de la compañía y generan una serie de acciones para fidelizar esas personas y además gestionar el conocimiento para desvirtuar la criticidad de dichos cargos. Al respecto la líder de gestión humana del Hospital Pablo Tobón Uribe.

Yo no hablo de retención, hablo de fidelización, que este sea el lugar que les permita desarrollarse personal y laboralmente, porque considero que esta generación no será retenida nunca, esta generación se fideliza por el tiempo que está institución le inspiré y nosotros tenemos que ser inspiradores de ellos para seguir creciendo en nuestra institución. Para retener los empleados, tratamos de facilitar la vida de ellos. El hospital tiene la filosofía de no retener a nadie, sin embargo, hay cargos en los que somos conscientes, en los que nos hemos quedado por debajo del mercado, en el sector salud estamos muy bien posicionados en los profesionales y en las supra especialidades, estamos en el top, pero otros cargos que no pertenecen al Core como sistemas, cargos en contabilidad, muy poquito, se nos van por dinero, nunca les damos el doble, por ejemplo el jefe financiero no lo robaron en Bancolombia y no podemos hacer nada. (Nora Lya, Hospital Pablo Tobón)

La retención y el compromiso del talento humano son tareas fundamentales donde se pueden establecer y desplegar programas en calidad de vida, en educación continua, desarrollo profesional, para fidelizar y motivar a los equipos de trabajo para que realicen su labor con pasión y superen las expectativas, crear planes para el crecimiento profesional de cada empleado que a su vez crea la colectividad para el beneficio de la organización. Para Dees:

Por analogía, la organización puede tanto forzar a los empleados a permanecer en la empresa, como tratar de evitar sus ganas de saltar, mediante la creación de incentivos. Claramente, las empresas deben de aportar los mecanismos para evitar la transferencia de información valiosa y sensible al exterior de la organización. Las personas que se identifican más y están más comprometidas con la misión y los valores básicos de la organización, son menos propensas a irse frente a la competencia. (2003, p. 147)

De otro lado, el HPTU muestra la importancia de retener el talento nombrado por ellos como fidelización, para que esas personas que son el factor diferenciador de la clínica quieran permanecer en el tiempo y dar lo mejor de cada uno a la vida de sus pacientes y como recompensa hacen parte de un equipo certificado como Empresa Familiarmente Responsable basado en la escala de motivación, como señala Robbins (1999), Maslow, separo estas cinco necesidades en ordenes altos y bajos las necesidades de orden bajo se satisfacen de manera externa como por ejemplo, el salario, los contratos sindicales y la antigüedad; en esencia, corresponden a este nivel las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades de orden alto son satisfechas internamente dentro de la persona por lo tanto corresponde a este nivel las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El hospital no tiene instaurado un plan de retención de talentos porque no cree en el concepto de retención, pero si tiene una serie de acciones orientadas a fidelizar su equipo, especialmente para aquellos casos que hacen parte de los especializados que se vuelven cargos críticos para la clínica. Tienen un completo plan de bienestar laboral construido para conectar ese ser humano con la vida propia y la de los pacientes, su familia, temas académicos y con lo que lo hace feliz.

### ***Acciones de retención***

El Hospital PTU realiza acciones de retención encaminadas a sus talentos claves y cargos críticos, tienen definidas sus estrategias que van desde lo económico, académico, desarrollo profesional. La buena remuneración en los cargos del Core se aplica retención económica desde el salario hasta los beneficios extralegales, las pretensiones del Hospital va más allá para ellos, es importante construir una identidad de empresa y generar una propuesta de valor para el empleado, con la que los trabajadores se conecten. Con las acciones que hace el HPTU, de construcción

de conocimiento por medio de entidades académicas de patrocinio de pasantías y contribuir a formaciones de supra especialidades, promueven el conocimiento generan satisfacción personal, articulan el sentido de crecimiento de las personas en pro de la organización. El Hospital Pablo Tobón genera acciones de retención inspiradoras que permite tener personas de alto desempeño que les da valor competitivo y que a partir de las acciones dadas a estas personas, se genera conocimiento diferenciador ante sus competidores y la permanencia en el tiempo por convicción de sus colaboradores y la posibilidad de atraer talentos con grandes capacidades para estar en la lista de los mejores. En el caso del grupo Bios, el área de gestión humana está caracterizada por una actitud de agudeza en la lectura de los fenómenos organizacionales y en particular en los procesos de selección.

Tenemos identificados los talentos claves, [...] se realiza un ejercicio con una firma, donde logramos identificar donde estaban las personas y lo logramos meter en un proceso para que se sienten frente a la empresa y son las personas que van a hacer plan carrera y desarrollo profesional, tenemos un programa muy fino de plan de sucesión, de plan de carrera de alto potencial. La sombrillita que engloba todo, se llama desarrollo humano [...]. Un pensamiento muy agudo, una templanza en la actuación, aquí no estamos hablando de genios locos, queremos que sean de gran capacidad y relacionales, con un pensamiento agudo, pero que trabajen en un organismo social y que tiene que caber ahí [...] si lo llevas al máximo nivel de productividad, son personas que son talentos claves dentro de la organización. Es un ideal de excelencia de la mente, lo que produce un individuo bien equilibrado. (Jaime Palacio, Grupo Bios).

El grupo Bios es un negocio que pertenece al sector de la producción de alimentos y cuidado de los animales y esto conecta el sentido de sus profesionales, con el campo, la tierra, la vida de los animales, es un referente para zootecnistas y médicos veterinarios, por ende, el esfuerzo para la retención no es tan marcado como en otras entidades, pues en su mayoría son apasionados por su labor. Desde el grupo Bios se tienen identificados los talentos claves y las acciones para este grupo, que representa la continuidad del conocimiento, para este grupo de personas durante establecen, planes de carrera, desarrollo profesional, y un de plan de sucesión, y plan de carrera de alto potencial, el grupo Bios considera importante la valoración de los talentos para

determinar el estado de cada uno de sus talentos y establecer prioridades según las acciones a implementar.

En el caso de EPM, por ser una empresa pública de gran nombre en la ciudad de Medellín, las personas se pueden vincular por varios años, es una empresa que les ofrece muchas posibilidades de crecimiento personal, académico y familiar. Tiene una convención firmada por tal razón la fuerza laboral que ejercen los sindicatos hace que las personas se concentren en la organización por mucho tiempo y con un respaldo contractual muy interesante, que sería pocas las estrategias de retención diferentes utilizadas en estos casos.

EPM es una empresa atractiva para trabajar, aquí se pagan buenos salarios, convencionalmente hay muchos beneficios, hay posibilidades de ascender, por ejemplo la universidad EPM, porque aquí trabajamos todo el tema de capacitación bajo el concepto de unidad corporativa, entonces la gente puede multiplicar conocimientos, la universidad le reconoce esa multiplicación de conocimientos, poder escribir, se publican lo que escribes, obviamente tiene que ser bueno, la revista EPM te publica los artículos, si escribes una monografía te publican la monografía, permanentemente estamos patrocinando becas en el exterior, becas de excelencia. (Carlos Mario Montoya, Empresas Públicas de Medellín).

Desde la categoría de Análisis de Acciones de Retención se evidencia en las entrevistas que algunos de estos líderes, emplean negociaciones inmediatas, que en ocasiones pueden ser contraproducentes porque después de tomada una decisión frente a las razones de retiro de una organización, ofertar mejores condiciones e incluso salario, subir el salario, no solo deteriora una escala salarial, sino que incrementa en la organización el concepto de equidad, especialmente en aquellas organizaciones donde los recursos en general son limitados, adicional al concepto de necesidad momentánea que una vez se suple, en poco tiempo se estará en falta e inconforme frente a cosas que no cambian, ni suceden.

Otros líderes de Gestión Humana tienen programas de fidelización claros que hacen que esas personas quieran seguir perteneciendo a esas organizaciones porque sienten de forma intan-

gible que otra compañía no les dará esos beneficios, ni privilegios, adicional de su percepción de valoración sobre el aporte que hace su trabajo al crecimiento de dicha organización.

Otros líderes no retienen, porque consideran que se cumplieron ciclos y nadie es irremplazable, así la curva de aprendizaje sea lenta. Pues la organización no puede depender de una persona. Sobre este tema, Davenport considera que:

Cuando la compañía define tener acciones de retención comience por definir lo que la organización entiende por cada elemento de rendimiento de la inversión; motivación intrínseca, oportunidades de crecimiento, reconocimiento y recompensas económicas. No pretenda desarrollar definiciones amplias, sino precisar específicamente los componentes que acompañan a cada elemento en los grupos de trabajo de su empresa. La motivación intrínseca, por ejemplo, puede significar elegir frecuentemente entre una amplia variedad de tareas, en la autonomía para programar el propio trabajo o la participación en decisiones estratégicas importantes. Un ambiente motivador incluye trabajar en un lugar rebotante de energía, humor y espíritu de equipo. (Davenport, 2000, p. 230)

Para la líder de gestión humana del Hospital Pablo Tobón Uribe:

Las acciones de retención o fidelización son para los talentos críticos y claves porque somos un hospital de Tercer nivel, sólo se atienden pacientes complejos, no se atienden enfermedades leves, ni urgencias leves, todos son urgencias vitales, se encuentran traumas, cáncer y enfermedades graves y de alto costo, en pediatría por ejemplo tenemos 10 Supra especialidades, internista pediátrico, son médicos por ejemplo que estudian medicina pediatría y Supra especialidades corazón, riñón, cáncer, entre otras, muchos de ellos se han formado con el apoyo económico de la clínica y cómo son tan pocos en el país, si se nos van, nos hacen un hueco muy grande, por eso tratamos de que no sean únicos, hacemos espejos de cada uno y hacemos acuerdos de compromiso posterior a la formación. Firman la carta de compromiso y si se quieren ir pagan la inversión. (Nora Lya, Hospital Pablo Tobón).

Por su parte, la líder de Protección S.A. considera que:

[...]Nuestras acciones de fidelización para las personas con potencial y talentos claves están clasificadas por ofertas de valor diferentes, para los sucesores de los directivos les tenemos pasantías nacionales e internacionales, que hagan un reemplazo en una junta directiva, o hagan parte de una junta directiva, reemplazos de vicepresidente, para que vayan como desarrollándose, también tenemos *Feedback*, un *Feedback* trimestral en desempeño y competencias por parte del líder directo y la vicepresidencia, un mentor, un mentor que sea un miembro de la junta directiva, también tenemos coaching individual, tenemos un coaching grupal, participación en asociaciones profesionales, también tenemos certificación en *coaching*,[...] tenemos una escuela de liderazgo y también tenemos unos módulos para fortalecerse en ese tema, tenemos una escuela de negocios de habilidades, la compensación aumenta, el valor de crédito en vehículo y en vivienda, nosotros tenemos unos topes pero para estos sucesores se los aumentamos, mayor monto en el seguro de vida y accidentes personales, les damos un subsidio mayor en la póliza de salud, un chequeo ejecutivo diferencial, días de vacaciones adicionales, eso es como para altos sucesores del directivo, para altos potenciales de líderes tenemos también pasantías inter áreas, pasantías nacionales e internacionales, participación en proyectos estratégicos; cada uno tiene como su propia oferta, participación en mesas de trabajo. (Marlín Marín, Protección Pensiones y Cesantías)

Los sistemas de recompensas e incentivos según Dess & Lumpkin, (2003) constituyen una poderosa vía para influenciar la cultura organizativa, centrar los esfuerzos en las tareas de máxima prioridad y motivar un alto nivel de desempeño de las tareas por parte de los individuos y grupos puesto que mucho de la cultura tiene que ver con influir en las creencias, comportamientos y actitudes de las personas en la organización, el sistema de recompensas, al especificar quien es recompensado y por qué, constituye un eficaz elemento motivador y mecanismo de control.

Las acciones de retención implementadas por estas dos compañías tienen que ver directamente con esas motivaciones particulares de cada individuo, o de grupos a nivel de las organizaciones. Impulsos como el logro, que permiten al ser humano cumplir con objetivos propios y poder seguir adelante, los de afiliación que permiten relacionarse eficazmente con los demás. Las personas poseen la motivación de realizar un trabajo de alta calidad y desarrollar las habilidades propias. Podríamos entender desde este punto de vista que las personas en estos ambientes laborales, contemplan un nivel de motivación que los lleva a satisfacer sus necesidades y por lo tanto

comprometerse con quien ofrece, estabilidad en su vida laboral y por lo tanto personal y familiar. Las acciones de retención tienen que ver directamente con los impulsos motivacionales, tales como el logro, asociación, afiliación y poder. Al respecto Ulrich (1997):

En algún punto, el trabajo duro por una gran causa debe ser premiado a un nivel personal, Nadie es totalmente altruista, queremos tocar, ver y sentirnos premiados por lo que hacemos. Para la mayoría de la gente, la compensación es lo que mide el éxito. Las empresas están aprendiendo que dar participación en las ganancias económicas obtenidas cuando se alcanzan objetivos funciona, y ayuda a los empleados a seguir motivados para alcanzar objetivos cada vez más difíciles. Cuando existe una relación clara entre trabajo y premios, los empleados pueden responder mejor a las mayores exigencias. (p. 223)

Estas acciones de retención muestran el interés natural del ser humano por sentirse reconocidos, premiados, retados, y como consecuencia el creer que es exitoso en lo que se propone alcanzando objetivos que sin incentivos no se logran, apostándole nuevamente a mayores exigencias del negocio a cambio del beneficio.

### ***Talentos claves***

En la categoría de análisis de talentos claves se tienen organizaciones de este grupo de entrevistados que consideran que cada líder identifica cuáles son sus talentos claves y cada uno de ellos de forma autónoma, determinan que comportamiento o acciones tienen con este pequeño grupo de personas con el fin de retenerlos, otras compañías por el contrario valoran la importancia de liderar este tema desde la Gerencia General y desde la Gerencia de Recursos Humanos, pues consideran los talentos claves son un tema estratégico, donde es necesario tener presente esta población, administrarla de forma efectiva e invertir en ellos pues hace parte del capital intelectual de la compañía que garantiza el conocimiento y el crecimiento corporativo. Para otro pequeño grupo esta es una deuda con la organización ¿pues no se han identificado y por ende no se gestionan, incluso no tienen indicadores de rotación que les permita determinar el impacto de la población que se retira, cuántos de estos son claves y cuáles son las razones para aceptar otras ofertas o buscarlas.

Empresas Públicas de Medellín es una empresa que tiene claramente identificados sus talentos claves y esto es lo que hacen con esta población.

Talentos Claves, identificamos personas claves. Por todo el tema de desempeño, derivamos unos mapas de talento que sobre las bases de un eje de potencial y un eje de desempeño, entonces se ubica a las personas en este mapa, obviamente sabiendo que aquí esta es la posición para los *high potencial*. Entonces si coincide que es una persona de alto desempeño y alto potencial y además es una persona clave, digamos que ahí tenemos un mache importante; esas personas son las que van a las Juntas Directivas de las filiales, son las que son elegidas para ascensos, son las que son elegidas como becarios de excelencia, son las elegidas para los encargos en posiciones importantes, son las elegidas para ir a equipos de trabajo de proyectos, son en fin, esas personas tienen prerrogativas. (Carlos Mario Montoya, Empresas Públicas de Medellín)

A los talentos claves se les asigna el estatus de alto potencial, pues son objeto de un seguimiento particular que atiende a su capacitación y su remuneración e incluyen una serie de beneficios y estímulos con el objetivo de lograr retención: financiación de posgrados, viajes a diferentes partes del mundo, coaching, premios entre otros. Para la retención de estos cargos críticos y/o talento claves, es claro que no es que existan niveles de contribuciones diferentes, la misma organización tiene beneficios importantes que permiten que las personas se sientan en bienestar para trabajar, los procesos que se realizan para el crecimiento personal y la formación como aporte al crecimiento profesional hacen de la compañía una empresa donde las personas se quieren quedar y más aún cuando son identificadas como talentos claves y cargos críticos, que logran tener algunos beneficios más puntuales.

Para que las organizaciones tengan éxito deben de reclutar y retener personas con talentos claves en todos los niveles, dotados de un conjunto de habilidades y capacidades apropiadas, así como los valores y actitudes correctos. Tales habilidades y actitudes deben desarrollarse, fortalecerse y reforzarse continuamente y cada empleado desee ser motivado y dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización. Los trabajadores del conocimiento y talentos claves, basan el desarrollo profesional y el enriquecimiento personal en la lealtad a la empresa. (Dess & Lumpkin, 2003, p. 146)

Uno de los fines de gestión humana para el grupo EPM es identificar y generar estrategias donde se detecte el potencial de las personas. Alcanzar el estatuto de: *Alto potencial* es la prueba principal que deben pasar los futuros diligentes. Esta etiqueta es el estandarte más codiciado que califica y clasifica a quienes están en carrera para acceder a los puestos directivos, como lo nombra en el entrevistado de EPM. Los talentos claves en conclusión son ese grupo de personas que se les asigna el estatus de alto potencial, son objeto de un seguimiento particular que atiende a su capacitación y su remuneración, e incluye una serie de beneficios y estímulos con el objetivo de lograr retención estas son algunos de esos beneficios: financiación de posgrados, viajes a diferentes partes del mundo, coaching, premios, salario diferencial, pagos de pasantías entre otros.

Otra compañía que tiene identificados sus talentos claves es Noel del grupo Nutresa, que los nombran como cargos críticos con diferencia técnica y estratégica.

Nosotros tenemos identificados unos cargos críticos de cara a dos temas de continuidad de la estrategia porque son críticos de cara a los resultados de la estrategia, pero también cargos críticos de cara al conocimiento. Entonces tenemos el mapa de cargos críticos actualizados, de cara aporte a la estrategia, y de cara gestión de conocimiento. (Flor Yamile, Noel)

Gestionar el talento es garantizar continuidad en el tiempo del conocimiento del negocio, la transformación y la permanencia, ascenso o decrecimiento. Las empresas que no cuentan con un departamento de recursos humanos consolidado y con un equipo interdisciplinario que procure programas de retención de talento o acciones de retención de talento, quedan en un tercer plano y pocas veces se llegan a concretar, pues no es contemplado como una necesidad de compañía. Finalmente, este concepto puede ser errado porque desde la realidad cualquier negocio sin importar su tamaño o sector su capital humano es lo más importante. Así para Davenport:

Puestos claves son aquellos que más directamente constituyen el éxito competitivo de la empresa. Diferenciar a los potenciales directivos de los empleados rasos, lo que meramente "acompaña" o tienen solo cualidades técnicas. La capacidad de detectar y cultivar nuevos líderes es una competencia por la cual los propios ejecutivos son evaluados. (2000, pp. 204-205)

En la compañía Noel del grupo Nutresa tienen identificados sus talentos claves y dan contexto a los dos términos: *Talentos claves* y *cargos críticos*, logran identificarlos a través de diferentes estrategias, por ejemplo, identificar cuáles son las personas que dan valor y resultados a la estrategia organizacional y como cargos críticos los que tienen el conocimiento técnico y las personas que saben hacer las cosas y que le generan gran rentabilidad a la compañía. Para la retención de estos cargos críticos no existen niveles de contribuciones diferentes, la misma organización tiene beneficios importantes que permiten que esas personas se sientan motivados y con sensación de bienestar personal, laboral y familiar. La Gerencia de Talento Humano de Noel considera que los procesos que se realizan para el crecimiento personal, profesional y la inversión en formación hacen de la compañía una empresa donde las personas se quieren quedar y más aún cuando son identificadas como talentos claves y cargos críticos, que logran tener algunos beneficios más focalizados que generan confort.

Para dar respuesta a nuestra pregunta de investigación: ¿Cuáles son los beneficios de incluir acciones de retención de personal en la estrategia de la organización? Desde los hallazgos podemos concluir que: toda compañía necesita anticipar y responder los impredecibles cambios del entorno competitivo. Con la emergencia de la economía del conocimiento, el capital humano, se ha convertido en la clave para conseguir ventajas competitivas que persistan a lo largo del tiempo. Las organizaciones ya no pueden ser eficaces si la alta dirección **realiza la reflexión** y el resto de la organización **realiza el trabajo**, todos necesitan estar involucrados en el proceso de dirección estratégica, es en este punto donde gestión humana acompaña y le da forma a la estrategia.

Gestión humana en cualquier compañía hace parte de las decisiones del negocio, no es inferior al resto de sus áreas dispone del conocimiento para homologar un lenguaje con la gerencia y con la estrategia del negocio, para hacer de esta empresa un verdadero polo de desarrollo social, en que todos los grupos de interés: inversionistas, proveedores, trabajadores y sus familia, comunidad, clientes y consumidores, encuentren la satisfacción de hacer parte de ellos, y de percibir los beneficios esperados, propios de una sociedad que busca sin exclusiones el bienestar para todos.

Empresas como Protección pensiones y cesantías, es una empresa que tiene claramente identificado los procesos de gestión humana desde la estrategia organizacional:

[...] La gestión humana hace parte está en la estrategia. Pero nosotros no es solo gestión humana involucra dos mil personas de la organización. Las dos mil personas tenemos que estar enfocadas en el desarrollo, las dos mil personas tenemos que estar enfocadas en los principios, las dos mil personas debemos trabajar por la satisfacción de nuestros clientes; entonces, es más desde el sentimiento, desde la pasión y el compromiso que debe haber en cada uno de nosotros por haber elegido trabajar en una empresa como Protección, o sea, queremos que nos elijan no queremos seleccionar. (Marylin Marín, Protección pensiones y cesantías)

La gestión del talento humano tiene que trascender del simple concepto de la administración de personal a una visión de la complejidad de la gestión humana más allá de la mirada tradicional de las prácticas administrativas sobre recursos humanos (Calderón 2006). Igualmente, es necesaria la comprensión sobre la evolución del área de talento humano, su rol frente a los objetivos organizacionales y los retos.

Se evidencia como en este tipo de compañías investigadas es claro que el capital humano hace parte fundamental de la estrategia organizacional, enunciado como uno de sus pilares donde a través de las personas se logran los resultados. Los clientes se convierten en una prioridad, la innovación permitiendo ser más competitividad y creado valor para los corporativos y los demás grupos de interés (*Stakeholders*).

Con Wright y McMahan (2011), diremos que la gestión estratégica y la gestión de recursos humanos se han desarrollado de forma separada y han confluído en el estudio del capital humano, pero desde perspectivas diferentes y resolviendo preguntas diferentes. En años recientes, ha crecido el interés por integrar las dos perspectivas hacia un panorama más integral e interdisciplinario de esta teoría, bajo el concepto de capital humano estratégico (*strategic human capital*), el cual se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y otras características de los individuos que tienen el potencial de generar valor y que son importantes para propiciar las capacidades críticas de la empresa.

## 8. Conclusiones

Cuando se inició esta investigación se tenían concepciones previas que estaban asociadas a conceptos de necesidad frente al tema, propios de las prácticas laborales de quienes hacemos parte de las áreas de gestión humana en la organización. Como investigadoras llevar a cabo este ejercicio de investigación permitió indagar teóricamente referentes conceptuales que nos permiten analizar prejuicios sobre la permanencia de las personas en las organizaciones. Indagamos igualmente el rol de gestión humana estratégica según la teoría y la comparación con los verbatines y realidades de negocio expuestas por los líderes de gestión humana de las organizaciones investigadas que nos abrieron espacios de su día a día laboral con el propósito de contribuir a fines académicos, que a futuro le generen a ellos elementos para dar continuidad a temas de retención de talentos incluidos en la estrategia, por experiencias reales de empresas de la región. Otro factor importante fue lograr establecer conversaciones frente a la realidad de gestión humana en su organización actual y la exposición a la divulgación de sus prácticas laborales como líderes del tema foco, esto generaba en algunos prevención pues parte de la realidad del negocio son propias de esa persona que lidera la gerencia, su conocimiento y habilidades, representada en su individualidad y personalidad, por ende se ponen en evidencia sus competencias de gestión y aporte estratégico que es una de las grandes pretensiones de los líderes de todas las áreas.

En cuanto a los resultados obtenidos en la investigación se puede concluir, que, si bien en general las áreas de gestión humana están agregando valor a las organizaciones, y generando sentido humano a las empresas Antioqueñas en los últimos años para volverse más competitivas, esto ha generado exigencias de la gerencia a las áreas de apoyo y transversales para responder a estos retos. En las empresas abordadas en la investigación encontramos unas segmentaciones que nos muestran no solo diferencias como tipo de negocio según su sector, sino grados de madures e impacto de las áreas de gestión humana para esas organizaciones. Un grupo de empresas investigadas cuenta con planes estratégicos de gestión humana alineados con la estrategia corporativa, agregan valor; otro grupo de empresas tiene conciencia de este rol y de lo esperado de sus áreas, pero aún no han desarrollado la forma de agregar valor ni tener un impacto diferente a lo transaccional, por ende este grupo tiene una tarea constante y es salir del cumplimiento de propósitos y

metas por convicción, con recursos limitados y, por ende, el impacto menos profundo. Un tercer grupo, integrado especialmente por empresas de corte paternalistas y familiares, no ha evolucionado de manera estratégica y sus áreas siguen concentradas en funciones operativas de procesar nómina, bienestar laboral y administrar personal con el fin de cuidar las personas en su naturaleza incluso haciendo excepciones en desempeño que para los objetivos del negocio pueden ser nocivos porque no es lo esperado frente a ningún cargo.

Frente a la pregunta de investigación ¿Cuáles son los beneficios de incluir acciones de retención de personal en la estrategia de la organización? Los beneficios surgen para dar continuidad a las propuestas y proyectos estratégicos, pues como se ha mencionado antes las nuevas necesidades de los negocios exigen personas con competencias especiales de un grupo llamado talentos claves o críticos para afrontar lo esperado por ese negocio, son personas con perfiles y competencias especiales técnicas y humanas como son flexibilidad, capacidad adaptativa, de evolución e innovación, relacionamiento e influencia, y son este grupo de personas, que van demandando políticas claras de retención y fidelización del personal, para mantenerse alineado, motivado y con ganas de continuar en el negocio, no solo desde los enfoques salariales y prestacionales, sino desde la posibilidad de desarrollar a nivel personal y profesional un crecimiento constante y una conexión especial con el sentido de la vida de esa persona y el aporte que hace a la empresa. Además de un clima grato, un equipo competente y reconocido, espacios de flexibilidad y autonomía.

Cuando los talentos claves son identificados, reconocidos e incluidos en la estrategia, el proceso de retención es constante, sistemático, claro, visionario, le permitirá establecer temas como planes de sucesión y de carrera que harán viable la movilidad de la empresa y las personas. Gestión humana se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización. La administración de la gestión humana debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo para el logro de objetivos individuales y de compañía.

El primer paso para la retención de talentos en algunas organizaciones abordadas es el incremento salarial, sin embargo, se identificaron programas de retención de talentos que inicialmente no tienen diferencias salariales, pues al ser nombrado talento clave de la organización se satisfacen algunas necesidades de las personas, como son el reconocimiento y la competencia, la capacidad de sentirse retado para cumplir el propósito que define la organización y a través de estas las metas propias. Se encontró otro grupo de empresas que no nombra a las personas como talentos claves, sino que los identifica y los mantienen de forma confidencial para no generar una expectativa que no puedan cumplir y que como consecuencia les genere desmotivación. Ante esto se establecen acciones de retención con el fin de retenerlas de forma indirecta; beneficios especiales como becas, pasantías, reemplazos de cargos superiores, vinculación a proyectos estratégicos entre otros. Desde esta visión se podría decir que la vinculación de las acciones de retención a la estrategia del negocio de manera directa o indirecta para los talentos claves los ubica en un mapa de acciones futuras que no evitara la fuga de talentos, pero si los vinculara por un período más largo y manejable para la organización que le permita gestionar el conocimiento y emprender acciones que garanticen sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento.

Encontramos empresas que no tienen identificados sus talentos claves en la organización, sin embargo, tienen prácticas laborales que mantienen conectadas las personas en el tiempo y especialmente al resultado de la organización sin importar su nivel jerárquico, pues divulgan la meta y la cifra que se quiere alcanzar y según su impacto en el resultado, es la posibilidad de ganancia de bonificaciones y el tiempo en el que recibe ese incentivo por sus metas, consideran que no es importante retener los talentos porque el proceso es natural de oxigenación del negocio, y de conocimiento de nuevos talentos. Estas metodologías les han funcionado y consideran que es estratégico, ya que se vuelven fuertes numéricamente frente a una de las principales críticas que se les hace a los profesionales de gestión humana.

Otro aspecto importante de resaltar es la poca articulación entre aspectos cualitativos (descripciones de los fenómenos organizacionales, conocimiento de los tipos de personalidad) con los cuantitativos (conocimientos rigurosos en estadística, pensamiento estratégico y analítico), y la no medición numéricamente en ningún aspecto, le quita a las áreas de gestión humana la

posibilidad de indagar tangiblemente el impacto de las acciones que implementan: índice de rotación, el costo que representan como área para la organización, el costo de los programas y actividades versus la retribución y la inversión de compañía, el impacto en la pérdida de talentos claves, y como están frente a sus competidores en eficiencia y competitividad.

Por otro lado, se percibe en el ejercicio investigativo compañías donde gestión humana es estratégica, hace parte de las decisiones del negocio, aportan al conocimiento, al desarrollo de las personas, homologan sus prácticas con la estrategia del negocio, aportan a los grupos de interés: inversionistas, proveedores, trabajadores, familias, comunidad, clientes y consumidores, trabajan fuerte en ser una marca empleadora referente. Gestión humana para estas empresas da respuesta a los problemas críticos del negocio, apoya el desarrollo de capacidades organizacionales, permitiendo entregar mejores servicios, contribuyendo al sostenimiento y mejoramiento de la compañía.

La percepción en los líderes de gestión humana sobre la no inclusión en la retención de gestión humana en la estrategia de la organización es contundente, y semejante en todos, los que la tienen dentro de su estrategia y los que no han realizado la tarea, consideran que es uno de los grandes aportes de gestión humana y es la retención de talentos claves a través del uso adecuado de los recursos, las acciones requeridas y vistos por la gerencia general en su estrategia, pues los programas, acciones y prácticas no avalados por esta figura no prosperan, se vuelven desgastantes, inefectivos, escasos de recursos, poco sostenibles en el tiempo, adicional la madurez del área de gestión humana influye en la posibilidad de estas acciones, ya que donde las empresas no tienen una estructura consolidada, el día a día se pasa en hacer lo necesario para soportar lo transaccional y cumplir el hoy del negocio.

Se identificó del mismo modo que muchas acciones de retención de talentos de la mayoría de las empresas abordadas están enfocadas desde bienestar laboral, con el propósito de retener, generar bienestar, mejorar el clima laboral, como actividades de sostenimiento, no ligadas a un plan de la organización futuro según la claridad organizacional, ni su estrategia, por ende no exis-

ten metodologías que les permitan identificar quién es un talento clave y que plan se debe tener para la fidelización del mismo.

Otro hallazgo es que no se puede controlar la rotación en general, sin embargo, los planes de retención de talentos, enfocados a planes de carrera y sucesión presentan un nivel más bajo de rotación y permitirán entender cuando se dé la rotación que es una decisión autónoma y libre con una oferta de peso, o cuestionar si los programas y planes de retención fueron insuficientes o la oferta y el nivel de desarrollo de ese talento es tan alto, que ese negocio no tiene como competir, ni retenerlo. Se recomienda a todas las organizaciones que no implementan acciones de retención a construir un plan alineado a la estrategia como una apuesta indispensable y coherente con la premisa las personas son el activo más importante de la empresa para lograr la consolidación de la visión organizacional.

Como futura investigación frente a este caso se podría construir un referente teórico frente a *fidelización* como concepto utilizado de forma interna a las organizaciones, para entender porque las personas leales a los negocios y como se fidelizan, ya que el concepto de *retención* puede ser un sinónimo de contención, detención, parada, freno, atasco, embotellamiento, obstrucción, y finalmente el objetivo de fidelizar los empleados es cuidarlo y optimizar el aporte que hace a la estrategia del negocio no forzarlo a permanecer porque no tiene otras opciones o porque se le suplen sus necesidades básicas. En la actualidad el concepto de fidelización existe a la luz del *marketing* que se refiere a la lealtad de los clientes por una marca, producto o servicio, que compra de forma continua o periódica y que en su cabeza los tiene como su primera opción de compra, busca mantener una relación estable y duradera del cliente con la marca.

## ANEXO

### Consentimiento informado entrevistas semiestructuradas

Somos **Catalina Saldarriaga Cossio** y **Natalia Andrea Álvarez Murillo** identificadas con Cédula de Ciudadanía No **43.909.708** de la ciudad de Bello y **43.113.297** de Bello respectivamente; estudiantes de la **Maestría en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT** modalidad presencial. Estamos llevando a cabo la investigación denominada

Para llevar a cabo dicha investigación se requiere la realización de 11 entrevistas semiestructuradas a personas de la organización. **El proceso será confidencial y el nombre de los entrevistados podrá ser utilizado en el informe final**, por tanto, su participación es voluntaria y el estudio no conlleva a ningún riesgo ante su cargo y empleo.

Algunas consideraciones:

- Al participar en esta investigación el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por las entrevistadoras. También se tendrá en cuenta las experiencias laborales y personales que estén relacionadas con el tema de investigación.
- Usted concede que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información. Y esta grabación será destruida una vez finalice el proceso investigativo.
- Los resultados de esta investigación harán parte de un informe para la universidad EAFIT en calidad de estudiante y no se entregarán los resultados a la compañía.

¡Muchas gracias!

**Estudiantes:**

---

Nombre:

C.C.

**Entrevistado:**

---

Nombre:

C.C.

## Referencias bibliográficas

- Ambrosini, V; y Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management*.
- Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. London: Mc Millan
- Allaire, Y, y Firsirotu, M. (1984). Teorías sobre cultura organizacional. En Y. Allaire, y M.E. Firsirotu, *Teorías sobre cultura organizacional*.
- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Barcelona: Editorial, Granica.
- Arráez, M., Calles, J., Moreno de Tovar, L. (2006). La Hermenéutica: una actividad interpretativa. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 7 (2), 171-181. [En línea]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41070212>. ISSN 1317-5815
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*.
- Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, Corporate context, and the Strategy. *Academy of Management Review*.
- Butteriss M, (2001). *Reinventando Recursos Humanos*. Barcelona Editorial, Gestión 2000.
- Bruner, J. et al. (1990). *La elaboración del sentido*, Madrid, Paidós.
- Caicedo, C.H. (2000). “Informática, Gestión y Sociedad”, *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas* N° 16, julio – diciembre, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón, G; Álvarez, C y Naranjo, J. (2008). *Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas*. Manizales: Editorial Universidad Nacional Sede Manizales.

- Caro, A. (2001). *Gestión Humana: La imagen del servicio*, Bogotá Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica *Pensamiento & Gestión*, núm. 35, julio-diciembre, 2013, Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y el Conocimiento*. España, Editorial: ECOE Ediciones.
- Davenport, T. (2000). *Capital Humano, creando ventajas competitivas a través de las personas*. Editorial Deusto.
- De Castro, A., Cardona, E., Gordillo, M., & Támara, y. (19, enero-julio de 2007). *Comprensión de la experiencia de ansiedad en un estudiante que pertenece a un grupo de la universidad del norte de la ciudad de barranquilla. Revista: Psicología desde le caribe.*
- Dess, G & Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica*. Editorial Mc Graw Hill, España.
- Díaz, E; Vargas, V; Rodríguez, J. (2014). *Gestión Humana en la Empresa Colombiana*, Universidad de la Salle, Facultad de ciencias administrativas y contables, Bogotá.
- Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados valiosos*, México: Editorial: Oxford University Press.
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. S.A.
- Escobar, J. A. (2009). *Al final de cuentas, ¿qué hacemos en gestión humana? (Vol. II)*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial ASCORT.
- Ernst & Young. (1998). *Gestión por competencias fascículo N°6*, Madrid, Cuaderno Cinco Diaz.
- Fontana, A; Frey, J. (2005). *The Interview, from neutral stance to political involvement*. En N. K.

- Gadamer, H. (1997). *Verdad y método I*. Salamanca: Ediciones Sígueme.
- Gonzales M., D. E. (2009). Estrategias de retención del personal. Universidad EAFIT Vol. 45. No. 156. 2009
- Herzberg, F. (1979). *The motivations to work*; Estados Unidos: John Wiley & Sons, Segunda Edición.
- Hoskisson, R.E.; Hitt, M.A., Wan, W.P., y Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of pendulum. *Fournal of management*.
- Jenks, J. (1991). *The Hiring, firing (and erylthing in between)*, Personnel Book, Round Lake Publishing, USA.
- Kaplan, R. & Nortto, D. (1997). *El cuadro del mando integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona: Ges- tion 2000
- Leibowitz, Z.B; Farren, C; Kaye, B (1986). *Designing career development systems*. San Francisco.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*.
- López A., Real, J. C., & Valle Cabrera, R. (2007). The role of practices and human capital on organiza- tional learning capability, 22nd Workshop on SHRM (EIASM). Brussels.
- Maganhotto, D; Marques, C; y Jacometti, M. (2012). *Estrategia como práctica organizacional: Posi- bilidades analíticas a partir do Institucionalismo organizacional*.
- Manrique, H; Lopera, I; Pérez, J; Ramírez, V y Henao, C.M. (2016). *Clínica analítica de las organizacio- nes*. Medellín: Editorial SanPablo; Fondo Editorial Universidad EAFIT; El método analítico.
- Medina, J. (1998). *Perspectivas sobre crecimiento, desarrollo y competitividad*. En *Competitividad & Desarrollo Social: Retos y perspectivas*, Cali, Universidad del Valle.

- Mejía A, Bravo, M. (2010). Gestión de la Competitividad sostenible en las organizaciones. Ediciones: Universidad San Buenaventura.
- Mintzberg, H. (1999). Safari a la Estrategia, Barcelona: Editorial Granica.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; y Lampel, J. (2007). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Buenos Aires: Granica.
- Mondy, W., & Noé, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. Naucalpan, México: Prentice Hall.
- Kreisman, B. J. (2002). Insights into Employee Motivation, Commitment and Retention. Colorado. Denver: btedemo.
- Pfeffer, J. (1996). Ventaja competitiva a través de la gente, México, CECSA.
- Porter. M.E. (1985). La ventaja competitiva. Buenos Aires: CECSA.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. San Diego State University, octava Edición. Pearson Hall, Pearson, Addison Wesley Longman.
- Romero, R. (1998). El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones. A propósito de la discusión sobre el taylorismo. Revista Innovar, N° 11, enero-junio, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- Salavarieta, D, Torres, G, Pérez, P. A. y Jiménez, J. F. (2004). Presentación de resultados de la investigación: educación empresarial. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Sanabria, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. Innovar. Revista de ciencia administrativa y sociales.
- Sastre, M; Castillo, E; Aguilar, M. (2003). Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. España, Editorial Mc Graw Hill.

- Schwenk, C.R. (1988). The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of Management Studies*.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, vol. 1, núm. 2, julio-diciembre, pp. 20-33. Universidad Libre Cali, Colombia.
- Solaas, H. (2017). Cómo se realiza la evaluación del Potencial Individual, <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/rrhh>
- Spencer, L; Spencer S. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance*, Nueva York, Estados Unidos.
- Suarez, A. (1998). *Metodología y Hermenéutica: para el estudio, la investigación y la superación*. Bogotá: Ediciones Jurídicas Gustavo Ibáñez.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*, Chile: Editorial Granic.
- Ulrich, D. (1998). *A New Mandate for Human Resources*. En D. Ulrich. *A New Mandate for Human Resources* Lansing, USA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (2005). *La propuesta de Valor de Recursos Humanos*, Barcelona: Editorial Deusto.
- Volberda H. W. (2004). *Crisis in Strategy: fragmentation, integration or synthesis*. *European Management Review*.
- Vásquez, R; Mejía, Y; Rodríguez, V; Ponce T; (2015). *Retención del talento humano en las organizaciones; universidad autónoma de Coahuila global conference on business and finance proceedings*. Volume 9. Number 2. 2
- Vargas, G; Zapata, D; Martínez, J; Avila, H; Salas, J; López, H. (2007). *Teorías clásicas de la organización y el Management*, Universidad del Valle: Ecoe Ediciones.

Wright, P.; Coff, R, y Moliterno, T. (2014). Strategic Human Capital Crossing the Great Divide.

Wright, P; y Mc Mahan, G. (2011). Exploring human capital: putting “human”back into strategic human resource management.