

RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN TIEMPOS DE CAMBIO

Sebastián Jaramillo Cárdenas

Aloxman Gil Duque

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración de Negocios (MBA)

Medellín

2015

RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN TIEMPOS DE CAMBIO

Sebastián Jaramillo Cárdenas

Aloxman Gil Duque

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Administración (MBA)

Asesor temático: Ulises Orestes Cuéllar Bermúdez

Asesor metodológico: Ulises Orestes Cuéllar Bermúdez

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración de Negocios (MBA)

2015

RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN TIEMPOS DE CAMBIO

Sebastián Jaramillo Cárdenas

sjaram15@eafit.edu.co

Aloxman Gil Duque

agilduq@eafit.edu.co

RESUMEN

“Retención del talento humano en tiempos de cambio” tiene como principal objetivo encontrar los factores más importantes en este aspecto que tienen nueve empresas representativas de Antioquia con presencia en Colombia y otros lugares de la geografía mundial; además, abordar estas empresas para conocer el estado actual de los procesos de gestión del talento humano como motor para fortalecer la retención y encontrar tendencias en las prácticas de estas organizaciones.

Se parte de una revisión bibliográfica, que considera variables intrínsecas y extrínsecas (que analizan los impactos hacia el ser y el hacer, respectivamente). Posteriormente se realizan entrevistas con los líderes de gestión humana de esas empresas, de las cuales se puede concluir que: primero, la gestión continua y de muchos años para fortalecer el liderazgo de los jefes redundan en un clima laboral que permite la retención de sus trabajadores; segundo, es importante permitir al trabajador desarrollarse dentro de la organización entendiendo la transición que empiezan a afrontar estas empresas por la necesidad de contratar jóvenes a los que motivan la alta exposición y el asumir retos evitando trabajos monótonos y repetitivos; tercero, se deben considerar aspectos como la

diversidad y la inclusión, los beneficios que ofrece la empresa, y los paquetes de beneficios que cada día son más dinámicos e intentan ser totalmente flexibles para todos los trabajadores, y en menor escala el factor salarial. Se hace claridad en que cada una de las compañías abordadas ofrecen a sus trabajadores salarios competitivos acordes a los cargos, roles y el sector en el cual trabajan, además de un salario emocional que los impacta directamente y también beneficia sus familias.

El presente estudio se realizó sobre una población de nueve empresas: Grupo Argos, Grupo Bancolombia, Grupo EPM, Organización Corona, Protección, Servicios Nutresa, Sura Asset Management, Sofasa-Renault y la Universidad Eafit. Todas ellas generan un impacto alto en la tasa de empleo de la ciudad de Medellín y de Colombia, son altamente reconocidas en Colombia, América Latina y otras partes del mundo.

Palabras claves: Retención, ser, hacer, liderazgo, gestión del talento humano, clima organizacional, compensación laboral

ABSTRACT

Human talent retention has as a main objective to find the most important factors for retaining the human talent within 9 representative companies in Antioquia- Colombia and elsewhere in the world, also approaching to know the current status of the human management processes as an engine to strengthen the retention and find trends in their strategies.

Based on a literature review, which considers intrinsic and extrinsic variables (analyzing the impacts to internal and external motivations). Later interviews were conducted with Human

Resources leaders of these companies, of which one can conclude that: first: the continued and longstanding management to strengthen head's leadership resulting in a working environment that allows the retention of its employees; second, it is important to allow worker's development within the organization understanding the transition to these companies begin to address the need to hire young people who motivate high exposure and take on challenges avoiding monotonous and repetitive work; third, consider issues such as diversity and inclusion, company's benefit that needs to be more dynamic every day and try to be flexible for all workers. Clearly each one of these companies offer their employees a remuneration that is competitive and equitable according to the position, role and Company sector; and all this tied to a emotional salary which directly impacts families.

This study was conducted on a population of 9 companies which are listed below: Grupo Argos, Bancolombia Group, EPM, Organización Corona, Protección, Servicios Nutresa, Sura Asset Management, Sofasa-Renault and Eafit University. All create a high impacto on the employment rate of Medellin and Colombia, and are highly recognized companies in Colombia and Latin America

Keywords: Human Talent Retention, Leadership, Human Resource Management, working environment, salary, benefits

1. INTRODUCCIÓN

El talento humano y el conocimiento que genera se han convertido en el capital más valioso e importante que pueden tener las organizaciones y lleva a un mayor

compromiso y retención de los trabajadores. Por tal motivo, lograr sistemas estructurados y flexibles de gestión de conocimiento y planes de retención sostenibles hará más competitivas las organizaciones dentro de un contexto económico dinámico, con infinidad de oportunidades para seleccionar y poca fidelidad. Las motivaciones y formas de pensamiento de las nuevas generaciones de empleados han generado abordajes y análisis de fondo en las organizaciones para concluir que es necesario flexibilizar sus procesos y los beneficios ofrecidos a estos trabajadores, y adaptarse a las nuevas tendencias impuestas por los jóvenes como una nueva fuerza laboral y comercial mundial que se apasiona con nuevos retos, con actividades dinámicas y cambiantes que les permitan mantenerse conectados y relacionados para vivir de una manera más acorde a sus motivaciones, gustos creencias y necesidades. Las compañías intentan lograr ese “match” entre las generaciones mayores y las de hoy.

“Retención del talento humano en tiempos de cambio” tiene como objetivos: identificar los factores que permiten la retención del talento humano en nueve empresas representativas de Antioquia, Colombia; conocer en estas compañías el estado actual de los procesos de gestión humana tales como selección, formación y desarrollo, compensación, salud ocupacional, planeación del talento humano y calidad de vida, como base para fortalecer la retención; e identificar el impacto de estos procesos con unas variables identificadas como intrínsecas –valores corporativos, familia, personal, formación y desarrollo– y otras extrínsecas –relacionamiento, estatus social, económico y laboral–.

El presente estudio se realizó sobre una población de nueve empresas representativas de Antioquia que han demostrado pujanza, liderazgo y sostenibilidad dentro del país y presencia en el exterior: Grupo Argos, Grupo Bancolombia, Grupo EPM, Organización Corona, Protección AFP, Servicios Nutresa, Sofasa-Renault, Sura Asset Management y la Universidad Eafit. Estas entidades generan un impacto alto en la tasa de empleo de la ciudad de Medellín y de Colombia, son altamente reconocidas en Colombia y algunas en América Latina. Las entrevistas realizadas a cada una permiten identificar igualmente la coherencia que existe entre lo que dice la teoría frente a los conceptos de la gestión humana y la realidad de estas organizaciones desde el direccionamiento estratégico.

Se parte de un estudio de bibliográfico y el análisis de las variables mencionadas, posteriormente se realizan nueve entrevistas con los líderes de gestión humana de estas empresas en las que se detallan las variables que más impactan y las diferentes estrategias para lograr la retención del mejor talento humano, y luego se realiza el análisis para generar los resultados y se presentan las conclusiones. Como parte del análisis de este trabajo de investigación, se podrían identificar algunos factores comunes en las organizaciones: liderazgo de los jefes, planes de formación y desarrollo, exposición a proyectos de alto impacto, clima organizacional y compensación laboral.

Los resultados muestran que existen unos procesos básicos que hacen parte de la gestión del talento humano y que son muy importantes dentro de las políticas organizacionales, tales como los de selección, contratación y salud ocupacional. Por

otra parte, existen otros procesos que están siendo cada vez más trascendentales para la retención a los cuales las compañías están enfocando sus inversiones en capital humano, como formación, desarrollo, liderazgo, clima organizacional, nivel de relacionamiento y crecimiento laboral.

Esta investigación va a permitir que las mismas organizaciones revisen su estado actual en cada uno de los procesos, identifiquen el impacto de los que son estratégicos, y que finalmente puedan usarlos para tomar medidas de mejora haciendo benchmarking con las demás compañías para lograr ambientes de trabajo más fortalecidos y robustos, que apunten al desarrollo de la creatividad, la innovación y la competitividad.

La Universidad Eafit, como institución de formación y fomento del aprendizaje, propenderá por enseñar y conocer estas estrategias en las cuales se logra ese engranaje y acercamiento de la empresa pública y privada con la academia. Se espera que, adicionalmente, sirva de base y experiencia para futuros proyectos académicos.

Este trabajo de grado se compone principalmente de un acercamiento teórico a algunos de los procesos de gestión del talento humano, complementado con unas variables que fueron determinadas como intrínsecas y extrínsecas. Como anexo, en una matriz de identificación de mecanismos y estrategias para la retención del talento humano, se presentan unos hallazgos con su respectivo análisis y por último las conclusiones del ejercicio académico.

El abordaje en campo ratifica la importancia de los procesos inicialmente planteados y de algunas de las variables, además permite descubrir aspectos muy importantes sobre el volcamiento de estas empresas al fortalecimiento del liderazgo como complemento a un gran clima laboral, la exposición de sus trabajadores a nuevos retos y proyectos en concordancia con las tendencias de las nuevas generaciones y su interés en reconocer un salario equitativo y competente ligado a una variedad de prebendas familiares y personales.

2. MARCO CONCEPTUAL

Es en el liderazgo ejercido en las personas y en los procesos de las áreas responsables –llámense de gestión del talento humano o de administración de recursos humanos– donde realmente se puede indagar para encontrar las respuestas a los objetivos propuestos en esta investigación.

La administración de recursos humanos tiene su origen en el siglo XX con el nombre de Relaciones Industriales, dicha administración surge a causa de no encontrar un punto de acercamiento y conciliación entre los objetivos de la organización y los propósitos de las personas de aquella época. El concepto “Relaciones Industriales” sufrió un gran revolcón y en 1950, en un cambio radical, se denominó “Administración de Personal”, que se crea con el objetivo de reducir los conflictos y administrar al personal de acuerdo con la legislación de aquel entonces. En 1960 el

concepto se amplía mucho más y de alguna forma comienza la “Administración de Recursos Humanos” (Chiavenato, 2001, p. 2).

Desde aquel entonces el concepto ha ido evolucionando de manera significativa y la gestión ha beneficiado a muchas personas. Ahora se utilizan otros nombres para el área responsable, como gestión humana, talento humano o capital humano; incluso se pueden encontrar en la actualidad algunas compañías que cuentan con vicepresidencias enfocadas en la gestión del talento humano.

Al consultar diferentes autores que abordan la gestión del talento humano y sus tendencias, se pueden encontrar todo tipo de conceptos acerca de aspectos que van desde los diferentes procesos que integran el área hasta la constante dinámica que se genera. En “La gestión humana en Colombia” (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2007, p.239) se hace referencia a cinco factores generadores de cambio:

El primero es la formulación de la estrategia, que debe considerar los activos intangibles, las capacidades de la empresa, hacer hincapié en el aprendizaje organizacional, la innovación y en los recursos disponibles, dando gran preferencia al conocimiento.

El segundo factor es la globalización y sus efectos en la apertura de mercados, el incremento de la competencia, los mayores impactos de la tecnología de la información, la eliminación de barreras sociales y políticas; lo que demanda un mayor compromiso de la gente, mayor innovación y más eficiencia en el uso de los recursos.

El tercer factor es el rediseño de las organizaciones, la externalización de procesos, el trabajo en red y por procesos y la posibilidad de lugares alternativos de trabajo.

El cuarto es el cambio del concepto de empleo por empleabilidad que permite construir relaciones de confianza y lealtad en doble vía, lo que conlleva que se fortalezcan los planes de carrera.

El último factor tiene que ver con la responsabilidad frente a los grupos de interés denominada responsabilidad social, que se ha convertido en una forma de gestión y de hacer negocios en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental reconociendo los intereses de los diferentes grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las organizaciones futuras. (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2007)

En aras de que la gestión del talento humano no esté direccionada a temas meramente operativos sino que contribuya en la gestión de personas que se orienten al logro de la estrategia, misión y visión empresarial, un talento humano más capacitado y una contratación a largo plazo Calderón, Naranjo & Álvarez (2007) enuncian:

“Los esfuerzos de los investigadores y estudiosos se orientaron, al menos, hacia cuatro aspectos: (1) alinear las diversas prácticas con la estrategia del negocio (Schuler y Jackson, 1987; Lengnick – Hall y Lengnick – Hall, 1988), (2) lograr el encaje de la estrategia competitiva de la empresa y el sistema de recursos humanos (Miles y Snow, 1984), (3) conseguir una coherencia interna entre las

diversas prácticas (Valle, 2004) y (4) encontrar una asociación entre gestión humana y el desempeño del negocio (Gupta y Govindarajan, 1984; Becker y Gerhart, 1996; Delaney y Hulised, 1996)". (p.237)

Todos estos conceptos sumados a la globalización de la economía con un consumidor final cada día más exigente, han obligado a replantear y rediseñar el área de gestión del talento humano. Esta debe concebirse como un socio estratégico de la empresa y de sus diferentes líneas de negocios, que se tenga una posición proactiva, de liderazgo y de motivación, que se anticipe a los futuros retos del entorno. Debe evolucionar de un área de procesos operativos hacia un área de transformación que canalice sus esfuerzos en potenciar las habilidades y competencias de los empleados, propicie un verdadero trabajo en equipo entre los negocios y el área responsable, un clima organizacional saludable orientado al logro de los objetivos, entre otros aspectos que cobran gran relevancia para las compañías y que se deben tener presentes en el momento de la planeación del negocio

2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Gestionar las personas para alcanzar los objetivos corporativos es sin lugar a dudas el reto a que se enfrenta cualquier Líder del Talento Humano, según afirma Delgado (2015), para "contribuir a la competitividad de los negocios". Canalizar todos los esfuerzos de una corporación en el cumplimiento de estos objetivos es un verdadero aprendizaje, ya que se debe tener presente que todo ser humano es un mundo

complejo y diferente. Mientras más empleados tenga una empresa la gestión que haga del talento humano debe ser más robusta y ambiciosa, en aras de lograr los propósitos empresariales, no obstante esas actividades deben responder al engranaje de varios procesos que deben estar alineados con toda una estrategia corporativa que establece la Alta Dirección buscando la rentabilidad empresarial (Escobar, 2009).

Gestionar el talento con prácticas cerradas y únicas es inviable, según afirma Escobar (2009), todos los funcionarios de una organización cuentan con motivaciones diferentes, algunas intrínsecas y otras extrínsecas, por eso a veces los niveles de productividad y exigencia a un trabajador deberían ser flexibles. No obstante, se debe buscar que el trabajador sienta una gran satisfacción por la labor que realiza de esta forma se autorregula, en contraposición a un empleado sin motivación en la tarea que realiza, que debe ser controlada y supervisada continuamente (Escobar, 2009).

Con el transcurrir del tiempo, la gestión del talento humano se ha dividido en áreas o procesos estratégicos y operativos cuya eficiencia se logra cuando la organización centra sus esfuerzos en los aspectos que realmente generan valor e identifica cuáles pueden ser manejados a través de un *outsourcing*. Es así como la gestión del talento humano se convierte en un aliado de los procesos críticos y claves dentro de la organización.

Lograr una buena administración con los terceros puede facilitar que algunos procesos de bajo impacto se manejen por expertos, de allí que la tercerización cobra mayor relevancia e importancia en el mundo empresarial

En el área de gestión humana o gestión del talento humano se pueden clasificar como estratégicos los siguientes procesos: planeación del talento humano, selección, formación y desarrollo, calidad de vida, salud ocupacional (denominado actualmente sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo), bienestar laboral, gestión del conocimiento, compensación laboral. Las áreas o procesos operativos son los de contratación y nómina

La responsabilidad de la transformación del rol que asume el área de gestión del talento humano está en cabeza de la Alta Dirección y tal cambio debe ser divulgado y bajado a todos los niveles de la organización. No solamente las áreas de dirección y planeación estratégica o gestión humana son responsables por las metas del negocio ya que cada empleado vinculado directamente con la compañía es un actor protagónico, en su labor diaria, de la obtención de las metas organizacionales. El área de gestión del talento humano debe ser garante del fortalecimiento de la organización.

Las áreas de gestión humana tienen una gran oportunidad de convertirse en un jugador importante en el logro de los objetivos corporativos y el sostenimiento del negocio. Esto es trascendental en pleno siglo XXI donde las empresas enfrentan cinco retos bien significativos y contundentes: globalización económica,

rentabilidad, las tecnologías de la información y la comunicación, capital intelectual y cambio (Ulrich, 1998).

Globalización: requiere que las organizaciones aumenten su habilidad para aprender a manejar la diversidad, el desarrollo continuo de creatividad acompañada de la innovación y por ende la complejidad y ambigüedad en un mundo laboralmente competitivo (Ulrich, 1998, p. 126).

Rentabilidad: el crecimiento de las organizaciones obliga a la búsqueda de clientes nuevos, el ofrecimiento de productos o servicios innovadores o simplemente una prestación dinámica del servicio que día a día satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes. Pero dicha dinámica debe ser capaz de aumentar el flujo libre de información y el aprendizaje compartido entre empleados, al igual que una búsqueda incesante por intentar fidelizar clientes y usuarios vinculados a servicios y productos altamente calificados (Ulrich, 1998, p. 126).

Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC): las TIC acabaron con las fronteras de los países e incluso de las mismas compañías, lo que posibilita llegar a más talento humano en cualquier parte del mundo para aumentar sus niveles de formación e idoneidad para desempeñarse en una amplia variedad de cargos. Igualmente esas tecnologías se deben aprovechar para captar y mantener una gran cantidad de clientes y usuarios potenciales; pensamientos, ideas, comentarios y demás abundan en la red, lo que permite el ofrecimiento de productos y servicios para aumentar las ventas de toda compañía y la generación de valor (Ulrich, 1998, p. 126).

Capital intelectual: el conocimiento se ha vuelto una ventaja competitiva directa para todas las compañías a nivel mundial y sólo aquellas que gestionen lo más eficiente posible ese potencial tendrán la posibilidad de garantizar la sostenibilidad de sus negocios (Ulrich, 1998, p. 127).

Cambio: el cambio es el motor de búsqueda y de acción, el principal desafío con que cuentan todas las organizaciones, obviamente no se puede desconocer la necesidad de adaptarse a la vanguardia de un mundo y un mercado totalmente dinámico, flexible (Ulrich, 1998, p. 127).

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, Naranjo & Álvarez, 2006, p. 227).

Igualmente es necesaria la “comprensión sobre la evolución del área de talento humano, su rol frente a los objetivos organizacionales y los retos” (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2006, p. 228). para toda organización; “asimismo, se resalta el papel estratégico de la gestión humana y las implicaciones de ello para el logro de ventajas competitivas fundamentadas en las personas” (2006, p. 228).

En la concepción gerencial la visión de la gestión humana se puede considerar reduccionista ya que se ha centrado fundamentalmente en las prácticas y sus efectos sobre los resultados de la organización, y sobre los actores sociales que en ella intervienen; sin embargo al hacer una revisión de la evolución de este campo del conocimiento, se observa su complejidad tanto por la cantidad de interrelaciones

que se generan como por los aspectos que se deben considerar. (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2006, p. 228).

En los cuadros 1 y 2 se presenta la evolución que han tenido las áreas de gestión humana y el quehacer de las mismas. Se pueden identificar los aspectos claves que han tenido y tendrán que trabajar en los diferentes períodos de tiempo.

Tabla 1. Evolución de los factores que determinan la gestión humana

Factores \ Períodos	1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Concepción ser humano	...	Hombre económico racional	Hombre social	Hombre organizacional	Hombre psicológico
Concepción trabajo	Creador de valor por excelencia	Mercancía regulada por el mercado	Mercancía regulada	Mercancía regulada	Mercancía libre mercado
Características del momento histórico	Mejoramiento industrial	Movimiento obrero	Institucionalización	Globalización	Neoliberalismo
Relaciones laborales (factor determinante)	Huelgas	Salarios	Negociación colectiva	Negociación colectiva	Flexibilización y desregulación
Teorías aplicadas a la gestión	Economía clásica, administración sistemática	Economía neoclásica, administración científica, psicología industrial	Modernismo sistémico, relaciones Humanas	Neoinstitucionalismo, estrategia, cultura organizacional	Confluencia teórica

Fuente: Calderón, Naranjo & Álvarez, 2006

Tabla 2. Evolución del quehacer de la gestión humana

Factores		Periodos				
		1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Gestión humana	Problema central	Comportamiento del trabajador en el taller	Eficiencia del taller	Condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo	Logro de la estrategia del negocio y gestión de lo cultural	Respuesta a problemas críticos del negocio
	Objetivo básico	Alinear valores e intereses de los trabajadores con los de propietarios	Organizar el trabajo y la supervisión	Lograr niveles de lealtad, motivación y satisfacción para garantizar productividad	Desarrollar recursos y capacidades para el logro de objetivos organizacionales	Apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales
	Acciones principales	Bienestar físico y mental del trabajador	Administración del personal	Negociación colectiva, participación, enriquecimiento tarea	Prácticas de alto rendimiento	Gestión por competencias, gestión del conocimiento, gestión estratégica del área
	Identificación del área	Secretarías de bienestar	Departamento de Personal	Departamento de Relaciones Industriales	Departamento de Recursos Humanos	Dirección de Talento Humano

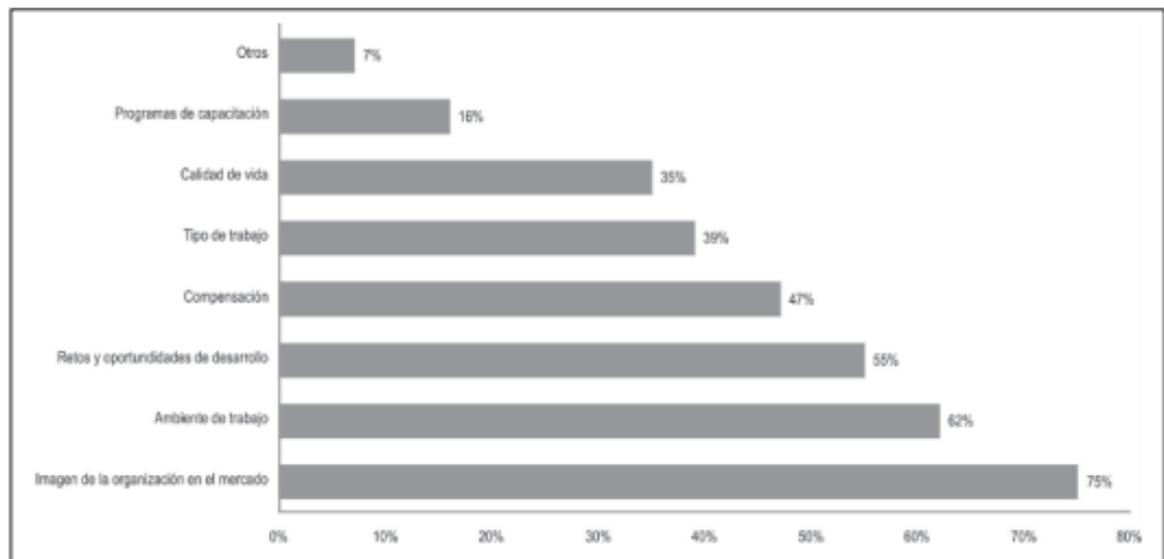
Fuente: Calderón, Naranjo & Álvarez, 2006.

En un intento por abordar los esquemas de retención del talento humano y el rol que asumen los trabajadores en las diferentes organizaciones ante los diferentes procesos productivos y las labores que ejecutan diariamente, se puede encontrar, según afirma Escobar (2009), “el paradigma de la persuasión vs. el paradigma de la concientización” (p.27). Plantea cómo desde el rol laboral se pueden crear motivación, conciencia y compromiso por parte del trabajador para el desarrollo efectivo de sus funciones, lo cual redundará en beneficio de la compañía permitiéndole mayor productividad, de tal manera los trabajadores pueden sentirse satisfechos y cumplir con los requerimientos de la organización (Escobar, 2009, p. 27).

Otro aspecto interesante sobre los principales factores de retención del capital humano hace alusión a que no necesariamente un factor de retención y motivación está ligado a lo monetario, sino que existen factores como la imagen de la

organización, ambiente de trabajo, retos y oportunidades de desarrollo que priman sobre la compensación económica. Estas perspectivas hacen aún más evidente que las organizaciones deben tener diferentes estrategias enfocadas a una compensación emocional y de otra índole que propicien el bienestar en los empleados, en aras de que su nivel de identidad crezca y su trabajo sea más productivo (Miranda, 2009, p. 56).

Gráfico 1. Factores de atracción y retención



Fuente: Human Capital, 2008, citado por González, D., 2009, p. 57.

El compromiso de los empleados, la productividad y los temas de retención están convirtiéndose en uno de los mayores retos de la Alta Dirección, de las áreas de gestión del talento humano para la reestructuración corporativa y la competición para tener y mantener un talento clave en la compañía; y también de la fuerza

laboral, por la búsqueda de pertenencia y por la lealtad, responsabilidad y transparencia del empleado (Kreisman, 2002).

Gráfico 2. Productivity and Retention Rates – Productividad y tasas de retención



Fuente: Kreisman, 2002, p. 3

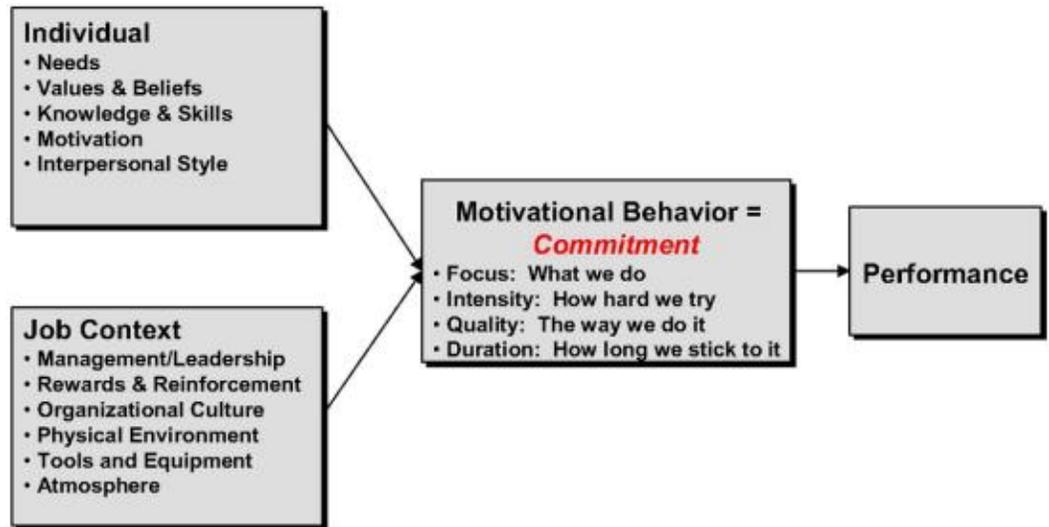
Según Kreisman, haciendo referencia a Buckingham

“Para efectivamente motivar y retener a los empleados, un director necesita liderar a todas las personas a la vez, hacer preguntas, escuchar y trabajar de la mano. Un buen director será aquel que permita a la gente talentosa encontrar satisfacción en su trabajo, y esta es la clave para que un empleado se quede o deje la organización” (2002, p.4).

“Para construir compromiso, los directores deben comunicarse con los empleados, evaluar su capacidad para engranar en varias iniciativas, dar

realimentación honesta, desarrollar sus fortalezas, identificar sus puntos ciegos, tomar decisiones y, lo más importante, valorar el estilo y las capacidades de cada persona” (2002, p.10).

Gráfico 3. Managers must communicate with employee - Directores deben comunicarse con los empleados



Fuente: Kreisman, 2002, p. 10

Se hace totalmente evidente que desde la óptica actual la gestión del talento humano no puede ser concebida como un estilo empresarial aislado de las personas, del negocio y la estrategia empresarial

“En el mundo de las prácticas empresariales y de la gestión de recursos humanos, el centro de la cuestión no es la satisfacción o insatisfacción laboral ni tampoco concebir sólo al individuo (y su personalidad) en la organización; se trata ahora de analizar las tareas, los niveles de autonomía, las perspectivas de desarrollo personal y humano, las recompensas psicológicas de la participación en equipos, las relaciones de poder. No es suficiente la búsqueda del enriquecimiento del trabajo; ahora, distintas orientaciones innovadoras plantean la Calidad de la Vida Laboral, aun cuando el enriquecimiento del puesto siga siendo una estrategia que tiene como objeto proporcionar al trabajador más autonomía y responsabilidad” (Mas, 2005, p.35).

Después de revisar algunos conceptos de la gestión del talento humano, se decide indagar más en cinco procesos que componen las áreas de gestión humana, que se han definido como transformacionales y que le apuntan a la retención (los operativos no son indagados en este estudio):

Planeación del talento humano

Selección del talento humano

Calidad de Vida

Formación y Desarrollo

Compensación Laboral

2.1.1. PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La planeación del talento humano es entendida como el conjunto de estrategias y procesos que permiten a las organizaciones, tras observar el modelo de negocio de su estructura actual y futura en busca de hacerla sostenible en el tiempo, buscar los recursos y capacidades necesarias para el desarrollo de los objetivos corporativos.

La sostenibilidad de la organización es un tema que debe ser revisado continuamente por la Alta Dirección, y la gestión del talento humano dentro de su proceso de planeación no puede ser lejana a esta situación. Brach et al. (2012), afirman que

“Dentro del concepto de planeación del talento humano, se debe procurar que la organización sea sostenible en los años siguientes, las necesidades del presente no deben comprometer las futuras generaciones; debido a que la sostenibilidad es un concepto dinámico y no estático que requiere que los decisores sean flexibles y deseen modificar, de acuerdo a los cambios en el entorno, las necesidades humanas y los avances tecnológicos” (2012, p.2).

Es importante abordar en el proceso de planeación del talento humano factores claves como los planes de carrera y sucesión, en gran medida asociados a la rotación del personal. Como parte de la retención del talento humano, los planes de carrera y de sucesión pueden impactar positivamente la empresa, forjan una cultura de pertenencia y compromiso, gracias a la cual los trabajadores deciden hacer carrera en ella, aunque en algunas circunstancias este escenario no se cumplirá a cabalidad ya que siempre habrá factores que llevarán a que ese plan de carrera se desajuste del plan de vida que la persona se ha trazado.

Los planes de carrera deben tener una estructura que abarque todos los cargos, identificar el personal de alto potencial y establecer la viabilidad de dicho plan para cargos no críticos. Es decir, debe cubrir a todos los empleados de la organización, para que aquellos empleados que no ocupan cargos directivos sientan que hay un plan de desarrollo dentro de la empresa para ellos.

Los planes de sucesión evalúan e identifican los candidatos que pueden ocupar los cargos críticos y más sensibles dentro de la compañía, por lo general cargos directivos y estratégicos, e inclusive algunos cargos no críticos; ello de alguna forma permite que puedan tener mayor éxito los planes de entrenamiento, formación y desarrollo para el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los futuros sucesores.

El plan de sucesión es clave dentro de los procesos de selección debido a que permite apoyar la sostenibilidad de los negocios y minimiza los índices de rotación tanto en procesos como en costos. Debe planearse a mediano y largo plazo e identificar posiciones claves, posibles sucesores, causas de rotación, competencias y entrenamiento.

Una rotación de personal alta genera una gran carga administrativa, mayores costos en los negocios y por ende en todo el proceso de gestión del talento humano; se afecta el clima laboral, disminuye el sentido de pertenencia por la organización, no se logra el desarrollo de planes de trabajo a largo plazo, en fin toda la gestión del talento humano y de retención se ve afectada. De allí que se deban enfocar mayores esfuerzos en minimizar los niveles de rotación, identificar las personas que se

formarán para los diferentes cargos, en la búsqueda de fortalecer todo el proceso lo cual repercutirá en mejorar el potencial de talento humano y desarrollar todas sus habilidades.

Toda organización, grande o pequeña, cuenta con recursos económicos para su gestión, que por la misma dinámica del negocio deben ser limitados y sujetos a ciertas políticas y directrices. Por tal razón la gestión del talento humano y las demás áreas que conforman la empresa deben tener la capacidad de identificar las necesidades fundamentales de crecimiento de sus grupos de empleados: en cabeza de la gestión del talento humano debe radicar el compromiso y responsabilidad de plantear la estrategia y el desarrollo de este plan, que luego será ejecutado por las áreas con apoyo de esta.

Igualmente en la planeación del talento humano se debe considerar que el proceso abarca todas las descripciones de cada uno de los cargos de la organización, por tal razón se debe realizar la respectiva valoración desde el proceso de compensación laboral teniendo en cuenta aspectos como el nivel del cargo, habilidades, estudios, experiencia, idiomas, responsabilidades, actividades, entre otros. Es recomendable tener unos perfiles por cargo que den claridad al momento de cualquier proceso de selección. Con respecto a la planificación de la carrera Werther & Davis (2002), afirman que

“Es el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional. Un número creciente de departamentos de recursos humanos considera que la planeación de carrera constituye un instrumento

idóneo para hacer frente a sus necesidades de capital humano. Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales, se motiven y trabajen por obtenerlas” (p.283).

2.1.2. SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

En la actualidad las organizaciones hacen un esfuerzo importante por lograr estructurar los procesos de gestión del talento humano dentro del negocio para que efectivamente exista un trabajo responsable y compartido entre las áreas. La selección de personas tiene gran relevancia debido a la importancia de seleccionar un candidato que logre un excelente engranaje con el equipo y por ende con las necesidades de la organización acorde con sus competencias técnicas y su ser.

La responsabilidad que tiene este proceso es fundamental ya que podría considerarse generalmente como el primer filtro de un candidato: “recuérdese la implicación de Jack Welch en entrevistar personalmente a los candidatos para ocupar los 500 puestos directivos superiores de GE” (Dess & Lumpkin, 2003, p.143). Años atrás, el proceso de selección de personal no tenía tal magnitud, incluso en la actualidad pueden existir algunas empresas donde todavía falte mucho por madurar en este proceso; tal vez por índices de rotación de personal muy bajos o simplemente porque no han comprendido la importancia del proceso y la necesidad de seleccionar el candidato idóneo no sólo por su competencia técnica sino por su ser y la adaptación esperada a la compañía.

Esto implica cambiar muchos de los paradigmas que se tenían frente al rol de los empleados, y un primer paso es contar con un buen proceso de selección que logre identificar las competencias desde el ser y el hacer y que los mismos candidatos tengan el conocimiento suficiente de la vacante para que ellos determinen si esos roles son o no de su agrado.

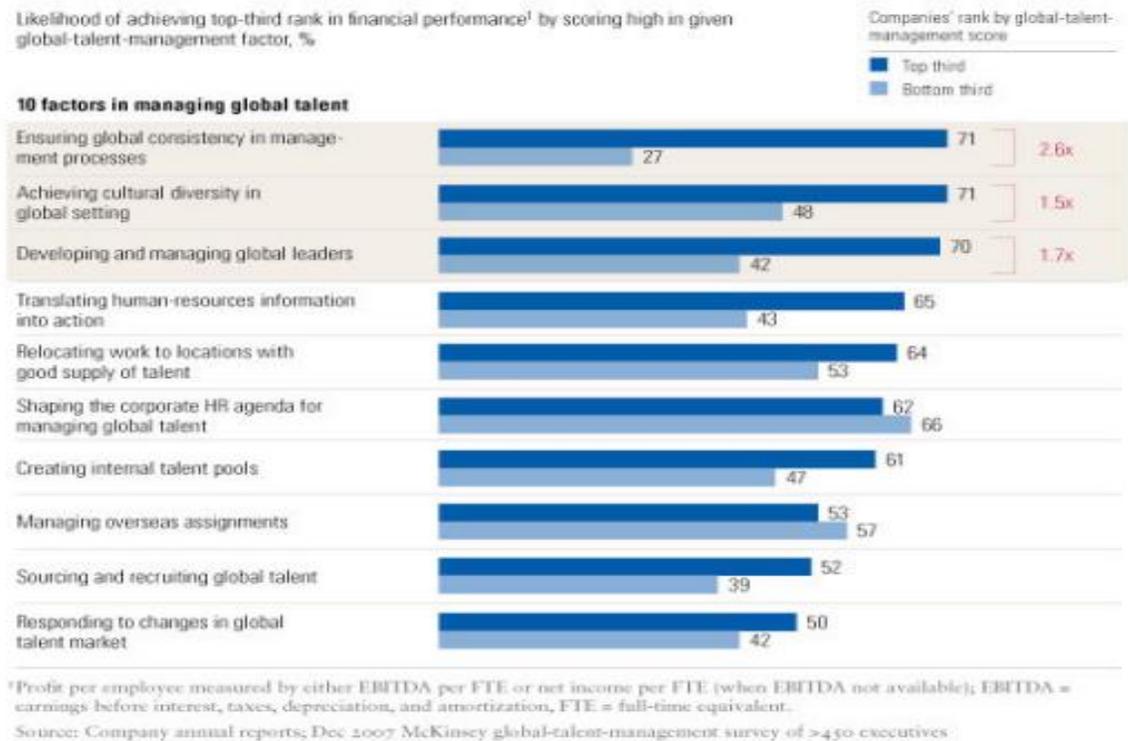
Es importante lograr que el trabajo de selección lo realicen las áreas de negocios apoyadas en el área de gestión humana, para lo cual es necesario desarrollar en los líderes habilidades y competencias que permitan acompañamientos de calidad para los nuevos empleados y en general para todo su equipo de trabajo.

“Algunas compañías están implementando diferentes estrategias de atracción, por ejemplo los líderes corporativos están desarrollando estrategias de trabajo en instituciones de educación local para entrenar la siguiente generación de trabajadores. Google por ejemplo abrió una sede cerca de una universidad en China para atraer a los recién graduados a global talent shortage” (Todd, 2012, p.8).

Dentro de los pasos de este proceso, se cuenta con el reclutamiento de hojas de vida, entrevistas, pruebas psicotécnicas, pruebas psicológicas y exámenes médicos; en fin cada empresa maneja su proceso de manera independiente y podrían estar incluidas todas o algunas de estas etapas. Con base en ello se podría concluir que el proceso de selección afecta directamente el factor de retención del talento humano.

Dentro de los diez factores más importantes para retener el talento humano, está la selección de personas, validando la importancia de un buen proceso de reclutamiento tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico 3. Best practices – Mejores prácticas



Fuente: Guthridge & Komm, 2008 p. 4.

2.1.3. CALIDAD DE VIDA

Los programas de calidad de vida o bienestar laboral representan un complemento importante para el desempeño de los empleados y colaboradores, ya que permiten

a las organizaciones idear y desarrollar estrategias adicionales para que los empleados tengan opciones de desarrollo personal y profesional, generan un buen clima laboral y facilitan la retención del talento humano. Estos programas deben apuntar a oportunidades particulares y específicas, porque los públicos objetivos pueden ser muy diferentes en su momento de vida o en sus necesidades, y se les debe impactar a todos en sus aspiraciones laborales y extra laborales.

Según Moreno & Mosquera (2013):

“Un programa de bienestar es definido como un proceso permanente orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, permitiendo elevar los niveles de satisfacción, eficacia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora” (p. 40).

Según Calderón, Naranjo, & Álvarez (2006), “En los años setenta, el concepto de bienestar empieza a ligarse más con el de calidad de vida laboral, es decir trascender de un enfoque asistencialista hacia una propuesta que apunte al desarrollo humano integral en la organización” (p. 117).

Para lograr un estado de bienestar y calidad de vida laboral para los empleados de una organización es necesario actuar sobre variables sociales y culturales, debido a la importancia de comprender la relación de los empleados con ella, sus expectativas, motivaciones y demás, ya que no se trata de ofrecer objetos materiales al trabajador, sino de entenderlo como un ser con emociones y necesidades, con una estructura personal en proceso de formación y aprendizaje.

De allí la importancia de actuar desde la misma gestión del talento humano, estilos de dirección, sistemas de compensación, manera de comunicarse, relación con la dirección, participación en ciertas decisiones, posibilidad de promoción, ambiente físico, satisfacción con el trabajo y demás beneficios. (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2006)

El desarrollo de nuevas estrategias para forjar la retención del talento estará asociado a la creatividad de las áreas y los procesos. En la búsqueda de estabilidad y condiciones laborales satisfactorias, lograr el equilibrio entre la vida laboral y personal es un factor contundente al momento de encontrar personas satisfechas en las empresas. No se trata simplemente de lealtad, es un aprendizaje y desarrollo continuo y conjunto entre trabajador y empresa (Aravena, 2011, p. 10).

Los beneficios que se pueden otorgar a un trabajador en busca de su calidad de vida laboral dependerán de su momento de vida, ya que la necesidad de una persona soltera varía completamente con respecto a un trabajador que ya se ha casado o comprometido con otra persona y que tenga hijos, se trata entonces de mejora la calidad de vida de las personas pero también la de sus familias (Escobar, 2009).

Según Escobar, “La dignidad en el trabajo estaría mejor asegurada con prestaciones que impacten la seguridad, el mantenimiento y el desarrollo de la familia que con beneficios de impacto efímero y de motivación extrínseca” (2009) El fortalecimiento de los beneficios personales y familiares genera sentido de pertenencia y compromiso a largo plazo; los incentivos materiales o de momento no

logran trascendencia, por lo tanto puede ser sustituidos o cambiados, impulsando a empleados a buscar oportunidades laborales en otras organizaciones y desestimulando la retención (Escobar, 2009).

2.1.4. FORMACIÓN Y DESARROLLO

La formación técnica y el desarrollo de los empleados de las organizaciones son factores muy importantes que le apuntan a su crecimiento personal y profesional. Es importante contar con programas estructurados desde lo técnico y profesional y aprovecharlos para la prestación de un servicio o suministro de un producto con estándares de calidad, motivar la gestión de conocimiento, fortalecer habilidades para el desempeño y ocupación de otros roles y cargos. En lo referente al desarrollo del ser, esta formación permite la vivencia de los valores corporativos, aumenta el grado de cultura organizacional, le apunta a un clima laboral saludable, una mayor empatía con los compañeros de trabajo, así como el crecimiento de las familias y el crecimiento del ser.

La importancia de la formación y del desarrollo de las personas es difícil de calcular o las empresas no se han dado a la tarea de mirar este impacto en la rentabilidad, según se menciona en el estudio de Dess & Lumpkin: “una empresa que ha calculado el beneficio de la formación es Motorola. Esta empresa de alta tecnología ha calculado que cada dólar gastado en formación aporta 30 dólares de ganancias en productividad durante los tres años siguientes” (2003, p.143).

Por su parte, Mikael (s.f.) expone: “el capital intelectual es conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que pueden ser puestos para la creación de riqueza ” (p. 17). La formación debe ser concebida como una garantía de las empresas con sus empleados ya que es evidente que se puede considerar una inversión y no un gasto, existe la posibilidad de que repercuta en una mayor productividad, un menor índice de rotación del personal y, a futuro, en la rentabilidad de la empresa. (Dess & Lumpkin, 2003)

Como programas de formación y desarrollo se entiende la capacitación dirigida a los empleados para incrementar su conocimiento y las destrezas técnicas, además el desarrollo de conductas para mejorar la efectividad en las tareas organizacionales. El desarrollo y formación debe ser una búsqueda constante y permanente de las organizaciones para su crecimiento y mejoramiento (Escobar, 2009).

Es importante que dentro de los programas técnicos, las áreas sean responsables de la formación y se apoyen en el área de gestión del talento humano, la cual finalmente lidera y ejecuta todo la formación técnica y del ser; acorde con la directriz de las distintas líneas de negocio. El desarrollo de las competencias del ser apunta a una gran cantidad de factores emocionales y motivacionales que se encaminan a estimular cultura, valores, conductas y principios en los empleados.

Retener el talento humano a través programas de formación y desarrollo bien estructurados puede lograrse si se planea y ejecuta de manera coordinada, se

realiza un buen seguimiento, se actualiza y actúa permanentemente, para el crecimiento conjunto de organización y empleado (Escobar, 2009).

El trabajo debe permitirle a todo ser humano su evolución integral, en función de las actividades que cumple diariamente, con las cuales potencie todas sus habilidades y competencias como las del saber hacer, el ser y el aprendizaje, ninguna de ellas debe estar desligada ya que son intrínsecas al hombre y también se ven reflejadas tanto en su trabajo como en su rol personal (Escobar, 2009).

Según el autor

“Dicho así, la educación empresarial se convierte en un medio para el desarrollo y en un inductor del desempeño; no en un fin en sí misma, como equivocadamente se cree en ciertas circunstancias al pensar que la actividad principal de la empresa es formar a los empleados y hacer de la formación el centro de la dinámica de gestión humana” (2009, p. 58).

2.1.5. COMPENSACIÓN LABORAL

La compensación laboral siempre ha sido y será un factor determinante para decidir la permanencia dentro de una 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 y carente de toda delicadeza. 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.

Años atrás se hablaba únicamente de la compensación en términos económicos y ese era el factor determinante para laborar en una empresa u otra; ahora las dinámicas organizacionales han demostrado que la compensación va más allá de un salario, las empresas han logrado generar otra serie de beneficios dentro 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.

Las organizaciones deben trabajar por

“Crear un extraordinario ambiente de trabajo, entendido como uno de los objetivos principales de algunas empresas y caracterizado por las siguientes condiciones: Lograr el éxito del negocio a largo plazo, asegurar el buen pago de los empleados, asegurar un sentido de pertenencia y orgullo de la organización, crear un ambiente de camaradería, asegurar a cada empleado alcanzar el máximo potencial tanto personal como profesional, y generar un sentido de júbilo y alegría” (Becker & Huselid, 1999, p. 294).

Dentro de los esquemas de compensación y remuneración, las empresas deben velar porque exista una metodología de valoración de cargos que evalúe la equidad interna y la competitividad externa con el fin de generar equilibrio.

La equidad interna hace referencia a la evaluación sistemática de todos los cargos de la compañía de manera tal que cada uno de ellos refleje unos mínimos y máximos de valor de acuerdo a los roles y responsabilidades. La competitividad externa es una responsabilidad permanente que debe adquirir el Área de Compensación para

mantener actualizada la curva salarial frente a sectores similares y de cara a los otros competidores del mercado.

Para que las organizaciones se mantengan competitivas deben diseñar e implementar estrategias de reclutamiento y retención de su talento humano, con el fin de incorporar y mantener el personal idóneo para integrar las distintas áreas de la organización y garantizar la satisfacción de sus necesidades.

Retener al personal significa mantenerlos en la planta del personal, conservarlos y no permitir, bajo ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia. Esto implica ser cuidadosos en la selección, hacer una contratación eficaz, prepararlos para fines específicos requeridos en la empresa, desarrollar al máximo sus potenciales y habilidades de tal forma que se conviertan en el talento clave de la empresa y hagan carrera en ella (Miranda, 2009).

2.2. CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

A continuación se presentan algunas variables que se tienen en cuenta en las estrategias y mecanismos de las organizaciones a la hora de retener su talento humano, las cuales son la base experimental para el desarrollo de este estudio.

Las variables fueron concebidas de acuerdo con factores internos y externos, pero es de gran importancia aclarar que dependiendo del escenario o el contexto en el que se desarrollen las diferentes variables pueden asumirse como intrínsecas a

pesar de que en este documento se planteen como extrínsecas, y viceversa, ya que son muchas las motivaciones internas o externas y las variables que se pueden tener presente en un momento dado.

A continuación se presenta una clasificación de las variables.

2.2.1. VARIABLES INTRÍNSECAS

Las 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.

En este trabajo se clasifican en:

- Personal
- Familiar
- Valores de la organización
- Formación y desarrollo

2.2.2. VARIABLES EXTRÍNSECAS

Las 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.

En este trabajo se clasifican en:

- Relacionamiento y estatus social

- Económico (salario, beneficios extralegales)
- Laboral

A continuación se da la descripción de cada una de las variables abordadas en este documento.

VARIABLES INTRÍNSECAS

- **PERSONAL**

Los seres humanos durante todas sus etapas de crecimiento y evolución responden a estímulos diferentes, sus motivaciones varían a lo largo de su vida y son sus intereses personales los que le brindan ese crecimiento integral que, complementado con su labor diaria en una empresa, le permite identificarse con ella o, por el contrario, verse muy lejos de allí. Las organizaciones en sí son producto de un documento que las legaliza como tales, pero para poder existir están integradas por personas que les dan forma, cultura y un gran número de aspectos relevantes, que conjuntamente buscan alcanzar unos propósitos de crecimiento y progreso

Las personas, como trabajadores permanecen gran parte de sus vidas en las empresas, las cuales dependen del individuo para funcionar y alcanzar el éxito. El trabajo consume tiempo considerable de sus vidas y de su esfuerzo, y las personas finalmente dependen de su trabajo para vivir y alcanzar el éxito personal (Chiavenato, 2001, p. 4).

Las perspectivas de las personas determinan en forma fundamental su satisfacción laboral y son esenciales para determinar la emoción, la alegría, el júbilo, el bienestar

u otros sentimientos no tan positivos que se experimentan al desempeñar un rol o en la ejecución de distintas labores al interior de la organización (Chiavenato, 2001). 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, 2001).

En el gráfico 4 se hace un comparativo de la empresa tradicional y la empresa del futuro: se pasa de unos conceptos de recursos humanos a personas, de trabajo a construcción, de control a facilitación e ilusión, de mando a inspiración, lo que nos lleva a concluir que para tener líderes y empleados en las empresas del futuro el sentido de lo humano cobrará mayor relevancia.

Gráfico 4. Niveles estructurales de la empresa p. 19

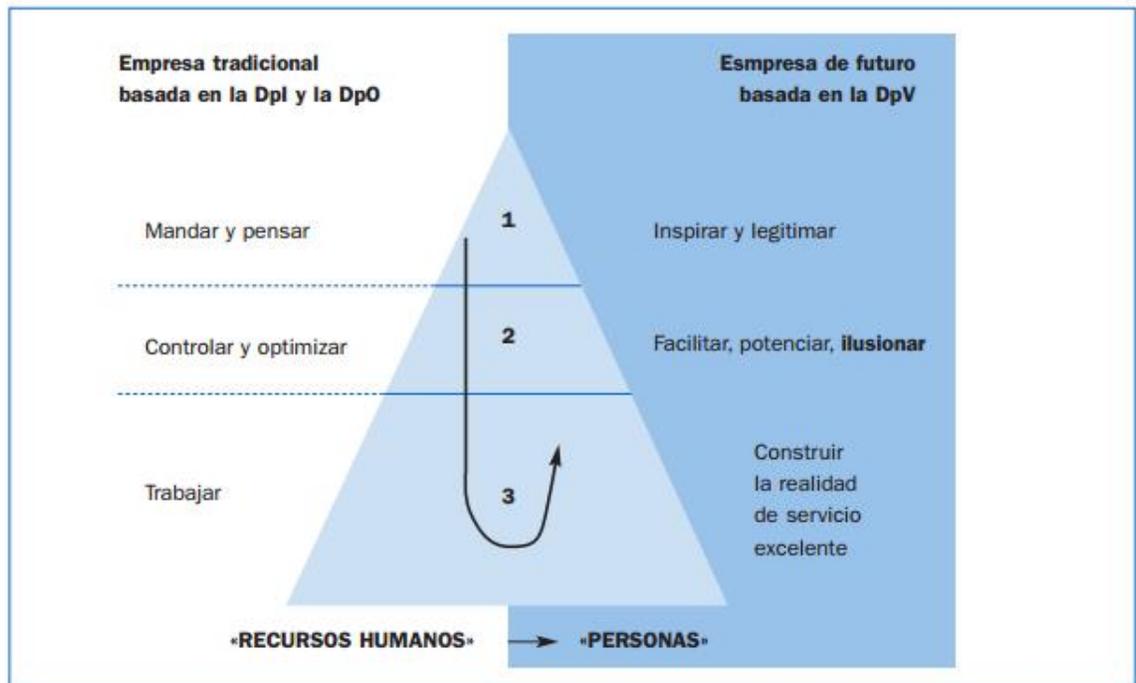


Figura 3. Los tres niveles estructurales de la empresa verticalista descendente, orientada a controlar y «optimizar recursos humanos» y la empresa de futuro, basada en la DpV y la confianza, y enfocada a potenciar personas.

Fuente: García, 2011, p.19.

- **FAMILIAR**

La familia es uno de los pilares del ser humano. Sea por la sangre o por lazos de crianza o de cultura, la variable familiar no se puede desligar de nadie; de allí el interés y compromiso de toda persona por brindarle seguridad y confort a los miembros de su núcleo y hacer todo lo posible por satisfacer sus necesidades básicas, secundarias y demás.

Las motivaciones o sueños de los trabajadores frente al trabajo y la estabilidad laboral son totalmente diferentes. Según esas distintas aspiraciones, las empresas deben propender, según Escobar (2009), “que el proyecto de vida de una persona

en la organización, encuentre en los beneficios prestacionales una buena manera de hacer realidad ese sueño” (p 68).

La vida de un sujeto pasa por diferentes momentos no sólo a nivel personal sino en su historial laboral, y los beneficios para una persona joven cambian con respecto a un adulto. De allí que esos beneficios prestacionales deberían estar centrados en educación y compensación, entre otros, para la población de menor edad y en estado de soltería, mientras que para personas de más edad o con familia deberían enfocarse en vivienda, salud, seguros en general para lograr tranquilidad y seguridad para su grupo (Escobar, 2009).

“Lo que definitivamente le brinda más seguridad a un grupo familiar es la posesión de una vivienda propia. La vivienda significa para la familia el apoyo necesario para existir y crecer como un grupo que se aglutina y que vive alrededor de objetivos comunes”, dice Escobar (2009, p.70), para quien es “la punta de lanza de la política social de cualquier empresa con sus trabajadores”.

De otro lado, “un buen estado de salud de los miembros del grupo familiar, les genera las condiciones necesarias para una vida productiva y efectiva (...) ello significa que la salud proporciona el estado de mantenimiento requerido por los miembros de la familia para estar sanos y vivir a plenitud” (Escobar, 2009, p.70).

Respecto a la formación, Escobar afirma que:

“representa el grado de desarrollo que requieren para evolucionar y para crecer en la búsqueda de los proyectos de vida del grupo y de cada uno de los miembros. En ese sentido, la educación es el pilar que garantiza que la familia

progrese y encuentre en cada momento más y mejores oportunidades para vivir” (2009, p.71).

En tal sentido:

“En términos de satisfacción de necesidades humanas, la vivienda, la salud y la educación estarían ubicadas en la escala de las necesidades de seguridad y en las de autoestima, ahora es la educación la que definitivamente impulsa la familia hacia estados más deliberados de la comprensión de la realidad y de ampliación de conciencia” (Escobar, 2009, p.71).

- **VALORES DE LA ORGANIZACIÓN**

Los valores y los principios definen a todo ser humano, y si las organizaciones las integran personas, no se puede disgregar de la filosofía de estas los valores que las determinan como tales, son la mayor muestra de su cultura y su legado.

Los valores corporativos buscan generar en los trabajadores un comportamiento coherente con prácticas totalmente éticas y responsables, de igual forma se espera que sus empleados tengan un proceder acorde con la manifestación de la filosofía empresarial como base de la legitimación de una verdadera cultura organizacional (Escobar, 2009).

“Sin embargo, los valores corporativos pueden fallar cuando la dirección o el personal fallan en la vivencia de los mensajes corporativos, una receta para el desencantamiento entre los clientes, audiencias, partners y el mismo personal” (Serrat, 2010, p.1).

Para García (s.f.), “cualquier proyecto humano y, por tanto, toda empresa, se lidera, gobierna y gestiona basándose en la coherencia respecto a determinados valores o reglas de juego, que tienden a considerarse orientadores, cohesionadores y legitimadores de su acción” (p.3).

La declaración de valores de una corporación puede entenderse como un modelo que se exterioriza continuamente y busca ser referente para sus empleados y clientes. Sin embargo, en reiteradas ocasiones se puede corroborar que dicha afirmación está apartada de la realidad de la empresa, en tal sentido no hay una verdadera relación entre los valores que se promulgan y lo que realmente se vivencia (García, s.f. p. 4).

Es importante la madurez y robustez que se debe adquirir desde todas las áreas de la organización para lograr la vivencia de esos valores corporativos como pilar fundamental para el crecimiento. Esto sólo se puede lograr con el ejemplo, que debe darse desde el máximo líder hasta el funcionario de menor jerarquía. al respecto García (s.f.) refiere que:

“Los directivos acostumbran a ser profesionales «racionales» que raramente aprecian en serio que el sistema de valores de su empresa sea un verdadero activo de esta y que, por tanto, deba ser adecuadamente gestionado. Puede pensarse que esto es debido a que tienen otras preocupaciones más acuciantes y tangibles sobre temas mucho más «razonables», como la cuenta de resultados, los presupuestos, los impuestos o las nuevas tecnologías” (p.5).

Y es que toda organización debería aprovechar todo ese cúmulo axiológico como un verdadero impulsor de su cultura y como la mayor muestra, tanto para

funcionarios internos como partes interesadas, de ese que considera sus valores como un activo muypreciado (García, s.f., p. 4).

- **FORMACIÓN Y DESARROLLO**

La variable de Formación y Desarrollo se abordó en este documento como parte de los procesos de gestión del talento humano que se validaron al inicio del texto. Igualmente es importante resaltar que se incluyó como variable de estudio; ya que tiene gran importancia para la retención del talento humano.

VARIABLES EXTRÍNECAS

- **RELACIONAMIENTO Y ESTATUS SOCIAL**

El relacionamiento se refiere al nivel de correlación e interrelación de las personas con sus grupos de interés; una organización por sí sola no define los grupos con los que se relacionan sus empleados, pero de alguna manera se convierten en precursor que los lleva a formar parte de ciertos grupos y a frecuentar ciertos lugares, adicionalmente les posibilita pertenecer o vincularse de manera directa o indirecta con otras instituciones abriéndoles puertas para su desarrollo o les cierra la interacción con ciertos círculos sociales

El concepto de relacionamiento es importante dentro de la retención del talento humano, ya que en la actualidad los empleados de las organizaciones están solicitando estar presentes en diferentes tipos de reuniones, ser agentes de decisión, y estar en proyectos estratégicos.

Un nivel de relacionamiento puede fortalecer el estatus social de los empleados, ya que permite que la exposición a ciertos públicos de interés llegue al nivel que la empresa ha seleccionado para ese grupo específico. Por ejemplo, cuando una organización planea su programa de formación y desarrollo, por el simple hecho de elegir una institución de algún nivel logra generar relaciones con personas de determinada condición; de igual manera cuando una organización decide por ejemplo formar a sus líderes por medio de programas de *coaching*, se debe procurar que la temática y el nivel de relacionamiento esté acorde con su capacidad

gerencial, lo que finalmente impacta en crear cercanía con otros profesionales y, por ende, en las organizaciones que lideran.

Las organizaciones, respecto a la conceptualización del estatus social, pueden validar los conceptos de estructura de un grupo, que es el modelo de relaciones interpersonales que le es propio y ese parece ser el sentido general del concepto de estructura de grupo (Maruani, 2000).

“La imposición de lo social y la presión de los actores sociales ya no analiza los movimientos del empleo como mecanismos económicos sino como construcciones sociales, estudia las consecuencias de las modalidades de acceso y salida del mercado de trabajo basándose en los estatutos profesionales y sociales y así vuelve a centrar el empleo en lo que constituye la estratificación social” (Maruani, 2000, p.10) .

Buscar que los empleados de las organizaciones mantengan su nivel de relacionamiento requiere de la empresa inversión en aspectos como clubes sociales, eventos sociales de alto impacto, patrocinios y apoyo a diferentes actividades como fortalecimiento de marca, inversiones en estudios dentro de universidades de prestigio, participación en juntas directivas, entre otros.

Esto debería ser un proceso ordenado que permita que los empleados tengan una exposición a diferentes públicos que les permita fortalecer habilidades de comunicación y relacionamiento.

- **ECONÓMICO (SALARIO, BENEFICIOS EXTRALEGALES)**

El aspecto económico, se cubre en el tema de compensación laboral, que aborda los salarios, beneficios extralegales y salario emocional, entre otros. Se detalló desde el principio del texto ya que es uno de los procesos transformacionales de la gestión del talento humano.

Por la importancia que representa este concepto también fue incluida como una de las variables de estudio para la retención del talento humano.

- LABORAL

La variable laboral impacta de manera significativa la retención del talento humano, ya que dependiendo del trabajo que ejecute el empleado, lo retador o rutinario de sus funciones, puede que se le canalice a una dinámica laboral y personal de crecimiento o, por el contrario, caiga en un letargo y estado de confort que no lo desafíe a seguir creciendo.

En esta variable de estudio también se decide abordar un tema realmente trascendental para los trabajadores y la compañía como son los planes de carrera y sucesión; los mismos son fundamentales para el desarrollo de los equipos de trabajo y las líneas de negocios ya que involucran movimientos en la estructura organizacional que afectan las responsabilidades y remuneración de algunos actores del proceso.

Para definir qué refuerza o cuál es el verdadero énfasis de los beneficios, es necesario conocer el ciclo de vida de un empleado en la organización. Es decir es importante determinar los momentos por los que pasa a lo largo de su vida laboral,

para saber si sus necesidades, sueños, aspiraciones y motivaciones se armonizan con la propuesta de beneficios que le ofrece la organización.

El plan de carrera es un proceso empresarial, responsabilidad del área de gestión del talento humano que permite ordenar en el tiempo los movimientos de los miembros de la organización, según los objetivos corporativos. Ayuda a definir la estrategia, puede propender porque sus miembros alcancen sus anhelos en beneficio propio y de la corporación. En el caso que los empleados encuentren posibilidades de ascenso y promoción de su carrera profesional en el interior de la empresa y de crecimiento personal, desarrollarán un gran sentido de pertenencia y compromiso por su empresa (Madero, 2009, p.130).

“El compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad, la vinculación de los empleados con su lugar de trabajo” (Rocha & Bohrt, 2004, p. 9).

La organización es responsable de definir los cargos y la postulación de candidatos a asumir los retos de sucesión, estableciendo la criticidad de acuerdo con el cargo y los roles, para mantener el equilibrio del negocio y de la empresa.

Según expresan Mondy & Noé (2005)

“las trayectorias de carrera son esquemas que muestran las posibles direcciones que se pueden seguir y las oportunidades profesionales disponibles en una empresa; representan los peldaños de una posible carrera profesional junto con un calendario de cumplimiento plausible (...) Por ello, las rutas de carrera permiten visualizar los diferentes niveles de responsabilidad por los cuales un

individuo puede avanzar dentro de la empresa, con el objetivo de desarrollar y aumentar nuevas habilidades para satisfacer sus objetivos profesionales” (p.242).

Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente por obtenerlas. Las empresas que fomentan el plan de carrera ofrecen ventajas para los empleados con potencial y pueden lograr la disminución de la tasa de rotación de personal y un mayor éxito en las promociones internas.

Los planes de carrera deben ser un acuerdo entre el empleado y el empleador y deben tener en cuenta al menos los siguientes puntos: efectos que la formación debe tener, objetivos corporativos de formación, tiempo, compromiso del profesional sobre las actividades formativas, compromiso de la empresa como facilitadora, evaluación, formación continuada; y deben partir del cuadro de competencias del profesional: perfil, formación, trayectoria de carrera, potencial del profesional, valoración de desempeño, objetivos y aspiraciones profesionales, valoración del aprendizaje.

Los planes de sucesión cobran tanta importancia como los planes de carrera, ya que de ellos dependen la continuidad de los cargos y de las estrategias organizacionales que se plantean desde la Alta Dirección. Identificar altos potenciales para que sean los sucesores en el mediano y largo plazo permite tener una visión clara de hacia dónde apunta la organización y enfocar los esfuerzos de inversión de manera que se pueda administrar eficazmente la búsqueda, quienes

deben ocupar dichos cargos deben mantener la filosofía corporativa una vez asuman el liderazgo.

A nivel mundial se tiene una discusión abierta sobre cuál es la información que se le debe transmitir a estos potenciales. Una de las visiones afirma que la organización debe contarles la proyección que tienen ellos dentro de la compañía, la otra sostiene que este debe ser un trabajo invisible para el empleado. En lo que hay acuerdo es en que a través de un plan estructurado es posible cerrar las brechas de ese talento para que efectivamente se convierta en el sucesor de un cargo importante para la organización.

3. MÉTODO DE SOLUCIÓN

El trabajo de investigación denominado “retención del talento humano en tiempos de cambio” se desarrolla de la siguiente manera:

3.1. SELECCIÓN DE EMPRESAS

Se decide abordar un grupo de empresas representativas del país, con presencia en diferentes países de América, y algunas, en otros lugares del mundo. Esa selección se basa en criterios tales como: sostenibilidad, altos índices de empleabilidad e impactos importantes en la economía del país

Las nueve empresas son:

Grupo Argos, Grupo Bancolombia, Grupo EPM, Organización Corona, Protección AFP, Sofasa-Renault, Sura Asset Management, la Universidad EAFIT y Servicios Nutresa (empresa del Grupo Nutresa orientada a brindar servicios empresariales a las compañías del Grupo, auditoría y control, infraestructura, negociación en compras, entre otros)

GRUPO ARGOS

Grupo Argos es una sociedad matriz listada en la Bolsa de Valores de Colombia que invierte en compañías que transforman recursos naturales en productos y servicios, generando valor de forma responsable. Su portafolio de inversiones es sólido y diversificado, sus principales accionistas son Grupo Sura y Grupo Nutresa con una participación de 35,55% y 12,37%, respectivamente.

La compañía desarrolla sus negocios por medio de un conjunto de compañías subordinadas que le permiten el adecuado cumplimiento de su estrategia. Los negocios en los cuales tiene inversiones estratégicas son el cementero, el energético, el inmobiliario y el portuario, y sus inversiones de portafolio están en el sector financiero y el de alimentos. Sus empresas filiales son: Cementos Argos S.A., Celsia S.A. E.S.P., Situm S.A.S., Sator S.A.S., y Compañía de Puertos Asociados S.A. Compas.

Inició en 1934 como la compañía de Cementos Argos con una capacidad instalada de 50 toneladas por día. En 2005, Cementos Argos cambió su razón social por Inversiones Argos S.A. y fusionó sus ocho compañías cementeras en Colombia bajo

el nombre de Cementos Argos S.A. Desde 2008 expandió sus negocios de cemento y energía en países como República Dominicana, Panamá, Estados Unidos y Centroamérica.

El modelo de negocio de Grupo Argos consiste en invertir en sectores básicos de la economía, donde existen naturales barreras de entrada y largos ciclos de negocio, lo que le permite obtener en forma constante retornos adecuados por encima del costo de capital. Para asegurar su permanencia en el tiempo, Grupo Argos busca la diversificación sectorial y geográfica de sus inversiones y negocios, tratando de aprovechar aquellas oportunidades que estén alineadas con su estrategia.

En 2014 terminó con 10.677 colaboradores entre la *holding* y sus filiales, su actual presidente es el señor José Alberto Vélez (Grupo Argos, 2014).

SOFASA-RENAULT

Sociedad de Fabricación de Automotores S.A. (SOFASA por sus siglas) es una empresa colombiana fundada en 1969 encargada del ensamble de los automóviles Renault en ese país. Anteriormente se ensamblaban las camionetas Toyota Prado, Land Cruiser, Hilux y los camiones Daihatsu Delta, de los cuales se exportaba gran parte a los mercados de Venezuela y Ecuador, aún mantiene presencia en los mercados de Perú, Chile, Bolivia, Centroamérica y México.

La aventura industrial de Renault comenzó el 24 de diciembre de 1898, cuando un nuevo y extraño vehículo bautizado en francés “Voiturette”, subió la enorme pendiente de la calle Lepic, en Montmartre (París) ante el asombro de los

observadores. Las voiturettes eran vendidas en 3.000 francos o el equivalente de diez años de salario promedio. La marca se desarrolló rápidamente y el atelier se agranda al borde del río Sena.

En 1902, se presentó el primer motor Renault, un 24 CV 4 cilindros, en 1905 la sociedad recibió un primer pedido de 250 taxis. Las instalaciones se organizaron y la fabricación pasó del artesanado a la producción en serie; y se convirtió en el primer constructor francés.

Se ha enfocado en la renovación de su gama de productos, en la expansión al mercado andino y en la realización de importantes inversiones para la modernización de la planta y de los procesos. Coherente con su misión, visión y orientaciones, como parte integral de su sistema de gestión y dentro de un esquema de mejoramiento continuo, considera como factores de gran importancia: la calidad, el preservar la salud de sus trabajadores, promover unas condiciones de trabajo motivadoras, el cuidado del medio ambiente, así como la transparencia y trazabilidad en la cadena de suministro, que va desde la materia prima hasta la entrega del producto terminado (Renault Colombia, s.f.).

En Colombia en la década de los setenta, con el lanzamiento del Renault 4 comenzó su operación industrial; en la década de los ochenta se lanzaron al mercado los Renault 10 y 12 en los noventa, el Renault 9 y en la década pasada lanzan modelos

que fortalecen el concepto familiar y de seguridad con una participación del 19,3% en Colombia.

La Renault Duster es producida por Sofasa-Renault en la planta de Envigado, considerada como la mejor en la Región América, según el más reciente *ranking* de la Alianza Renault-Nissan en cuanto a los indicadores de calidad, costo, plazo y productividad, ganadora del Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión en 2003 y del Premio Iberoamericano de la Calidad entregado en España en 2005.

Terminó 2014 con 1.542 colaboradores y su actual presidente es el señor Luis Fernando Peláez. (Renault Colombia, s.f.).

SURA ASSET MANAGEMENT

Sura Asset Management es la compañía número uno en pensiones en Latinoamérica, especializada en ahorro e inversión, con presencia en Chile, Colombia, El Salvador, Perú, México y Uruguay. Es filial de Grupo Sura, además de contar con seis inversionistas que poseen una participación minoritaria: Corporación Financiera Internacional (IFC) que es miembro del Grupo del Banco Mundial; Grupo Bolívar, Grupo Bancolombia, Fondo de Inversión Internacional General Atlantic, JP Morgan y Grupo Wiese. Con más de USD 113 mil millones de dólares en activos administrados, Sura Asset Management se posiciona como un aliado de cerca de 17 millones de clientes a lo largo de sus vidas, en la consecución de sus grandes proyectos y sueños.

Nació en 2011 como filial de Grupo Sura, en el marco de la adquisición de los activos, propiedad de ING, en los negocios de pensiones, seguros de vida y fondos de inversión en Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay, adquisición completada el 29 de diciembre de 2011, por un valor de USD 3.600 millones. Si bien su historia es reciente, las administradoras de fondos de pensiones en las cuales tiene presencia cuentan con una trayectoria de 30 años que se remonta a los inicios de los sistemas de capitalización individual en cada país, así:

AFP Capital (Chile), fundada en 1981; PROTECCION AFP (Colombia): entidad resultante de la fusión de Protección e ING Colombia, 1991; AFP Integra (Perú), 1993; AFORE SURA (México), 1996; AFAP SURA (Uruguay), 1996; AFP Crecer (El Salvador), 1998.

En 2014 terminó con 9.349 colaboradores y cerca de 17 millones de clientes, su actual presidente es el señor Andrés Castro (Sura, s.f.).

SERVICIOS NUTRESA

Tiene cerca de 100 años de historia con un negocio de alimentos basado en las personas, la marca y la distribución, y diversificado en términos de mercados, categorías y materias. Está en ocho unidades de negocio: carnes frías, galletas, chocolates, café, helados, pastas y alimentos, además de que la filial chilena Tres Montes Luccheti, que participa en varios negocios en ese mercado es manejada como una unidad adicional. Actualmente tiene presencia directa en 14 países, con

40 plantas. Su portafolio cuenta con 168 marcas y una participación de 60,6% del mercado consolidado en Colombia.

El Grupo tiene su origen a principios del siglo XX cuando se dio en Colombia el desarrollo industrial con la fundación de empresas que hoy son símbolo de su economía. En 1916, por iniciativa de un grupo de empresarios locales, se constituyó en Medellín la Fábrica de Galletas y Confites que en 1925 pasaría a llamarse Fábrica de Galletas Noel y a partir del año 1999, Compañía de Galletas Noel S.A. En 1920 nació la Compañía Nacional de Chocolates Cruz Roja que años más tarde se convertiría en Compañía Nacional de Chocolates S.A. En 1933 esta se convirtió en accionista de la empresa galletera; en el primer paso de una relación empresarial que sería más adelante base para la construcción del Grupo de Alimentos.

Cuenta actualmente con 43.400 empleados (12.371 por fuera de Colombia), y su actual presidente es el señor Carlos Ignacio Gallego Palacio (Grupo Nutresa, 2014).

UNIVERSIDAD EAFIT

Universidad de carácter privado ubicada entre las 80 mejores universidades de América Latina, que contribuye al progreso social, económico, científico y cultural del país, mediante el desarrollo de programas de pregrado y de posgrado en un ambiente de pluralismo ideológico y de excelencia académica para la formación de personas competentes internacionalmente y con la realización de procesos de investigación científica y aplicada, en interacción permanente con los sectores empresarial, gubernamental y académico.

Las empresas de Medellín a finales de la década de 1950 estaban conformadas por ingenieros que aprendían de la experiencia diaria la forma adecuada para administrar: La formación académica en el área de administración de empresas no existía en ninguna institución de educación superior de la ciudad. Ante esa carencia, un grupo de empresarios antioqueños determinaron que era fundamental formar personas con la capacidad para manejar una empresa. De ese modo, la Escuela de Administración y Finanzas (EAF) se inauguró el 4 de mayo de 1960 en una sede prestada dentro de un edificio bancario en el centro de Medellín. Allí, en 1962, se creó el Instituto Tecnológico, que permitió ver la institución desde un ángulo más universal y completó su nombre: EAFIT.

La universidad inscribe su proyecto educativo dentro del espíritu de la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), que, en su artículo primero, define la educación como un proceso de formación permanente, personal, cultural y social, fundado en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. Cuenta con 22 programas de pregrado y 73 de posgrado.

Actualmente tiene 2.466 empleados, entre ellos 626 profesores de cátedra, 360 de planta (39,5% doctores) y 275 de idiomas; 10.704 estudiantes. Su rector es el señor Juan Luis Mejía Arango (Eafit, s.f.).

EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN

Es una empresa de servicios públicos domiciliarios con cifras y hechos de una responsabilidad social y ambiental que le da sentido a su origen, a su desarrollo y a

su estrategia de negocios. Organizada bajo la figura de “empresa industrial y comercial del Estado”, de propiedad del Municipio de Medellín, EPM imprime los más altos estándares internacionales de calidad a los servicios que presta: energía eléctrica, gas por red, agua y saneamiento.

La búsqueda de la sostenibilidad es la clave de las actuaciones de EPM, por eso ha sido protagonista en el desarrollo social de Medellín y de las demás ciudades de Colombia donde hace presencia con sus servicios.

Fue creada el 6 de agosto de 1955. A través del Acuerdo 58, el Concejo de Medellín fusionó en un establecimiento autónomo cuatro entidades hasta ese momento independientes: Energía, Acueducto, Alcantarillado y Teléfonos. El 18 de noviembre de 1955, la Alcaldía de Medellín reglamentó la existencia de EPM con la expedición de sus estatutos (Decreto 375), y el 25 de noviembre de ese mismo año la sancionó el gobernador de Antioquia. Pero fue en enero de 1956 cuando realmente EPM inició su vida administrativa. En enero de 1998 fue transformada en Empresa Industrial y Comercial del Estado, y hoy, para el ejercicio de sus actividades, se encuentra sometida a las disposiciones de la ley comercial. Actualmente presta servicios de agua, saneamiento energía y gas natural.

Dentro de su direccionamiento estratégico, EPM busca orientar la gestión corporativa y competitiva hacia el logro de sus proyecciones de largo, mediano y corto plazo, y su posicionamiento en el sector, unificando las directrices y lineamientos como elementos direccionadores de la organización.

EPM llega a 123 municipios de Antioquia. En Medellín y el área metropolitana del Valle de Aburrá atiende a 3,6 millones de habitantes.

Actualmente como grupo cuenta con aproximadamente 9.000 empleados y su presidente es el señor Juan Esteban Calle Restrepo. (EPM, s.f.)

ORGANIZACIÓN CORONA

Es una multinacional colombiana con más de 130 años de historia empresarial, está compuesta por seis unidades estratégicas de negocio dedicadas a la manufactura y comercialización de productos para el hogar y la construcción. Cuenta con 19 plantas de manufactura en Colombia, tres en los Estados Unidos, tres en Centroamérica, tres en México y una en Brasil, así como con una oficina de suministros globales en China, y una comercializadora en México. Exporta sus productos a diversos mercados alrededor del mundo, incluyendo Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Chile, Venezuela, Centroamérica, el Caribe, Italia, España y el Reino Unido.

Corona es líder en el sector de la remodelación y la construcción en Colombia y un sólido competidor en otros países, y sus operaciones internas y externas están sustentadas en un código de ética que recoge los valores de la compañía y busca promover prácticas empresariales transparentes.

La calidad certificada, la innovación y los precios asequibles de su portafolio de productos le permiten ser una de las empresas más grandes de América en la industria de acabados para la construcción. Es líder en el mercado colombiano y

tiene posiciones importantes en los mercados de Venezuela, Ecuador, Estados Unidos, Canadá, Chile, Honduras, Jamaica, República Dominicana, México, Panamá, Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Puerto Rico y Perú, entre otros.

Su historia comienza en Antioquia, en el año 1881, donde se crea la Compañía Cerámica Antioqueña dedicada a la producción de loza y vidrio. Los primeros 50 años de la empresa no fueron fáciles y en este período estuvo en manos de tres grupos distintos y cambió dos veces de razón social, primero Fábrica de Lozas de Caldas (1906) y luego a Locería Colombiana (1931); se creó Mancesa, en el año de 1960 dedicada a la producción de sanitarios, en 1963 surgió Grifos y Válvulas Grival y en 1969 la compañía comenzó a exportar sus productos a nuevos mercados, también están los Hipercentros Corona y Suministros de Colombia. En 2005, el Grupo Falabella de Chile y Corona se asocian nuevamente para crear Falabella Colombia, dedicada al desarrollo de tiendas por departamentos en Colombia. Asimismo, decidieron incursionar en el negocio de financiamiento comercial y crearon CMR Falabella, que lanzó la tarjeta CMR con un novedoso modelo comercial y de servicio para los consumidores colombianos.

Actualmente genera más de 13.000 empleos y su presidente es el señor Carlos Enrique Moreno (Corona, s.f.).

PROTECCIÓN AFP

Protección ofrece servicios de pensiones voluntarias y obligatorias y de cesantías tanto a afiliados individuales como a instituciones. Busca ser un aliado en la

construcción del patrimonio previsional de sus clientes, mediante asesoría y acompañamiento integrales y la gestión profesional de las inversiones. Su objetivo es consolidar y ampliar la operación con la más completa y competitiva oferta de productos y servicios, contando con un equipo humano calificado, dinámico y comprometido, apoyado en tecnología de avanzada.

Sus accionistas son Grupo Sura, Bancolombia, Colsubsidio con participaciones de 40,37%, 20,58% y 15,48% respectivamente; y 125 accionistas minoritarios.

Con la convicción de que la gente es la mayor ventaja competitiva, ha diseñado estrategias para el desarrollo integral de sus colaboradores y su plan de vida, en ellas la formación, la compensación justa y competitiva, un buen clima organizacional y las políticas de calidad de vida y bienestar se consideran claves para lograr un sano equilibrio entre su vida personal y laboral.

Actualmente cuenta con un equipo humano de 2.100 personas y su presidente es el señor Mauricio Toro Bridge (Proteccion, s.f.).

GRUPO BANCOLOMBIA

Es un grupo financiero latinoamericano que busca establecer relaciones duraderas, basadas en la confianza, la cercanía, el respeto, la inclusión y la calidez.

Con 140 años de experiencia, es el banco más grande de Colombia, ofrece un amplio portafolio de productos y servicios financieros a más de 9 millones de clientes entre entidades e individuos. Bancolombia distribuye sus productos y

servicios a través de una plataforma regional compuesta de la más grande red privada bancaria en Colombia, con más de 1.070 sucursales físicas, 4.524 cajeros electrónicos, 4.202 corresponsales bancarios, además de los canales virtuales.

Cuenta además con presencia en el mercado centroamericano a través de Banagrícola (El Salvador), BAM (Guatemala) y Banistmo (Panamá), y subsidiarias de banca *off-shore* en Panamá, Cayman y Puerto Rico.

Bancolombia y sus filiales proveen servicios de corretaje bursátil, banca de inversión, *leasing* financiero, *factoring*, crédito de consumo, servicios fiduciarios, administración de activos y distribución de seguros, entre otros.

Para el año 2014, por tercer año consecutivo, Bancolombia fue ratificado en el listado de empresas que conforman el índice global de sostenibilidad del Dow Jones, el principal indicador mundial que monitorea el desempeño económico, ambiental y social de las compañías. Al ser de uno de los 25 bancos más sostenibles del mundo con un puntaje de 83 sobre 100, Bancolombia muestra su compromiso de trabajar por una sociedad económicamente próspera, ambientalmente saludable y socialmente incluyente.

Sus principales accionistas son Suramericana de Inversiones (26,8%), Inversiones Argos (2,9%), Programa ADR (22,8%), fondos de pensiones colombianos (20,7%), otros accionistas internacionales (13,3%) y otros accionistas locales (13,5%).

A diciembre de 2014 tenía 30.158 empleados. Su actual presidente es el señor Carlos Raúl Yepes. (Grupo Bancolombia, s.f.).

Después de seleccionar este grupo de empresas, se identificaron las personas encargadas de liderar las áreas o departamentos de gestión del talento humano, se contactaron por medio de la Universidad Eafit, y se adelantaron entrevistas con cada uno.

La entrevista se realizó con una base de preguntas elaboradas previamente y aprobadas por el asesor, a partir de la cual se abrió un espacio de conversación.

3.2. METODOLOGÍA

La estrategia que se definió para cumplir los objetivos planteados fue seleccionar ocho variables tomadas de la experiencia y el conocimiento. En el documento se definen como variables intrínsecas y extrínsecas (que apuntan a motivaciones de carácter interno y externo respectivamente).

Por otro lado se hizo una revisión bibliográfica de cinco procesos fundamentales para la gestión del talento humano: planeación del talento humano, selección de personas, formación y desarrollo, calidad de vida y compensación laboral.

Para el análisis final se realizó un cruce de variables entre los procesos de gestión del talento humano y las variables seleccionadas; para identificar el impacto que cada una de estas variables asociadas con los procesos tiene en cada una de las organizaciones.

En mayo, junio y julio de 2015, se hicieron y grabaron entrevistas con directores, gerentes y vicepresidentes de gestión del talento humano.

Las entrevistas se realizaron en las instalaciones de las empresas. Cada entrevistado respondió a todas las inquietudes planteadas e ilustró cada estrategia y mecanismo que se viene ejecutando y planeando para lograr la retención del talento humano en su organización.

Por último, se tomaron los resultados de la matriz y se plantearon los análisis generales y específicos por empresa, para posteriormente elaborar las conclusiones y recomendaciones.

Como paso final, se programará con cada empresa una reunión para entregar los resultados de la investigación.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Después de haber consultado a cada uno de los líderes, se procede con el análisis general según la información recopilada en las entrevistas. A continuación se listan las variables por cada empresa

4.1. PERSONAL (variable intrínseca)

Las motivaciones y estímulos de cada empleado tienden a ser diferentes ya que casi todas las empresas tienen distinto objeto social; no obstante cada organización

hace un esfuerzo importante, reconociendo a quienes conforman la empresa como su activo más valioso.

En el **Grupos Argos** las personas, como parte de su estímulo y motivación personal, pueden voluntariamente participar del programa “El Viajero Interior”, un recorrido interno y reflexivo que pretende derrumbar los egos personales e identificar qué impulsa sus egos y cuál es valor que dan a sus emociones inteligentes. El programa está definido para todos sus empleados. Adicionalmente se desarrolla la evaluación de competencias 360° en la que cada empleado puede conocer sus fortalezas y oportunidades de mejora a través de una visión objetiva de un equipo de trabajo. El Test de Benzinger, con el cual se valora la población trabajadora, permite mejor ubicación en un cargo, mejor desarrollo de su rol y el engranaje a un equipo de trabajo, lo cual beneficia a los trabajadores y los objetivos y metas de la organización. La organización dispone de horarios flexibles, por medio de unas jornadas de tiempo convenidas; hay una acción sobre los hábitos de las personas con dos mañanas saludables por semana en las cuales se obsequia un desayuno sano a cada trabajador; dos veces al año se programa la semana de la salud y acaba de iniciar un proyecto de 40 bicicletas, para que los trabajadores se desplacen en ellas y apunten a mejorar sus hábitos de vida. Hay un fondo de empleados y acceso permanente a diferentes tipos de crédito; según Mejía (2015) “con una fiel creencia en que la gente hace la diferencia”, continuamente se realizan procesos de realimentación, que inician desde el momento de la contratación de un candidato. Actualmente realizan toda la gestión posible para lograr una organización

más incluyente y diversa, que les permita aprender la multiculturalidad y alcanzar una cultura organizacional más sólida y robusta; con respecto a las nuevas generaciones, están buscando que gocen de una experiencia más humana, ya que por su crecimiento desbordado a veces terminan siendo movidas por intereses que no necesariamente son los del colectivo y dejan de lado retos importantes para la cultura empresarial. Adicionalmente cuentan con un gran programa de reconocimiento a sus colaboradores, engranado con el proceso de adaptación de las nuevas necesidades de la gente.

El Grupo Bancolombia por medio del *coaching* ontológico impulsa y motiva a sus funcionarios con la idea de que su labor apunta a un propósito superior, y que cada empleado hace un gran aporte al crecimiento de sus clientes. No se trata simplemente de contar billetes o monedas, en el ejemplo de la función de caja, va mucho más allá, está inmerso en ese servicio prestado, por ejemplo, un crédito para vivienda, vehículo, educación o libre destinación comprende la satisfacción de ese cliente y su familia por haber alcanzado un sueño. Eso se hace posible con el trabajo de todo un equipo y ese funcionario de caja es el puente para ese sueño cumplido: una labor tan sencilla y tal vez operativa se cristaliza en una carrera universitaria, una casa, una nueva bodega. La organización y sus funcionarios están ahí para aportarle a un cliente a lograr sus metas.

Servicios financieros con exenciones muy importantes, créditos con tasas muy bajas, seguros de vida y salud son, entre otras, las prebendas con que cuentan sus trabajadores. Al momento de la entrevista, Bancolombia contaba con 1.008

trabajadores en la modalidad de teletrabajo; igualmente el grupo se ha enfocado en tener personas saludables, de allí su gran interés por lograr el equilibrio entre lo laboral y lo personal. Se presentan como una empresa familiarmente responsable y tienen un esquema de salario emocional para todos sus funcionarios. Estos beneficios se irán detallando a medida que se vayan analizando todas las variables.

El Grupo EPM, dentro de su proceso de estimulación hacia la gente, ha evolucionado el término competencias por actuaciones, que están enfocadas en lo blando, en el servicio con la gente.

Estas actuaciones conectan con los resultados y la capacidad organizacional que, como multilatina, tiene ante ciertos requerimientos en los países donde está presente. Valida la sensibilidad cultural para llegar a otras regiones buscando el desarrollo de sus líderes, para que sean capaces de desarrollar su gente y exponerla a sus labores.

El discurso de su presidente actual está enfocado en sensibilizar a sus colaboradores de que trabajan por la calidad de vida de las personas a través de los servicios públicos básicos para todo ser humano.

Desde la iniciativa “gente para la gente” la organización cuenta con un mapa de talento donde aparecen los cargos, pero no está mapeado todo el talento. Este y otros procesos vienen ejecutándose pero deben ajustarse y recibir una mayor estructura al interior de la organización. Se deben validar unos requerimiento legales

que, por el tipo de empresa, deben ser revisados y validados con mayor profundidad.

La Organización Corona motiva a sus trabajadores a través del acompañamiento para la creación de un proyecto de vida, y desde su proceso de liderazgo pone un gran énfasis en lo conductual, realiza actividades para el cuidado y cuenta con focos de desarrollo para el acompañamiento de las personas. Los empleados cuentan con un fondo de empleados y programas de ahorro. Actualmente la organización trabaja con las nuevas generaciones intentando entender su cosmovisión, les ofrece un trabajo enfocado en proyectos que los retan continuamente y los expone a nuevas facetas de desarrollo al interior de la compañía, adicionalmente gestiona todo un proceso para ser más atractiva para sus colaboradores y valida continuamente esa promesa de valor para nuevas y antiguas generaciones de trabajadores.

La organización ha desarrollado una propuesta multisegmento para la atracción de las nuevas generaciones, lo que provoca todo tipo de motivaciones en las personas; cree en las nuevas generaciones y ha generado estrategias para que tengan retos que les permitan vivir su sentido del logro, al igual que su satisfacción por lo que son capaz de construir, dándoles una mayor autonomía en su trabajo y una mayor participación en la estrategia de la organización.

Bajo la teoría de gerencia del compromiso, basada en todos los temas del *coaching* ontológico, ha motivado a sus trabajadores en cuanto a que su labor contribuye a una causa superior; esto se ha facilitado por el hecho de contar con diferentes líneas

de negocios, lo que también ha permitido plantear retos a las nuevas generaciones con proyecciones del ser enriquecedoras. También tiene salario emocional que disfrutaban los trabajadores en todo su gran paquete de beneficios, sumados a los conversatorios de liderazgo que afianzan el clima laboral.

La compañía Protección AFP tiene implementada la metodología de teletrabajo y cuenta con horarios flexibles y jornadas convenidas de trabajo. El Programa de cuatro dimensiones –espiritual, física, intelectual y de resultados– se desarrolla en diferentes módulos para apalancar todo este proceso donde se busca dimensionar el líder como un ser humano que puede equivocarse, no como un súper héroe,. La dimensión espiritual no tiene un sentido esotérico o religioso, está enfocada a la introspección del ser humano para que se fortalezca como persona y pueda desarrollarse y desempeñarse en la organización. Es importante que las personas cuenten con un propósito de vida y un propósito en la organización para lograr ese encaje o *match* con la empresa. Este programa busca que el trabajador pueda liderarse a sí mismo para ser líder de sus tareas y de sus equipos de trabajo.

Servicios Nutresa también ofrece a sus trabajadores el programa “Viajero Interior” que permite el crecimiento personal. Cuenta con horarios flexibles de trabajo, ha adoptado la modalidad del teletrabajo y maneja algo que ellos denominan bonos de tiempo para sus jornadas laborales flexibles. Cuenta con un programa de becas de excelencia para los mejores estudiantes también hay un buzón de derechos humanos y los trabajadores gozan de reconocimiento, a través de puntos, por la puesta en marcha de ideas innovadoras y sostenibles para la organización,

igualmente hay un gran acompañamiento de *coaching* para fortalecer líderes y trabajadores.

Sofasa-Renault por su parte ha establecido un liderazgo de cercanía de los jefes con sus operarios, es un modelo de terreno, con el cual se generan conversatorios con las personas sobre cosas que les interesen según su rol, su experiencia y conocimiento. Adicionalmente cuenta con horarios flexibles, jornadas de trabajo comprimidas y continuamente se desarrollan planes de realimentación para la gente, hay una apuesta grandísima de la organización por desarrollar sus líderes y hacerlos más humanos, ya que la filosofía de la organización es que sus líderes están para servir y no para ser servidos, lo cual obedece a un modelo de terreno. Adicionalmente maneja un programa de reconocimiento tanto simbólico como monetario para aquellas ideas creativas que permitan la innovación y que le generen ahorros a la compañía. La última encuesta de Calidad del Management arrojó un resultado del 97% en el compromiso que tienen sus funcionarios, esta es una muestra del desarrollo y la creencia de la organización en las personas.

La organización compromete, motiva e impulsa a sus empleados con todo un gran paquete de beneficios para ellos y sus familias, que serán revisados con las demás variables fruto de la exposición de este ejercicio de investigación.

Sura Asset Management estimula sus empleados a través de una cultura de potenciar el liderazgo colocando la persona como centro de la organización; según

el modelo de liderazgo de Harvard, basado en atención y problemas adaptativos. Se tiene una cultura muy fuerte enfocada en el respeto por sus funcionarios, se da gran importancia a la cultura ya que la empresa está presente en seis países y su filosofía de desarrollo debe ser aplicable en esas seis realidades.

Se busca ejercer el desarrollo de los trabajadores desde el liderazgo, entendido en lo personal, el del equipo y el estratégico. Según Beedor (2015) “influir, confluir y conconfluir en el fondo”.

Sus trabajadores se enfrentan continuamente a problemas adaptativos y no tienen una solución técnica, por ello se debe fortalecer este proceso para lograr un excelente resultado.

La Universidad Eafit cuenta con proceso de estímulo a su planta de personal con horarios flexibles y apoyo continuo para el fortalecimiento de la formación tanto para su planta docente como administrativa, con una variedad de programas que van desde becas para pregrado, especialización y maestría, hasta formación doctoral. En algunos programas hay ciertos requerimientos. Sus instalaciones configuran un lugar, tranquilo, familiar que los empleados pueden disfrutar en toda su extensión, además de participar en eventos deportivos o utilizar los espacios recreativos. Se les ofrecen ferias de salud y pueden disfrutar de sesiones de masajes que se desarrollan continuamente.

Esta variable permite identificar como todas estas compañías están enfocadas en su gente y entienden la necesidad de crecimiento y desarrollo de cada uno de sus

empleados. De igual forma existe una conciencia por lograr un equilibrio en tiempo y espacios de trabajo y con familias, amigos, esparcimiento y recreación.

4.2. FAMILIAR (variable intrínseca)

Las empresas estudiadas tienen una característica común y es su creación en Antioquia, donde hay una cultura con rasgos específicos como cercanía, camaradería e interés por el ser humano, que obligan a estas organizaciones a enfocarse no sólo en las competencias de sus trabajadores sino también en su crecimiento personal. Cuando hay verdadero interés por el ser humano, se potencian mejores personas, se explora y gana lo mejor de ellas y se logran objetivos con mayor facilidad.

Este grupo de empresas tiene dentro de las actividades del área de gestión humana un gran fortalecimiento de algunos programas y actividades enfocados al grupo familiar, desde los niños hasta los adultos mayores. Enfocarse en el empleado y su familia es parte de las estrategias que vienen ejecutando estas organizaciones para lograr la retención del talento humano. La variable familiar integra un componente clave de retención, y es parte integrante de los programas operacionales que se lideran desde la gestión del talento humano.

Impactar las personas y sus familias es generar oportunidades de crecimiento para la organización. Establecer la búsqueda de espacios de recreación y deporte, escenarios y momentos de encuentro con parientes hacen parte de este cúmulo de

actividades que fortalecen la variable familiar; aunque en ocasiones trabajadores y familias no logren disfrutar de estos espacios por situaciones entre las que puede estar la exigencia laboral. Algunas de estas organizaciones están totalmente enfocadas en llevar las familias de sus trabajadores a la organización, como es el caso de Sofasa-Renault donde semanalmente se destina un día en actividades que puede participar todo el grupo familiar

La mayoría de estas empresas han entendido que los beneficios que le apuntan al bienestar y calidad de vida se vuelven fundamentales. Entre ellos se encuentran pólizas de salud para empleados y núcleo familiar, acceso a créditos para la adquisición de vivienda propia y de libre destinación, entre otros.

Adicionalmente, estas empresas cuentan con facilidades para buscar alianzas con bancos, directamente o través de sus fondos de empleados, para otorgar créditos por calamidad doméstica o vehículo. Los asociados a un fondo de empleados reciben descuentos, oportunidades, cursos, y todo tipo de actividades que impactan tanto al trabajador como a su familia, obtienen tasas más bajas que las del mercado. También pueden participar en charlas, caminatas, presentación de películas, actividades culturales y juegos, entre otros.

En detalle, se puede decir que la multinacional Sofasa-Renault tiene uno de los programas más estructurados, cuenta con programas de formación en inglés y francés de negocios, y escuelas de administración para los hijos, las cuales pueden

ser vistas fuera del país, tiene un programa de olimpiadas deportivas cada sábado y hasta una escuela de fútbol para los hijos de los empleados.

En esa misma línea, la Universidad EAFIT saca provecho de su negocio medular al ofrecer a los hijos de sus empleados un cupo de una beca completa para un hijo y media beca para otro para estudiar un pregrado en ella. La educación se constituye en uno de los factores más definitivos para lograr la identidad con la cultura presente de las compañías y minimiza los índices de rotación de personal.

Sofasa y EAFIT tienen dentro de su estructura complejos deportivos para el encuentro de las familias. En estos espacios los hijos de los trabajadores pueden seleccionar el deporte que quieren, desarrollando disciplina y crecimiento del ser desde temprana edad. Adicionalmente, estos espacios permiten a las familias conocer el lugar de trabajo de sus seres queridos, comprender cuando estos permanecen mucho tiempo en su trabajo, e inclusive querer trabajar para la organización. Aunque también se puede generar un sentimiento diferente, es indiscutible que se crea un vínculo afectivo con la organización, en un proceso de *endomarketing* donde continuamente trabajadores y familias exponen los beneficios de la compañía. Esta situación implica una venta de la empresa y de sus productos, en un gana – gana.

El **Grupo Argos** tiene muchos empleados en zonas lejanas, entonces la compañía ayuda a gestionar los cupos ante el SENA para sus hijos. Tiene como proyecto un programa enfocado a las mascotas con asistencia médica, adicionalmente eventos

para los niños en *Halloween* y actividades de desarrollo de pareja. El fondo de empleados es considerado por Grupo Argos como el aliado número uno para temas familiares, actúa en varios frentes, por ejemplo en capacitación en manualidades como decoración navideña, talleres para educar bien los niños, de fortalecimiento de pareja. También han implementado el envío de un regalo a la familia de los nuevos empleados con una foto de sus nuevos compañeros, como una forma de acercarla al lugar de trabajo de su ser querido.

El Grupo Bancolombia tiene todo un paquete de beneficios para los empleados y sus familias, que actualmente busca flexibilizar. El grupo considera que los créditos de vivienda son muy significativos para las familias, pero entiende que para muchas personas jóvenes esa no es una prioridad; por eso trata de ir modulando esos beneficios en una especie de portafolio que cuenta con unos *commodities* para todos, y otros que el trabajador puede elegir según sus expectativas.

Igualmente busca el equilibrio entre la jornada laboral y la vida familiar y personal; hay una búsqueda de una organización saludable, donde la persona alcance el desarrollo desde lo personal y lo profesional en armonía con el desarrollo de su propio grupo familiar. Se entiende el plan de beneficios como una gran sombrilla y para incluir uno nuevo beneficio se pasa por un tamiz para validar su efectividad

A través de la revista *En Familia* se les informa a las familias de los empleados lo que está pasando en la organización, y se presentan las actividades de las que pueden participar. El editorial es escrito por el presidente, Carlos Raúl Yepes,

contando logros, metas y notas de interés como la operación de los negocios en los países, programas, personajes claves y cómo mantener la familia vinculada al día a día de la organización.

En el **Grupo EPM** los empleados gozan de un beneficio que ninguna de las demás compañías tiene, se trata de un supermercado llamado la Proveeduría, donde los funcionarios inscriben su grupo familiar, papá mamá, esposo o esposa, hijos, hermanos e incluso los suegros para que puedan comprar con descuentos hasta del 20% frente a otros almacenes. Este supermercado funciona en la ciudad de Medellín.

También hay programas orientados al bienestar de la familia, día de la familia, celebraciones típicas, fondo de empleados, asesoría psicológica para los problemas típicos de un grupo familiar, beneficio gratuito, pero con un tope por familia.

La **Organización Corona** cuenta con distintos mecanismos para los temas de familia como auxilios de estudio para educación primaria, secundaria o bachillerato y universitaria, programas de vivienda desde hace muchos años los cuales se han vuelto más innovadores, actividades de formación para madres de familia, actividades de bienestar, encuentros, en fin, un abanico para el tema de familia; programas de apoyo psicológico con las cajas de compensación familiar en temas de drogadicción, alcoholismo y violencia intrafamiliar, fondos de empleados y temas higiénicos, como paseos y celebración de festividades, así como la promoción de una cultura del ahorro.

En la última encuesta de riesgo sicosocial, la dimensión familiar presentó un riesgo de 3%, un resultado extremadamente bajo, que muestra la gran apuesta de esta organización por la variable familiar.

Servicios Nutresa, como parte de su filosofía de empresa familiarmente responsable, tiene becas de excelencia para los mejores estudiantes y cuenta con un portafolio muy importante para incluir a la familia. Adicionalmente, caminatas ecológicas a las cuales las personas pueden asistir en familia y charlas para los hijos, como parte del desarrollo integral del empleado.

La organización **Protección AFP** es una empresa familiarmente responsable con horarios flexibles que le apuesta a la calidad de vida de sus empleados con jornadas que se pueden extender medio día, para tomarlo libre la semana siguiente.

Se les da participación y cabida a las familias por medio del fondo de empleados de Protección, el cual es un aliado estratégico para desarrollar las actividades que la organización no puede desarrollar directamente. El fondo brinda beneficios educativos y de vivienda. La organización tiene pólizas de salud contributivas y créditos de vivienda y calamidad doméstica. Hay subsidios de vivienda para personas que tienen salarios inferiores a 2,5 SMMLV.

La política de calidad de vida, que es incluyente y aplica para toda la organización, debe ser acordada con los diferentes líderes; hay mucha flexibilidad en temas laborales ya que se entiende que al permitir mayor libertad a los empleados, mayor es su compromiso con la empresa.

La multinacional **Sofasa-Renault** cuenta con unas olimpiadas deportivas todos los sábados a las cuales asisten las familias y que se convierten en momentos de integración ya que asisten dirigentes y dirigidos. La organización cuenta con un complejo deportivo en el cual hay instalaciones de fútbol, baloncesto, tenis, béisbol, tejo y patinaje, entre otros beneficios. Está la escuela de fútbol Sofasa para hijos, adicionalmente se ofrecen planes de empleabilidad y formación en desarrollo empresarial, en caso de retiro de la organización.

Dispone de planes de salud para las familias, intercambios en el exterior para los hijos en inglés, francés y habilidades de liderazgo, becas y grupos juveniles; existe un gran fomento al deporte, hay torneos de bolos en instalaciones externas y el gimnasio es para uso de empleados y cónyuges.

La organización cuenta con una estrategia enfocada a la integración de empleados y familias, que impacta en aspectos de la organización como el *endomarketing*. La entrega de premios, beneficios, becas entre otros, se hace en eventos en los que se presentan los beneficios para el núcleo familiar; ello le da visibilidad organizacional, tráfico en las familias y logra que las personas estén recordando y hablando de la empresa.

Sura Asset Management tiene como foco de apoyo a la familia el concepto de ahorro, porque ese es precisamente su carácter como organización. Se invita e incentiva a las familias a que tengan prácticas de ahorro de mediano y largo plazo, lo cual genera sostenibilidad del flujo en las familias, permite crear cultura de ahorro

en los niños desde pequeños, y se obtienen familias financieramente más sanas que otras. Tiene programas de recreación, charlas, día de la familia; y los programas de familia son adaptados a cada contexto de cada país y cultura.

La **Universidad EAFIT** cuenta con un programa llamado universidad de los niños por medio del cual vincula a los hijos de los empleados dentro de actividades universitarias, esto con el fin de integrarlos con el campus y generar recordación dentro de los padres de familia para la selección de la universidad de sus hijos; la universidad de los niños también se encuentra abierta a estudiantes de muchos colegios de Medellín, igualmente con una serie de actividades culturales como conciertos y exposiciones de arte.

4.3. VALORES DE LA ORGANIZACIÓN (variable intrínseca)

Todas las empresas tienen unos valores y principios corporativos que las caracterizan, describen o determinan. Estos hacen parte de una cultura a veces suficientemente arraigada y sólida, pero en ocasiones se puede separar un poco de esa realidad que se quiere lograr: Las organizaciones a través de campañas, diálogos, programas, charlas, conversatorios y demás continuamente fortalecen sus valores y buscan que los trabajadores se identifiquen con ellos, los vivencien y los representen en cada una de sus actuaciones cotidianas en el quehacer empresarial.

En el entendido de que en algunas ocasiones los valores promulgados no logran coherencia con la realidad de las organizaciones, es importante abordar el caso de

la multinacional Sofasa-Renault, que estableció todo un procedimiento de consulta a trabajadores y personal externo sobre cómo veían la organización, cuáles valores consideraban que los identificaban y qué vivenciaban en la organización.

En la matriz adjunta (*ver archivo adicional*) se pueden identificar ocho valores corporativos de la multinacional que fueron integrados a su cultura por la población trabajadora y personal externo, a través de la vivencia, la experiencia y el sentimiento.

De acuerdo con lo expresado por su director de Recursos Humanos (Pino, 2015) “somos respetuosos de la gente” y ese valor que vivencian los trabajadores hace parte del proceso de retención.

Continuando con esta práctica, Grupo Argos desde inicios del año 2014 adelanta, con apoyo de todos sus trabajadores, el proceso de identificar los valores con que caracterizan sus filiales y que vivencian sus trabajadores. En esta actividad se usa la metodología de Richar Barret que busca la transformación de las organizaciones por medio de sus valores.

De igual forma esta organización cuenta con una Línea Ética, un Código de Conducta y unos diálogos de cultura para el fortalecimiento de los valores empresariales que le apuntan a lograr un excelente clima laboral.

Las organizaciones Protección AFP y Sura Asset Management comparten los mismos valores –respeto, responsabilidad, honestidad y transparencia– ambas forman parte del conglomerado Grupo Sura y se encuentran en el negocio de

pensiones, lo que les permite, de alguna manera, compartir esta misma visión axiológica. No obstante, la segunda cuenta con presencia en seis países de Centro y Suramérica y como parte del afianzamiento de sus valores y cultura a nivel de la región, ejecuta campañas permanentes y busca instituir una cultura afín entre los seis países por medio de aspectos propios de cada uno de ellos, convirtiendo la multiculturalidad en una fortaleza y aprovechándola al máximo.

De otro lado, Protección AFP, cuenta con un área de formación y cultura para la promoción y fortalecimiento de sus valores.

La organización Corona promueve sus valores antecediéndolos con la palabra “seamos”: seamos pasión por el servicio a nuestros clientes, seamos innovadores, seamos cada vez mejores, seamos personas íntegras, seamos ejemplo de respeto por los demás y compromiso por su desarrollo, seamos austeros y sencillos, seamos responsables con nuestra sociedad. Esta forma de presentarlos es una gran invitación a toda la población trabajadora a vivenciar esos valores, formas de pensamiento y cultura de la organización. La empresa desarrolla continuamente campañas de comunicación que van orientadas al cliente y buscan integridad y calidad.

La organización es celosa y cuidadosa de su clima organizacional, según Delgado (2015) “en las mediciones hechas por Grace Place to Work, siempre el clima puntúa por encima del 90%”; la organización Corona hace grandes inversiones en los temas de cultura, invertir en el talento humano de la compañía es tan importante como

cualquier tema de producción, ventas o administración de allí que sus trabajadores sientan y vibren con sus valores”.

Por su parte, el Grupo EPM tiene adheridos en su cultura los valores de servicio, responsabilidad, innovación y confiabilidad, con los cuales soporta su mapa de cultura y respalda la estrategia de la organización. El mapa de cultura está detrás de la estrategia, que busca la sostenibilidad con equilibrio en lo económico, ambiental y social. De esta forma las actuaciones, que también son su elemento comunicativo hacia los trabajadores, dan cuenta de todos los valores corporativos. La compañía suscribió el Pacto Global.

La organización Bancolombia tiene como valores respeto, cercanía, calidez e inclusión, y los refuerza a través de la dirección de cultura, adscrita a la vicepresidencia de gestión humana. Desde hace varios años, la organización creó el Instituto del Liderazgo que cuenta con un consejo académico integrado por las vicepresidencias, que direccionan y promulgan los valores a cada uno de sus trabajadores a través de dicho instituto. Adicionalmente, en aras de robustecer su axiología, la organización ha definido unos conversatorios en los cuales participan todos los trabajadores, exponen sus ideas y se permea la organización creando riqueza de conceptos y permitiendo vivenciar más dinámicamente los valores.

Cuenta con una Línea Ética, administrada por un *call center* tercerizado donde cualquier trabajador o cliente del Grupo Bancolombia puede informar si considera que alguien de la organización o en algún proceso está atentado contra los valores

promulgados por el grupo. De igual manera ha establecido la construcción de un consenso alrededor de la ética; con tanta importancia que gestiona un programa llamado Ética para directivos, que consiste en una reunión en la que se abordan diferentes casos para su análisis y posterior reflexión y promueve un gran interés y acercamiento a sus colaboradores a trabajar con el propósito superior de una banca más humana.

Eafit, única institución del estudio enfocada en la academia, lista dentro de sus valores responsabilidad, audacia, integridad, excelencia y tolerancia, los cuales integra en una estrategia cultural, que consiste en la elaboración de un informe de gestión en el cual cada uno de sus empleados escribe los logros obtenidos en su trabajo y los asocia a uno de los valores de la universidad. De allí surge una manera de vivenciar y potenciar una cultura de la organización a través de sus valores. Adicionalmente se listaron cada una de las acciones de la universidad asociadas a un valor y de allí se extrajo este gran informe de gestión de los valores de la universidad.

Dentro de la apuesta de Servicios Nutresa por los valores se encuentran, pasión por el cliente, innovación, gestión de cambio, sentido colectivo, desarrollo de sí mismo y de otros. Estos están ligados a la gestión del desempeño de los colaboradores de Servicios Nutresa, adicionalmente la organización cuenta con una Línea Ética, se ha adherido al Pacto Global, tiene una política de buen gobierno y todo el proceso de gestión del desempeño está muy enfocado en los valores de los trabajadores, en lograr el desarrollo de una cultura innovadora y sostenible.

De las nueve empresas consultadas, tres cuentan dentro de sus valores con uno enfocado en el servicio y orientación al cliente, que continuamente están fortaleciendo en sus colaboradores. La responsabilidad se lista expresamente en cuatro de las compañías abordadas. El respeto parece ser común denominador de todos los entrevistados ya que aunque en sus listados de valores y principios empresariales no aparezcan expresamente, cada uno considera que su organización es respetuosa con todos sus colaboradores y clientes, como una de las mejores acciones para mantener un clima laboral saludable y lograr el compromiso de colaboradores, que al final redundará en la retención del talento humano. Según el marco conceptual, los valores deben constituir un verdadero legado de la cultura de una empresa.

4.4. FORMACIÓN Y DESARROLLO (variable intrínseca)

En la actualidad las compañías deben hacer una gran inversión en formar y desarrollar a sus trabajadores. Esta en ningún momento puede ser concebida como un gasto de la organización. No obstante, la competencia actual permite que las empresas puedan seleccionar y vincular candidatos que cada vez han recibido mayor formación técnica y académica y cuentan con un cúmulo de experiencias, tanto a nivel nacional como internacional.

Las empresas abordadas realizan una estrategia bien definida en la que continuamente están vinculando y comprometiendo a sus empleados en un mayor número de procesos de formación.

Grupo Argos a través de su programa El viajero interior le apuesta al conocimiento de la persona, en la búsqueda que realiza todo ser a través de la gestión del cambio. Igualmente, cuenta con ambicioso programa de liderazgo orientado a todos sus trabajadores y fortalecido para sus líderes que deben mantener una búsqueda continua de mayor compromiso de los empleados con la organización. Sus programas de formación y desarrollo están enfocados de acuerdo a sus necesidades y adelanta programas de formación dirigidos a la Alta Dirección. Todas estas herramientas académicas están muy apoyadas en la metodología de *e-learning*. Adicionalmente, Grupo Argos desarrolla un procedimiento denominado “de devolución”, en el cual continuamente están realimentado sus funcionarios sobre su desempeño. El trabajador goza de la posibilidad de enfocar sus oportunidades de mejora en aspectos laborales y personales. Los procesos de formación y conocimiento de la gente le permiten a la compañía ubicar a sus trabajadores en cargos ajustados al nivel de formación personal, con lo que se aprovecha de una manera más efectiva su potencial.

Igualmente verifica las necesidades técnicas para capacitar y formar trabajadores, cuenta con un programa de becas para formación en el exterior. Los postulados deben aceptar una cláusula de permanencia en la organización . En lo concerniente a la gestión del conocimiento apenas se dan los primeros pasos, pero es un proceso

en que la organización debe enfocarse y empezar a sacar mayor provecho de ese conocimiento de sus trabajadores.

El **Grupo Bancolombia** tiene estructurado un programa de becarios en el cual convoca a sus trabajadores para formarse en el exterior y anualmente envía un grupo de 15 funcionarios a capacitarse en diferentes partes del mundo. De igual forma, tiene un programa de expatriados, que consiste en el envío de personas a desarrollar pasantías a otros países donde la organización tiene presencia, ya sea para formarse y aprender de otros cargos o para hacer el reemplazo de unas vacaciones o una licencia; las personas que participan del programa de expatriados realizan una prueba para evaluar su sensibilidad intercultural, ya que para la organización es claro que una persona fuera del país puede no sentirse feliz y se necesita que sea receptiva con una nueva cultura que tal vez desconozca por completo. Todo trabajador que ingresa a la organización cuenta con un padrino en el proceso de inducción y entrenamiento, que valida y realimenta a ese empleado sobre la mejor manera de desenvolverse y desarrollar su trabajo, para lo cual se apoya en herramientas de aprendizaje técnico que han sido desarrolladas a través de un portal en la web de la compañía.

Cada líder de la organización cuenta con una oferta académica validada por el Instituto del Liderazgo del grupo, también hay un Centro de Investigación para el fortalecimiento de todos los temas técnicos; el programa Ética para directivos es un

gran acierto en los temas del fortalecimiento de sus líderes y el clima laboral; la organización realiza una gestión importante enfocada en el ser, el saber y el hacer, así fortalece el desarrollo de todos sus trabajadores.

La organización cuenta con un Centro de Innovación, que permite el crecimiento de los trabajadores y de la organización, y ejecuta un programa de talentos de alto potencial, para exponerlos a nuevos retos y ayudar a su crecimiento.

El **Grupo EPM** ha enfocado su formación en el ser, en el saber y en el hacer, cuenta con planes de desarrollo focalizados en el tema de liderazgo, también intensifica la formación de sus trabajadores con planes de desarrollo individual y colectivo. En este aspecto la organización ofrece algunas estrategias de desarrollo a sus colaboradores, pero a veces no son focalizados sino que todos reciben la misma formación, en tal sentido es necesario tener presente que no todas los empleados asumen los mismos roles y responsabilidades y de igual forma no todos tienen el mismo potencial. Cuenta con un programa que prepara a los trabajadores para el momento del retiro de la organización y actualmente adelanta un proyecto de salario emocional como parte del paquete de beneficios del que gozan sus trabajadores.

La **Organización Corona**, por su parte, se ha centralizado en el ser, el saber y tiene mapeado todo el conocimiento crítico necesario para la compañía. Hace alianzas con proveedores de otros países para que sus trabajadores realicen pasantías para el entrenamiento, aprendizaje y conocimiento técnico, que es replicado por los funcionarios cuando regresan al país; tiene una Escuela de liderazgo, con marca

Corona para temas conductuales, con actividades presenciales virtuales, y conversatorios. La organización ha trabajado el tema de liderazgo desde la apertura económica a través de su Programa Alborada que conceptualiza y desarrolla la figura del líder y se ha focalizado en el desarrollo de su gente. Ofrece programas de formación para funcionarios en el exterior, y un programa de semilleros de talentos, y da un gran peso al *coaching* ontológico, que invita a funcionarios a laborar por un propósito superior.

Protección AFP ha enfocado su modelo con los trabajadores en el ser, el saber y el hacer; sus procesos de aprendizaje y formación son acordes con los retos de la compañía, cuenta con una escuela de formación de liderazgo que viene gestionando el tema desde el año 1996, con un programa de promoción de becas, y uno de pasantías para los *high potential*. La compañía ejecuta la profesionalización de los empleados según su rol.

Servicios Nutresa ha enfocado toda su gestión en el desarrollo de los líderes de la organización, cuenta con un programa de becas y planes de formación individuales y colectivos para sus trabajadores, pasantías internacionales y movilidad, además de varios programas para que sus funcionarios puedan exponerse a nuevos retos en la compañía.

Sofasa-Renault gestiona el liderazgo de sus funcionarios con prácticas continuas en un proceso que lleva más de 20 años, orientado a los resultados pero también a las personas. El modelo está basado en el sistema integral de relaciones, el jefe se

debe ocupar de todo, no simplemente a temas de la operación del negocio, debe dar acompañamiento de su gente a través del *coaching* para fortalecer sus competencias laborales y del negocio mismo. En la actualidad cuentan con escuelas de destrezas, fruto del aprendizaje de muchos años, identificadas en cada área, estas escuelas funcionan cada año en todas las áreas de la organización, con una visión específica de las necesidades, lo que permite programas enfocados y no dispersos. La organización continuamente está formando sus trabajadores en el exterior con un programa de expatriados que incluso pueden durar hasta cuatro años; la organización no determina un número de trabajadores para este aprendizaje, simplemente garantiza que la formación que necesitan sus trabajadores sea recibida por la totalidad de quienes necesitan fortalecer dichas competencias.

De igual forma, las Escuelas de *management* son fruto de otros procesos, todos los jefes y operarios del primer nivel asisten, también hay educación orientada a los idiomas inglés y francés de negocios; la compañía tiene una cultura muy fuerte orientada al liderazgo de todos sus colaboradores. También se gestiona la identificación temprana de potenciales, a través de los comités de carrera semanales, para identificarlos y un programa de desarrollo que dura más de un año y *coaching* para fortalecer competencias.

Sura Asset Management por medio de un programa de becas corporativas otorga seis cupos anuales a sus funcionarios. Continuamente hay acompañamiento a los funcionarios de la organización a través del *coaching* ejecutivo que busca el

desarrollo de sus equipos a través de una conducción estratégica y gran fortalecimiento de su personal a través del liderazgo. También cuenta con unas mallas corporativas por especialidad y tiene una oferta académica para realizar estudios en el exterior. La organización busca el desarrollo de las competencias por la resolución de problemas adaptativos y el envío de ejecutivos a diferentes programas a nivel internacional

La **Universidad EAFIT** cuenta con un programa de becas en el exterior para la formación de docentes, igualmente se ofrece inducción a través de su plataforma virtual y un plan de entrenamiento virtual para temas técnicos, adicionalmente en la plataforma se pueden consignar ideas a través de un programa en el que se premia las mejores.

Al revisar esta variable en cada una de las compañías, se puede apreciar el adelanto de la multinacional Sofasa-Renault que decide invertir de una manera ambiciosa en sus trabajadores con programas que pueden durar hasta cuatro años; otro hecho relevante de esta organización es que los planes de formación y desarrollo no tienen límite de trabajadores, pues programan y capacitan, de ser necesario, al ciento por ciento de la población. Es evidente que esta compañía ha entendido la importancia de formar y desarrollar sus trabajadores tanto en temas técnicos como personales.

De otro lado, las demás organizaciones también ofrecen alternativas de formación y desarrollo para sus trabajadores, pero no logran tener la estructura, el alcance y el tiempo que invierte la multinacional en sus funcionarios.

La Universidad Eafit sería la que más se acerca a generar grandes planes de formación y desarrollo, pero son limitados y cuentan con requerimientos, lo que no permite el acceso a todos los trabajadores. En este caso es relevante que el objeto social de la universidad es la educación, en tal sentido cuenta con grandes posibilidades de aprovechar su negocio, para formar y capacitar toda su planta docente y administrativa, e impactar mucho más la retención del talento humano.

Por su parte, la demás organizaciones cuentan con planes generosos y estructurados que propenden al crecimiento y desarrollo de sus funcionarios, que incluyen conocimiento técnico y de desarrollo del ser.

4.5. RELACIONAMIENTO Y ESTATUS SOCIAL (variable extrínseca)

El relacionamiento y el estatus social se han convertido en un factor importante para que una persona quiera continuar en una organización o piense en moverse a otra. Tanto las anteriores como las nuevas generaciones buscan un estatus social y la posibilidad de tener un buen nivel de relacionamiento entre compañeros y con los demás grupos de interés.

Este ejercicio académico genera un matiz muy interesante en esta variable ya que cada una de las organizaciones seleccionadas han logrado posicionar una marca, un reconocimiento y un estatus social del cual se benefician todos sus empleados, porque su trayectoria en el mercado colombiano, latino y de otras regiones del mundo es de décadas, o hasta más de un siglo como en el caso de Corona, lo que

ha generado el reconocimiento y posicionamiento a grandes niveles, tanto nacional como internacionalmente, por su estilo de liderazgo, la manera de seleccionar y vincular sus ejecutivos y de acuerdo con las políticas para los empleados.

Algunas de estas organizaciones conforman el colectivo de empresas antioqueñas y que en la actualidad se han convertido en multilatinas. Este hecho ha generado cambios en la manera de operar en cada uno de los países en los que hacen presencia, las impulsa a generar una ideología y un pensamiento más universal e internacional.

En este punto se desea hacer el primer acercamiento a esta variable, ya que casi todas estas organizaciones, que se caracterizan por conservar un estilo al interior del país, en el exterior deben asumir otras estrategias, entre ellas vincular personas de los países donde están en expansión, movilizar talentos hacia allá, participar en eventos internacionales, establecer programas de pasantías nacionales e internaciones con personal que va y viene de otras regiones, volver atractivas las organizaciones para los posibles candidatos dentro y fuera de Colombia, hacer de alianzas con centros de educación formal, técnica, con universidades y convenios con empresas nacionales e internacionales para robustecer la cultura ya llevando información, experiencias y conocimientos de un país a otro.

Según los resultados de las entrevistas, estos escenarios son un factor de retención importante para las nuevas generaciones, cuya forma de pensar y actuar busca la exposición a nuevos retos, a cambios rápidos, constantes y dinámicos.

Cuando los talentos jóvenes son motivados a través de escenarios de exposición e impulsados hacia nuevos roles y responsabilidades, lo asumen y se interesan en este tipo de proyectos. Estos mecanismos facilitan la retención de las nuevas generaciones. Hasta el momento estas prácticas se han enfocado en líderes y altos potenciales, pero los directivos de las compañías han tomado conciencia de que deben extenderlas a todo su talento.

El poder de las marcas que han creado estas organizaciones a través de los años se ha fortalecido a través de una gestión continua de posicionamiento y reconocimiento de una imagen cada vez más sólida y confiable. Esto ha sido posible por la ardua labor de su talento humano.

Tanto nuevas como antiguas generaciones sienten un gran orgullo por pertenecer a estas marcas, ser parte de ellas es motivo de satisfacción y retención. Las empresas consiguen imprimir en estos empleados sentimientos de apego y complacencia por laborar para ellas.

Grupo Argos tiene definido el patrocinio de 80 empleados para estudiar y trabajar fuera de Colombia. Participa activamente en eventos internacionales debido a la versatilidad de sus negocios. en los últimos años ha tenido resultados muy positivos en la encuesta de Great Place to Work.

Grupo Bancolombia tiene un programa enfocado a promocionar la multiculturalidad porque es consciente de que llegar a otros países requiere entender los diferentes contextos de negocios, e igualmente cuenta con un

programa de expatriados como embajadores de cultura en otros países. Busca alcanzar un gran nivel de relacionamiento con las demás organizaciones y confirma la importancia de la reputación y del reconocimiento de la marca.

El **Grupo EPM** otorga un poder impresionante a su marca, genera un gran punto de discusión y disertación para una investigación futura el hecho de que en la información recopilada, el mayor factor de retención del talento humano es la marca. Ospina (2015) afirma que “un factor bien importante es la marca” y, aunque en las nuevas generaciones disminuya un poco su relevancia, el tema de la imagen del grupo es muy importante, según confirma la última encuesta de clima laboral de retención de talento humano que desarrolló la compañía.

La **Organización Corona**, que se basa en ofrecer productos, participa permanentemente en ferias de negocios de su interés para lograr alianzas nacionales o internacionales. Afirma la dirección de gestión humana que uno de los factores más importantes es brindarles escenarios de exposición a todas las generaciones, principalmente a las más jóvenes, y estar en contacto permanente con las demás empresas para generar vínculos laborales. Además cuenta con un semillero de talentos para determinar altos potenciales desde la Universidad.

La organización **Protección AFP** participa activamente en escenarios en las universidades con el fin de presentar la compañía y sus objetivos para generar vínculos de interés y afecto por parte de las personas.

Servicios Nutresa está haciendo grandes esfuerzos para atraer talento humano del exterior para que trabaje en Colombia y por lo tanto promueve intercambios entre los países; porque además afirma creer en la importancia de escenarios de exposición para los empleados.

La multinacional **Sofasa-Renault** es conocida como una marca netamente colombiana y no francesa, y existe una valoración alta sobre el orgullo de la marca.

Sura Asset Management es una organización que cuenta con presencia en seis países del mundo y, posiblemente de las consultadas es la más pequeña en Colombia, por lo tanto su esfuerzo está en formar una sola comunidad dentro de los países, que entiendan las culturas, e incluso unificar los valores, buscando potenciar el conocimiento transnacional. La marca y el sello Sura es muy reconocido en Colombia, pero en los demás países apenas empiezan a conocerla.

La **Universidad EAFIT** se caracteriza por atraer docentes extranjeros aprovechando que el centro de idiomas es una fortaleza de la Universidad. Incluso los apoya con los aspectos logísticos en Colombia ante las diferencias en los esquemas laborales de los países. Igualmente desarrolla pasantías internacionales permanentes para los docentes.

4.6. ECONÓMICO, SALARIO, BENEFICIOS EXTRALEGALES (variable extrínseca)

La variable salarial puede ser abordada desde muchas ópticas y perspectivas, pero apunta a no ser un factor de retención relevante. Algunas compañías lo consideran como un factor higiénico como la variable de menor puntuación para la motivación de sus empleados; no obstante es un hecho que el estímulo que genera recibir un nuevo sueldo o un aumento de salario permanece por la primera y a lo mejor la segunda vez que se recibe, pero para los próximos pagos es un escenario normal que no genera nada nuevo, un estímulo que termina por convertirse en habitual.

Grupo Argos considera que tiene una compensación justa para sus trabajadores, adicionalmente cuenta con una compensación flexible para algunos cargos. Todo el tema salarial está amarrado a un salario emocional y a un paquete de beneficios que se han ido detallando en el desarrollo de las demás variables.

El **Grupo Bancolombia** cuenta con un proyecto de beneficios flexibles y una remuneración variable para sus administrativos, adicionalmente hay una remuneración por el cumplimiento de metas. En cuanto a salarios, son competitivos respecto al mercado, de igual manera toda esta compensación está enlazada con un salario emocional y un paquete de beneficios.

El Grupo EPM cuenta con salarios competitivos que se revisan cada dos años. En la última revisión se encontró que el salario de los funcionarios está en el percentil 90, que se corresponde a una política de la organización, según Ospina (2015) “la retribución económica de EPM es muy buena y los demás temas de bienestar dan un plus a ese salario económico”. También hay un tema de salario emocional para

complementar ese sueldo. Al momento de la entrevista, la organización tenía esbozado todo lo concerniente al salario emocional y se encontraba en el proceso de estructurarlo y llevarlo a un programa.

La organización se ha dado cuenta de que es necesario apuntar a otros temas para lograr la retención del talento, y que no son suficientes la marca y la buena paga para evitar la fuga de talentos

En el último estudio de clima laboral, los funcionarios consideran tener una buena retribución. Actualmente el reto que tienen en la gestión del talento humano y que está conectado con la iniciativa Gente para la gente se enfoca en el salario emocional.

La **Organización Corona** cuenta con una política de salarios fijos acordes con la mediana del mercado, pero complementados con el salario variable se encuentran por encima de la mediana del mercado. Su política de pagos está fundamentada con estudios de referenciación de mercado salvo algunos cargos críticos donde el salario se encuentra en el percentil 75. Adicionalmente cuenta con sistemas de compensación variable por encima del mercado, los cuales son muy atractivos para el grupo de profesionales; salario emocional para sus trabajadores; también se ofrecen beneficios económicos y bonificaciones para todos los trabajadores.

En **Protección AFP** la remuneración está basada en una estructura de compensación con un salario básico y unos beneficios por cumplimiento de los resultados. Consideran tener equidad a la hora de remunerar a sus funcionarios ya

que los salarios se encuentran en la línea central de pago, con niveles competitivos, y en un nivel alto para los cargos críticos.

Servicios NUTRESA, a través de su proveedor Mercer y de acuerdo con toda su metodología, establece las políticas salariales para validar que sus sueldos sean equitativos y competitivos frente a compañías nacionales e internacionales. Los trabajadores perciben bonificaciones por desempeño y un sistema de compensación variable y flexible. La compañía también ofrece salario emocional.

Sofasa-Renault ha establecido un ranking de salario con un nivel de competitividad interesante. Cuenta con un reconocimiento económico por innovaciones que le ahorren dinero a la compañía: el valor reconocido es 1% del ahorro obtenido; también hay una compensación flexible y sus salarios se pagan por cargo, rol del trabajador y responsabilidades, más un amplio paquete de beneficios.

Sura Asset Management considera pagar acorde con un modelo de estándares mínimos de compensación que garantiza equidad interna y competitividad externa; entrega bonos anuales a sus colaboradores atados al desempeño y su evaluación de competencias. Considera tener salarios competitivos, de igual forma existe una retribución por cumplimiento de metas para la fuerza comercial.

La **Universidad EAFIT** cuenta con unos salarios competitivos. Actualmente están gestionando el proyecto de flexibilizar el paquete de beneficios para sus docentes y administrativos teniendo como base la edad. La institución educativa hace entrega anualmente de un extracto con el valor de todos los beneficios adicionales al salario

percibidos por el trabajador para generar recordación de todo lo que les ofrece la organización que en ocasiones se olvida. También cuenta con una modalidad de salario integral pero esta generalmente aplica para el pago de algunos de los docentes extranjeros.

Hay un común denominador en esta variable, todas las compañías retribuyen bien a sus colaboradores, consideran no ser las que más dinero del mercado pagan por su labor, pero compiten en mantener una compensación económica justa y acorde con las responsabilidades, todas cuenta con un paquete de beneficios y sus trabajadores pueden recibir un salario emocional.

4.7. LABORAL (variable extrínseca)

La variable laboral como parte de las estrategias de las organizaciones por lograr retener el talento cobra gran importancia en este ejercicio debido a su impacto dentro de los roles de cada empleado en la organización.

Para el análisis se seleccionaron las siguientes características: definición de roles, movilidad, planes de carrera, exposición, planes de sucesión, evaluaciones de desempeño, identificación de potenciales y procesos de selección.

Un hallazgo de las entrevistas es que estas organizaciones comparten la misma idea de favorecer el talento interno al momento de una vacante o un ascenso; todas argumentaron que prima el talento interno debido al conocimiento que puede tener

de la cultura de la organización, y el hecho de dar oportunidades internas de crecimiento genera una mayor motivación de los empleados.

En este análisis se aprecia efectivamente que la mayoría de los líderes activos son personas con un recorrido en estas compañías, adicionalmente comparten y vivencian su cultura empresarial. No hay muchos líderes vinculados de otras organizaciones externas. De igual forma, todas coinciden en que deben preparar un camino para vincular a sus procesos personas externas y ajenas a la organización, incluso de la competencia o de otros países, permitir que lleguen a cargos directivos para fortalecer el liderazgo y el desarrollo multicultural, y aprovechar el proceso de selección como un insumo para el desarrollo de sus empleados.

Otro factor común son las evaluaciones de desempeño y las mediciones de clima laboral, las cuales son fundamentales para el desarrollo de las personas, pues permiten cerrar brechas e identificar las competencias y talentos de los empleados, para ubicarlos en cargos donde puedan ser más competitivos y engranar con la cultura de la organización y con el equipo de trabajo.

Todas de estas compañías cuentan con un sistema de evaluación de desempeño ejecutado por períodos anuales o bienales, con el ánimo de realimentar trabajadores y procesos, según los resultados de las evaluaciones y la información recopilada por las personas encargadas de gestionar el talento humano, para posteriormente establecer planes de trabajo individuales y colectivos. Este punto es fundamental para ir desarrollando el máximo potencial de sus empleados.

La movilidad interna, tanto nacional como internacional, es un factor motivante para los empleados, principalmente para los altos potenciales y cargos directivos. La movilidad permite el conocimiento y aprendizaje recíproco de experiencias y mejores prácticas, además de la generación de escenarios que aportan al crecimiento de la compañía. Desde las áreas de gestión humana se ha podido establecer este como un generador de retención altamente valorado por los empleados.

Por otra parte, estas organizaciones están buscando que sus líderes tengan cada vez mayor nivel de exposición en proyectos de alto impacto, porque han identificado que cuando las personas se sienten involucradas y comprometidas en decisiones de negocios y otros aspectos fundamentales para la organización, su probabilidad de querer continuar en la empresa es mayor y aumentan el sentido de pertenencia y el compromiso.

Cada organización tiene estructurada la descripción de los diferentes cargos, lo cual sirve como base para definir la compensación, conjuntamente con los indicadores de desempeño, para que el empleado conozca en detalle las responsabilidades que tiene su rol y asuma mayor compromiso.

En lo referente a los planes de sucesión, que son importantes a la hora de reemplazar una persona y permiten dar continuidad a los objetivos del área, Grupo Argos lo tiene definido como un proceso invisible, sólo para los cargos críticos en la compañía, entendiendo como críticos aquellos que son únicos por el nivel de

experticia y de conocimiento; el Grupo Bancolombia lo ha definido como invisible y sólo para los cargos críticos y de más alto nivel debido a que no existen recursos ilimitados para este proceso; por su parte el Grupo EPM lo ha definido también como invisible y se encuentra en proceso de construcción; Servicios Nutresa lo ha definido para los cargos críticos y de más alto nivel; la Organización Corona afirma que tiene planes de sucesión estructurados para algunos cargos; Protección AFP por su parte tiene planes de sucesión estructurados a nivel de vicepresidencias; Sura Asset Management lo ha definido sólo para los cargos directivos; y la Universidad Eafit no los tiene estructurados a ningún nivel debido a lo complejo de la dinámica académica; la multinacional Sofasa-Renault cuenta con un *software* para los planes de sucesión de sus trabajadores, y las reuniones de planes de carrera se efectúan semanalmente.

Otro tema importante dentro del aspecto laboral son los planes de carrera que permiten a un empleado conocer su posible ruta en la organización. Estos generan debate en las organizaciones que no están convencidas de mapear una ruta para sus empleados, porque lo creen contraproducente, desmotivante para otros empleados y costoso para la compañía en casos en que alguien que se tiene en carrera decide retirarse.

El Grupo Bancolombia tiene estructurado un plan desde el nivel coordinador; Grupo Argos ha decidido no adoptarlo por ahora; en Grupo EPM no existe y no están convencidos de empezar a desarrollarlo; la Organización Corona, por su parte, cuenta con planes de carrera, pero no para todos los cargos de la organización;

Protección AFP tampoco lo tiene estructurado; la multinacional Sofasa-Renault cuenta con un programa direccionado desde la casa matriz, en Francia, y soportado en un *software*, para el establecimiento de los propósitos empresariales, la compañía dedica gran parte del tiempo de sus funcionarios a este procedimiento; Sura Asset Management no lo tiene estructurado y la Universidad Eafit tampoco.

Para generar planes de sucesión o de carrera es fundamental tener identificados los potenciales que tienen las organizaciones. Grupo Argos afirma tener identificado dentro del mapa de talentos sus potenciales; Grupo Nutresa está en proceso de construcción de su mapa de talentos; la Organización Corona tiene una matriz de alto potencial; Protección tiene identificados claramente sus altos potenciales; Sofasa los tiene identificados y tiene un programa de desarrollo; y Sura Asset Management los tiene identificados como high potential y cuenta con un plan de desarrollo; el Grupo Bancolombia ha identificado sus talentos potenciales y el Grupo EPM se encuentran en el proceso de finalizar el mapeo de todo su talento.

Grupo Argos es una empresa que tiene mucho énfasis en los temas de salud ocupacional, principalmente en Cementos Argos donde los riesgos laborales son mayores que en las demás filiales, y afirma que las actividades de seguridad y salud en el trabajo impactan la retención del talento humano; adicionalmente han firmado un compromiso con la erradicación del trabajo infantil. Esta organización ha puesto bastante énfasis en ubicar a las personas donde realmente son buenas, con base en la prueba de estilos de pensamiento y las evaluaciones de desempeño; y está buscando potenciar al máximo las herramientas tecnológicas como fuente de

conocimiento. En la selección de personas, les falta una mayor gestión para lograr la inclusión, igualmente están trabajando en proyectos de vinculación y en ofrecer escenarios libres para sus trabajadores.

Han establecido cinco frentes para determinar la agilidad de las personas: mental, interpersonal, cambio, resultados y conciencia de sí mismo; los funcionarios que regresan al país después de vivir una experiencia y un aprendizaje internacional, llegan a ocupar nuevos cargos en un ascenso vertical entre las diferentes empresas.

Grupo Bancolombia tiene un programa de rastreo de colombianos en el exterior y sus becarios regresan normalmente a áreas de proyectos e innovación. Afirman que cuentan con conversatorios masivos con los vicepresidentes y han adoptado una herramienta de evaluación de sensibilidad cultural. Existe una gran intención de movilizar las personas alrededor de los países donde tienen presencia, y cuentan con un programa de talentos para altos potenciales.

El **Grupo EPM** ha dispuesto para sus trabajadores un horario flexible, además ha incursionado en la metodología del teletrabajo para los jefes, los cuales cuentan con un día a la semana para laborar desde sus casas. Respects a planes de carrera y de sucesión, la organización actualmente cuenta con un mapa de talentos, los cuales están arrancando con el ejercicio de sucesión, donde ya se han empezado a determinar los cargos críticos de la organización. También se está trabajando en identificar los talentos y reconocer la curva de aprendizaje de los diferentes

funcionarios, no existe todavía una estructura para los planes de carrera, pero las personas pueden hacer carrera dentro de la organización.

La organización dentro de sus procesos de vinculación a diferentes cargos ha establecido convocatorias abiertas, cerradas o mixtas para encontrar el talento acorde con las necesidades del rol y del cargo, pero da mayor prelación a las personas que ya están en ella; igualmente la organización ha tomado conciencia del hecho que algunas vacantes deben ser cubiertas con personal de fuera ya que la compañía no cuenta con un talento para las exigencias de contratación y ha empezado a tener proceso que le dé mayor oportunidad y cabida a talento humano externo.

La Organización Corona tiene un programa que busca el compromiso de los gerentes, para que sea replicado a sus equipos de trabajo y minimizar la fuga de talentos. Reconoce la importancia de dar mayor participación a las personas en la estrategia de la organización

Servicios Nutresa cuenta con un programa de expatriados que permite que aquellos colombianos que estuvieron o están fuera de Colombia tengan participación activa dentro de proyectos que sean de interés para la organización.

Sofasa-Renault cuenta con un conversatorio para lograr cercanía entre los líderes y los colaboradores. De allí se derivan algunos pactos y acuerdos de convivencia laboral. Es la única de las empresas que tiene un comité de *management* local y regional para revisar las estrategias de retención del talento, y realiza encuestas

para medir su efectividad. Cuenta con un comité de carrera semanal y tiene planes de empleabilidad para personas que deban ser despedidas, enfocados a la formación en desarrollo empresarial.

Sofasa ha determinado que los jefes se deben ocupar de su gente un ciento por ciento, es decir que deben liderarlos desde su rol pasando por todo tipo de temas empresariales y cada mañana, antes de iniciar las labores, se toman cinco minutos para conversar con sus trabajadores, con lo que se crea una cultura de participación de todos los trabajadores. Igualmente, a través de la metodología Kaizen, grupos de cinco personas se reúnen por espacio de nueve meses para garantizar la resolución de problemas grupales.

Sura Asset Management tiene la meta de crear un plan de cultura en los seis países, y creen en el potencial que tienen las personas para asumir otras posiciones. Existen unos estándares de selección de personas y hay un programa de becas corporativas para enviar seis personas por año a diferentes países.

La Universidad EAFIT afirma que su modelo de competencias deriva los estándares en los procesos de selección de personas, y que para este proceso existe una gran diferencia entre los profesores y el personal administrativo. La gestión del talento humano en las organizaciones debe ser un proceso tan dinámico e importante como los temas de producción, administración o comercial. Al establecer su estrategia empresarial la Alta Dirección debe vincular las nuevas generaciones que le han dado un matiz totalmente diferente a los procesos de retención del talento humano.

Las personas consultadas tienden a considerar que no existe una estrategia única para la retención del talento humano. Según Arango (2015), “No existe una estrategia *per se* para la retención del talento humano”. Delgado (2015) afirma que “no existe un proceso de retención del talento humano” es la sumatoria de acciones encaminadas desde la gestión del talento.

Actualmente es necesario atraer ese talento, retenerlo y potenciar todas sus capacidades y habilidades, desde el ser y el hacer, con estrategias que respondan a sus expectativas de desarrollarse, asumir retos, exponerse a nuevas posibilidades laborales, mantener contacto y relación con el mundo (Delgado, 2015) (Pino, 2015).

Las generaciones actuales se mueven y retienen por factores que hacia la mitad del siglo pasado eran impensables: la tendencia al desarrollo personal y el manejo de su tiempo son factores influyentes para la nueva fuerza productiva en el mundo. El capital humano es el único capaz de generar conocimiento, desarrollar innovación y creatividad en las organizaciones, para darles mayor competitividad, fortaleza, crecimiento y sostenibilidad; de allí la importancia de entender ese ser humano de forma integral –en sus dimensiones, física, espiritual y emocional– para lograr un mejor aporte a ese mercado bienes y servicios.

El resultado de este trabajo de grado aporta a la Academia, la empresa pública y privada ya que al tomar como referencia nueve empresas representativas del país y que generan un alto índice de empleo permite sumar estrategias y mecanismos a los procesos de gestión del talento humano para la retención de sus trabajadores.

Después de revisar en detalle las variables asociadas a los procesos de cada empresa, a continuación se presenta la síntesis de los factores que los líderes de gestión del talento humano consideran relevantes para lograr la retención del talento humano.

4.1. GRUPO ARGOS

En esta organización se entrevistó a la gerente de recursos humanos y administrativa, Adriana Mejía, quien definió como principales factores de retención el liderazgo de los jefes, la reputación de la compañía, una compensación justa y los retos hacia la gente. Mejía tiene la creencia firme de que la gente hace la diferencia y que se va de los jefes, no de la empresa.

Actualmente se adelanta el proceso para identificar en las filiales los valores con los cuales los trabajadores se sienten identificados y vivencian día a día para, a través de la metodología de Richard Barret; Grupo Argos invierte 3,5% de su nómina en temas de formación y desarrollo. Su paquete de beneficios está en proceso de flexibilización, se contempla, por ejemplo, incluir las mascotas. Hay una apuesta de la organización por la seguridad y salud en el trabajo, que se considera como un factor que retiene a la gente. Adicionalmente, todos los empleados pueden participar del taller El viajero interior, que les permite conocerse y crecer interiormente.

4.2. GRUPO BANCOLOMBIA

En esta organización se entrevistó a la directora de relacionamiento humano del grupo, Diana Giraldo, quien manifiesta la apuesta de la organización por una empresa saludable, que busca calidad en las relaciones laborales, un ambiente de cercanía, camaradería y rico en conexión emocional con las personas, la búsqueda de un propósito superior que le dé sentido a sus vidas y a las de sus clientes, una banca más humana.

La organización cuenta con una vicepresidencia de gestión de lo humano que lidera todos los procesos de gestión del talento y con un Instituto de Liderazgo, lo que le permite mantener un gran clima laboral. Un programa nuevo de retención es el rastreo de colombianos en el exterior para vincularlos a la organización, de esta forma hace patria y ayuda a la construcción de un país y de una marca respaldada por su nombre, su prestigio y su reputación.

4.3. GRUPO EPM

En el Grupo EPM se entrevistó a la directora de gestión del talento humano, Diana Cristina Ospina, quien manifiesta que el poder de la marca y la buena remuneración son los principales factores de retención de los empleados en el Grupo.

Una organización con proyección internacional convencida de que el liderazgo de las personas y la posibilidad de aprender de personas de otras partes del país permiten retener el talento humano. Por eso se avanza a la inclusión de una fuerza laboral diferente que manifieste que líder define la formación técnica de su equipo.

4.4. ORGANIZACIÓN CORONA

La entrevista en la Organización Corona fue atendida por el gerente integral de gestión humana de Sumicol S.A.S., Carlos A. Delgado Ospina, quien determina que los principales factores de retención son clima laboral, liderazgo, crecimiento vertiginoso de la compañía, exposición continua de la gente, trabajo por retos hacia las nuevas generaciones y una compensación equitativa .

Establece que en la actualidad las personas son el factor de competitividad más importante con que cuentan las organizaciones y estas son valiosas en la medida en que sean capaces de innovar, generar conocimiento y mantenerse interrelacionadas. La competitividad de las organizaciones sólo se logra si se hace atractiva la organización para los empleados, se tiene la capacidad para retenerlos y motivarlos para lograr su compromiso, o sea, si se gestionan la capacidad y el compromiso de las personas.

Según Delgado (2015), “buena parte de la competitividad está dada por la capacidad de gestionar el talento” y el clima organizacional es el activo más valioso de la organización. Por eso son absolutamente cuidadosos en busca de la transformación y liderazgo de las personas, de allí que las inversiones en los temas humanos sean tan importantes como otras áreas.

Corona inició el proceso de liderazgo que ha repercutido positivamente en su clima laboral en el año 1996, fruto de la apertura económica con un programa que se

llamó Alborada 2000 y que incluso ha sido impartido como cátedra de formación en algunas universidades del país.

El dinero es el factor menos relevante en la retención, pero no por ello deja de ser importante. Se trata de entregar un salario competitivo, acorde con las responsabilidades del cargo y la organización tiene establecido salarios por encima de la mediana del mercado

En lo referente a las nuevas generaciones, se viene desarrollando un proceso que busca entenderlas, gestionar su labor a través de proyectos que los reten y permitan alcanzar su sentido del logro. Esta es una dinámica constante donde los empleados pertenecen a la organización y no a los negocios, esta movilidad catapulta a sus trabajadores en diferentes cargos para distintas líneas de negocio.

4.5. PROTECCION AFP

La vicepresidencia de gestión humana y comercial está en cabeza del señor Juan Pablo Arango. En la entrevista manifestó que los principales factores de retención son el ambiente laboral, la posibilidad de desarrollo de sus empleados, el posicionamiento de la compañía y los líderes con que cuenta la organización.

Afirma que Protección es una empresa convencida de su gente, dispuesta a mantener un clima laboral excepcional; por tal motivo es un factor determinante retener a sus empleados. A través de los años ha sido una organización muy

centralizada en sus decisiones, y actualmente se encuentra en un proceso de descentralización, por tal motivo están enfocados en empoderar a sus líderes y colaboradores para que tengan mayor autonomía. Esto los ha obligado a prepararse para dar cabida a las nuevas generaciones, validando la capacidad y agilidad de aprendizaje de los diferentes tipos de empleados.

La organización hoy pasa por una transición generacional y está detectando los motivadores de esas nuevas generaciones con el ánimo de crear espacios para que las personas se puedan desenvolver en la empresa; tienen convenios con universidades para presentar la empresa, dar a conocer su filosofía maneras de pensar, valores y principios corporativos para atraer el mejor talento.

4.6. SERVICIOS NUTRESA

En Servicios Nutresa, la entrevistada fue Mónica López Posada, directora de capital humano, quien consideró como principales factores de retención el liderazgo y la marca, la cual es muy importante para las nuevas organizaciones; además el clima laboral, la nueva política de diversidad e inclusión y la compensación salarial, grandes motivadores de sus empleados para permanecer en la organización.

Su mayor foco es convertirse en una empresa que respete la diversidad y la inclusión de sus trabajadores. Está convencida de que esta política les permitirá atraer y retener al mejor talento humano. Posada (2015) expresa que “el tema de retención del talento está pasando a un segundo plano, no es ‘te retengo’ sino ‘te

comprometo', digamos que es una nueva tendencia", y en la medida en que la gente se comprometa puede dar más de lo que se le pide.

La peor manera de retener a una persona es aumentando el salario, menciona. "Es tan sencillo: yo hoy te subo 200 pesos, hasta la próxima quincena, que ya te metiste en otro carro mejor, entonces ya la cuota te aumentó y el aumento te duró el día del pago" (Posada, 2015). No obstante, el salario de los empleados es competitivo y acorde con el mercado.

Su apuesta al liderazgo es grandísima, la organización espera, a través del fortalecimiento de sus líderes, mantener un clima laboral de óptimas condiciones y apuntar a un entorno donde el líder tenga un rol fundamental en el logro de sus resultados y el desarrollo de sus equipos.

4.7. SOFASA-RENAULT

En la multinacional Sofasa-Renault se entrevistó al director de recursos humanos, Mauricio Pino, quien propuso como principales factores de retención unas condiciones de compensación apropiadas para el cargo y el pago equilibrado por sus responsabilidades, asociados a un paquete de beneficios que cumpla con las expectativas de los trabajadores, laborar en una multinacional que ofrece múltiples oportunidades y unas prácticas que permiten gestión por todos los aspectos del trabajador, que se preocupan por el bolsillo de la gente, el contenido de su trabajo y la compensación.

Dentro de múltiples beneficios a los trabajadores, la organización cuenta con un programa de incentivos al cual destina el 1% del ahorro logrado en proyectos presentados por ellos y que permiten competitividad y ahorro a la compañía.

La estrategia de retención inicia con identificar, desarrollar, apoyar y cuidar al empleado para después liderarlo a través de un diálogo social abierto.

Sofasa es la única compañía que cuenta con un plan de carrera estructurado, soportado y ejecutado, direccionado desde casa matriz, en Francia. Tiene un *software* especializado para este proceso y dedica gran parte del tiempo a los planes de la carrera de sus trabajadores mediante comités semanales en el país y mensuales para América y el mundo. Los planes funcionan en doble sentido ya que cuentan con programa de expatriación a todo el mundo para quienes van formarse, desarrollarse, aprender de otras culturas para regresar al país y poner en práctica todo lo aprendido. Continuamente llegan a su planta en Colombia extranjeros con el mismo objetivo, de esta forma se logra una visión global y cosmopolita de la organización.

El paquete de beneficios para sus empleados y sus familias es grandísimo y totalmente desarrollado, semanalmente realizan actividades en sus instalaciones donde se están integrando las familias de los trabajadores. Se enfocan en liderar a sus jefes de manera tal que ellos son quienes están para servir a sus dirigidos y son responsables de gestionar y atender las necesidades de su equipo de trabajo de manera individual y colectiva, en aspectos de producción, comerciales,

administrativos, gestión humana y personales. Por ello los jefes destinan un tiempo antes de comenzar su jornada de trabajo a saber cómo está su gente, lo que la hace una compañía muy familiar y cercana a todos los trabajadores.

Es la única compañía entrevistada que realizó todo un proceso para determinar cuáles son los valores con que se identificaban, percibían y vivenciaban los trabajadores, de allí que la empresa cuente con unos valores que no han sido asignados previamente sino promovidos y sentidos por cada uno de sus trabajadores.

4.8. SURA ASSET MANAGEMENT

La persona entrevistada en Sura Asset Management SUAM, fue la directora de desarrollo de Talento Regional (Centro y Suramérica), Valeria Beedor, quien considera que los principales factores de retención están dados por una misión noble: una compañía que quiere hacer las cosas bien, donde existe un sentido de trabajo por lo que se hace, que les genera un ahorro importante a sus clientes, con gente innovadora, luchadora que va hacia adelante, donde la gente se queda por su gente; una empresa de principios, que trata a su gente con respeto y exigencia, de proyectos retadores e innovadores; una marca que crece, con una inversión en recurso humano muy alta. Según Beedor (2015), “el dinero es un factor que no explica nada, los incentivos económicos son del corto plazo”.

La compañía tiene presencia en México, Colombia, Perú, Chile, Uruguay y El Salvador y tiene toda su gestión enfocada en el liderazgo de la organización y de su gente. Su programa se basa en el modelo de Harvard, por el cual la compañía se enfoca en liderazgo personal, en equipo y estratégico que busca todo un proceso de transformación de la organización.

Esa gestión del liderazgo permite impactar en la cultura organizacional que busca aspectos afines de las culturas de los seis países para generar multiculturalidad y potenciar todo ello en beneficio de los 10.000 trabajadores con que cuenta la organización en América.

Su gestión en cultura está basada en el modelo de Harrison.

Uno de los temas de mayor impacto tanto para empleados como para clientes es la cultura del ahorro, en la cual se integran los hijos de sus empleados, quienes disponen de aplicaciones en sus dispositivos móviles y aprenden a ahorrar a través de juegos.

4.9. UNIVERSIDAD EAFIT

En la Universidad fue abordada la directora de talento humano, Luz Amparo Restrepo, quien expresó el orgullo de sus funcionarios por pertenecer a la organización. Para ella, el importante paquete de beneficios académicos, en todas sus líneas, que brinda la Universidad a docentes, personal administrativo y

familiares, es el principal factor de retención, por lo cual afirma “el dinero no es un factor de retención de la organización” (Restrepo, 2015).

Hay un alto interés por atraer y retener a personas del exterior debido a su gestión de ser una universidad abierta al mundo, que busca ofrecer un ambiente cultural a la ciudad en su campus con instalaciones excelentes. Esto permite al empleado tener a su disposición todo un complejo para el desarrollo de múltiples actividades y contar con todos los servicios con que ofrece la universidad. Dentro del programa de gestión del talento están los beneficios por alianzas. La institución cuantifica esta inversión en prebendas para cada empleado en estas prebendas en un extracto que se entrega de manera mensual .

Después de presentar la información suministrada por los entrevistados, a continuación se hace una síntesis de los principales mecanismos y estrategias de retención que gestionan las nueve empresas.

Tabla 3. Resumen de los principales factores de retención

EMPRESAS	PRINCIPALES FACTORES DE RETENCIÓN				
	1º	2º	3º	4º	5º
GRUPO ARGOS	Clima laboral	Liderazgo	Reputación de la marca	Compensación justa	Retos

GRUPO BANCOLOMBIA	Clima laboral	Cultura	Beneficios	Desarrollo	Buen nombre
GRUPO EPM	Marca	Retribución económica	Beneficios familiares		
ORGANIZACIÓN CORONA	Clima Laboral	Liderazgo	Retos	Crecimiento Compañía	Compensación salarial
PROTECCIÓN S.A.	Ambiente laboral	Desarrollo al interior de la organización	Posicionamiento y solidez de la organización	Liderazgo de la organización	Compensación laboral
SERVICIOS NUTRESA	Liderazgo	Marca	Clima laboral	Diversidad e inclusión	Compensación salarial
SOFASA RENAULT	Estrategia de compensación equilibrada	Paquete de beneficios que responde a	Desarrollo profesional	Empresa multinacional	Prácticas de la organización enfocadas a la gente

		necesidades			
SURA ASSET MANAGEMENT NT	Desarrollo profesional	Empresa retadora, innovadora	Clima organizacional	Liderazgo	Marca en crecimiento
UNIVERSIDAD DEAFIT	Desarrollo profesional empleado	Desarrollo educativo de la familia	Clima laboral	Beneficios familiares	

Fuente: Elaboración propia

A continuación con la síntesis de los resultados y hallazgos obtenidos de esta investigación:

Uno de los hallazgos más importantes de las entrevistas tiene que ver con la apuesta continua e incesante por el tema del liderazgo de la organización, el fortalecimiento del liderazgo de los jefes partiendo desde niveles muy bajos y teniendo como medida el hecho de tener personas a cargo para que ese liderazgo se refleje en toda la organización. Esto apunta de manera directa al clima laboral. Estas empresas están desarrollando grandes esfuerzos por atraer personas de gran

calidad humana y fortalecer sus competencias desde el ser, el hacer y el saber hacer, para que las repliquen a sus dirigidos y los realimenten en un ambiente de camaradería y respeto para el mantenimiento de un ambiente laboral cercano e incluyente.

El siguiente hallazgo, que aparece como el primer factor de retención del talento humano de las empresas consultadas, son las formas de liderazgo. Las organizaciones muestran su interés por generar, tanto para dirigentes como dirigidos, espacios flexibles, saludables, sanos, condiciones óptimas de trabajo y buenos niveles de relacionamiento, para lograr un clima armónico, feliz que catapulte la capacidad de trabajar en equipo. Una premisa de casi todos los entrevistados fue que los trabajadores no renuncian a las organizaciones, renuncian a sus jefes (Arango, 2015) (Delgado, 2015) (Ospina, 2015) (Posada, 2015) (Restrepo, 2015).

Adicionalmente, siete de las empresas consultadas asocian el clima laboral con el liderazgo y expresan estos dos aspectos dentro de los cuatro primeros factores de retención.

El tercer hallazgo tiene que ver con el desarrollo del talento humano debido a la exposición a proyectos estratégicos y de alto impacto y la permanente necesidad de asumir retos, que es la forma de trabajo que piden las generaciones jóvenes, que se aburren de trabajos monótonos y repetitivos. Muchos de estos jóvenes hoy en día ocupan cargos de nivel directivo, incluso muy elevados, lo que les permite

tomar decisiones e influir en las estrategias que trazan las compañías para la rentabilidad y sostenibilidad. Según Posada (2015), “tener en cuenta a la gente en proyectos genera dinámica, clima organizacional y cultura”.

Es necesario precisar en este tercer hallazgo que la marca o nombre de la compañía y el posicionamiento en el mercado solidez y el respaldo financiero fueron mencionados como uno de los cinco principales factores de retención por ocho de las nueve empresas entrevistadas. Y aunque no se podría afirmar directamente que el tercer factor de retención es la marca, al ser tomada en cuenta por cada uno de los entrevistados merece que se le dé un carácter especial. De hecho, puede tener importancia similar al proceso de desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

A continuación se presenta el resultado de la encuesta Merco personas del año 2014 sobre las empresas más deseables para trabajar en Colombia.

Tabla 4. Empresas más deseables para trabajar en Colombia

1	ECOPETROL	10000
2	GRUPO BANCOLOMBIA	7217
3	GRUPO NUTRESA	6531
4	BAVARIA - SAB MILLER	6102
5	ALPINA	6083
6	AVIANCA	5833
7	COCA COLA	5807
8	GRUPO EPM	5759
9	CEMENTOS ARGOS	5750
10	NESTLÉ DE COLOMBIA	5744
11	PACIFIC RUBIALES ENERGY	5614
12	UNILEVER ANDINA	5552
13	GRUPO SURA	5447
14	ORGANIZACION CORONA	5208

Fuente: Merco, 2014.

Se puede apreciar que seis de las empresas consultadas o que hacen parte de los grupos económicos abordados aparecen en las primeras 14 posiciones del estudio. Esto demuestra que la marca es un elemento que compite en importancia con el desarrollo de los trabajadores.

El cuarto hallazgo tiene que ver con el paquete de beneficios para los empleados y sus familias, que habla de la importancia de conocer de manera más detallada las necesidades de los trabajadores según su momento de vida y su etapa productiva.

La gran mayoría de las empresas consultadas apuntan a desarrollar paquetes de beneficios flexibles, y aunque ninguna tiene estructurado un sistema, concluyen que es una de las tareas pendientes para retener las nuevas generaciones, conservar las antiguas y atraer más talentos. Una vez implementados, vale la pena evaluar el impacto y determinar si este sistema aporta a la retención.

Independiente de la forma como se quiera observar todo el paquete de beneficios, está relacionado directamente con el proceso de compensación laboral ya que los ahorros en dinero para los trabajadores pueden ser elevados. Sin embargo, sólo una empresa actualmente realiza la cuantificación de esos beneficios, para evitar que sean perdidos de vista por los trabajadores.

El quinto hallazgo es la compensación laboral, que está ligado al anterior. Aunque la mayoría lo considera como uno de los factores de menor retención, o factor higiénico y de corto plazo, seis de las empresas mencionan la compensación laboral dentro de los cinco primeros factores de retención de las organizaciones.

Es importante precisar en este punto que todos los entrevistados expresan que sus sistemas de compensación son justos y están por encima de los salarios del mercado. Sin ser las empresas que más dinero pagan a sus empleados, lo consideran un factor muy importante para retener. Una de las empresas consideró la compensación laboral asociada a un gran paquete de beneficios como el factor más importante de retención, y otra lo puso como el segundo factor de retención. En general, se considera que la compensación debe ir ligada a una serie de beneficios

en un paquete completo y flexible, y que de alguna forma esté por encima de las expectativas de los trabajadores. Mejía (2015) dice “pagamos bien, pero es un factor higiénico”.

El sexto hallazgo tiene que ver con otros aspectos de retención mencionados por los entrevistados y que de alguna forma se pueden entrelazar con otros ya nombrados. Ellos son las prácticas de diversidad e inclusión de la empresa, las prácticas organizacionales enfocadas en la gente y la cultura de la organización.

El séptimo hallazgo hace referencia a planes de carrera y sucesión. Sólo una de las empresas encuestadas tiene una gestión robusta y fortalecida en este aspecto y cuenta hasta con un *software* y comités semanales para identificar los *high potential* y los futuros sucesores y trazarles un plan de carrera. La mayoría de las demás cuenta con un plan de carrera y de sucesión enfocado a niveles jerárquicos, algunas con planes totalmente estructurados y otras en proceso de crecimiento y aprendizaje. En general, la mayoría de las empresas cuenta con un plan de carrera en el proceso de gestión del talento humano.

El octavo hallazgo hace referencia a los procesos de selección de personal. Todas las empresas abordadas se encargan directamente del proceso, lo cual confirma la importancia del talento interno dentro de estas compañías.

Cada una de estas organizaciones cuenta con modelos de competencias y mediciones de clima laboral que permiten conocer las personas, los equipos y estructurar planes de desarrollo y cierre de brechas. Se consideran que la gente

valora este hecho, pues de él pueden desprenderse planes de mejora, de carrera e inclusive oportunidades de ascenso dentro de la organización. Es de anotar que todas las empresas afirmaron que estos programas están enfocados en el ser, el saber y el hacer.

El noveno hallazgo tiene que ver con la rotación de personal . Aunque no todas las organizaciones entregaron una cifra específica, a continuación se mencionan algunos datos aproximados:

Grupo Bancolombia 5,4%, con una población aproximada de 21.000 trabajadores; Servicios Nutresa 8% con una población aproximada de 35.000 empleados; Sofasa-Renault 3,5% con una población aproximada de 1.700 funcionarios; Grupo EPM 1% con una población cercana a los 9.000 trabajadores y Protección entre 5% y 6% para cargos administrativos y entre 13% y 14% para las áreas comerciales, con una población aproximada de 2.000 trabajadores. En las demás entrevistas no suministraron datos, pero informaron que sus niveles de rotación de personal era muy bajos. Esto demuestra que efectivamente la gestión del talento humano de estas compañías fortalece la retención de los trabajadores.

Prácticas como el teletrabajo, horarios flexibles, jornadas convenidas, entre otras, ya se aplican en estas organizaciones y, según los entrevistados, están impactando y mejorando la calidad de vida y la productividad de sus empleados.

La formación técnica y el desarrollo desde el ser y el hacer continúan cobrando gran importancia en las estrategias para la gestión del talento humano. De allí la

importancia por invertir en programas de liderazgo, becas, pasantías, intercambios, semilleros, expatriados, conversatorios, *coaching*. Programas virtuales, escuelas de destrezas y *management*, entre otros, permiten capitalizar todo el talento, aumentar su conocimiento, fortalecer sus competencias como parte del proceso de cierre de brechas de los funcionarios. Algunos programas no se encuentran focalizados, y se debe dar un compromiso de las áreas de gestión del talento humano para adaptarlos a cada cargo, perfil y rol dentro de la organización.

En niveles de Alta Dirección, sí existe alguna tendencia a focalizar las competencias, pero en términos generales, todavía falta seguir gestionando este proceso, cuyo presupuesto no es bajo, tal como expone Ospina (2015) “lo más difícil de la gestión humana es conectar los procesos”.

Los planes de carrera han sido un tema de discusión muy importante en las entrevistas y a lo largo de este trabajo, pero queda camino por recorrer, en especial porque algunas organizaciones no están suficientemente convencidas de establecerlos para todos los cargos debido a lo costoso y a las dinámicas internas. Mostrarle a un empleado una ruta acorde con las necesidades empresariales seguirá siendo un tema de aprendizaje, ya que las perspectivas de las mismas organizaciones también son cambiantes y dinámicas, según expresaba Mejía (2015) “tenemos todo el insumo, tengo todo para montarlo y empezar a definir estos planes con base en lo que la gente es como persona, lo que le gusta, para lo que es bueno”.

5. CONCLUSIONES

Las personas son y serán la razón de ser de las empresas, ya que son la única fuente de creación, innovación, atracción, generación de conocimiento y compromiso de que disponen estas para ser competitivas, rentables y sostenibles.

La estrategia y la táctica empresarial deben considerar prioritaria la gestión del capital humano para el logro de los objetivos de toda corporación.

La retención del talento humano, o la garantía de su permanencia o compromiso con las empresas, está condicionado a múltiples factores, procesos, tendencias y culturas debido a la complejidad del talento humano, sus motivaciones y exigencias, el dinamismo de las organizaciones y la gama de posibilidades del mundo laboral.

Forjar líderes a todo nivel es una de las estrategias más importantes de estas empresas actualmente para mantener un buen clima laboral, que resulta ser lo más importante para los trabajadores, incluso de las nuevas generaciones.

Los valores y principios corporativos abordados en este ejercicio de investigación como una de las variables que apuntan a la retención del talento humano en las organizaciones tienden a jugar un papel muy importante.

Los programas de formación y desarrollo continúan siendo claves en la estrategia de retención del talento humano, porque formar técnicamente y desarrollar el ser, aproxima a las empresas a tener el mejor talento humano y este se siente importante para la organización.

Las nuevas generaciones están impactando de manera radical el abordaje y la gestión del talento humano en las organizaciones alrededor del mundo.

El salario y los beneficios a los trabajadores deben estar vinculados para ser un factor diferenciador y cautivar a los trabajadores.

Los trabajadores deben ser bien remunerados, adicionalmente deben gozar de un paquete de beneficios flexible que supere sus expectativas emocionales, impacte sus familias y disminuya sus egresos.

Este ejercicio académico sólo aborda niveles jerárquicos de compañías que hablan de estrategias que pueden haber sido implementadas desde sus cargos. Sería benéfico y retador desarrollar una segunda fase de esta investigación en la que se consulte a los trabajadores para determinar su visión.

Los planes de carrera y de sucesión representan una gran oportunidad de mejora para casi todas las empresas nacionales consultadas. La única multinacional abordada tiene este proceso totalmente estructurado y desarrollado.

La tendencia a apoyar su talento interno y no vincular personas externas a la organización para ciertos cargos en una relación aproximada de 80% a 20% y la ejecución de planes moderados para atraer personas de fuera, pueden restar posibilidades de crecimiento y aprendizaje, vinculantes y estratégicos para las compañías.

La rotación de personal de todas las empresas objeto de este estudio según los entrevistados oscila entre 1% y 15%, lo que permite inferir que el 85% de sus poblaciones es estable. No se tienen un valor aproximado de lo que le cuesta esta rotación, asociada a la gestión del conocimiento y el cálculo de bienes intangibles.

Las organizaciones deberían aprovechar mejor su *Core Business* y explotarlo en beneficio de sus trabajadores ofreciéndoles más privilegios en este sentido. Esa sería una forma económica de apuntar a la retención de su fuerza laboral.

Referencias

- Arango, J. P. (23 de junio de 2015). Entrevista retención del talento humano en tiempos de cambio. (Gil, A., entrevistador) Medellín, Colombia.
- Aravena, M. B. (2011). Estrategias para la atracción y retención de talentos en tiempos de cambio. *Estrategias para la atracción y retención de talentos en tiempos de cambio*. Antofagasta, Chile: Universidad del Norte de Antofagasta Chile.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). *Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms*. Madison, USA: John Wiley & Sons Inc.
- Beedor, V. (23 de junio de 2015). Entrevista retención del talento humano en tiempos de cambio. (Gil, A., entrevistador) Medellín, Colombia.
- Brach, C., Dreyer, B., Schyve, P., Hernández, L. M., Baur, C., Lemerise, A. J., & Parker, R. (2012). *Attributes of a Health Literate Organization*. San Francisco: The National Academy of Sciences.
- Calderón, G., Naranjo, J. C. & Álvarez, C. M. (2006). *La Gestión Humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. Informe de Estudio, Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Nomos S.A.

Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección Estratégica*. (S. Figueras, Ed.) Madrid, España: Mc Graw Hill.

Duek, C., & Inda, G. (2006). La Teoría de la Estratificación Social de Weber: Un análisis crítico. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 22.

Escobar, J. A. (2009). *Al final de cuentas, ¿qué hacemos en gestión humana?* (Vol. II). Medellín, Colombia: Fondo Editorial Ascort.

Delgado, C. H. (1 de julio de 2015). Entrevista retención del talento humano en tiempos de cambio. (Gil, A., entrevistador) Medellín, Colombia.

García, S. (s.f.). *Dirección por valores*. Barcelona: Universidad de Barcelona Instituto de Formación Continua.

Giraldo, D. (19 de junio de 2015). Entrevista retención del talento humano en tiempos de cambio. (Gil, A. entrevistador) Medellín, Colombia.

Grupo Argos, 2015. Reporte Integrado. Recuperado de:

<https://www.grupoargos.com/es->

<https://www.grupoargos.com/Portals/0/Documentos/Reporte-Integrado-completo-2014.pdf> el 20 de junio de 2015.

Grupo Bancolombia, 2015. Resultados financieros. Recuperado de:

<https://www.grupobancolombia.com/home/index>.

asp/ <https://www.grupobancolombia.com/relaciónInversionistas/informaciónEmpresarial/relacionInversionistas/gobiernoCorporativo/resultadosFinancieros/indexAnuales.asp?/opción=op1> el 10 de julio de 2015.

Grupo EPM, 2015. Site. Recuperado de:

<https://www.epm.com.co/site/> el 10 de julio de 2015.

Guthridge, M., & Komm, A. B. (Mayo de 2008). *Why multinationals struggle to manage talent*. Londres, Reino Unido: McKinsey & Company.

Kreisman, B. J. (2002). *Insights into Employee Motivation, Commitment and Retention*. Colorado. Denver: btedemo.

Madero, S. M. (2009). Contaduría y Administración N° 232 Mexico sep./dic 2010 Monterrey, México: Escuela de Negocios ITESM.

Maruani, M. (2000). De la sociología del trabajo a la sociología del empleo. *Política y Sociedad*, 128. Madrid, España

Mas, J. L. (Julio de 2005). Motivación laboral y gestión de los recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM, Ocho* (15), 36. Lima, Perú.

Mejía, A. (1 de julio de 2015). Entrevista retención del talento humano en tiempos de cambio. (Gil, A., entrevistador) Medellín, Colombia.

Merco (2014). Mejores empresas para trabajar en Colombia. Recuperado de:

[http://www.revistapym.com.co/noticias/mercadeo/ranking-merco-personas-colombia-2014-estas-son-las-empresas-mas-deseables ...](http://www.revistapym.com.co/noticias/mercadeo/ranking-merco-personas-colombia-2014-estas-son-las-empresas-mas-deseables) el 10 de agosto de 2015...

Mikael, A. (s.f.). Whath is Intellectual Capital. Las Vegas, USA: *UNLV Gaming Research & Review Journal*.

Miranda, D. R. (2 de agosto de 2009). Estrategias de Retención del Personal, una reflexión sobre su efectividad y alcances. Medellín, Colombia: *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45 - 72.

Mondy, W., & Noé, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpan, México: Prentice Hall.

Moreno, N. S., & Mosquera, C. A. (Febrero de 2013). Evaluación de la influencia de las prácticas culturales en el bienestar laboral de una empresa de la ciudad de Bogotá y algunas recomendaciones para su mejoramiento. Bogotá, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.

Ospina, D. C. (29 de mayo de 2015). Entrevista retención del talento humano en tiempos de cambio. (Gil, A. & Jaramillo, S., entrevistadores) Medellín, Colombia.

Organización Corona, 2015. Perfil corporativo Recuperado de:

<http://www.corona.co/nuestra-empresa/quienes-somos/perfil-corporativo> el 10 de julio de 2015.

Pino, M. (21 de julio de 2015). Entrevista retención del talento humano en tiempos de cambio. (Gil A. entrevistador) Medellín, Colombia.

Posada, M. L. (1 de junio de 2015). Entrevista retención del talento humano en tiempos de cambio. (Gil, A. & Jaramillo, S., entrevistadores) Medellín, Colombia.

Protección Colombia, s.f., 2015. Portal. Recuperado de:

<https://www.proteccion.com/wps/portal/proteccion> el 30 de julio de 2015.

Renault Colombia, s.f., 2015. Historia. Recuperado de:

<https://www.renault.com.co/SOFASADIRECTORY/Historia.html> el 5 de julio de 2015.

Restrepo, L. A. (12 de junio de 2015). Entrevista retención del talento humano en tiempos de cambio. (Gil, A. & Jaramillo, S. entrevistadores) Medellín, Colombia.

Rocha, M. C., & Bohrt, M. R. (2004). *Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad*. La Paz: Universidad Católica Bolivariana de San Pablo.

Serrat, O. (2010). A primer on corporate values. *Knowledge Solutions*, 7.

Servicios Nutresa, 2015. Informe Integrado. Recuperado de:

<http://www.gruponutresa.com/>

http://www.gruponutresa.com/sites/default/files/grupo_nutresa_-_informe_integrado_2014_-_espanol.pdf el 30 de julio de 2015.

Sura Asset Management, 2015. Recuperado de:

<http://www.sura-am.com/es> el 25 de julio de 2015.

Todd, B. A. (Diciembre de 2012). A Global Talent Shortage: Myth or Reality?

Knoxville, USA: Tesis autor. The University of Tennessee

Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. En D. Ulrich, *A New*

Mandate for Human Resources (pág. 134). Lansing, USA: Harvard

Business School Press, 1998.

Universidad Eafit, 2015, Recuperado de:

<http://www.eafit.edu.co/Paginas/index.aspx> el 28 de julio de 2015.

Werther, W. B., & Davis, K. (2002). *Administración de Personal y Recurso Humano*

(6ª ed.). México, México: Mc Graw Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexo 1

Matriz, Identificación paralela de las estrategias de retención (ver archivo de Excel).

Anexo 2

Entrevistas

EMPRESA	ENTREVISTADO	CARGO	FECHA
GRUPO ARGOS	Adriana Mejía	Gerente de Recursos Humanos y Administrativa	Junio 10, 2015
GRUPO BANCOLOMBIA	Diana Giraldo	Directora de Relacionamento Humano	Junio 19, 2015
GRUPO EPM	Diana Cristina Ospina	Directora de Gestión de Talento Humano	Mayo 29, 2015
ORGANIZACIÓN CORONA	Carlos A. Delgado Ospina	Gerente Integral de Gestión Humana	Julio 01, 2015
PROTECCIÓN AFP	Juan Pablo Arango	Vicepresidente de Gestión Humana y Comercial	Junio 23, 2015
SERVICIOS NUTRESA	Mónica López Posada	Directora de Capital Humano	Junio 01, 2015
SOFASA - "RENAULT"	Mauricio Pino	Director de Recursos Humanos	Julio 21, 2015

SURA ASSET MANAGEMENT	Valeria Beedor	Directora de Desarrollo de Talento Regional	Junio 23, 2015
UNIVERSIDAD EAFIT	Luz Amparo Restrepo	Directora de Talento Humano	Junio 12, 2015