



**Estrategias de retención de talento humano para incorporar en los planes de
carrera de las organizaciones en Bogotá**

Iovanna Rodríguez Mora

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá

2023

**Estrategias de retención de talento humano para incorporar en los planes de
carrera de las organizaciones en Bogotá**

Iovanna Rodríguez Mora

Rodrigo Arturo Zárate

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá

2023

Tabla de Contenido

Resumen	6
Introducción.....	8
1. Hipótesis	10
2. Objetivos	13
3. Metodología	13
4. Revisión de la literatura.....	16
Retención del talento: Concepto y características	16
Esquemas de compensación como medidas de retención del talento	18
5. Marco Teórico	21
Retención y rotación del talento	21
Planes de Carrera	26
Costos asociados a la retención del talento humano	27
Medidas para la retención del talento	28
6. Análisis de datos.....	31
Encuesta percepción sobre prácticas de retención del talento humano en Colombia.....	31
Encuesta sobre prácticas de retención de talento humano en Organizaciones de Bogotá	40
7. Análisis de hipótesis.....	46

H1. Las Organizaciones en Bogotá no tienen planes de carrera que contemplen mecanismos para retener el talento humano.	46
H2 La pérdida de talento humano calificado comporta altos costos para las Organizaciones.....	48
H3 Los incentivos no monetarios de compensación resultan efectivos para retener el talento en las organizaciones.	49
H4 Los planes de carrera deben tener en cuenta las expectativas y motivaciones de los colaboradores	51
8. Referencias	60
9. Anexos.....	63
Anexo 1. Encuesta de percepción sobre prácticas de retención del talento humano en Colombia.....	63
Anexo 2. Encuesta sobre prácticas de retención de talento humano en las organizaciones de Bogotá.	66

Índice de figuras

Gráfica 1. Clasificación de las compensaciones.....	8
Gráfica 2. Clasificación de aspectos que indican en la rotación del talento.....	24
Gráfica 3. Conceptos erróneos sobre la rotación de empleados	24
Figura 1. Vinculación laboral	32
Figura 2. Beneficios implementados	32
Figura 3. Beneficios laborales demandados	33
Figura 4. Factores determinantes en la decisión de cambio de trabajo	35
Figura 5. Percepción sobre remuneración laboral	37
Figura 6. Percepción sobre conocimiento de objetivos empresariales	37
Figura 7. Comunicación de objetivos.....	38
Figura 8. Percepción sobre participación en toma de decisiones	38
Figura 9. Implementación planes de carrera colaboradores	39
Figura 10. Implementación planes de carrera empresas.....	40
Figura 11. Factores considerados en la actualización de planes de carrera.....	40
Figura 12. Razones por las cuales no se cuenta con planes de carrera.....	41
Figura 13. Mecanismos para conocer expectativas de colaboradores	42
Figura 14. Mecanismos empleados por las organizaciones para conocer las expectativas de sus colaboradores.....	42
Figura 15. Implementación de políticas de gestión de recursos humanos	43
Figura 16. Identificación del personal clave.....	44
Figura 17. Tasa de rotación	44

Figura 18. Estimación de costo en la rotación del personal 45

Resumen

Actualmente, hablar de conceptos como planes de carrera y/o estrategias de retención del talento humano constituye un reto que los directivos de las compañías deben asumir, más si se tiene en cuenta que en un mundo globalizado las expectativas y motivaciones de las personas no son uniformes y, las empresas deben procurar satisfacer, en la medida de lo posible esto, con el fin de sostener el recurso humano en procura de conseguir los resultados esperados.

Con el fin de identificar las estrategias que deberían tenerse en cuenta por parte de las compañías en sus planes de carrera, la presente investigación incorpora un acercamiento a las definiciones más significativas en torno a talento humano, la retención y rotación de este, y los planes de carrera, comprobando que no sostener el talento en las organizaciones genera alto costo para estas.

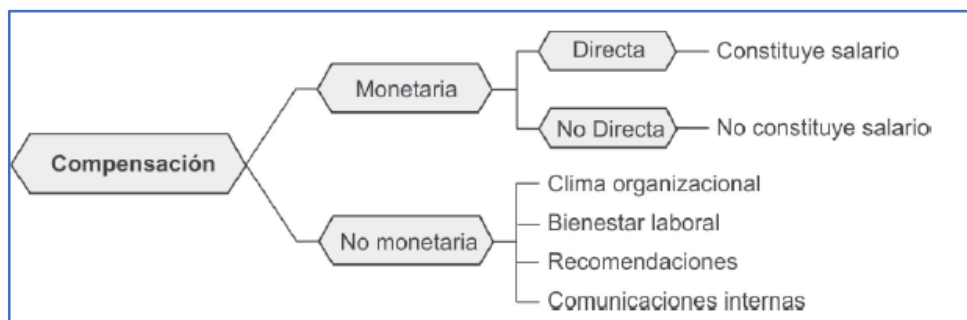
De otra parte, la investigación buscará sugerir algunas estrategias de retención que podrán ser tenidas en cuenta por las organizaciones para incorporar en sus planes de carrera. Esta investigación se encuentra soportada tanto en la revisión de la literatura de fuentes primarias y secundarias, como en el análisis de datos llevado a cabo mediante la práctica de encuestas y entrevistas realizadas a trabajadores y expertos de los sectores de energía y gas, infraestructura y servicios en Bogotá, el año 2022, cuyos resultados permitieron confirmar lo señalado por la literatura.

Vale la pena mencionar que, los resultados y hallazgos de la investigación sí bien están circunscritos a los sectores referidos anteriormente en la ciudad de Bogotá, pueden ser tenidos en cuenta como referencia para estos sectores en otros puntos geográficos.

Introducción

Diversos análisis coinciden en que, en la mayoría de los casos, los empleados no solo encuentran una motivación en su factor salarial, sino que, otros aspectos o compensaciones de diversa índole, resultan importantes a la hora de considerar un nuevo empleo o tomar la decisión de permanecer en una compañía. Se ha determinado que las personas logran generar mayor afinidad con aquellas culturas empresariales que responden de manera más acertada a sus intereses (Vidal et al., 2015, p.29). En esta medida, está sobrevalorado pensar que el factor monetario es definitivo en cuanto a retención de talento humano se trata. Para explorar lo anterior González (2009), presentó un esquema que permite identificar la clasificación de las compensaciones de la siguiente manera:

Gráfica 1. Clasificación de las compensaciones



Nota. (Gonzalez, 2009, p. 59).

Teniendo en cuenta lo anterior, los planes de carrera surgen en las organizaciones como una alternativa adecuada para asegurar la retención del talento y permiten que a través del

desarrollo personal y profesional los colaboradores puedan alinear sus objetivos con los de las compañías de modo que estos puedan ser alcanzados de manera satisfactoria.

Carrau van der Weck (2014) indicó frente a los planes de carrera que estos deben tener como objetivo principal el desarrollo del potencial del talento, a través de acciones que permitan preparar a los individuos para avanzar en su camino profesional y asumir nuevas responsabilidades, para lo cual se debe contar con una estrategia que involucre a la totalidad de los miembros de una organización (p. 19).

En Colombia, un estudio realizado por Diego René González, publicado por la Revista de la Universidad EAFIT en la que se realizó una prueba piloto en el año 2009 que pretendía validar la efectividad y los alcances de las estrategias de retención del personal, arrojó como resultado que:

No existen procedimientos claros para identificar a las personas claves dentro de las organizaciones. Por tanto, hay ausencia de planes de retención y estos no se convierten en aspectos prioritarios para las organizaciones entrevistadas. No existen criterios claros para determinar qué cargos van a ser objetos de retención, lo cual introduce el interrogante sobre el conocimiento de los cargos estratégicos dentro las compañías y el planteamiento de una metodología para su identificación (Gonzalez, 2009, p. 68).

A su turno, una investigación realizada en el programa de Alta Gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada, en el año 2019, señaló que la mayoría de las empresas no llevan a cabo una estructuración adecuada de los perfiles, cargos y necesidades de los empleados. Por tanto, si bien puede que las organizaciones en el país cuenten con algunos lineamientos o

programas afines a los planes de carrera, estos no resultan enfocados a los perfiles y las necesidades reales del talento que gestionan (Meneses, 2019, p. 22).

Considerando lo anterior, la presente investigación dará respuesta al interrogante que hoy en día los directivos de las organizaciones y/o los gestores del talento humano pretenden resolver sobre ¿Cuáles serían las estrategias de retención del talento humano más convenientes para que las organizaciones en Bogotá incorporen en sus planes de carrera?

1. Hipótesis

En palabras de Correa (2015) “las hipótesis son respuestas, tentativas, provisionales a la pregunta de investigación (p.36). Por tanto, la finalidad asociada a los objetivos de la investigación adelantada pretende, mediante el análisis de los datos capturados mediante encuestas y entrevistas, confirmar o negar los supuestos que se relacionan a continuación:

H1. Las Organizaciones¹ en Bogotá no cuentan con Planes de Carrera que incorporen mecanismos para retener el talento humano.

Más allá de su definición, los estudios sobre retención de talento humano coinciden en exaltar la importancia que para las organizaciones representa mantener a su personal, más si este tiene algún tipo de talento.

La pérdida de talento humano en las organizaciones y la alta rotación de este genera para las compañías enormes desventajas, las cuales pueden ser resumidas en: mayores tiempos, costos adicionales, pérdida de conocimiento, entre otras. Para ejemplificar lo anterior, una

¹ Se entenderán por Organizaciones aquellas estructuras administrativas creadas con el propósito de desarrollar un objetivo o meta determinado a través del acompañamiento del talento humano necesario para tal fin. Para efectos de este documento Organización se equipará a empresa(s) y/o compañía(s).

tesis elaborada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Belgrano, indica que según un estudio realizado en Brichfield en el año 2001:

se necesitan 6 meses para que un empleado nuevo llegue a adquirir una productividad correcta en su trabajo, 18 meses para integrar la cultura de la empresa y 24 para conocer realmente la estrategia y la actividad de la empresa (Carraru , 2014, p.17).

H2. La pérdida de talento humano genera altos costos para las Organizaciones.

Si se hablara del costo que genera para una organización perder personal clave o tener procesos de rotación de personal recurrentes podría decirse que este es alto. Al respecto, Charity & Brijballl (2013) señalaron que la estimación en costo total que implica reemplazar a un empleado antiguo por uno nuevo, es equivalente al doble del salario anual del empleado (p. 414). Lo anterior tiene sentido si se tiene en cuenta que la organización debe soportar por la pérdida de cada empleado, costos asociados a: procesos de contratación, curva de aprendizaje, capacitación, inducción, entre otros, así como aquellos no cuantificables relativos a la pérdida del conocimiento.

H3. Los incentivos no monetarios de compensación resultan efectivos para retener el talento en las organizaciones.

La implementación de estrategias efectivas de retención de talento resulta ser “una necesidad en la realidad del mercado laboral hoy en día” (Carraru, 2014, p.17). Dentro de las estrategias de retención de talento se encuentran factores asociados a: desarrollo personal, capacitación, reconocimiento, flexibilización, entre otros.

En la actualidad, diversos análisis coinciden en afirmar que los empleados se desempeñan en sus labores en función de motivaciones adicionales a conseguir un alto sueldo. Es por lo

anterior que firmas como Great Place to Work se han especializado en ofrecer a las organizaciones asesorías especializadas, buscando la creación de culturas corporativas, incluyentes y motivadoras, generando a su turno las calificaciones correspondientes basadas en las encuestas que aplican a los empleados en relación con su trabajo (Cassar & Meier , 2018, p. 216).

Lo anterior sumado a que diversos estudios han demostrado, como se señalará tanto en la revisión de la literatura como en el marco teórico, que a los empleados les interesan aspectos más allá de los puramente económicos en relación con el trabajo, permite ver cómo una combinación de incentivos no monetarios puede conducir al aumento de la productividad y la mejora de resultados de las compañías, sustituyendo así el modelo más tradicional de las relaciones laborales por reglas más afines a las necesidades de los empleados (Cassar & Meier , 2018, p.217).

H4. Los planes de carrera deben tener en cuenta las expectativas y motivaciones de los colaboradores

Aun cuando no todas las personas se mueven por las mismas motivaciones o metas, algunos análisis indicados tanto en el marco teórico como en la revisión de la literatura han concluido que existen factores que resultan comunes e impactan directamente la permanencia y el compromiso de los empleados con las organizaciones, generando así una menor rotación del personal.

Sobre el particular, Weiss (2013) mencionó que, de una encuesta practicada a diferentes generaciones se pudo determinar que las personas en general dan mayor importancia a diversos factores como: (i) un trabajo significativo, (ii) oportunidades de aprendizaje, (iii)

crecimiento profesional, (iv) reconocimiento, (v) disponibilidad de tiempo y (vi) recompensas financieras (p. 68).

Lo anterior permite inferir que, conocer las expectativas y motivaciones de los colaboradores de su empresa resulta importante para identificar qué estrategias resultan significativas de cara a garantizar que las personas deseen pertenecer, formarse y crecer en una organización.

2. Objetivos

Objetivo general

- Identificar estrategias de retención de personal que pueden ser implementadas en los planes de carrera de las compañías.

Objetivos específicos

- Identificar las razones por las cuales las Organizaciones no cuentan con mecanismos de retención de talento humano.
- Establecer los factores que impiden a las organizaciones adoptar mecanismos de compensación para la retención del talento.
- Confirmar cómo la rotación de empleados genera altos costos para las organizaciones de Bogotá.
- Verificar cómo inciden las motivaciones personales en la rotación del talento humano en las Organizaciones.

3. Metodología

La definición sobre el tipo de metodología a emplear orienta los resultados de la investigación a realizar. De conformidad con lo indicado en el texto *Escritura e Investigación académica* “la metodología de un trabajo de investigación estará determinada, entonces, por

el marco teórico que se adopta para la investigación, y del tipo y la calidad de los datos disponibles para realizarla” (Correa , 2015, p. 54).

Para el presente caso, el método de investigación que se usará corresponde al relacionado con un tipo de investigación descriptiva, En palabras de Correa (2015), este tipo de investigación “da cuenta de los rasgos diferenciadores de un objeto de estudio” (p. 55). En tal medida, “como su denominación lo indica, su principal propósito es encontrar las características más importantes y su descripción detallada” (Correa , 2015, p. 55).

Vale la pena precisar que, la investigación descriptiva será confirmada a través de una muestra cuantitativa no probabilística mediante la aplicación de encuestas y entrevistas llevadas a cabo en los términos indicados a continuación. Por tanto, la muestra cuantitativa responde al tipo de muestreo por conveniencia, cuyo propósito es el de obtener un resultado a partir de una muestra realizada a un grupo específico de la población que, resulta de fácil acceso y conveniente para el resultado de la investigación formulada.

De acuerdo con lo anterior, las actividades a desarrollar para efectos de analizar el tema objeto de estudio, estarán centradas en la revisión de fuentes primarias y secundarias. Como fuentes primarias se tendrá en cuenta la aplicación de encuestas y entrevistas, adelantadas en el año 2022, tanto a personas vinculadas mediante un contrato de trabajo (según se define en la legislación colombiana) con compañías bogotanas, como entrevistas, realizadas ese mismo año a personas expertas que desempeñan un rol directivo en departamentos de recursos humanos de algunas compañías bogotanas de los sectores pertenecientes a energía y gas, infraestructura y servicios. Vale la pena advertir que, al aplicarse este instrumento bajo la metodología de muestreo por conveniencia puede presentarse una limitación en el análisis de la información con relación al total de las compañías del sector privado registradas en Bogotá.

Como fuentes secundarias se analizarán datos e información recopilada a través de artículos publicados en revistas de investigación sobre las tácticas, buenas prácticas y tendencias de investigación en la que se plasmen las mejores estrategias para la retención del talento humano calificado en las organizaciones.

De acuerdo con la metodología indicada, en el año 2022, se practicaron dos instrumentos con la finalidad de llevar a cabo el análisis de datos requerido para corroborar o negar las hipótesis de la presente investigación, de conformidad con los objetivos planteados. De un lado, se practicó la Encuesta de percepción sobre prácticas de retención de talento humano, la cual fue contestada por una población total de 115 personas que accedieron a esta a través de la plataforma Forms de Office 365. La encuesta fue respondida por un total de 53 mujeres y 62 hombres, principalmente en un rango de edad de 25 a 44 años. La encuesta y sus resultados en su integridad obran como Anexo No. 1 a la presente investigación y su análisis de datos se detalla adelante.

De otra parte, se llevaron a cabo 12 entrevistas a personas expertas en materia de recursos humanos que hacen parte de compañías de origen bogotano, de los sectores correspondientes a infraestructura, construcción y, servicios de consultoría, cuyo propósito consistió en indagar sobre las prácticas de retención de talento humano que estas compañías pudieran tener. Este instrumento también utilizó como herramienta de captura de datos la plataforma Forms de Office 365. Esta entrevista fue contestada por los gerentes generales, directores de recursos humanos o personas con rangos directivos que tienen a cargo la gestión del recurso humano en estas compañías. En total la entrevista contó con la participación de 5 Gerentes Generales, 2 Gerentes Administrativos y Financieros, 1 Gerente de Recursos Humanos y 4

personas con roles directivos en materia de recursos humanos. Las entrevistas y sus resultados obran como Anexo No. 2 a la presente investigación.

4. Revisión de la literatura

A continuación, se detallarán algunos artículos que abordan los temas centrales que permitirán trabajar en el análisis del tema objeto de la presente investigación.

Retención del talento: Concepto y características

Para la presente investigación se tendrán en cuenta algunos conceptos sobre la retención del talento, para lo cual se tendrán en cuenta como referencia trabajos de investigación y artículos publicados en revistas académicas, y tesis publicadas tales como: *Retención de talentos en empresas dedicadas al desarrollo de Software en la ciudad de Buenos Aires mediante la implementación de planes de carrera*, *Inhibitors of talent retention in UAE public healthcare* y *Effective talent retention approaches*. Estos textos permitirán comprender los conceptos de retención de talento, talento y planes de carrera.

Los autores de los textos referidos coinciden en indicar que las estrategias de retención cada día están siendo más analizadas por las compañías, en consideración a que los cambios del mundo globalizado han traído consigo la necesidad de que las organizaciones cambien sus prácticas y puedan aprovechar mejor su talento humano.

De acuerdo con Al Mheiri et al.(2021), “la retención de empleados es la capacidad de una organización para retener a sus empleados. Significa la implementación de políticas y prácticas que incentiven a los empleados a estar más apegados a la organización y permanecer más tiempo” (p.74).

En palabras de Charity & Brijballl (2013), la retención es definida como “las técnicas empleadas por la dirección para ayudar a los empleados a permanecer en la organización

durante un período de tiempo más largo”² (p. 413). Adicionalmente, estos autores han señalado que “la retención de empleados juega un papel integral en el logro de las metas y objetivos de la organización y puede ser una fuente importante de ventaja competitiva para cualquier organización³” (Charity Ntshangase & Brijballl Parumasur, 2013).

Los autores analizados coinciden en afirmar que en las organizaciones el concepto de retención está ligado al de talento, y este último de acuerdo con lo indicado por Ott, Tolentino, & Michailova (2018), se define como:

Individuos que poseen habilidades y conocimientos especializados. Tales individuos tienden a desempeñarse excepcionalmente y, mucho mejor que otros en funciones críticas para las organizaciones. El talento también se refiere a individuos con alto potencial que tienen la capacidad y la inclinación para desarrollar sistemáticamente las habilidades y la experiencia necesarias para ocupar puestos clave dentro de una organización (p. 3).

Teniendo en cuenta lo anterior, es claro que las organizaciones en el mundo actual deben propender por ofrecer a sus empleados planes y programas que permitan su desarrollo y crecimiento en las compañías, pues tal como señala Carraru (2014), perder un recurso constituye una desventaja para las organizaciones considerando que no solo se perjudica el funcionamiento de la compañía, sino que además se pierde el conocimiento en las actividades que desempeñaba el trabajador (p.17).

Por tanto, la necesidad de que las compañías implementen estrategias de retención del talento está cada vez más analizada. Para materializar lo anterior, los planes de carrera se convierten en una herramienta fundamental.

² Traducido por el autor

³ Traducido por el autor

De otra parte el texto *Using staff retention strategies to secure a happier and more productive workforce* muestra la importancia y relación entre la implementación de planes de retención y los niveles de productividad de las compañías. Este texto permite acercarse al concepto de retención de talento, así como a la definición de las ventajas y desventajas que comporta para las organizaciones la pérdida y alta rotación del personal. Adicionalmente, dicho artículo señala la importancia del desarrollo profesional al interior de las empresas como estrategias de retención (Charit et al. 2013).

Esquemas de compensación como medidas de retención del talento

Con el fin de identificar las mejores prácticas y estrategias eficaces en materia de retención de talento, se analizarán textos de investigación en dónde se han detallado distintos mecanismos empleados por compañías para retener el talento. En primer lugar, se tiene el texto *Strategies for Staff Retention*. En este artículo, Cook & Jagers (2005), proponen 11 estrategias efectivas de retención del talento en las Organizaciones. Entre sus principales estrategias se destacan: la visión de conjunto, la cultura y los valores de la organización, el liderazgo y la gestión, la comunicación, la gestión de rendimiento, la gestión del mal desempeño, los términos y las condiciones y la gestión de los recursos.

En segundo lugar y con el fin de tener en cuenta alternativas de compensación para el personal, como parte de las estrategias de retención, se tienen textos como el *Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento* (Vidal, et al., 2015); *Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances* (Gonzalez, 2009) y *Nonmonetary Incentives and Implications of Work as a Source of Meaning* (Cassar & Meier , 2018). Estos textos presentan un análisis sobre los modelos de compensación demandados por los empleados en las organizaciones. De este modo medidas

como flexibilidad, participación en decisiones y generación de propósitos de vida resultan importantes hoy en día a la hora de gestionar de manera adecuada el talento humano en las compañías. Algunas de las consideraciones incluidas en estos textos se presentan a continuación:

El texto *Talent Retention Strategies: An exploratory study within the consulting industry in Gauteng province, South Africa* (Mabaso, et al., 2021), presenta algunas consideraciones relevantes frente a la importancia de incorporar mecanismos no monetarios dentro de las estrategias de retención de cara a incrementar los niveles de productividad en la empresas.

Con el propósito de identificar qué mecanismos de compensación alternos al salario existen y pueden resultar aplicables, se tuvieron en cuenta artículos tales como: *Influence of talent retention strategy on employees' attitude to work: Analysis of survey data* y *Nonmonetary Incentives and Implications of Work as a Source of Meaning* (Olumuyiwa A, et al., 2018), en donde se desataca principalmente que, los empleados cada día se ven más atraídos por esquemas flexibles que les permitan ver y apropiar el trabajo de una manera menos rígida al modelo tradicional.

Rotación del personal: posibles causas

Con el fin de evaluar las razones por las cuales las personas deciden abandonar las organizaciones se analizarán algunos textos que dan cuenta posibles causas que dan origen a los procesos de rotación de personal, de modo que, una vez identificadas estas causas, se puedan evaluar medidas que permitan atacarlas. En línea con lo anterior, autores como Allen, Bryant & Vardem (2010) en su texto *Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies*, indican que son muchas las razones por las cuales las personas

deciden dejar sus trabajos; puede ser por una mejor remuneración, dejar un jefe que los maltrata, iniciar planes de aprendizaje o incluso, seguir una pareja (p. 50).

Otros autores señalan que “en la mayoría de los casos, el personal no abandona una empresa sino un puesto de trabajo”⁴ (Kochanski & Ledford, 2001, p.37) razón por la cual contar con una estructuración adecuada de los cargos se convierte en una estrategia adecuada para disminuir la rotación del talento.

De otra parte, autores como Olumuyiwa et. Al (2018) en su artículo *Influence of talent retention strategy on employees' attitude to work: Analysis of survey data*, han señalado alternativas para que las compañías involucren incentivos que las hagan más atractivas para los empleados o aspirantes, de modo que las áreas de recursos humanos cuenten con mejores herramientas de retención, algunas de las alternativas señaladas tienen que ver con la implementación de sistemas globales que permitan identificar y desarrollar el talento (p. 700).

De igual manera, en el texto *Employee retention and turnover: using motivational variables as a panacea*, se indica que algunas de las posibles causas que llevan a que las personas tomen la decisión de abandonar sus empleos, son (i) prácticas de contratación inadecuadas, (ii) los estilos de dirección complejos, (iii) falta de reconocimiento, (iv) ausencia de remuneraciones competitivas, (v) entornos laborales no seguros, (vi) inexistencia de oportunidades frente a promociones o crecimiento, y/o entornos laborales tóxicos (Samuel & Chipunza, 2009, p. 411).

Planes de Carrera

⁴ Traducido por el autor

En palabras de Carrau van der Weck (2018), los planes de carrera se definen como “una estrategia de planificación de recursos humanos” (p.19). Es decir, un proceso que prevé el desarrollo del personal mediante la definición de objetivos claros (Carraru, 2014, p. 19). Vale la pena indicar que, los planes de carrera “tienen como objetivo principal el desarrollo de las personas con alto potencial o talento mediante la planificación de acciones que lo lleven a crecer dentro de la organización” (Carraru, 2014, p. 19), es decir, pretenden el desarrollo de las personas con talentos o habilidades específicas al interior de la organización.

5. Marco Teórico

A continuación, se procederá a ahondar en cada uno de los temas descritos en la revisión de la literatura, con el fin de que este análisis permita comprender de mejor manera el tema objeto de estudio, frente a los datos analizados, de conformidad con la metodología planteada de manera precedente.

Retención y rotación del talento

De acuerdo con la literatura analizada, se evidencia que no se puede hablar de retención del talento, sin hablar de la rotación de personal. Retención y rotación son dos conceptos que van ligados y que hacen parte de la agenda de investigadores, analistas, directivos y gerentes de recursos humanos.

El concepto de retención del talento se refiere, de acuerdo con la literatura, a aquellas medidas que las organizaciones implementan con la finalidad de evitar la movilidad laboral o la rotación del personal. En tal medida, “la retención del personal se trata de monitorear y mantener la moral y la motivación en las personas que son clave para la organización. Las personas talentosas a menudo corren riesgo cuando su curva de aprendizaje comienza a estancarse” (Cook & Jagers, 2005, p. 10).

Otros autores también definen la retención como “el esfuerzo intencional de una organización para facilitar un entorno capaz de retener a los empleados por largo plazo” o como “la capacidad de una organización de retener a sus empleados” (Al Mheiri et al., 2021, p. 77).

De igual manera no se puede hablar de retención sin identificar el tipo de personas en una organización que deben ser sujeto de esta. Al respecto es claro que las organizaciones no buscan retener al 100% de sus empleados y que siempre existirán cargos o roles que por su naturaleza resulten móviles y fácilmente reemplazables. Es por esto por lo que cuando hablamos de retención debemos tener presente que lo que se retiene es el *talento*, y este debe ser entendido como aquellos “individuos que poseen habilidades y conocimientos especializados” (Ott et al., 2018, p.2).

De otra parte, se debe tener en cuenta que “retener el talento de alto rendimiento es un imperativo empresarial crítico. Makhubelea y Ngoepe (2018) afirmaron que la salida de empleados altamente cualificados y plenamente formados es el coste más significativo asociado a la rotación del personal” (citado en Mey et al., 2021, p. 2).

Teniendo en cuenta lo anterior, la “retención del talento es vital, pues el talento de una empresa no es de su propiedad, pudiendo los empleados cambiar de organización en función de sus intereses y llevarse con ellos la fuente de valor que representan” (Vidal et.al, 2015, p.10). Por lo tanto, tal como señala Carraru (2014), existen 4 aspectos en los que las empresas deben centrar sus esfuerzos cuando se trata de retención del talento. Estos son: (i) el desarrollo profesional y de la vida en relación, (ii) la compensación que en términos psicológicos representan el orgullo; el reconocimiento y el sentido de pertenencia; (iii) los factores asociados a la inclusión de la familia en los beneficios de la empresa y; (iv) los

factores de retribución tanto fija como variable permitiendo estos compartir los resultados de la empresa con los empleados (p. 17).

Para analizar las causas que motivan la pérdida del talento en una organización, es clave comprender el concepto de rotación del personal, entendido como el fenómeno por el cual las personas abandonan una organización. Vale la pena advertir que, “los empleados dejan las organizaciones por una gran variedad de razones, como aceptar un trabajo mejor pago, dejar a un supervisor abusivo, volver a estudiar, seguir a un cónyuge que se traslada o conseguir un nuevo trabajo” (Allen et al., 2010, p. 50).

Por lo anterior, es importante precisar los distintos tipos de rotación que la literatura ha definido. Allen, et al.(2010) indican que existen dos tipos de rotación; de un lado, aquella que proviene del deseo del empleado, es decir la voluntaria y, de otra parte, aquella que responde a la decisión de una organización derivada de factores como un mal desempeño o un proceso de reestructuración de la organización, la cual corresponde a la involuntaria (p. 50).

A partir del estudio “*Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación del personal*”, llevado a cabo por estudiantes de la Universidad Militar de Colombia, se logró obtener una clasificación de los aspectos que inciden en la rotación del talento humano, así:

Gráfica 2. Clasificación de aspectos que inciden en la rotación del talento

Tabla 2 <i>Clasificación de aspectos que inciden en la rotación del Talento Humano.</i>				
ATRACCIÓN	FORMACIÓN Y DESARROLLO	SALARIO EMOCIONAL	AMBIENTE LABORAL	COMPENSACIONES
Reclutamiento	Capacitación	Reconocimiento	Clima Organizacional	Remuneraciones
Selección	Planes de carrera	Condiciones de trabajo	Cultura Organizacional	Salario
Contratación	Evaluación de desempeño	Horarios	Relaciones interpersonales	Bonificaciones
Inducción	Liderazgo	Ambiente vida- trabajo	Relación con los Supervisores	Otros incentivos monetarios

Fuente: Adaptación del Modelo Integral de Gestión del Talento Humano de Prieto Bejarano, 2013.

Nota. (Meneses, 2019, p. 14).

De otra parte, el texto *Retaining Talent: Replacing Misconceptions with evidence based strategies* (Allen, et. al, 2010), presenta 5 conceptos erróneos sobre la rotación de empleados, que vale la pena traer a colación para efectos de la presente investigación:

Gráfica 3. Conceptos erróneos sobre la rotación de empleados

Turnover Misconceptions	Evidence-Based Perspective
Misconception #1 All turnover is the same, and it is all bad	<ul style="list-style-type: none"> There are different types of turnover Some turnover is functional Turnover costs vary
Misconception #2 People quit because of pay	<ul style="list-style-type: none"> Pay level and pay satisfaction are relatively weak predictors of individual turnover decisions Turnover intentions and job search are among the strongest predictors of turnover decisions Key attitudes such as job satisfaction and organizational commitment are relatively strong predictors Management/supervision, work design, and relationships with others are also consistent predictors
Misconception #3 People quit because they are dissatisfied with their jobs	<ul style="list-style-type: none"> Job dissatisfaction is the driving force in fewer than half of individual turnover decisions There are multiple paths to turnover decisions Different paths have different retention implications It is also important to consider why people stay
Misconception #4 There is little managers can do to directly influence turnover decisions	<ul style="list-style-type: none"> There are evidence-based human resource practices associated with turnover Recruitment, selection, and socialization practices during organizational entry affect subsequent retention Managers can influence the work environment and turnover decisions through training, rewards, and supervisory practices
Misconception #5 A simple one-size-fits-all retention strategy is most effective	<ul style="list-style-type: none"> Context-specific evidence-based strategies are more effective Turnover analysis helps diagnose the extent to which turnover is problematic Organizational context matters for interpreting turnover data Multiple data collection strategies enable more targeted and effective retention strategies

Nota. (Allen et al., 2010, p. 49).

La anterior tabla permite concluir que, factores como el nivel salarial y la satisfacción frente a la remuneración no resultan determinantes en relación con las decisiones individuales de rotación de las personas; en contraposición, aspectos como la satisfacción laboral, el compromiso de la organización, el diseño del trabajo y las relaciones con los demás resultan ser consideraciones determinantes en las decisiones individuales en cuanto a rotación de personal se trata.

En la literatura se encuentran diversas causas que dan cuenta del por qué las personas toman la decisión de dejar una organización. Si bien, el imaginario colectivo podría suponer que la causa principal por la cual un individuo deja un trabajo es la búsqueda de una mejor remuneración, es interesante ver como diversos autores coinciden, casi de manera unánime, en que esta no es la causa principal de la rotación del personal en las compañías.

Al respecto, Allen , Bryant, & Vardaman (2010) afirman que entre las causas por las cuales un trabajador decide dejar el empleo, se encuentran no continuar bajo las órdenes de un jefe abusivo o iniciar nuevos estudios (p. 50). Por su parte el artículo *Strategies for staff retention* señala que los empleados también buscan en las compañías transparencia y coherencia, en esa medida es importante que las organizaciones también tengan en cuenta que, no solo se trata de mantener el mejor talento, sino de ser capaz de dejar ir a aquellos que no se desempeñan bien, de modo que no se generen desmotivaciones en los mejores trabajadores. (Cook & Jagers, 2005. p. 12).

Para autores como Charity & Brijballl (2013), los empleados con mejor desempeño deciden abandonar las organizaciones por aspectos tales como: la desmotivación, la falta de desafíos, la ausencia de reconocimiento, la falta de confianza en la dirección, el aumento de la carga laboral, necesidades insatisfechas, ausencia de retraining, inexistencia de sistemas de recompensas, entre otros (p.414).

Es importante precisar que factores como el reconocimiento cada vez toman más fuerza a la hora de convertirse en elementos clave para retener el talento al interior de una organización. Los empleados cada día valoran más aquellas organizaciones que, reconocen su trabajo y que los hacen sentir como parte importante del desarrollo de sus procesos y estrategias.

Particularmente en Colombia, el artículo de investigación “*Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación del personal*”, concluyó que elementos como el clima organizacional, el ambiente laboral, el salario emocional y la relación vida trabajo, se constituyeron como los factores que mayor motivación generan en los empleados a la hora de evaluar su pertenencia a una organización (Meneses, 2019, p. 22).

Planes de Carrera

En palabras de Al Mheiri , Jabeen , & Abdallah (2021) diferentes estudios han demostrado que aquellas compañías que se han tomado el tiempo y dispuesto los recursos para trabajar en sus empleados, generan que estos desarrollen un sentido de dependencia y lealtad hacia la organización; esto, por cuanto los individuos tienden a mantenerse en aquellos espacios que demuestren interés por su éxito personal (p. 81). En tal medida, como lo menciona Carraru (2014) los planes de carrera deben tener como objetivo generar en los empleados la experiencia de sentirse valorados pues de este modo su retención se hará más fácil (p. 23).

De acuerdo con lo anterior, la implementación de planes de carrera en las organizaciones trae beneficios tales como: (i) realizar una planificación adecuada del recurso humano, (ii) preparar las empresas para los cambios, (iii) desarrollar a quienes hacen parte de la organización, (iv) reducir la incertidumbre que se genera cuando una persona decide

abandonar una organización y, (v) permitir a los líderes identificar los talentos de manera adecuada y alinearlos a los objetivos y metas de la organización.

Es importante anotar que, los planes de carrera no pueden constituirse como un programa o política más al interior de la organización, sino que requieren el seguimiento y actualización constante para llevar a término las metas propuestas.

Costos asociados a la retención del talento humano

Para Allen , Bryant, & Vardaman (2010) “cuando los empleados se marchan, la organización pierde tiempo y dinero. Los costes totales asociados a la rotación pueden oscilar entre el 90% y el 200% del salario anual” (p. 51). En la misma línea, los referidos autores en su artículo mencionan como según una estimación realizada por PriceWaterHouse Coopers en 2006, “los costos relacionados con la rotación representan más del 12% de los ingresos antes de impuestos para la empresa media y casi el 40% para las empresas en el percentil 75 de la tasa de rotación” (Allen et al.,2010, p.51).

Por su parte Charity & Brijballl (2013) indican que:

el costo de reemplazar a los empleados antiguos por los nuevos se estima en hasta el doble del salario anual del empleado. La American Management Association ha estimado que los costos tangibles por si solos de perder a un miembro del personal son entre 12 y 18 meses de la remuneración de la persona. Otros costos de la rotación de empleados incluyen los costos de contratación que surgen de la publicidad del puesto vacante, el tiempo que una organización dedica a buscar y entrevistar, los costos de capacitación que incluyen los materiales de orientación y el tiempo de los capacitadores, costos de productividad perdidos porque un nuevo empleado opera entre el 25% -50% de los niveles de productividad durante los 3 primeros meses y

pérdida de ventas. Premji (2007) extiende la pérdida de un empleado productivo a la organización en términos del costo de no tener a alguien que haga el trabajo mientras tanto, la pérdida de clientes y contactos que la persona tenía con la industria, la pérdida de secretos comerciales que esta persona puede compartir con otros y la pérdida de la reputación de la empresa⁵ (p. 414).

De lo anterior parece evidente y casi que uniforme en la literatura académica que la rotación del personal genera altos costos. Sin embargo, su medición y determinación cuantitativa no resulta tan pacífica en la literatura. Lo anterior, obedece en concepto de Kochanski & Ledford (2001) a que los departamentos de recursos humanos solo tienen en cuenta a la hora de evaluar el costo de reemplazar a un empleado el valor que comporta encontrar uno nuevo, con lo cual parece no ver cuánto puede estar costando la rotación en términos de retrasos en tiempos en ejecución de actividades adelantadas por este, la reubicación del personal, entre otras, con lo cual se tiene que la información es difícil de obtener ya que los costos reales tienen en cuenta diversas áreas de la organización (p. 33).

Ahora bien, existe un costo que no podrá ser cuantificado y corresponde a los conocimientos y la experiencia que las personas que abandonan una organización se llevan consigo, al respecto otros autores han señalado que “los empleados que se marchan suelen llevarse consigo valiosos conocimientos y experiencia adquirida.” (Mitchell et al., 2011, p.96).

Medidas para la retención del talento

Sobre las estrategias o medidas para la retención del talento en las organizaciones, algunos autores coinciden en señalar varios factores que influyen en la decisión de rotación

⁵ Traducido por el autor

voluntaria de los trabajadores. En tal medida, “la movilidad de los empleados está relacionada con una serie de condiciones internas y externas que lo motivan a buscar otros empleos” (Meneses, 2019, p. 27).

Considerando lo anterior, comporta la misma importancia entender por qué la gente abandona las organizaciones como saber por qué la gente decide quedarse. Lo anterior en la medida que las razones que justifiquen la fidelidad de los empleados con las organizaciones abren la puerta al análisis de la implementación de las medidas requeridas para la inclusión de herramientas de retención del talento en los planes de carrera. Al respecto, el artículo *Retaining Talent Replacing misconceptions with evidence based strategies* introduce el concepto de arraigo al puesto de trabajo, para precisar que este corresponde a las diversas formas a través de las cuales los empleados se radican por mucho tiempo en sus puestos de trabajo generando conexiones dentro y fuera del espacio laboral que fortalecen el sentido de pertenencia hacia su compañía. Es por esta razón que las compañías deben procurar generar espacios que fomenten el vínculo de pertenencia del empleado hacia la organización mediante la generación de conexiones laborales y personales (Allen et al., 2010, p. 56).

En general los autores analizados hasta ahora refieren cómo la misión de la empresa también influye y resulta importante como uno de los factores que inciden en que una persona decida quedarse en una compañía, teniendo en cuenta que en la medida en que los empleados tengan clara la misión también será más fácil que puedan enmarcar también su propósito personal.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que, no todas las organizaciones tienen una misión clara o un sentido social que motive o que conlleve a que sus empleados se sientan motivados y atraídos hacia su labor, pero todas si pudieran buscar acciones que lleven a desarrollar en sus colaboradores ese sentido social. Al respecto se ha indicado que “si bien

muchas organizaciones (o tareas dentro de la organización) no tiene un propósito social obvio y directo, pueden buscar crear significado o propósito a través de una meta u objetivo concreto para la empresa que va más allá de la maximización de las ganancias” (Cassar & Meier , 2018, p. 218).

Esto no resulta menor si se tiene en cuenta que en el mundo actual, las organizaciones no son medidas únicamente por sus resultados económicos, sino que, aspectos como el clima laboral, la sostenibilidad y las prácticas de responsabilidad social, cada día presionan más el mercado a la hora de calificar a las empresas. Lo anterior en la medida en que “las organizaciones de hoy en día son cada vez más juzgadas sobre la base de sus relaciones con sus trabajadores, sus clientes y sus comunidades, así como su impacto en la sociedad en general, transformándolas de empresas comerciales en empresas sociales” (Cassar & Meier , 2018, p. 220) o por lo menos con un impacto social que las permite medir y diferenciar en el mercado.

En relación con las medidas para la retención del talento, debe tenerse en cuenta que en ambientes laborales no todas las generaciones esperan los mismos incentivos en su trabajo. De acuerdo con un estudio publicado en la revista *Harvard Bussines Review*, en el corto plazo convergerán en los entornos laborales 3 generaciones a saber: la generación X (nacidos antes de los años 80’s), los millenials (nacidos entre 1984 y 1996) y, la generación Z (nacida a partir de 1997), razón por la cual las organizaciones deben tener en cuenta las motivaciones y expectativas de cada una de estas (Rao & Bersman, 2017, p. 2).

El artículo *Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective*, indica que, por ejemplo, la generación millennial da mayor valor a un entorno laboral que le concede un equilibrio entre la vida laboral y la personal, pues se centran en darle mayor atención a la familia (Hershatter & Epstein, 2010, p.15).

De igual manera, Rao & Bersman (2017), mencionan en su artículo que mientras la Generación X valora la independencia, el trabajo duro y la estabilidad financiera, los Millennials valoran la flexibilidad laboral, el equilibrio entre vida laboral y personal, así como la diversidad e inclusión y, por último, la Generación Z se caracteriza por ser nativos digitales, tener una mayor conciencia social y preocuparse por el medio ambiente (p.3). En tal medida las organizaciones deben ser concientes que requieren adaptar su oferta a la satisfacción de las necesidades demandadas y comprender que gestionar de manera adecuada estas diferencias generacionales pueden tener un impacto significativo en el lugar de trabajo, ya que cada grupo tiene diferentes expectativas sobre lo que quieren de su carrera profesional. (Rao & Bersman, 2017,p.5)

En suma, como lo han referido los distintos autores analizados, el mundo globalizado de hoy exige que las organizaciones implementen los mecanismos adecuados para mantener a sus mejores *talentos* y logren obtener los beneficios que para estas representa tenerlos en términos de productividad y márgenes de utilidad.

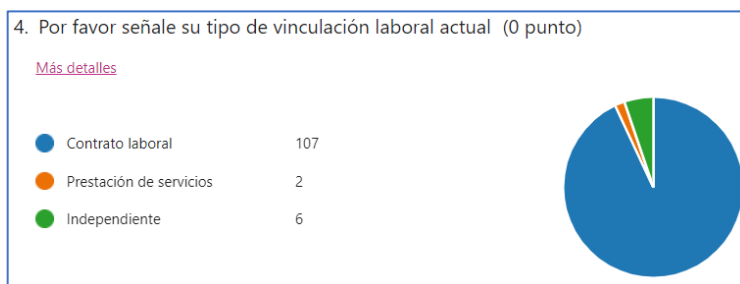
6. Análisis de datos

Encuesta percepción sobre prácticas de retención del talento humano en Bogotá.

Con el fin de determinar la percepción de un grupo de empleados en relación con las prácticas de retención de talento humano, sus preferencias, necesidades e importancia en las prácticas abordadas por las empresas en donde desempeñan sus funciones, se realizó una encuesta a un total de 115 personas de manera aleatoria cuyos resultados se analizan a continuación.

1. Población objeto de muestra

Figura 1. Vinculación laboral

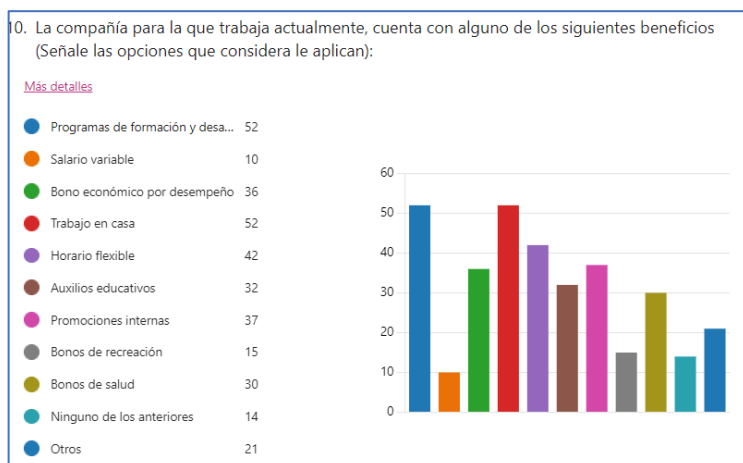


Nota. Elaboración propia.

Del total de los encuestados (n:115), la muestra objeto de análisis de la presente investigación corresponde a un total de 107 personas, tal como se muestra en la Figura 1, como quiera que estas personas fueron quienes manifestaron tener un contrato de trabajo. Es decir, el 93% de los encuestados corresponden a personas que manifiestan tener un contrato laboral; esto es, según el Código Sustantivo del Trabajo Colombiano, aquel por el cual una persona se obliga a prestar un servicio bajo la continuada dependencia y subordinación de una persona natural o jurídica. Considerando que, en Colombia, las empresas aplican sus beneficios solo al personal vinculado bajo esta figura contractual, esta es la población tomada como muestra para efectos del análisis de datos.

2. Beneficios relevantes para los colaboradores en las empresas

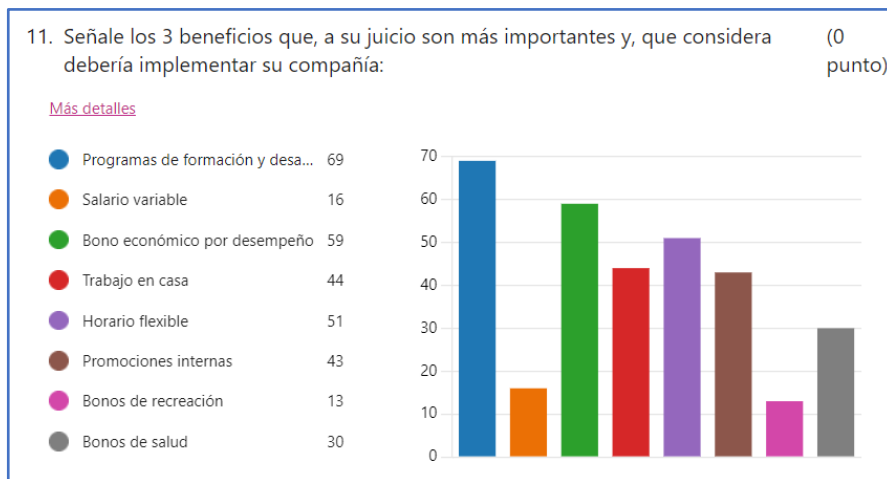
Figura 2. Beneficios implementados



Nota. Elaboración propia.

En la encuesta se indagó a la población de muestra (correspondiente a 107 personas) sobre los beneficios con los que sus compañías cuentan actualmente, para lo cual se solicitó indicar el número de opciones que considerarían. El resultado de la encuesta arrojó que, entre los principales beneficios a ser implementados, las personas prefieren: programas de formación y desarrollo (52), trabajo en casa (52), horario flexible (42), promociones internas (37) y bonos económicos por desempeño (36). No obstante, también se pudo establecer que existen beneficios como auxilios educativos (32) y bonos de salud (30) que tuvieron representatividad en la muestra.

Figura 3. Beneficios laborales demandados



Nota. Elaboración propia.

Ahora bien, al indagar a la población objeto de muestra sobre los beneficios consideran como más importantes para ser implementados por las compañías, del total de la muestra, esto es 107 personas y considerando que cada uno de los encuestados tuvo la posibilidad de escoger 3 opciones, los resultados mostraron que: con un 22% el beneficio más importante corresponde a la implementación de programas de formación y desarrollo. En segundo orden, con un 18% se ubica el bono económico por desempeño como otro de los beneficios a ser

implementado por los empleadores. En tercer lugar, con un 16% el horario flexible debe ser tenido en cuenta como un beneficio a ser considerado por las compañías, seguido en cuarto lugar con un 14% por el trabajo en casa. Resulta importante destacar que con un 13% los encuestados estiman que las promociones internas deben ser tenidas en cuenta como estrategia por desarrollar.

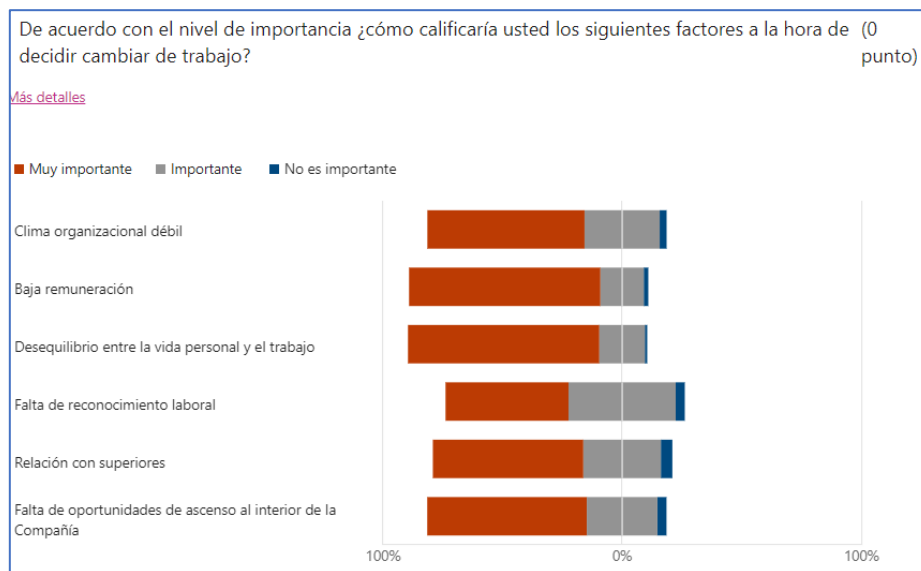
Frente a esta respuesta, vale la pena señalar que, aunque el bono económico ocupa un segundo lugar, un aspecto como el salario variable o los bonos de recreación, resultan ser los factores menos demandados por las personas como parte de la implementación de beneficios empresariales. Considerando esto, la investigación refuerza lo indicado por autores como Gonzalez (2009) quien señaló que “aún son escasas las evidencias que indiquen que pagar más a las personas constituye el factor más importante para atraer, y sobre todo para retener al personal” (p.56).

Adicionalmente y dado el resultado de la encuesta, es claro que de acuerdo con la respuesta mayoritaria del 22% de los encuestados los programas de formación hoy en día pueden considerarse como el beneficio mayor demandado por las personas a la hora de decidir permanecer a una organización. Con esto, se tiene que desarrollando el objetivo principal de este análisis, la inclusión en su orden de estrategias como: (i) formación y desarrollo, (ii) bonos por desempeño, (iii) flexibilidad horaria y trabajo en casa y (iv) promociones internas pueden ser consideradas como estrategias efectivas para incorporar en los planes de carrera en las organizaciones. Estos resultados corroboran lo indicado por Samuel & Chipunza (2009) en el sentido de que la formación y el desarrollo atraen a los empleados y siguen consolidándose como una de las mejores herramientas para la retención del talento, especialmente cuando los programas de formación y desarrollo se encuentran

alineados con la progresión profesional de los individuos al interior de la organización. (p. 413).

3. Factores que influyen en la decisión de cambiar de trabajo

Figura 4. Factores determinantes en la decisión de cambio de trabajo



Nota. Elaboración propia.

Otro de los asuntos a evaluar a través de la encuesta fue el relacionado con los factores que las personas tienen en cuenta a la hora de tomar la decisión de cambiar de trabajo. Sobre el particular, la encuesta arrojó los siguientes resultados:

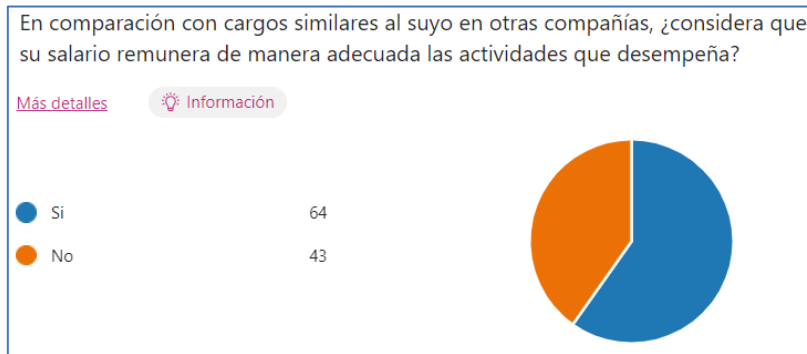
- En lo que tiene que ver con el clima organizacional débil, el 65,7% de los encuestados indican que este es un factor muy importante, a su turno el 31,4% lo consideran importante y tan solo el 2,9% de los encuestados consideran que no es importante.
- Frente a la baja remuneración, el 80% de los encuestados indicaron ser este un factor muy importante, el 18,1% lo consideraron importante y, el 1,9% estimaron no ser un factor importante.

- En materia de desequilibrio entre la vida personal y el trabajo, el 80% de la población objeto de muestra manifestó ser un factor muy importante, el 19% lo consideró importante y el 1% estimó que no es importante.
- En lo que tiene que ver con el reconocimiento laboral, el 51,4% de la muestra manifestó ser este un factor muy importante, mientras que el 44,8% lo calificó como importante y el 3,8% como no importante.
- Frente a la relación con superiores el 62,9% de las personas objeto de la muestra manifestaron ser un factor muy importante, el 32,4% un aspecto importante y el 4,8% lo calificaron como no importante.
- En lo que respecta a la falta de oportunidades de ascenso al interior de la Compañía como factor de decisión a la hora de cambiar de empleo, el 66,7% de los encuestados lo consideran como un factor muy importante, el 29,5% lo calificaron de importante y para el 3,8% no resulta importante.

Los anteriores resultados refuerzan como existen diferentes causas por las cuales las personas deciden abandonar las organizaciones, lo cual permite corroborar lo indicado por la literatura en el sentido de que “los talentos también quieren sentirse conectados con la estrategia y el propósito de su organización. Desarrollan un fuerte nivel de compromiso y apego emocional cuando sus valores coinciden con los de la organización” (citado en Ott, Tolentino, & Michailova, 2018, p.3). En tal medida, si bien factores asociados a la remuneración resultan significativos a la hora de decidir permanecer en una organización, son más importantes factores relacionados con las motivaciones y expectativas de los empleados para decidir continuar en un cargo.

4. Percepción sobre remuneración salarial

Figura 5. Percepción sobre remuneración



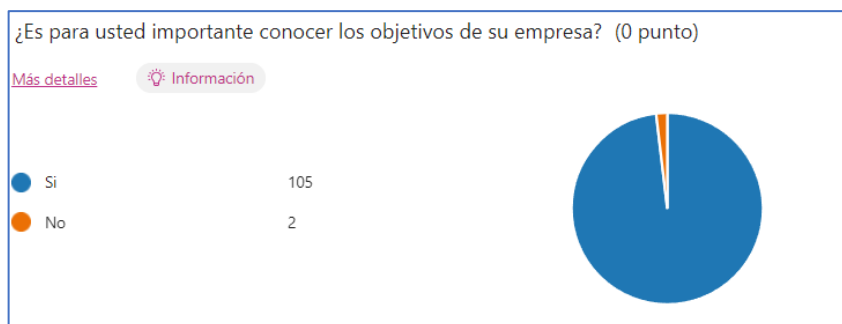
Nota. Elaboración propia.

En cuanto a factores como la percepción sobre la remuneración la encuesta indagó sobre si las personas consideran que su salario es adecuado frente al salario de personas que ocupan cargos similares a los suyos en el mercado.

Al respecto, la Figura 5 indica que el 60% de la población objeto de muestra considera que su salario si remunera de manera adecuada las actividades desempeñadas, en comparación con cargos similares en otras compañías.

5. Percepción sobre importancia del desarrollo y conocimiento de los objetivos de la empresa

Figura 6. Percepción sobre conocimiento de objetivos empresariales



Nota. Elaboración propia.

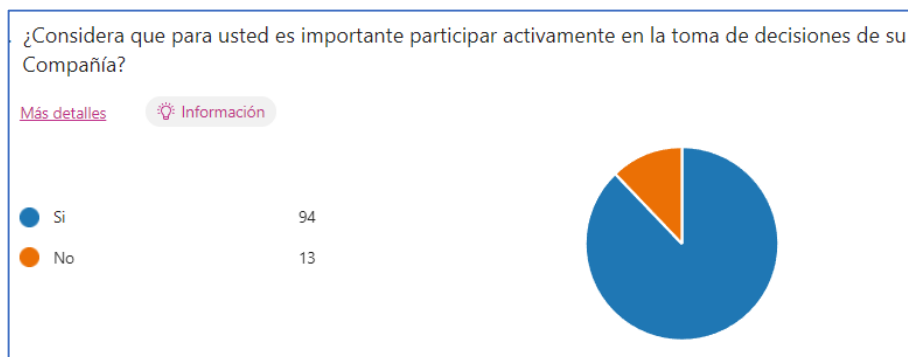
Figura 7. Comunicación de objetivos



Nota. Elaboración propia.

Con el propósito de establecer si factores como la comunicación adecuada y la conexión con los objetivos de la compañía resultan ser importantes para las personas a la hora de desarrollar sus labores, la encuesta indagó sobre la importancia que para las personas representa conocer los objetivos de sus empresas. Al respecto, del total de la muestra representada en 107 personas, el 98%, es decir 105 de ellas manifestaron que conocer los objetivos de su empresa resultaba importante para ellos. Ahora bien, cuando se indagó si las personas consideran que los objetivos de la compañía son comunicados de manera efectiva, tan el 68% de la muestra, es decir, 72 personas consideraron que sus compañías comunican efectivamente los objetivos.

Figura 8. Percepción sobre participación en toma de decisiones

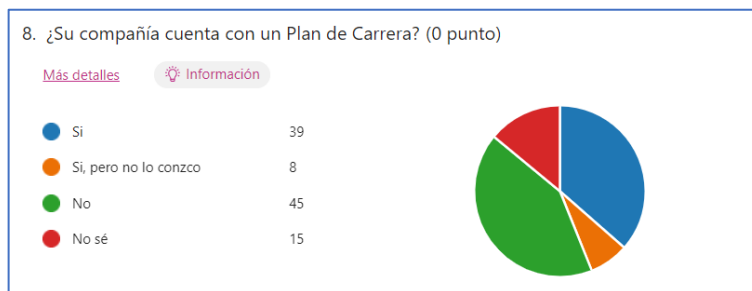


Nota. Elaboración propia.

De igual manera, sobre la importancia que representa para las personas participar activamente en la toma de decisiones de sus compañías, el 88% de la muestra, es decir 94 personas, consideran que sí consideran importante participar en la toma de decisiones de sus compañías, frente a un 12% que no lo considera relevante. Esto permite corroborar lo indicado por Ott, Tolentino, & Michailova (2018), quienes señalaron que “los empleados con talento quieren algo más que un trabajo: quieren una carrera profesional. Cuando se les ofrecen oportunidades adecuadas de promoción profesional, es más probable que permanezcan en la organización” (p.7).

6. Implementación de planes de carrera

Figura 9. Implementación planes de carrera colaboradores



Nota. Elaboración propia.

Ante el cuestionamiento sobre sí en las empresas en las que los encuestados trabajan tienen implementados planes de carrera, el 42% de las personas indicaron que sus compañías no cuentan con un plan de carrera frente a un 36% que indicó que sus compañías si tienen un plan de carrera. Sin embargo, llama la atención que el 14% de la muestra manifiesta no saber y el 7% indican que su empresa sí lo tiene, pero no lo conocen. Esto, reafirma lo indicado en el estudio publicado en la revista de la Universidad Eafit frente a la muestra tomada a 89 compañías del Valle de aburra, sobre las cuales se concluyó que “hay ausencia de planes de retención y estos no se convierten en aspectos

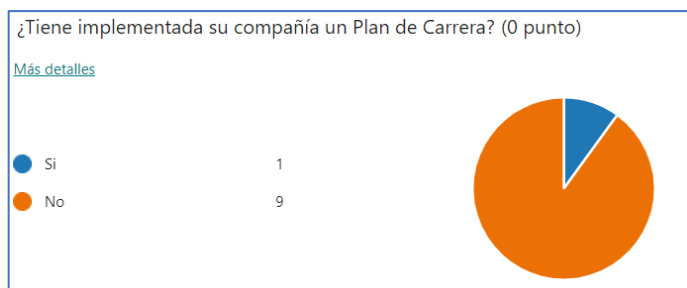
prioritarios” (Gonzalez, 2009, p.68). Considerando esto, la presente investigación también permite determinar que, en la actualidad, corrobora que existe en Bogotá una falta de implementación de planes de carrera como estrategia que brinde la posibilidad a los colaboradores de formarse, crecer y ascender al interior de una organización.

Entrevista sobre prácticas de retención de talento humano en Organizaciones de Bogotá (sectores infraestructura, construcción y, servicios de consultoría)

1. Implementación de planes de carrera y actualizaciones

Ahora bien, con el propósito de analizar la posición de los empleadores en torno a la implementación de planes de carrera, se tomó como referencia la entrevista practicada a 12 expertos en recursos humanos.

Figura 10. Implementación planes de carrera empresas



Nota. Elaboración propia.

Figura 11. Factores considerados en la actualización de planes de carrera



Nota. Elaboración propia.

Como se evidencia en la figura 10, el 90% de los expertos consultados manifiestan no contar con planes de carrera en sus compañías. En contraposición, el 10% indicó si contar con un plan de carrera cuya periodicidad de actualización es anual. Al respecto este 10% señaló que las actualizaciones que se llevan a cabo sobre los planes de carrera tienen en cuenta factores como: (i) la retroalimentación de los trabajadores; (ii) las expectativas de las nuevas generaciones y (iii) los cambios macroeconómicos.

2. Justificación sobre la ausencia de planes de carrera

Figura 12. Razones por las cuales no se cuenta con planes de carrera

4. ¿Cuál considera que es la razón principal por la que no se tiene implementada?

9 Respuestas

1	anonymous	No se tiene un lineamiento de la matriz frente a este tipo de políticas o planes
2	anonymous	La compañía es joven y es limitada en su alcance. Hasta ahora no ha sido la prioridad.
3	anonymous	Se encuentra en estructuración
4	anonymous	La compañía tiene 30 empleados, con una estructura muy plana, lo cual dificulta la implementación de un plan de carrera.
5	anonymous	Por falta de lineamientos en grupo hacia las filiales
6	anonymous	Nunca se ha hecho
7	anonymous	Estamos en proceso de definición, aún no está implementado, pero ya estamos trabajando en ello
8	anonymous	No se había considerado necesaria, sin embargo ya se está trabajando en ella
9	anonymous	Poco personal

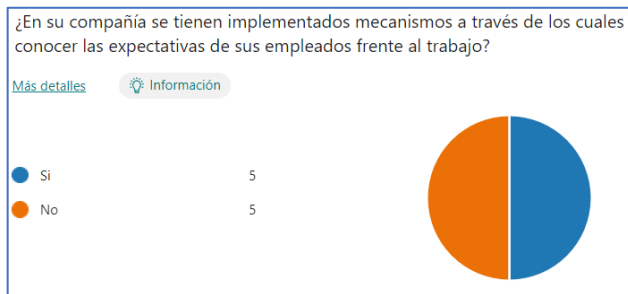
Nota: Elaboración propia

Al indagar al 90% de los entrevistados sobre las razones por las cuales manifestaron no contar con planes de carrera implementados, estos respondieron que las principales causas por las cuales no se cuenta en sus organizaciones con esta herramienta responde a que: “no se tiene un lineamiento de la matriz frente a este tipo de políticas o planes”, “la compañía es joven y es limitada en su alcance. Hasta ahora no ha sido la prioridad”, “se encuentra en

estructuración”, “la compañía tiene 30 empleados, con una estructura muy plana, lo cual dificulta la implementación de un plan de carrera”, “no se había considerado necesaria, sin embargo, ya se está trabajando en ella”, “poco personal”.

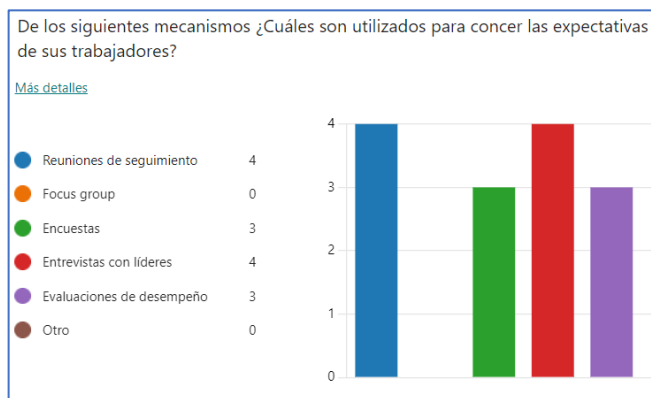
3. Mecanismos para conocer las expectativas de los empleados

Figura 13. Mecanismos para conocer expectativas de colaboradores



Nota. Elaboración propia.

Figura 14. Mecanismos empleados por las organizaciones para conocer las expectativas de sus colaboradores



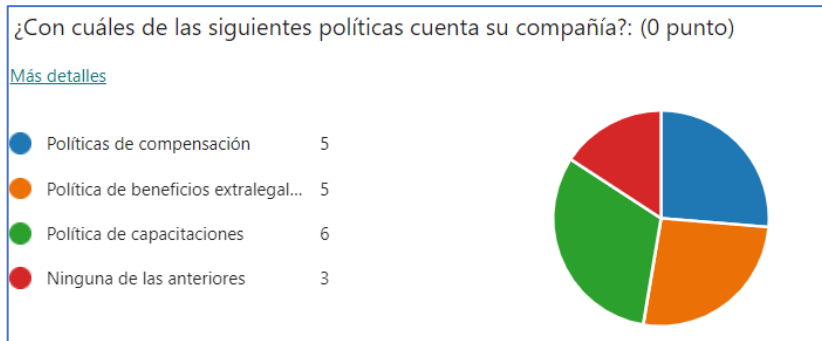
Nota. Elaboración propia.

Al cuestionar a los expertos sobre los mecanismos con los que se cuenta hoy en día en las compañías para conocer las expectativas de los trabajadores, se encontró que el 50% de ellos dicen tener mecanismos tales como reuniones de seguimiento, entrevistas con líderes, evaluaciones de desempeño y encuestas (figura 16), para conocer las expectativas de sus

colaboradores. En contraposición el 50% restante mencionó no contar con ningún tipo de mecanismo o herramienta que permita conocer las expectativas de sus colaboradores.

4. Políticas en materia de recursos humanos

Figura 15. Implementación de políticas de gestión de recursos humanos



Nota. Elaboración Propia.

Al inquirir a los entrevistados sobre las políticas implementadas por sus compañías para la gestión del talento humano, se encontró que la política más implementada corresponde a la de capacitaciones, seguida de políticas de compensación y de beneficios extralegales. Lo anterior resulta importante en la medida en que estos instrumentos son armonizados y se incluyen en un plan de carrera pueden traer los resultados esperados en torno a la retención del talento en las organizaciones.

5. Identificación del personal clave

Teniendo en cuenta que a lo largo de la investigación se ha ahondado en la importancia que representa, para efectos de implementar los planes de carrera, que las compañías tengan identificado sus talentos, se indagó sobre los dos mecanismos que cada una de las compañías empleaba para identificar el talento clave.

Figura 16. Identificación del personal clave

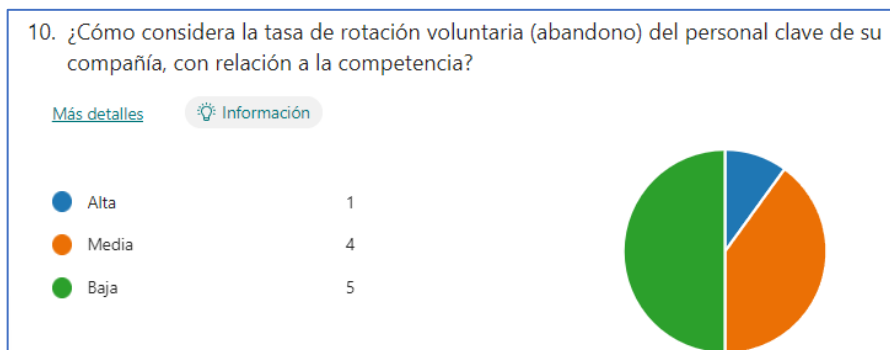


Nota. Elaboración propia.

De los resultados obtenidos con la entrevista a los expertos se obtuvo que entre los mecanismos más empleados para la identificación del personal clave se encuentran: (i) en un 36% las reuniones con directores o jefes de área, en un 28% la trayectoria y/o experiencia, junto con las evaluaciones de desempeño y tan solo en un 8% el cumplimiento de metas económicas.

6. Tasa de rotación

Figura 17. Tasa de rotación



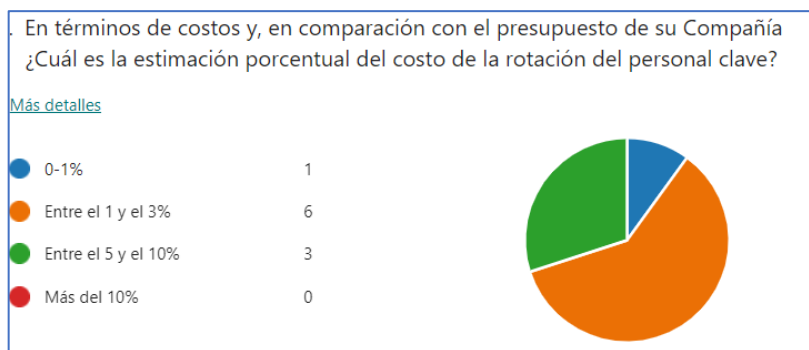
Nota. Elaboración propia.

La Figura 17 da cuenta de cómo consideran las compañías la tasa de rotación voluntaria del personal clave en sus compañías, el 50% de los expertos entrevistados indicó considerarla baja, mientras que el 40% estima que es media y el 1% indica que es alta. Ahora bien, aun cuando la mayoría de los entrevistados representados en el 50% manifiestan que la tasa de

rotación es baja, resulta relevante el indicador de que el 40% de ellos la considere media. Lo anterior, por cuanto los procesos de rotación de personal y la pérdida de talento se constituyen como una desventaja para las organizaciones. En palabras de Carraru (2014), “la pérdida de un recurso en la organización es de por sí una desventaja, y lo es mucho más si la persona que egresa de la compañía era un colaborador con talento. Por un lado, perjudica el normal funcionamiento de la organización, se vuelve menos eficaz y se pierde conocimiento específico sobre las tareas que realizaba la persona en la organización” (p.17).

7. Costos de rotación del personal

Figura 18. Estimación de costo en la rotación del personal



Nota. Elaboración propia.

Si bien como lo manifiesta la literatura académica objeto de estudio existen dificultades para la determinación y obtención de los costos asociados a la rotación en cuanto estos afectan diversos rubros de las compañías, la Figura 18, evidencia como los expertos entrevistados consideran que el costo de la rotación de personal en términos porcentuales en relación con su presupuesto anual se sitúa entre el 1 y el 10% de su presupuesto, con lo cual se corrobora la hipótesis de que la pérdida de talento comporta un alto costo para las organizaciones.

7. Análisis de hipótesis

H1. Las Organizaciones en Bogotá no tienen planes de carrera que contemplen mecanismos para retener el talento humano.

En relación con la hipótesis planteada la presente investigación estableció a través de su marco teórico, la importancia que para las organizaciones representa contar con herramientas como los planes de carrera, así como la implementación de mecanismos para retener el talento humano en las organizaciones. Sobre el particular, la revisión de la literatura permitió concluir cómo los planes de carrera resultan ser una ventaja competitiva para las compañías y, de qué manera en estos se deben tener en cuenta la planificación de acciones que conduzcan a los individuos a crecer dentro de la organización, así como “preparar a las personas para tomar nuevas y mayores responsabilidades a medida que avanzan en su carrera profesional” (Carraru , 2014, p.19).

Ahora bien, para el caso de las organizaciones en Bogotá, las entrevistas practicadas a expertos en recursos humanos, así como las respuestas obtenidas a las personas encuestadas, permiten inferir con base en la muestra obtenida que, para los sectores analizados y de acuerdo con el muestreo por conveniencia, las organizaciones objeto de este análisis no cuentan con planes de carrera implementados, lo anterior teniendo en cuenta que en términos porcentuales el 90% de los expertos encuestados manifiestan no tenerlos. Sin embargo, dadas las limitaciones del estudio no es posible ni confirmar ni rechazar esta hipótesis en relación con el total de las Organizaciones en Bogotá.. Ahora bien, los expertos indicaron que, en sus compañías se tenían implementadas algunas políticas de gestión del recurso humano. Sin embargo, es importante que estas sean tenidas en cuenta en el diseño e implementación de los planes de carrera en la medida en que como lo señalaron los autores referidos en la

revisión de la literatura, la retención del talento implica la incorporación de todas aquellas prácticas y actividades que utiliza la organización para evitar la salida de sus *talentos*.

Esto, cobra relevancia pues tal como lo manifestó Carrau (2014) “el diseño e implementación de planes de carrera debe ir acompañado de un correcto uso de las distintas herramientas de recursos humanos para que pueda ser consecuente y adaptado a la realidad de cada empresa” (p. 19).

En tal medida, si bien es cierto que los planes de carrera son un instrumento fundamental en la planeación de la gestión y retención del talento, en la medida que impulsan el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, también lo es que la implementación de medidas adicionales, tenientes a la formación y el desarrollo o a compensaciones adicionales al salario percibido, resultan fundamentales a la hora de retener el talento.

Ahora bien, de acuerdo con las respuestas proporcionadas por los expertos entrevistados frente a las razones por las cuales no se tiene implementado un plan de carrera, es relevante observar como un número significativo manifestó no contar con este instrumento, dado el tamaño de su compañía tal como se evidencia en la Figura 12, según la cual el 90% de los entrevistados manifestaron no contar con planes de carrera implementados, debido a que: “no se tiene un lineamiento de la matriz frente a este tipo de políticas o planes”, “la compañía es joven y es limitada en su alcance. Hasta ahora no ha sido la prioridad”, “se encuentra en estructuración”, “la compañía tiene 30 empleados, con una estructura muy plana, lo cual dificulta la implementación de un plan de carrera”, “no se había considerado necesaria, sin embargo, ya se está trabajando en ella”, “poco personal”. Nótese como respuestas como que la compañía es muy joven o, que existe poco personal, o que solo se cuenta con 30 empleados,

son recurrentes y permiten inferir que las compañías no implementan estos planes dado su tamaño.

Al respecto, resulta pertinente precisar que, los planes de carrera no son un instrumento de gestión humana pensado solamente para grandes compañías o para compañías con cierto número de trabajadores. Es por esto por lo que el plan de carrera pretende no solo planificar el futuro, sino que a su turno busca desarrollar de la manera adecuada a los talentos existentes, sin importar si estos representan uno o cincuenta. En suma, el tamaño de la empresa no es el que determina la implementación o no de los planes de carrera, en la medida en que la implementación de este instrumento, lo que busca es permitir el desarrollo de los objetivos del personal clave y su cumplimiento, de modo que cada uno de los colaboradores pueda conocer sus fortalezas y debilidades y, de esta manera cumplir el plan de carrera que la compañía tiene para él, el cual debe incluir todas las etapas de un individuo en una organización, esto es, el reclutamiento, la formación, el desarrollo y crecimiento y su salida.

H2 La pérdida de talento humano comporta altos costos para las Organizaciones.

El resultado de las entrevistas efectuadas expertos en recursos humanos y manejo de personal, permitió corroborar la hipótesis planteada, en la medida que determinó que el costo de rotación anual de personal se encuentra en el rango comprendido entre el 1 y el 10% del presupuesto de una compañía el cual resulta ser un margen significativo si se tiene en cuenta que de acuerdo con un informe publicado por la Superintendencia de Sociedades en Colombia, reportó en 2022 que en relación con la rentabilidad el margen neto de las compañías en el país ha sido en promedio del 8,7% en los últimos 5 años y cerró en 10,7% para el 2021. (Superintendencia de Sociedades, 2022) Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación permite identificar que perder personal si representa un alto costo para las

compañías, si se tiene en cuenta que el costo de la pérdida identificado entre el 1 y el 10% del presupuesto, puede ser comparado con la rentabilidad anual de las compañías.

H3 Los incentivos no monetarios de compensación resultan efectivos para retener el talento en las organizaciones.

La presente investigación arrojó resultados significativos en relación con aquellos aspectos que las personas privilegian a la hora de decidir permanecer en sus organizaciones. Al respecto es importante ver, como la encuesta practicada refleja que el beneficio más importante demandado por los empleados es la incorporación de programas de formación y desarrollo. Esto, considerando que, ante el cuestionamiento sobre los incentivos que más privilegian los trabajadores, el 22% de los encuestados (que constituyen la mayoría en relación con el interrogante) consideró como el beneficio más importante la implementación de programas de formación y desarrollo. Considerando esto, la investigación refuerza lo indicado por Samuel & Chipunza (2009) en el sentido de que la formación y el desarrollo atraen a los empleados y siguen consolidándose como una de las mejores herramientas para la retención del talento, especialmente cuando los programas de formación y desarrollo se encuentran alineados con la progresión profesional de los individuos al interior de la organización. (p. 413).

Lo anterior, corrobora como las personas no solo privilegian los beneficios económicos, sino que se sienten más atraídos por esquemas de compensación alternos que les permitan seguir desarrollándose. Sobre este asunto, el texto *Using Staff Retention Strategies to Secure a Happier and more Productive workforce* indica que “el crecimiento profesional, la formación y las oportunidades de desarrollo son una de las principales razones que influyen

en si los empleados permanecen en una organización o deciden marcharse” (Charity & Brijballl, 2013, p. 415).

De otra parte, la encuesta practicada mostró cómo un alto porcentaje de los encuestados, correspondiente al 16%, privilegia esquemas de trabajo flexible. Lo anterior, corrobora cómo las condiciones de horario de trabajo y la relación vida- trabajo son percibidas como representativas por los empleados e influyen en la rotación del talento, considerando que las personas esperan disfrutar de su trabajo, pero lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida.

De esta manera, se reafirma que, contar con esquemas de compensación flexibles resulta ser una estrategia eficaz para fidelizar y retener el talento en las organizaciones. En esta medida, es importante tener presente que, la incorporación de incentivos no monetarios en la construcción de planes de carrera en las organizaciones resulta necesaria en la medida en que estos permiten incrementar el vínculo entre los empleados y las organizaciones.

No menos importante resulta analizar cómo frente a la pregunta relacionada con los tres beneficios que las personas consideran cómo más importantes para que sus compañías los implementen, el que menor calificación obtuvo fue el relacionado con el salario variable, con lo cual, se puede advertir que “los empleados en muchos trabajos actúan como si les importara algo más que un sueldo más alto” (Cassar & Meier, 2018, p. 216). Teniendo en cuenta lo referido anteriormente, el resultado de la investigación permite aceptar la hipótesis formulada en el sentido de comprobar que las personas deciden permanecer en una organización por factores diferentes al relacionado con la remuneración.

Otro de los asuntos a evaluar a través de la encuesta fue el relacionado con los factores que las personas tienen en cuenta a la hora de tomar la decisión de cambiar de trabajo. Vale la pena observar como la encuesta cómo influyen los aspectos no monetarios a la hora de decidir el cambio de trabajo. Sobre este punto el clima organizacional, calificado por el 65% de los encuestados como muy importante o, el equilibrio entre la vida personal y profesional calificado por el 80% de los encuestados como muy importante, dan cuenta de la relevancia que representa para los colaboradores que las compañías observen factores no monetarios en sus estrategias de retención.

H4 Los planes de carrera deben tener en cuenta las expectativas y motivaciones de los colaboradores

En la presente investigación la muestra permitió inferir que cómo para los colaboradores resulta importante sentirse parte de una organización y, en consecuencia, participar de manera activa en la toma de decisiones. Lo anterior se logró confirmar de acuerdo con el resultado de la encuesta practicada a trabajadores del sector privado, según la cual ante el interrogante relacionado con la importancia que para las personas representaba conocer los objetivos de la empresa y, sentirse parte de la toma de decisiones. Sobre el particular 98% de los encuestados manifestaron considerar importante conocer los objetivos de su compañía y 88 % indicó ser relevante hacer parte de la toma de decisiones, tal como se evidencia en las figuras 6 y 7 del análisis de datos.

De acuerdo con lo anterior, la investigación logró confirmar lo señalado por la literatura, en relación con la importancia que representa como estrategia de retención del talento tener en cuenta las expectativas y motivaciones de los colaboradores. Al respecto y de conformidad con lo establecido en el marco teórico, la presente investigación permite concluir que, las

organizaciones deben tener en cuenta como una medida a implementar en la estructuración de sus planes de carrera, variables de motivación intrínseca de sus empleados, tales como: esquemas de reconocimiento, planes de formación, estrategias de estimulación de innovación, retroalimentaciones periódicas y, estrategias de liderazgo, entre otras, pues esto permite que las personas incrementen su sentido de pertenencia hacia las organizaciones.

8. Conclusiones

La investigación adelantada permitió concluir que, en lo que respecta a las organizaciones objeto de la muestra, estas no cuentan con planes de carrera implementados de manera adecuada en los que se tengan estrategias de retención del talento humano. Sin embargo, dadas las limitaciones del estudio y tal como fue advertido en el desarrollo de la hipótesis 1, no es posible afirmar o negar que el total de las compañías en Bogotá no cuenten con planes de carrera implementados.

En lo que tiene que ver con las organizaciones objeto de la muestra, las causas indicadas por las cuales las organizaciones no cuentan con estos instrumentos permiten concluir que existe una tendencia a pensar que el desarrollo de estas herramientas depende del tamaño de las compañías; razón por la cual aquellas empresas que se consideran pequeñas en el mercado estiman que en sus organizaciones los planes de carrera no resultan aplicables.

Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación identificó que, de conformidad con lo indicado por la literatura, tal consideración resulta improcedente pues los planes de carrera no son un instrumento de gestión humana restringido a compañías multinacionales o con amplia participación de mercado, o con un número de trabajadores determinado. Esto, comoquiera que su propósito no es otro que “darle la posibilidad a la empresa de

provisionarse y prepararse para los cambios a futuro y evitar conflictos en caso de salida de un trabajador” (Carraru, 2014, p. 21), con lo cual resulta aplicable para aquella empresa constituida por dos personas como para una de más mil.

De otra parte, la investigación determinó que la implementación de planes de carrera y mecanismos de retención en las organizaciones no puede responder a un proceso que se haga de manera aislada. Esto como quiera que del análisis del dato se pudo establecer que las compañías objeto de análisis cuentan con en materia de recursos humanos que eventualmente podrían ser parte de esquemas de retención, pero no tienen un Plan de Carrera que consolide dichos instrumentos y permita que las prácticas de retención se lleven a cabo de manera adecuada y ordenada, permitiendo así el reclutamiento, la formación, el desarrollo y la planificación de una salida organizada de un recurso humano considerado como talentoso en una organización.

De otra parte, el análisis efectuado logró corroborar que, la pérdida de un recurso humano que es considerado como un talento o cuyas habilidades resultan significativas, trae consigo un alto costo para las organizaciones. Este alto costo, no solo está relacionado con los recursos con los que la compañía debe contar para adelantar actividades de reclutamiento, selección de personal, capacitaciones, pruebas de ingreso e incluso un incremento a nivel salarial para contratar quien ocupe la vacante; sino que, quizá el costo más importante lo constituye la pérdida de información y, de la experiencia que esta persona se lleva consigo, la cual difícilmente es recuperable por parte de las compañías; así como el tiempo que se requiere para que su reemplazo llegue a adquirir la productividad adecuada. Sobre el particular, al determinarse que en Bogotá las compañías el costo de la rotación en un 10% de su presupuesto anual, y que, en promedio en Colombia, el margen de utilidad promedio de

las empresas bordea entre el 10% y el 8%, se pudo confirmar que el costo de la rotación es significativo y de no presentarse podría fomentar el crecimiento de la rentabilidad de las organizaciones.

Por tanto, teniendo en cuenta que la curva de aprendizaje y la adaptación de un empleado a una nueva organización implican tiempos importantes, y el costo asociado es representativo, las empresas deben propender por crear mecanismos a través de los cuales garantizar la retención de su personal.

Para efectos de lo anterior, es indispensable tener en cuenta la importancia de conocer y atender las expectativas y motivaciones de los colaboradores en una organización. Al respecto, la presente investigación permitió identificar, principalmente a través de la revisión de la literatura y el resultado del análisis de datos cómo la percepción de los empleados sobre la coherencia, el reconocimiento y las recompensas resultan ser influyentes en la decisión de las personas a la hora de considerar incorporarse o mantenerse en un empleo. La investigación permitió llegar a algunas conclusiones relevantes sobre el particular, las cuales se expondrán a continuación:

- En primer lugar, es importante ver cómo un gran número de personas privilegia hoy en día dentro de una organización la incorporación de programas de formación y desarrollo, o los esquemas de trabajo de flexible, sobre las remuneraciones variables. Esto permite identificar cómo en un mundo globalizado la búsqueda del conocimiento es cada vez un factor más demandado por el mercado laboral.
- La importancia de formar y/o sentirse parte en la toma de decisiones de las compañías resulta ser otro factor, demandado por las personas, con lo cual, se puede evidenciar que las motivaciones más personales como el reconocimiento y la capacidad de decisión son

aspectos que las organizaciones deben tener en cuenta a la hora de diseñar sus planes de carrera.

Por tanto, las organizaciones no deben olvidar que quienes las conforman son individuos que tienen deseos y necesidades por satisfacer en el mundo laboral, las cuales de ninguna manera pueden ser aisladas de la compañía como núcleo central de su desarrollo.

Teniendo en cuenta lo anterior y con base en la revisión de la literatura, el marco teórico y el análisis de datos, la presente investigación permite aproximarse a la definición de plan de carrera, en el sentido de entender esta como un instrumento y/o herramienta compuesta por estrategias de retención, que las organizaciones puedan implementen para acompañar el ciclo de vida de los colaboradores desde su vinculación hasta su retiro.

En tal medida, a continuación, se presentan algunas de las estrategias sugeridas por esta investigación como respuesta al planteamiento del problema y, el desarrollo de los objetivos, así:

Identificación y definición de cargos y roles: Las compañías deben tener debidamente definidos los cargos y las funciones asociadas a cada de ellos, así como los perfiles que esperan para cada una de las posiciones de la compañía. De modo tal, que el primer paso deberá ser entender qué tipo de persona están esperando que desarrolle la función y, así puedan adaptar el perfil del cargo al desarrollo profesional del individuo que lo desempeñara, considerando para el efecto, las expectativas, necesidades y motivaciones de estos.

Adaptación de los ciclos de desarrollo de un empleado en la compañía: En cada una de las etapas de formación y desarrollo a lo largo del ciclo de vida de los individuos las organizaciones deben estar en la capacidad de analizar y reformular las estrategias de modo

tal que la definición de roles, cargos y perfiles no se convierta en una camisa de fuerza o en un simple documento que en la práctica solo se tiene en cuenta como un requisito por cumplir por parte de las áreas de recursos humanos.

Identificación de talento clave: En la medida en que las organizaciones son capaces de identificar el personal de mayor rendimiento, pueden de manera acertada construir una planificación adecuada. Para esto se requiere utilizar diversas herramientas, tales como: evaluaciones de desempeño, mediciones de rendimiento, evaluación de trayectoria o incluso propuestas más innovadoras como pruebas aleatorias que se practiquen a una muestra de personas en las organizaciones y que permitan, a partir de su análisis identificar o rescatar talentos que, quizá se encuentran subvalorados en las organizaciones pues, al no contar con identificación clara de funciones o cargos definidos están siendo mal evaluados al interior de la organización y quizá existan para estos cargos en los que su desempeño pueda ser mejor.

Programas de formación y desarrollo: Otorgar la formación adecuada al perfil y el rango en que se desempeña un colaborador clave para la organización resulta necesario para contribuir al incremento de la productividad y el rendimiento. Sin embargo, estos programas no deben dejar de lado el desarrollo de la persona como individuo, toda vez que como se pudo evidenciar a lo largo de la presente investigación, las motivaciones y los factores intrínsecos de los colaboradores juegan un rol determinante a la hora de retener el talento.

Equilibrio vida-trabajo: Los planes de carrera deben considerar estrategias que permitan que, el desarrollo y la formación de los colaboradores, resulten compatibles con la vida personal y familiar. Es por esto por lo que una estrategia adecuada a tener en cuenta puede ser la medición de objetivos que permitan medir aspectos como el rendimiento y la productividad en condiciones de flexibilidad y equilibrio de la vida personal.

Flexibilidad en horarios y sitios de trabajo: Considerando el mundo actual, los planes de carrera deben contemplar condiciones de horarios y sitios de trabajo flexibles dentro del desarrollo y el ciclo de vida del trabajador en la organización. Lo anterior por cuanto el mundo actual, las expectativas de los colaboradores y los medios tecnológicos así lo permiten.

Ambiente laboral: La cultura y el entorno en el que se desarrollan los empleados deben ser incorporados en la implementación de los planes de carrera. Es decir que, las compañías deben propender porque los valores, los objetivos, la visión y la cultura sean permeados en los colaboradores de manera que incentiven su fidelización a estas.

Inclusión de programas con contenido social y medio ambiental: cada vez los empleados adquieren consciencia de la importancia que representa para la vida en relación, aportar a la construcción de una mejor sociedad. En esa medida, las organizaciones no pueden dejar de lado que la construcción de riqueza trae consigo, casi que el deber de restituir algo de esta a la sociedad. Es por esto que, incorporar en los planes de carrera programas que permitan el desarrollo del individuo frente a la vida en sociedad, mediante actividades sociales, ambientales y benéficas contribuye no solo a la construcción de un mejor entorno, sino que genera en los individuos mayor sentido de permanencia frente a la organización.

En suma, en un mundo cambiante, globalizado y que cada día se enfrenta a retos en materia de tecnología, medio ambiente, cambios sociales y políticos, es necesario que las compañías evolucionen al mismo ritmo y se adapten a dichos cambios de modo que logren generar en sus trabajadores un sentido de pertenencia a estas. Lo anterior con el fin de evitar que fenómenos como el de “la gran renuncia” presentado en Estados Unidos en el año 2021, con posterioridad a la pandemia, el cual según lo indicado por la profesora de la Universidad de la Sabana Viviana Cedeño, obedeció a

múltiples factores que dan cuenta de la prioridad o centralidad que cada persona asigna a su trabajo, frente a otras áreas de su vida. En particular, sobre si el trabajo es visto como una fuente de motivación, desarrollo y bienestar en sí mismo, y cómo en la ausencia de estas características la persona puede sentir una desconexión con sus actividades laborales (citado en web Universidad de la Sabana , 2022)

Por tanto, no tener en cuenta estos factores en el desarrollo de planes de carrera trae consigo que fenómenos de esta naturaleza se consoliden y generen altos índices de rotación en las empresas.

8. Limitaciones del estudio

Vale la pena advertir que, una vez aplicada la metodología y al corresponder esta a un muestreo no probabilístico aplicado por conveniencia, el estudio puede tener algunas limitaciones a saber:

- En cuanto al marco teórico: El estudio fue desarrollado entre el 2020 y el 2022, momentos coyunturales en la dinámica de las relaciones laborales en el mundo, dada la ocurrencia del COVID 19, razón por la cual mientras se adelantaba la presente investigación surgieron nuevos análisis y estudios, los cuales no fueron tenidos en cuenta en su totalidad en la presente investigación.
- En cuanto a la población objeto de muestra: Teniendo en cuenta el carácter de muestreo por conveniencia, la población objeto de análisis de datos no responde al 100% de la población bogotana, en términos de tejido empresarial de los sectores analizados (energía y gas, infraestructura y servicios) ni al 100% de los trabajadores pertenecientes a estos sectores. En esa medida, el muestreo permite

tener una inferencia en relación con los hallazgos, sin que estos se encuentren debidamente representados sobre el 100% de la población.

9. Referencias

- Al Mheiri , S., Jabeen , F., & Abdallah, S. (2021). Inhibitors of talent retention in UAE public healthcare. *International Journal of Business and society vol 22* , 74-101.
- Allen , D., Bryant, P., & Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with evidence based strategies . *Academy of Management Perspectives*, 48-64.
- Carraru van der Weck , M. (2014). *Retención de talentos en empresas dedicadas al desarrollo de software en la ciudad de Buenos Aires, mediante la implementación de planes de carrera*. Buenos Aires : Universidad de Belgrano .
- Cassar, L., & Meier , S. (2018). Nonmonetary Incentives and the implications of work as a Source of Meaning. *The Journal of Economic Perspectives* , 215-238.
- Charity Ntshangase, S., & Brijballl Parumasur, S. (2013). Using staff retention strategies to secure a happier and more productive workforce. *Corporate Ownership & Control* , 413-235.
- Cook , M., & Jagers, T. (2005). Strategies for Staff Retention . *Exchanging Views Series* #3, 4-20.
- Correa , J. S. (2015). *Escritura e Investigación Académica. Una guía para la elaboración del trabajo de grado* . Bogotá : CESA.
- Gonzalez, M. D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT Vol 45*, 45-72.

- Groves , K. (2011). Talent management best practices: How exemplary health care organizations create value in a down economy . *Health Care Magement Review Vol 36*, 227-240.
- Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of business and psychology*, 211-223.
- Kochanski , J., & Ledford, G. (2001). How to keep me: Retaining Technical Professionals . *Research Technology Management* , 31-38.
- Mabaso , C., Maja , M., Kavir, M., & Lekwape, L. (2021). Talent retention strategies: An exploratory study within the consulting industry in Gauteng province, South Africa. *Independent Research Journal in the Management Sciences*, 1-14.
- Meneses, P. K. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación del personal. 1-32.
- Mey, M. R., Poisat, P., & Stindt , C. (2021). The influence of leadership behaviours on talent retention: An empirical study . *SA Journal of Human Resource Management* , 1-9.
- Mitchell, T., Molton , B., Lee , T., & Graske, T. (2011). How to keep you best employees: Developing an effective retention policy . *The Academy of Management Executive*, 96-109.
- Olumuyiwa A , O., Comfort O , A., & Bridget M , O. (2018). Influence of talent retention strategy on employees' attitude to work: Analysis of survey data. *Journal Elsevier* , 698-705.

- Ott, D., Tolentino, J., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*.
- Rao, V., & Bersman, H. (2017). Parecidos y diferencias de las generaciones X,Y y Z: así ven la vida y el trabajo . *Harvard Business Review* , 1-5.
- Samuel, M., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management Vol.3* (, 410-415.
- Superintendencia de Sociedades . (2022). *Comportamiento de las 1000 empresas más grandes del sector real, por ingresos operacionales* . Bogotá : Superintendencia de Sociedades .
- Universidad de la Sabana . (2022). *Universidad de la sabana al día* . Obtenido de Universidad de la sabana al día : <https://www.unisabana.edu.co/portaldenoticias/al-dia/la-gran-renuncia-el-concepto-que-transformo-el-trabajo/>
- Vidal, S. M., Cerdón, P. E., & De la Torre, R. J. (2015). Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento. *Universia Business Review*.
- Weiss Maserot, P. (2013). Law practice management: Tips for multigenerational hiring and retention. *GPSolo. Retirement Planning and Elder Law*, 68-69.

10. Anexos

Anexo 1. Encuesta de percepción sobre prácticas de retención del talento humano en

Colombia

Encuesta de percepción sobre prácticas de retención del talento humano en Colombia

La presente encuesta hace parte de la Tesis adelantada por la estudiante del MBA del CESA, Iovanna Rodríguez Mora cuyo objetivo es "Identificar las estrategias de retención de personal que pueden ser implementadas en los planes de carrera de las compañías"

1. Por favor indique su género *

- Masculino
- Femenino
- Otro

2. Por favor seleccione su rango de edad: *

- Menor de 18
- 18 a 24 años
- 25 a 34 años
- 35 a 44 años
- 45 a 54 años
- Más de 54 años

3. ¿Se considera usted el mejor en lo que hace? *

- Sí
- No

4. Por favor señale su tipo de vinculación laboral actual *

- Contrato laboral
- Prestación de servicios
- Independiente

5. ¿Es para usted importante conocer los objetivos de su empresa? *

- Sí
- No

6. ¿Considera que los objetivos de su compañía le son comunicados de manera efectiva? *

- Sí
- No

7. ¿Considera que para usted es importante participar activamente en la toma de decisiones de su Compañía? *

- Sí
- No

8. ¿Su compañía cuenta con un Plan de Carrera? *

- Sí
- Sí, pero no lo conozco
- No
- No sé

9. En comparación con cargos similares al suyo en otras compañías, ¿considera que su salario remunera de manera adecuada las actividades que desempeña? *

- Sí
- No

10. La compañía para la que trabaja actualmente, cuenta con alguno de los siguientes beneficios (Señale las opciones que considera le aplican): *

- Programas de formación y desarrollo
- Salario variable
- Bono económico por desempeño
- Trabajo en casa
- Horario flexible
- Auxilios educativos
- Promociones internas
- Bonos de recreación
- Bonos de salud
- Ninguno de los anteriores
- Otros

11. Señale los 3 beneficios que, a su juicio son más importantes y, que considera debería implementar su compañía: *

- Programas de formación y desarrollo
- Salario variable
- Bono económico por desempeño
- Trabajo en casa
- Horario flexible
- Promociones internas
- Bonos de recreación
- Bonos de salud

12. De acuerdo con el nivel de importancia ¿cómo calificaría usted los siguientes factores a la hora de decidir cambiar de trabajo? *

	Muy importante	Importante	No es importante
Clima organizacion al débil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baja remuneración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desequilibrio entre la vida personal y el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de reconocimiento laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación con superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de oportunidades de ascenso al interior de la Compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo 2. Encuesta sobre prácticas de retención de talento humano en las organizaciones de Bogotá.

Encuesta sobre prácticas de retención del talento humano en las Organizaciones en Bogotá

La presente encuesta hace parte de la Tesis adelantada por la estudiante del MBA del CESA, Iovanna Rodríguez Mora cuyo objetivo es "Identificar las estrategias de retención de personal que pueden ser implementadas en los planes de carrera de las compañías"

1. Señale el rol que desempeña en la Compañía: *

- Gerente General
- Gerente Financiero y Administrativo
- Gerente Recursos Humanos

2. ¿Con cuáles de las siguientes políticas cuenta su compañía?: *

- Políticas de compensación
- Política de beneficios extralegales (bienestar)
- Política de capacitaciones
- Ninguna de las anteriores

3. ¿Tiene implementada su compañía un Plan de Carrera? *

- Si
- No

4. ¿Cuál considera que es la razón principal por la que no se tiene implementada? *

Escriba su respuesta

5. ¿Cada cuanto se actualiza el Plan de Carrera en su compañía? *

- Anualmente
- Semestralmente
- Cada 5 años
- Cada 10 años
- Otro
- No aplica

6. ¿Cuáles son los factores que su compañía tiene en cuenta a la hora de actualizar el Plan de Carrera? *

- Cambios económicos
- Inflación
- Expectativas de nuevas generaciones
- Cambios de administración
- Retroalimentación de los trabajadores
- Cambios en la normatividad laboral
- No aplica

7. ¿En su compañía se tienen implementados mecanismos a través de los cuales conocer las expectativas de sus empleados frente al trabajo? *

- Sí
- No

8. De los siguientes mecanismos ¿Cuáles son utilizados para conocer las expectativas de sus trabajadores? *

- Reuniones de seguimiento
- Focus group
- Encuestas
- Entrevistas con líderes
- Evaluaciones de desempeño
- Otro

9. Señale los dos elementos más utilizados en su compañía para la identificación del talento clave: *

- Evaluaciones de desempeño
- Cumplimiento de metas económicas
- Reuniones directores o jefes de área
- Trayectoria y/o experiencia
- Ninguno de los anteriores

10. ¿Cómo considera la tasa de rotación voluntaria (abandono) del personal clave de su compañía, con relación a la competencia? *

- Alta
- Media
- Baja

11. En términos de costos y, en comparación con el presupuesto de su Compañía ¿Cuál es la estimación porcentual del costo de la rotación del personal clave? *

- 0-1%
- Entre el 1 y el 3%
- Entre el 5 y el 10%
- Más del 10%