

TÉCNICAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL

CAMILO ÁNDRES ROMERO SEPÚLVEDA

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2019**

TÉCNICAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL

CAMILO ÁNDRES ROMERO SEPÚLVEDA

**Trabajo de Grado, para optar por el título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**ORIENTADORA
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma Calificador

Bogotá, D.C. febrero de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dr. Francisco Archer Narvaez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documentos. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia que siempre estuvo a mi lado brindándome su apoyo incondicional para poder culminar mis estudios y alcanzar mis metas pese a los imprevistos.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecerle a la profesora María Eugenia Villa por su acompañamiento y guía en el desarrollo de esta investigación, a mi familia y a todas aquellas personas que aportaron para poder sacar adelante este proyecto.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
OBJETIVOS	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
ANTECEDENTES	15
JUSTIFICACIÓN	16
DELIMITACIÓN	17
1.MARCO TEÓRICO	18
1.1 HISTORIA DEL TALENTO HUMANO	18
1.2 TALENTO HUMANO	19
1.3 GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	21
1.4 RETENCIÓN DE PERSONAL	23
1.5 FACTORES QUE SE TIENEN QUE TENER EN CUENTA PARA LA RETENCIÓN	24
1.6 ¿POR QUÉ HAY ROTACIÓN DE PERSONAL?	25
1.7 ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN EN COLOMBIA	26
2.EMPRESA	30
3.PROPUESTA DE SOLUCIÓN	35
4.DISEÑO METODOLÓGICO	36
5.CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFIA	38

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 línea del tiempo relacionada con la retención de empleados	14
Figura 2. Aspectos para tener en cuenta en el modelo de gestión del talento humano	19
Figura 3. Relación con el talento	20
Figura 4. Acciones de la Gerencia del Talento Humano	21
Figura 5 ¿Personas como recursos o como asociadas?	22
Figura 6. Factores que influyen para la retención del personal	24
Figura 7. Políticas de retención de personal en la empresa Sodexo	26
Figura 8. Programas de retención de Crepes & Waffles	28
Figura 9. Organigrama de la empresa Autopista 140	33

GLOSARIO

COMPETENCIA: Este término está ligado a la capacidad, pericia, habilidad o destreza que tiene un individuo para tratar un tema determinado

ORGANIZACIÓN: Es un proceso don dos o más personas compaginan y organizan un trabajo dado en un entorno externo en particular que busca un objetivo que se proponen,

FELICIDAD: Es el estado de ánimo de una persona que se siente satisfecha por gozar de lo que desea o por disfrutar de algo bueno.

REMUNERACIÓN: Es la compensación que se le da a una persona o trabajador por un servicio prestado.

CLIMA LABORAL: El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial.

COMUNICACIÓN: Es un proceso donde se transmite y se recibe ideas, información y mensajes.

MOTIVACIÓN: La motivación es el impulso que hace que una persona realice acciones determinadas y persista en ellas para cumplirlas con la mayor eficiencia.

BONIFICACIONES: Son recompensas que el empleador le da a su trabajador de manera esporádica por el buen desempeño del trabajador y así mantenerlo motivado.

GESTION DEL TALENTO HUMANO: Es un conjunto de procesos y procedimientos que son necesarios para dirigir y orientar a las personas dentro de una organización, partiendo del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación de las capacidades, la compensación, salud ocupacional y el bienestar general de los trabajadores.

RESUMEN

La investigación presente tiene como objetivo hacer una revisión bibliográfica sobre el tema de la retención de talento humano desde que se empezó a hablar del tema hasta la actualidad. Al tener más información sobre el tema entraremos a ver y analizar las técnicas usadas en la empresa Autopista 140 y compararlas a su vez con las que utilizan otras empresas más grandes a nivel nacional con el fin de dar una recomendación a la empresa Autopista 140 de qué hacer para evitar al máximo la rotación de su personal.

Palabras Claves: Talento humano, productividad, clima laboral, organización, operativo, motivación, retención de personal.

ABSTRACT

The objective of the present investigation is to do a bibliographic review of the theme personal retention since the first author talk about this theme until the present days. When we have clearer this theme and more information, we proceed to see and analyze this theme in the organization Autopista 140, comparing the retention they have established with the biggest organization and doing recommendations, so they can improve de personal retention and being a better organization with the best human capital.

Keywords: Human Talent, productivity, working environment, organization, operative, motivation, personal retention.

INTRODUCCIÓN

Antiguamente los empleados no eran vistos como operarios sino como obreros, no eran importantes sus necesidades, lo que más les interesaba a las empresas era que su mano de obra fuera lo más productiva, así superara los límites de horas que tuvieran que trabajar, pero al pasar el tiempo y gracias a la legislación laboral toda esta situación ha cambiado, empezando, por no llamar despectivamente a las personas que prestaban sus servicios a las empresas, ya la palabra obrera fue sustituida por la palabra operario conllevando así significativos cambios en el modelo de gestión de talento humano.

Con el pasar del tiempo las empresas se dieron cuenta que el activo más valioso que tenían ellos eran el recurso humano, ellos eran la imagen de la empresa, los principales responsables de que la organización fuera competente y reconocida, ya los operarios pasaron a ocupar un lugar muy importante en las empresas por esta razón, pues gracias a ellos es que las empresas entregaban un producto o servicio con la debida calidad que los consumidores demandan hoy en día y en los tiempos solicitados y estipulados. Ellos son los responsables de dejar en alto la reputación de la empresa y de mantener los estándares de calidad demandados por el mercado en su actualidad y destacar entre las diferentes empresas.

Al darse cuenta las empresas de que el activo más importante que tenían era recurso humano y que al tener tanta rotación de personal se perdía tiempo en la selección, reclusión e incorporación de estos las empresas empezaron a buscar diferentes técnicas para retener y fidelizarlos para así evitar esta pérdida de tiempo y minimizar la rotación de personal, tema que afecta demasiado a las empresas. Por esta razón las organizaciones empezaron a tener presentes cuales eran las necesidades de estas personas e incentivarlos con opciones de progreso y diferentes métodos para que no buscarán una empresa diferente y así lograr cumplir los objetivos que tienen la empresa gracias al recurso humano.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar los diferentes métodos y estrategias que tiene la empresa Autopista 140 LTDA para incentivar a los trabajadores y evitar la rotación de personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar bibliográficamente los métodos que utilizan las organizaciones para retención de personas.
- Identificar los métodos establecidos en la empresa Autopista 140 para retención de personas.
- Comparar las diferentes modalidades que se usan en el sector empresarial para fidelizar a los empleados para saber cuál es la más efectiva para la empresa

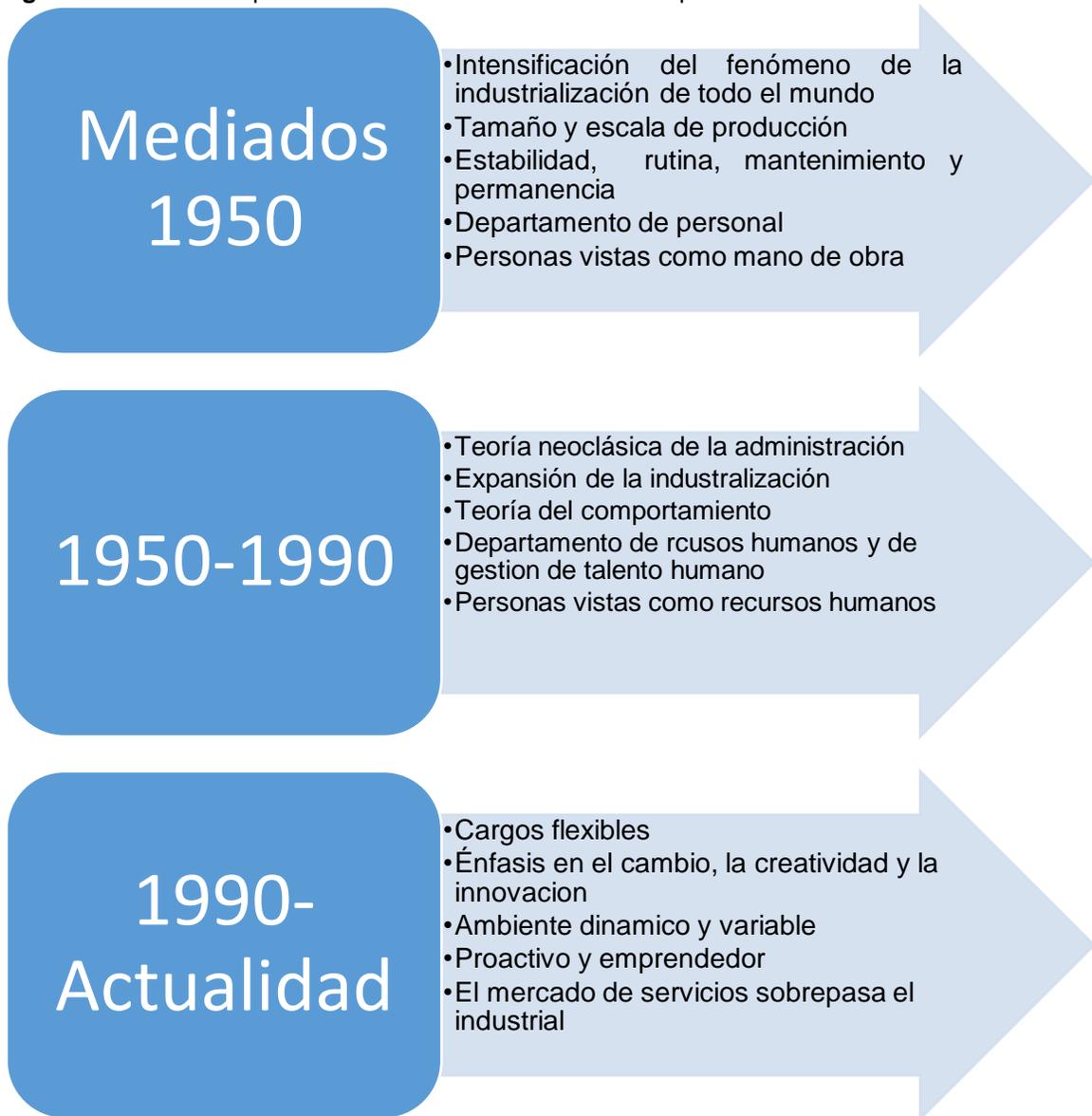
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones quieren tener a los clientes satisfechos brindándoles así una buena calidad en el producto o servicio que ofrecen, pero la mayoría no tenía en cuenta la felicidad de los operarios, sus necesidades y objetivos. Hoy en día no basta un salario emocional puesto que, si el empleado tiene talento en el cargo que está desempeñando, fácilmente otra organización lo puede reclutar aumentándole el salario y brindándole diferentes beneficios. Es por esto que hay diferentes estrategias que se deben usar para retener a los empleados y poder tener un mutuo desarrollo.

ANTECEDENTES

En la siguiente figura se expone la línea de tiempo relacionada con la retención de empleados desde el año 1950 hasta la actualidad:

Figura 1 línea del tiempo relacionada con la retención de empleados



Nota: la información de la figura fue tomada de CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. [EBSCO Host].3E.D. Traducido de la tercera edición de la obra Gestao de Pessoas. México. Mc Graw Hill, 2008. p. 43. ISBN 978-970-10-7340-7 [consultado 12 agosto 2018]. Archivo pdf disponible en: <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-l/documentos/chiavena.pdf>

JUSTIFICACIÓN

La estrategia de retención de personal es muy importante para las empresas pues con esto ahorran tiempo y dinero en la selección e incorporación del nuevo personal, por esta razón se incentiva a los operarios con diferentes modalidades, dándoles una opción de progreso logrando así que su información sea más confidencial y mejorando la calidad de sus productos o servicios puesto que los operarios están incentivados y no es una opción para ellos ser despedidos por no cumplir los estándares de calidad estipulados o por algún error que puedan causar en la organización.

Al no saber retener al personal las empresas no mantienen el estándar de calidad, disminuyendo así la competitividad en el mercado, puesto que el tener un operario insatisfecho conlleva a clientes insatisfechos es por esta razón que es de vital importancia que se tenga alguna estrategia para que se incentive a los operarios a permanecer en la empresa y propiciando un clima laboral favorable para la organización.

DELIMITACIÓN

El alcance de esta investigación es identificar las técnicas usadas en la empresa automotriz Autopista 140 Ltda. para la retención de personal y recomendar otras técnicas adicionales efectivas para que lo implementen y bajen la rotación de personal.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 HISTORIA DEL TALENTO HUMANO

Antiguamente la gestión de talento humano era conocida como administración de recursos humanos, este tema empieza a tomar valor en las empresas después de que la revolución industrial tuvo lugar, siendo así un tema que viene desde la mitad del siglo diez y ocho. En 1927 el señor Elton Mayo fue el primero en dar un aporte de recurso humano el cual fue ampliado más adelante por autores norteamericanos en los 70.

Al terminar la revolución industrial la mayoría de las organizaciones cambiaron el punto de vista que tenían, puesto que se empezó a analizar que los empleados eran los principales responsables de que el cliente quedara satisfecho, cambia el enfoque en el mercado, ya no tiene valor la cantidad de producción sino la calidad de producción, por lo cual ya los intereses de los empleados fueron tenidos en cuenta cambiando el chip en las empresas de que su recurso más valioso era el cliente y no los empleados, se empezó a buscar métodos para retener e incentivar al mejor capital humano y así mantener los estándares de calidad en las empresas, todo esto fue soportado por el autor Chiavenato donde dice textualmente: “El contexto de la administración de recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito”¹.

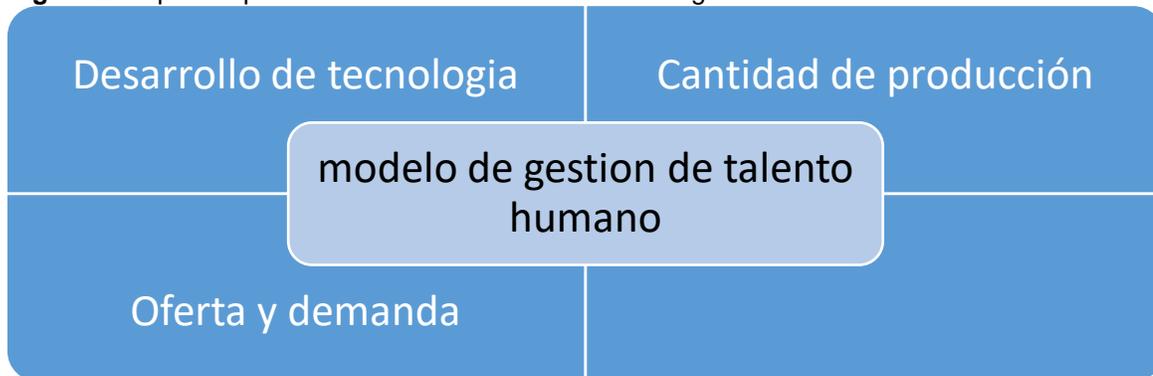
Cuando se cambia la ideología del término operario, surgen las teorías de la administración de personas, que consiste en reconocer al personal como el verdadero protagonista en la empresa y se identifica los atributos más importantes de cada empleado por aparte; el rol que desempeña, sus competencias y las relaciones con los demás empleados para así sacar su mejor potencial en la organización. Los métodos que las organizaciones tenían anteriormente para la selección de un personal abarcaban tres aspectos básicos que eran: el reclutamiento del personal, la selección del personal reclutado y por último la contratación e incorporación del personal seleccionado.

La gestión del talento humano debe estar en constante cambio, adaptándose a la necesidad del momento respondiendo así a dinámicas internas y externas influenciadas por los modelos políticos, económicos y sociales del mercado de su momento, los modelos de producción y actualmente a la globalización de los

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. [Ebsco Host].3E.D. Traducido de la tercera edición de la obra Gestao de Pessoas. México. Mc Graw Hill, 2008. p.42. ISBN 978-970-10-7340-7 [consultado 12 agosto 2018]. Archivo pdf disponible en: <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-l/documentos/chiavena.pdf>

mercados. En la figura 2 se muestra que el modelo de gestión de talento humano está influenciado por tres grandes aspectos:

Figura 2. Aspectos para tener en cuenta en el modelo de gestión del talento humano



Nota: la información de esta figura fue tomada de CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. [Ebsco Host].3E.D. Traducido de la tercera edición de la obra Gestao de Pessoas. México. Mc Graw Hill, 2008. p.42. ISBN 978-970-10-7340-7 [consultado 12 agosto 2018]. Archivo pdf disponible en: <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>

Estos tres aspectos son demasiados importantes para que el modelo de gestión de talento humano (tal como la retención del personal) sea el adecuado, teniendo conocimiento de las necesidades de la organización y teniendo en cuenta la situación del mercado en su momento, si no son tenidos en cuenta todos estos factores no tendrán una competencia efectiva en el mercado.

1.2 TALENTO HUMANO

Para hablar de talento humano vamos a ver la definición que la Real Academia Española de la Lengua tiene sobre el talento, en la Real Academia hace referencia a una persona que es inteligente y/o apta para determinada ocupación, entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado a las habilidades de las que posee junto con la destrezas y experiencia que ha adquirido a lo largo de su desarrollo; es apta para operar competentemente una determinada actividad.

Según Pilar Jericó, Doctora en Organización de Empresas y Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid² define el talento como aquella persona cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, nos dice que un profesional con talento es aquel que es comprometido y pone en práctica sus capacidades para obtener mejores resultados.

² JERICÓ, Pilar. La nueva Gestión del Talento: Construyendo compromiso. [Google académico]. Madrid. Pearson educación S.A.: 2008. P73. ISBN 978-84-8322-866-1 [Consultado 12 noviembre 2018] archivo pdf disponible en: https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la_nueva_gestion_del_talento.pdf

Teniendo en cuenta lo anterior podemos decir que el talento son todas aquellas habilidades, competencias y conocimientos que ha adquirido una persona por medio de la experiencia que son útiles para resolver los problemas que se presentan en la organización y poder mejora el desarrollo y desempeño de esta misma.

Existen diferentes tipos de talentos; talento comercial, talento directivo, talento de líder, talento técnico, talento administrativo y así dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte en la organización. Hay dos tipos de talentos que destacan de los demás, los cuales son: el innovador y emprendedor. Estos dos últimos talentos son los que más necesita las organizaciones puesto a que ayudan al buen desarrollo de la organización.

Para el buen desempeño de la organización es de vital importancia poder estudiar a cada operario para ver las capacidades que tienen cada uno para así explotar al máximo sus competencias y ponerlo en el puesto donde estas competencias sean necesitadas y así sacar el mejor provecho al talento de cada operario para el mutuo desarrollo tanto del operario como el de la organización.

En la Figura 3 veremos los conceptos principales que una persona con talento debe poseer

Figura 3. Relación con el talento



Nota: Información obtenida en el grafico corresponde a GRAU, Agustín. Talento humano. Qué es y cómo puedes gestionarlo para obtener ingresos con él. [Sitio web]. Bogotá D.C.CO.sec. Gestión del talento humano. [consultado 12 noviembre 2018]. Disponible en: <https://agustingrau.com/gestion-del-talento-humano/>

En la figura 3 vemos que al juntar todos estos conceptos en una persona ya sobresale de las demás puesto a que si tiene creatividad tiene la capacidad de crear, innovar cosas nuevas usando la inteligencia adquirida con la experiencia y con una base que a reunido (conocimiento) a partir de sus estudios con la mejor actitud y así adquiriendo más experiencia y auto descubriéndose al innovar más al transcurrir el tiempo.

1.3 GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

La Gerencia del Talento Humano es un área interdisciplinaria que liga diferentes tipos de dinámicas que enriquecen y nutren la organización, los cuales se ven en la figura a continuación:

Figura 4. Acciones de la Gerencia del Talento Humano

Aplicacion v interpretacion de pruebas psicologicas
Entrevistas
Tecnologia de aprendizaje
Alimentacion
Servicio social
Planes de vida
Carrera
Diseño de los puestos v la organización
Satisfacción en el trabajo
Ausentismo
Salarios v gastos sociales
Mercado, ocio
Incentivos
Accidentes
Disciplina v actitudes
Interpretacion de las normas laborales
Eficiencia v eficacia
Estadísticas v registros
Transporte para el personal
Responsabilidad a nivel de supervisión
Auditoria

Nota: la información en la figura fue tomada de PRIETO, Pedro. Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal [repositorio digital]. Trabajo de grado. Especialista en gestión del talento humano y la productividad. facultad de ciencias económicas y administrativas. Medellin.2013. p22. [consultado 8 noviembre 2018] archivo pdf disponible en: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

La Gerencia del talento humano es muy importante en una organización que quiera sobre salir en el mercado ya que es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Depende de aspectos como la cultura de cada

organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología usada y los procesos internos entre otros.

La preocupación de los Gerentes últimamente es encontrar trabajadores insatisfechos con el empleo actual, además de esto que estén insatisfechos con la remuneración recibida, con el ambiente laboral. Problemas que se hacen más notorios con el paso del tiempo. Por esta razón es que la gerencia de talento humano toma una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de los empleados y de las organizaciones.

En todas las organizaciones las personas se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, controlar los estándares de calidad, distribuir los productos, asignar los recursos, establecer los objetivos y las metas en la organización, por todas estas acciones que realiza las personas es que se necesita gente eficiente y así poder lograr los objetivos propuestos en la organización.

Hay dos formas de tratar a las personas según Chiavenato³ en su libro de Gestión de talento humano, bien sea ver a las personas como un recurso o ver a las personas como un asociado, en la figura 5 nos muestra Chiavenato lo que conlleva cada forma en que se trate a la persona. Viendo la figura 5 se puede evidenciar que al tratar a la persona como un asociado conlleva en si un desarrollo para el personal influyendo positivamente en el resultado de la organización, puesto a que, tratándolos como un recurso, se limitan hacer su trabajo y no se aprovecha el potencial completo de cada individuo.

Figura 5 ¿Personas como recursos o como asociadas?



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. [Ebsco Host].3E.D. Traducido de la tercera edición de la obra Gestao de Pessoas. México. Mc Graw Hill, 2008. p.47. ISBN 978-970-10-7340-7 [consultado 12 agosto 2018]. Archivo pdf disponible en:

³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. [Ebsco Host].3E.D. Traducido de la tercera edición de la obra Gestao de Pessoas. México. Mc Graw Hill, 2008. p.60. ISBN 978-970-10-7340-7 [consultado 12 agosto 2018]. Archivo pdf disponible en: <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-l/documentos/chiavena.pdf>

<http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-l/documentos/chiavena.pdf>

Al tratar a las personas como un asociado es donde toma importancia la gerencia de talento humano puesto a que busca sacarle el mejor provecho a las personas, detallando sus habilidades, reforzándolas, capacitándolas y por último reteniéndolas para así mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo mejorando significativamente los resultados de la organización.

Se puede concluir que el área de Gerencia del Talento Humano es de suma importancia en una organización exitosa puesto a que, por medio de una serie de decisiones, estudiando y analizando a las personas en la organización se busca explotar todo su potencial influyendo de forma indirecta pero notablemente en los resultados obtenidos por la organización.

1.4 RETENCIÓN DE PERSONAL

Hoy en día las organizaciones buscan disminuir las salidas del personal no deseadas y mejorar la retención del personal más capacitado, muchas empresas buscan con ansias poder retener a su mejor capital humano, pero es un problema difícil de resolver puesto que ya no depende de un incentivo salarial sino también de las condiciones internas laborales.

Ya cuando las empresas identifican a sus mejores trabajadores, tienen que proseguir con la elaboración de diferentes estrategias para asegurarse que estén bien remunerados, cumplir con las expectativas de los operarios y ofrecerles oportunidades de desarrollo personal.

Según la consultora estratégica McKinsey y Company que se focaliza en resolver problemas relacionadas con la administración estratégica nos indica que en la próxima década el enfoque principal de la administración será competir por tener el mejor talento humano en un mercado que será bastante competitivo a nivel global. Las empresas tendrán que retener el mejor capital humano mediante la utilización de la gerencia del talento humano para así mantener a los mejores operarios, para así sobresalir en un mercado global con una alta exigencia de los clientes.

Según la teoría del psicólogo que se convirtió en una de las personas más influyentes en la gestión administrativa de empresas, Frederick Herzberg⁴ los dos factores que explican el comportamiento de las personas en el trabajo son:

- Factores extrínsecos: estos factores según el autor están relacionado con la insatisfacción, factores que están fuera del control de las personas. Tales

⁴ ROBBINS, Stephen: DECENZO, David: COULTER, Mary. Fundamentos de administración. [Google académico]. 8 E.D. Traducido de Erika Montserrat; José Hugo Estrada. México: Pearson, 2013. p 278 [consultado 8 noviembre 2018] archivo pdf disponible en: http://www.academia.edu/28751366/Fundamentos_de_administracion_-_Stephen_P._Robbins.pdf

factores son: salario; beneficios sociales; tipo de dirección y supervisión que reciben por parte de los supervisores; condiciones físicas y ambientales del trabajo; políticas y directrices de la empresa; relación entre la empresa y las personas; reglamentos internos; estatus y prestigio de la organización; seguridad personal, entre otras.

- Factores intrínsecos: estos factores ya están relacionados con la satisfacción el cargo las naturalezas de las tareas que el personal ejecuta. Son factores motivacionales, involucrando los sentimientos relacionados con; el crecimiento y desarrollo personal; el reconocimiento profesional; necesidades de autorrealización; responsabilidad; tareas que el operario realiza.

Si un talento de suma importancia en una organización opta por irse seguramente va a tener dificultades la organización pues no es fácil de encontrar un reemplazo de manera inmediata y más si es un personal que en la organización hacía que fluyera las cosas más fáciles y que se generara una mayor rentabilidad, su ausencia va a ser muy notoria.

1.5 FACTORES QUE SE TIENEN QUE TENER EN CUENTA PARA LA RETENCIÓN

La consecuencia de hacer un proceso satisfactorio de retención de personal genera ventajas y lleva al éxito, para esto no basta solo haciendo sentir bien al operario, sino otros factores que están expuestos en la figura:

Figura 6. Factores que influyen para la retención del personal



Nota: la información de la figura fue tomada de FLORES, Ricardo; HERNÁNDEZ, Nadia: Factores que influyen en la rotación de personal en una organización: liderazgo, capital humano y comportamiento organizacional. en Congreso anual de la academia de ciencias administrativas. [Google académico]. San Luis Potosí. Mayo 2006. P 8 [consultado 12 noviembre 2018]. archivo pdf disponible en: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P37T14.pdf>

A continuación, explicare porque estos ítems de la figura 6 son importantes para la retención del personal. Comencemos con la estrategia directiva, esta se refiere a

contar con procesos integrales para identificar los empleados claves en la empresa, una excelente visión para la selección de nuevos empleados, generar sentido de pertenencia, amor y respeto por la organización, planear estrategias de retención diferentes a los incentivos salariales, desarrollar controles que permita identificar los problemas potenciales relacionados con la retención, identificando por qué se va el empleado. Por otro lado, el costo de rotación de personal nos sirve para cuanto puede soportar la empresa en porcentaje de rotación sin que afecte significativamente. Los gastos que se evidencian para este proceso son: Costos primarios como los son el retiro y reemplazo de un empleado por otro; Costos secundarios refiriéndose a efectos e impactos; Costos terciarios siendo este incentivos o inversiones realizadas al empleado. Las oportunidades de ascenso ayudan a motivar a las personas para que no caigan en la rutina generando un ambiente poco agradable para ellos y se pueda así incentivarlas para explotar al máximo su potencial. El reconocimiento público incentiva al personal a sobresalir entre los demás puesto que las personas esperan que las organizaciones se den cuenta del empeño que le dedica a la empresa. el desarrollo de personas se trata de que el individuo crezca y se perfeccione de acuerdo con sus expectativas laborales. La remuneración es un factor de vital importancia pues ha sido el más usado a través del tiempo pues es el que mayor peso tiene al estar en una sociedad consumista donde ya el dinero juega un papel fundamental en la sociedad hoy en día. La percepción organizacional genera un gran impacto en la comunicación y el comportamiento de una organización. En este factor se relaciona el ambiente laboral.

1.6 ¿POR QUÉ HAY ROTACIÓN DE PERSONAL?

La principal razón por la cual el empleado se va es porque esta desmotivado. Por las siguientes razones:

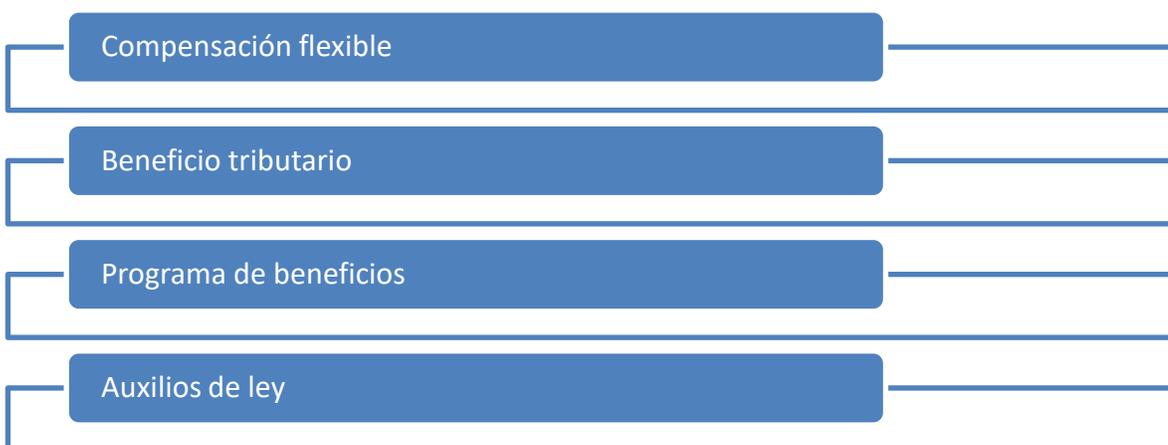
1. El jefe es imponente
2. Hace falta autonomía y de independencia
3. Las políticas internas no son justas
4. No reconocen el trabajo que realizan
5. La organización está decayendo
6. El clima laboral no es el mejor
7. La remuneración no es lo suficiente
8. La organización no logra cumplir los objetivos del personal
9. Falta de opciones de ascenso

Por esto hay que optar por estar pendiente de los operarios y mitigar la rotación del personal y fidelizarlo con el fin de cumplir los objetivos personales y organizacionales.

1.7 ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN EN COLOMBIA

En esta parte nos basaremos en la empresa Sodexo y en el programa de bienestar e incentivos del 2017 realizado por el grupo de gestión humana de la función pública. Se vio que en la empresa Sodexo retiene a su talento humano a través del acompañamiento en la estructuración de políticas de remuneración y programas de beneficios óptimos, atractivos y sostenibles, que cubren los diferentes gustos e intereses de los operarios. Las diferentes políticas que tiene esta empresa Sodexo se ven en la figura 7:

Figura 7. Políticas de retención de personal en la empresa Sodexo



Nota: la información de la figura fue tomada de Sodexo. Beneficios para empleados. [sitio web]. Bogotá D.C.CO.sec. servicios. [consultado 5 noviembre 2018]. información disponible en: <http://co.sodexo.com/cms/render/live/es/sites/sdxcom-co/home/servicios/beneficios-e-incentivos/beneficios-para-empleados.html>

En la figura 7 vemos que la empresa Sodexo tiene 3 políticas generales de retención y/o beneficios como lo llaman ellos donde ampliaremos más sobre ellos.

En la compensación flexible la empresa Sodexo nos dice textualmente “Es un mecanismo a través del cual las compañías encuentran diferentes opciones para recomponer la estructura salarial eficientemente; optimizando el costo laboral y generando un notable incremento en el poder adquisitivo de los colaboradores, que se traduce en un mayor ingreso neto mensual”⁵. Dando como beneficio que la compañía pueda acordar con los colaboradores, pagos no constitutivos de salario hasta un 40%, generando una disminución de las cargas laborales hasta en un 47%. En el beneficio tributario según la empresa Sodexo nos dice que “Es una solución que permite a los colaboradores incrementar sus ingresos netos mensuales a través de las soluciones de alimentación de Sodexo. Estos beneficios al ser entregados

⁵ SODEXO. Beneficios para empleados. [sitio web]. Bogotá D.C.CO.sec. servicios. [consultado 5 noviembre 2018]. información disponible en: <http://co.sodexo.com/cms/render/live/es/sites/sdxcom-co/home/servicios/beneficios-e-incentivos/beneficios-para-empleados.html>

con Sodexo son fácilmente controlables y apoyan el cumplimiento de las políticas de la empresa, garantizando su correcta destinación y adecuada contabilización”⁶. En el programa de beneficios se refieren textualmente que “es el mecanismo que permite alinear las expectativas y necesidades de los colaboradores de acuerdo a su momento profesional, generando una mejora en su calidad de vida, mayor compromiso, productividad, disminución de rotación de personal, a través de la plantilla de beneficios, sin incrementar los costos de nómina”⁷.

Algunas de sus aplicaciones son:

- Bonos Sodexo Alimentación
- Bonos Sodexo Gasolina / Movilidad
- Bonos Sodexo Dotación
- Bonos Sodexo útiles escolares / Educación
- Bonos Sodexo Bienestar
- Bonos Sodexo Premium
- Bonos Sodexo Premium Navidad
- Sodexo Club: Plataforma de consulta de saldos, movimientos y promociones

Por último, los auxilios de ley permiten cumplir con la entrega de subsidios y beneficios.

Con estas políticas podemos evidenciar las diferentes modalidades que tiene la empresa Sodexo en Colombia para retener a su mejor talento humano que le han servido a lo largo de su estabilidad en el mercado.

Por otra parte, el grupo de Gestión Humano del estado realizó un análisis de diagnóstico donde se encontró que el 65% de los servidores se interesan en la transmisión de los partidos de la selección Colombia; El 59% de los servidores se interesan en la participación de actividades deportivas y un 57% en los torneos internos; el 93% de los servidores indican una preferencia por la lectura, seguida otras actividades culturales y por bailar con 79% y 83% respectivamente.

Con estos datos obtenidos por el grupo de Gestión humana se optó por:

- Coordinar y ejecutar los programas deportivos y recreativos

⁶ SODEXO. Beneficios para empleados. [sitio web]. Bogotá D.C.CO.sec. servicios. [consultado 5 noviembre 2018]. información disponible en: <http://co.sodexo.com/cms/render/live/es/sites/sdxcom-co/home/servicios/beneficios-e-incentivos/beneficios-para-empleados.html>

⁷ SODEXO. Beneficios para empleados. [sitio web]. Bogotá D.C.CO.sec. servicios. [consultado 5 noviembre 2018]. información disponible en: <http://co.sodexo.com/cms/render/live/es/sites/sdxcom-co/home/servicios/beneficios-e-incentivos/beneficios-para-empleados.html>

- Ejecutar actividades que fortalezcan los lazos de unión de los servidores y sus familias.
- Impulsar actividades extralaborales que promuevan el aprovechamiento del tiempo libre de los servidores.
- Motivar y orientar a los servidores a participar en los diferentes equipos deportivos que ofrece la Entidad.

Aparte de estas estrategias en la parte de programa de recreación y deportes se establecieron también unos incentivos como:

- Elección del mejor empleado de carrera y de libre nombramiento y remoción, y del mejor empleado por cada nivel jerárquico, según la calificación obtenida en la evaluación del desempeño.
- Los incentivos serán entregados en ceremonia oficial y consisten en la entrega de bonos de consumo o de turismo.
- Se establecerá una estrategia de difusión de las ofertas de adquisición de créditos educativos para los funcionarios de carrera

A continuación, hablaremos de la reconocida empresa de Crepes & Waffles donde contratan principalmente a mujeres, pero son mujeres donde la mayoría son solteras cabezas de familia y así las reclutan brindándoles el apoyo para trabajar y haciendo que vean esta organización como su segundo hogar. Esta empresa tiene 3 programas que las distingue de las demás organizaciones las cuales se ven en la siguiente figura:

Figura 8. *Programas de retención de Crepes & Waffles*



Nota: la información fue tomada de EL TIEMPO. las mujeres, el activo de Crepes & Waffles. [sitio web]. Bogotá D.C.CO. 12 abril 1999. [consultado 12 noviembre 2018]. información disponible en: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-912698>

Además de las de la EPS obligatoria por ley, la empresa asume el gasto de vincular a su personal a un plan de salud privada, evitándoles colas tediosas y tramites al necesitar atención inmediata. Aparte de esto ayudan a su personal a tener acceso a vivienda de interés social asesorándolas y ayudándoles con la cuota inicial, ofreciéndoles así una estabilidad económica y social, por último, aceptan que

familiares trabajen en la misma organización, caso que no se ve en casi ninguna empresa, ayudando así a mejorar el clima laboral en esta. Estos tres programas son los característicos de esta organización además de las ya conocidas como el salario emocional y otros programas.

Ya con estas tres referencias de retención de personal en empresas reconocidas y el sector público en Colombia logramos ver la variedad de opciones que tiene el sector público y la diferencia con la empresa de Sodexo y Crepes & Waffles, en el sector público tiene más fortificado el tema de retención personal, ofreciendo diferentes actividades donde mejoran el clima laboral que es un tema muy importante que va de la mano con la remuneración salarial.

2. EMPRESA

Autopista 140 es una empresa especializada en ventas de repuestos y mantenimiento automotor multimarca con modernas instalaciones para la atención del parque automotor de sus clientes, en las áreas de mantenimiento preventivo, correctivo, latonería, pintura y electricidad.

• DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- **Misión:** Somos una empresa comprometida a nivel nacional con nuestros clientes ofreciendo el mejor servicio de mantenimiento automotriz multimarca, Contamos con personal especializado de amplia experiencia y trayectoria en el ramo, brindamos seguridad y satisfacción al cliente instalando repuestos originales para garantizar un excelente trabajo.
- **Visión:** Aspiramos a mediano plazo llegar a ser una empresa reconocida e innovadora en el sector automotriz, utilizando tecnología de punta.
- **Valores:**
 - ~ Personal Capacitado
 - ~ Enfoque al cliente, honestidad, rectitud y respeto
 - ~ Orden disciplina y claridad
 - ~ Compromiso y propiedad
 - ~ Comunicación y trabajo en equipo

La empresa está ubicada en la Calle 143 No 45-90/72 en un lugar de fácil acceso, sus líneas telefónicas de atención al cliente son: 258 01 43- 2742415- 2580123. Cuentan con un área de trabajo de 1600 M², Distribuidos de la siguiente manera: Área Administrativa 150 M², Área Mecánica 800 M² y Área de Colisión y Pintura 650 M².

La organización está legalmente constituida bajo escritura No. 02138 de octubre 21 de 1999 y matricula Mercantil Cámara de Comercio 00975533.

Cuentan con una página web www.autopista140.com para efectos de seguimiento de las reparaciones efectuadas. También cuentan con una página oficial de Facebook (Autopista 140) donde podrán ver los trabajos de latonería y pintura que han realizado y la diversidad de vehículos que han intervenido.

los servicios que abarca la empresa en mantenimiento y reparación Técnica, mecánica de ajuste, lubricación, latonería, pintura, suministro de accesorios y repuestos originales.

- **Servicios Preventivos:**

- Lubricación de motor, caja y transmisión.
- Sincronización puesta a punto.
- Análisis de gases
- Revisión y ajuste de frenos.
- Revisión eléctrica, sistema de arranque y carga.
- Revisión y control del sistema de refrigeración.
- Alineación de dirección balanceo y montaje de llantas.
- Revisión y carga de aire acondicionado.

- **Servicios Correctivos:**

- Reparación de cajas Mecánicas y Automáticas
- Reparación de motores
- Sistema de embrague.
- Arreglo suspensión en general
- Trabajos de colisión, cambio y/o reparación de piezas afectadas, ajuste de carrocería y verificación de la línea del vehículo.
- Pintura General, pintura exterior, retoques simples, inmunizado, porcenalizados y embellecimiento general del vehículo.
- Suministro de repuestos y accesorios originales necesarios para cumplir con el servicio requerido por el vehículo.

La tecnología que poseen son herramientas especializadas, para garantizar el cumplimiento de su labor como son: 4 elevadores, Cabina de pintura certificada, banco de enderezado, estación de diagnóstico, escáner, Grúa para motores, prensa hidráulica y cajas, lámpara de Secado de Onda Media, enderezadores, Soldadura Mig, Alineador de dirección, alineador de luces, Equipo para análisis de emisión de Gases, Balanceadora de rines y todos los equipos necesarios para la correcta reparación de los vehículos.

El procedimiento que realiza la empresa para la recepción e intervención de un vehículo es la siguiente:

- El vehículo al ingresar a las instalaciones es atendido por el jefe de taller quien abre la Orden de Trabajo para realizar su respectivo inventario, anexando formato de 25 Puntos de Control (ver anexo) y así proceder a ser evaluado. Actividad que determina el diagnóstico del estado del vehículo, permitiéndoles como resultado una cotización de repuestos, mano de obra e información del tiempo requerido para su reparación y/o mantenimiento.

- Cuando los vehículos se encuentran bajo la responsabilidad de la empresa y con su respectiva Orden de Trabajo quedan amparados con una póliza de seguros, que cobija accidentes de prueba de ruta o hurto, dentro y fuera del taller.
- Para una cotización exacta y precisa es necesario en algunos casos desarmar el vehículo para lograr entregar un buen diagnóstico de mano de obra y repuestos.
- Para el caso de empresas solicitantes, la cotización se tramitará vía E-mail al representante legal de la empresa o a quien se delegue como responsable quien dará la autorización por escrito para que el taller intervenga el vehículo.
- Una vez autorizada la cotización e ingresado el vehículo a las instalaciones, el jefe de taller asume de inmediato la responsabilidad sobre el mismo, desarrollando las actividades registradas en la orden de Trabajo, para la reparación y mantenimiento de este, destinando al personal técnico de acuerdo a las necesidades que requiere el vehículo.
- Comunicación constante y permanente entre la entidad solicitante y el jefe de taller a fin de informar el estado de reparación del vehículo. Enviamos vía E-mail o WhatsApp fotografías para que observen el estado de avances de las reparaciones del vehículo.
- Terminada la reparación o mantenimiento por el técnico, el jefe de taller ejecuta un control de calidad a todas las operaciones realizadas, incluyendo prueba de ruta y limpieza general, determinando que el vehículo quedo en perfecto estado. Anexando el semáforo, formato que indica las reparaciones pendientes para realizar al vehículo según su prioridad. (Inmediato, de ser posible y a Prever) Ver formato anexo.
- La administración del taller liquida la orden para la entrega del vehículo la cual se hace a nombre de la empresa o en su defecto a nombre del autorizado para tal hecho, quien firma a satisfacción la factura.
- La empresa cuenta con el servicio de grúa el cual es prestado por un tercero en caso de que el cliente lo solicite.

- **Experiencia de la Empresa**

Autopista 140 cuenta con más de veinte años de experiencia en el ramo automotor. En el año 2005 se realiza cambio de razón social como AUTOPISTA 140 LTDA". LA base de datos supera potencialmente un registro aproximadamente de 2000 clientes a nivel particular, entre los que se encuentran los siguientes:

- Eduardoño S.A.

- Sika
- Valtec
- Doña Dicha
- Universidad Javeriana
- Integral Link and Solutions S.A.S
- Jorge Delgado Jaramillo & Cia.

En la siguiente figura se muestra el organigrama de la empresa Autopista 140:

Figura 9. Organigrama de la empresa Autopista 140



Fuente: AUTOPISTA 140. Organigrama Empresarial. [archivo en PowerPoint]. Bogotá. 15 febrero 2017.

Nota: La elaboración de este organigrama fue hecho por Lina Romero y Camilo Romero en conjunto de la Gerente general Luz Marina Sepúlveda en la empresa Autopista 140 en el año 2017.

A partir del direccionamiento estratégico, lo observado en la empresa y lo hablado con la gerente, se observó que la organización no tiene un proceso fuerte al momento de seleccionar su personal, es un proceso que consiste básicamente en buscar hojas de vidas en una base de empleos y llamarlos a entrevista. Su único plan para retener al personal es el salario emocional, no ofrece una oportunidad de ascender ni actividades para mejorar el clima laboral, vemos que al ser una microempresa que cuenta con solo 8 empleados aun no le prestan atención a este tema. La empresa se limita solo a pagar lo de ley, no se ven programas de bonos ni ayuda a los trabajadores. Analizando los diferentes cargos cada uno tiene diferente forma de incentivar a los trabajadores, por ejemplo a los mecánicos se les pago al final del mes según un templatario comparando con los trabajos realizados durante el mes, así entre más trabajen más salario les llegara, llegando a beneficiarse

mutuamente, en cambio al jefe de ventas le pagan según la facturación del mes, se le da un porcentaje de este, es similar a los mecánicos pero se tiene en cuenta la facturación mensual puesto a que él es el encargado de cotizar, explicar al cliente y cerrar las ventas entonces se podría decir que la facturación depende en parte de la atención que el brinde a los clientes. El pintor gana un porcentaje de los carros que se pintan en el establecimiento, pero esto depende netamente del jefe de ventas, ya que el pintor solo se limita a pintar los carros que llegan al establecimiento y no busca atraer clientes para aumentar su salario. Por último, el mensajero y el jefe administrativo cuentan con un saldo fijo el cual no varía por sus trabajos, estos dos trabajadores les falta incentivos para mejorar en su trabajo. Es así como Autopista 140 retiene a su personal en la empresa.

3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Se le recomienda a la empresa Autopista 140 que implemente un método adicional de retención, para así disminuir al máximo la rotación del personal, evitando gastos y tiempo en la selección y capacitación. Con una nueva técnica de retención como bonificaciones y espacios recreativos los días sábados, los empleados se distraerán, mejorando el clima laboral y a su vez aumentando la motivación de cada uno de ellos.

Lo importante de implementar estos dos nuevos métodos serían que, al estar motivados por las bonificaciones, se ayudarían entre ellos, incentivando así a su vez un equipo de alto rendimiento, el cual no se tendrá que estar encima de ellos para que realicen sus labores, sino que al contrario estarán con el mismo objetivo todos y a su vez mejorara la calidad del servicio prestado, mejorando por último la satisfacción del cliente, aumentando la calidad en la empresa. La técnica de retención enfocada en temas recreativos ayudara al trabajador a distraerse un poco y así bajar la tensión en el clima laboral, fortaleciendo los lazos entre los trabajadores y los empleadores, mejorando resultados notablemente.

Cabe recalcar que antes de utilizar y/o implementar estos métodos de retención, se recomienda a la organización fortalecer las técnicas de selección del personal ya que con esto se puede asegurar que el candidato es el indicado para el puesto que va a ocupar siendo competente y proactivo, valiendo así la pena invertir en las diferentes técnicas de retención, creando un sentido de pertenencia con la empresa.

4. DISEÑO METODOLÓGICO.

El diseño metodológico de esta investigación va a ser comparar las técnicas usadas en la empresa Autopista 140 con las que se investigaran bibliográficamente para ver qué tan efectivos han sido en la retención del personal y que se le puede implementar para mejorar o fortalecer este aspecto en la empresa.

5. CONCLUSIONES

- Autopista 140 retiene a sus empleados solamente con una remuneración salarial que depende del desempeño del personal mensualmente, incentivándolos a aumentar el trabajo que realicen mes a mes.
- Se evidencio en el transcurso de la investigación que el método de retención más usado en las organizaciones es la remuneración salarial, es por esto que la organización Sodexo implemento diferentes bonos para distinguirse de las otras organizaciones, la empresa Crepes & Waffles implemento salud privada y ayuda para sacar vivienda y por último en el sector público se evidencio que realizan muchas actividades para mantener un buen clima laboral de acuerdo a encuestas y estudios realizadas dentro de la organización
- Con las diferentes modalidades de retención que hay en las empresas vemos que ninguna es más efectiva que otra, esto depende más de las necesidades de los trabajadores, puesto que un trabajador que tiene ya una vivienda no necesitara un plan para sacar vivienda, podría necesitar más los bonos que dan otras empresas, es por esto que las empresas deben indagar y saber las necesidades de sus trabajadores con el fin de establecer el mejor programa que se ajusten a las necesidades de sus empleados.
- Para que la empresa Autopista 140 pueda tener una retención de personal eficiente debe combinar más de una estrategia de retención para motivarlos a quedarse. Los tres métodos más usados en el sector empresarial son: Flexibilidad de horario, Salario emocional y ambiente laboral, estas tres estrategias son las principales para que sea un modelo de retención llamativo en la industria, ya que más cautiva a los empleados es el ambiente laboral, posterior a esto el salario emocional y por último la flexibilidad de horario, las otras estrategias ya son usados como un plus en cada organización para incentivar aún más a los operarios a quedarse en las empresas.

BIBLIOGRAFIA

AMARILLO, Juan David; Mosquera, Martha. Atracción y retención de empleados y su relación con la satisfacción laboral [repositorio digital]. Trabajo de grado. Universidad de la sabana. Bogotá. p [consultado 8 agosto 2018] archivo pdf disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/47065963.pdf>

JERICÓ, Pilar. La nueva Gestión del Talento: Construyendo compromiso. [Google académico]. Madrid. Pearson educación S.A.: 2008. P233. ISBN 978-84-8322-866-1 [Consultado 12 noviembre 2018] archivo pdf disponible en: https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la_nueva_gestion_del_talento.pdf

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. [EBSCO Host].3E.D. Traducido de la tercera edición de la obra Gestao de Pessoas. México. Mc Graw Hill, 2008. p.626. ISBN 978-970-10-7340-7 [consultado 12 agosto 2018]. Archivo pdf disponible en: <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-l/documentos/chiavena.pdf>

GRAU, Agustín. Talento humano. Qué es y cómo puedes gestionarlo para obtener ingresos con él. [Sitio web]. Bogotá D.C.co.sec. Gestión del talento humano. [consultado 12 noviembre 2018]. Disponible en: <https://agustingrau.com/gestion-del-talento-humano/>

PRIETO, Pedro. Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal [repositorio digital]. Trabajo de grado. Especialista en gestión del talento humano y la productividad. facultad de ciencias económicas y administrativas. Medellín.2013. p 90. [consultado 8 noviembre 2018] archivo pdf disponible en: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20de%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

ROBBINS, Stephen; DECENZO, David; COULTER, Mary. Fundamentos de administración. [Google académico]. 8 E.D. Traducido de Erika Montserrat; José Hugo Estrada. México: Pearson, 2013. p 476 [consultado 8 noviembre 2018] archivo pdf disponible en: http://www.academia.edu/28751366/Fundamentos_de_administracion_-_Stephen_P._Robbins.pdf

BARRAGÁN, José; CASTILLO, Jorge; GUERRA, Pablo. La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. [International Journal of Good Conscience]. Archivo pdf disponible en: <http://www.spentamexico.org/v4-n2/4%282%29%20145-159.pdf>

FLORES, Ricardo; HERNÁNDEZ, Nadia: Factores que influyen en la rotación de personal en una organización: liderazgo, capital humano y comportamiento organizacional. en Congreso anual de la academia de ciencias administrativas. [Google académico]. San Luis Potosí. Mayo 2006. P 8 [consultado 12 noviembre 2018]. archivo pdf disponible en: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P37T14.pdf>

SODEXO. Beneficios para empleados. [sitio web]. Bogotá D.C.co.sec. servicios. [consultado 5 noviembre 2018]. información disponible en: <http://co.sodexo.com/cms/render/live/es/sites/sdxcom-co/home/servicios/beneficios-e-incentivos/beneficios-para-empleados.html>

EL TIEMPO. las mujeres, el activo de Crepes & Waffles. [sitio web]. Bogotá D.C.co. 12 abril 1999. [consultado 12 noviembre 2018]. información disponible en: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-912698>

BRANNICK, Joan. Seven strategies for retaining top talent. En: Journal of Business Strategy. [Scopus]. 2001. Vol. 22. No 4. P. 31. [consultado 12 noviembre 2018]

Cañedo Andalia, R., Machado Rodríguez, Y. B., Guerrero Pupo, J. C., & Salazar Estrada, J. G. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Revista cubana de los profesionales de la información y la comunicación en salud. [Scopus]. Cuba. 19 diciembre 2014. [consultado 17 noviembre 2018] pdf disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=3168564>

Conrad, D.; Ghosh, A.; Isaacson, M.. Employee motivation factors. En: International Journal of Public Leadership. [Scopus]. [consultado 7 noviembre 2018]. Información disponible en: <http://scholar.aci.info/view/1464ec3df006b730146/14a4f7bf13b000f00ac>

FIGUEROA ISAZA, Héctor Iván. Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. En: revista económicas CUC. [Google académico]. Colombia. 12 mayo 2014. [consultado 1 octubre 2018] archivo pdf disponible en: https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/download/219/pdf_43/0

JAMES, Leena; MATHEW, Lissy. Employee retention strategies: IT industry. En: SCMS Journal of Indian Management. [Proquest]. 2012. [consultado 12 agosto 2018]. Archive en pdf disponible en: <https://search.proquest.com/docview/1537046011>

LOZANO CORREA, Luz Janeth. El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. En: Revista Escuela de Administración de Negocios. [Scopus]. Colombia. Agosto, 2007. núm. 6. [consultado 14 agosto 2018]. Archivo pdf

disponible en:
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/409>

MUHAMMAD, Sarmad; MUHAMMAD, Ajmal; MUHAMMAD, Shamim; MUHAMMAD, Saleh; ALMAS, Malik. Motivation and compensation as predictors of employee's retention: Evidence from public sector oil and gas selling organizations. En: Journal of Behavioural Sciences. [Proquest]. 2016. [consultado 25 octubre 2018]. Archivo en pdf disponible en:
<https://search.proquest.com/docview/1864042034>

ORDIZ FUERTES, M.; AVELLA CAMARERO, L.. Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. En: Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. [Scopus]. 3 noviembre 2002. Vol. 8 no. 3. [consultado 8 octubre 2018]. Archivo en pdf disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=634176>

POORNIMA, S.. A study on employee retention strategies at jammu & kashmir bank ltd, at mission road, bangalore. En : International Journal of Research in Commerce and Management. [EBSCO]. Octubre 2013. Vol. 4. P. 74. [consultado 1 noviembre 2018] archive en pdf disponible en:
http://ijrcm.org.in/article_info.php?article_id=3838

Jesús Sebastián. La transferencia de conocimientos en la cooperación al desarrollo. En: Arbor Ciencia, pensamiento y cultura. [EBSCO]. Madrid. Julio 2008. Vol.184. no.732. p. 10. [consultado 1 noviembre 2018] archivo pdf disponible en:
<http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/217/218>