

Análisis de tendencias efectivas de retención de personal para aplicar en empresas bogotanas en el año 2023

Jazmín Ortiz Ibáñez

Karen Lorena Chogo Santana

Sandra Stefania Espinosa Cuervo

Claudia Marcela Reyes Betancur

Universitaria Agustiniiana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C

2023

Análisis de tendencias efectivas de retención de personal para aplicar en empresas bogotanas en el año 2023

Jazmín Ortiz Ibáñez

Karen Lorena Chogo Santana

Sandra Stefania Espinosa Cuervo

Claudia Marcela Reyes Betancur

Director

Nydia Parra León

Proyecto integrador presentado como requisito para la asignatura Seminario Integrador

Universitaria Agustiniiana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C

2023

Resumen

En la actualidad se presentan cambios en el entorno empresarial, situación que a obligado a las organizaciones a reinventarse y a contrarrestar paradigmas de atención del talento humano. Algunas empresas han logrado mantener la permanencia del personal, pero otras por el contrario presentan dificultad debido a la rotación o deserción del mismos, es por ello que uno de los retos y pilares importantes a los que se enfrentan las organizaciones es la retención del personal, es por esta razón que resulta un gran desafío para el área de talento humano, contribuir en la implementación de estrategias que permitan minimizar la rotación de personal y garantizar una permanencia en los puestos de trabajo. El objetivo de esta investigación es identificar los motivos más recurrentes que influyen en la rotación del personal y a su vez exponer las tendencias que han implementado varias empresas permitiéndoles ser efectivas en la retención logrando así un posicionamiento de marca, competitividad, rentabilidad y reconocimiento en el mercado laboral, permitiéndoles así la disminución de costos y aumentando la productividad en los puestos de trabajo.

Palabras Claves: Talento humano, organizaciones, rotación, retención de personal, estrategias, tendencias.

Abstract

Currently, there are changes in the business environment, a situation that has forced organizations to reinvent themselves and counteract paradigms of attention to human talent. Some companies have managed to maintain staff retention, but others, on the contrary, have difficulty due to their turnover or desertion., so one of the main challenges organizations encounter is employee retention, for this reason, it becomes a significant challenge for the human resources area to contribute to the implementation of strategies that minimize employee turnover and ensure job stability. The objective of this research is to identify the most recurring reasons influencing employee turnover and, concurrently, to highlight trends implemented by other companies that have proven effective in retention, enabling those companies to achieve brand positioning, competitiveness, profitability, and recognition in the labor market, leading to cost reduction and increased productivity in the workplace.

Keywords: Human talent, organizations, rotation, personnel retention, strategies, trends.

Tabla de contenido

Perfiles integrantes.....	8
Planteamiento del problema	9
Justificación.....	13
Objetivos	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos	15
Marco de referencia	16
Marco referencial	16
Retención de personal	16
Teorías de motivación para aplicar a la retención de personal.....	16
Atracción y retención de personal.....	17
Motivación laboral	18
Tendencias de retención de personal.....	19
Employer Branding.	19
Salario emocional.....	20
Gestión del conocimiento y gestión por competencias.	21
Big Data.....	22
Cultura del Feedback.....	23
Planes de carrera.	23
Ejemplo de empresas que han aplicado estrategias de tendencias de retención de personal.	26
Metodología.....	29
Enfoque de investigación	29
Diseño de investigación.....	29
Población	29
Muestra.....	30
Técnicas de recolección de la información	30
Instrumento a utilizar	31
Actividades detalladas que le llevarán al logro de los objetivos	32

Análisis y discusión de los resultados.....	33
Conclusiones.....	42
Recomendaciones	44
Referencias	45

Lista de Figuras

Figura 1. Matriz de Revisión Documental.....	31
Figura 2. Empresas con mayor capacidad de atraer y retener talento	37

Perfiles integrantes

Jazmín Ortiz Ibáñez: Administradora de empresas, Especialista en Alta Gerencia de empresas con experiencia en gestión y liderazgo de procesos administrativos y financieros, coordinando actividades de abastecimiento de insumos, contratación de servicios, gestión, selección y manejo de personal, reporte de novedades, custodia de activos y capital, entre otros. Manejo de funciones de negociación, servicio al cliente, gestión de cobro, levantamiento de procesos. Habilidades blandas de comunicación asertiva, creatividad e innovación, adaptación, trabajo en equipo, liderazgo y proactividad.

Sandra Stefania Espinosa Cuervo: Abogada, Magister en Derecho Corporativo, con conocimientos en administración y derecho laboral; con la capacidad de administrar, planificar y coordinar en distintas áreas de la compañía, a fin de mantener un ambiente laboral favorable al desarrollo humano e intelectual, para alcanzar el logro de los objetivos planteados. Apasionada, con mente creativa y disposición para el aprendizaje, gran sentido de compromiso y responsabilidad, profesional en permanente formación, de gran versatilidad y adaptación ante las situaciones y nuevas locaciones.

Karen Lorena Chogo Santana: Psicóloga con estudios en Alta Gerencia de la Universidad de la Salle. Con 6 años de experiencia en procesos de gestión humana específicamente en las áreas de selección, contratación, bienestar y formación, capaz de analizar, planear y desarrollar estrategias que contribuyan a mejorar los procesos de gestión humana. Persona con competencias para trabajar en equipo, comunicación asertiva, planeación estratégica, orientación al cumplimiento de resultados, capacidad analítica y toma de decisiones.

Claudia Marcela Reyes Betancur: Administradora de Empresas, con conocimiento en la ejecución de procesos de talento humano como selección, contratación, formación, bienestar, evaluación de desempeño, compensación de nómina, legislación laboral y tributaria. Aportando a la mejora continua de procedimientos del área y contribuyendo a la cultura organizacional desde la postura del cargo. Adaptable a cambios empresariales, orientación al crecimiento y disposición de enfrentar nuevos retos. Persona con competencias de análisis de datos, trabajo en equipo, toma de decisiones, creatividad, e iniciativa.

Planteamiento del problema

Uno de los retos para los líderes empresariales y líderes de talento humano en el panorama actual acerca de lo digital, económico, demográfico y social; en una era de disrupción, los directivos desde la estrategia organizacional y administrativa están siendo presionados a reescribir las reglas sobre como reclutan, organizan, gestionan, desarrollan, comprometen, retienen y fidelizan su fuerza laboral; la cual, cada día es más automatizada, diversa, globalizada y competente.

En el contexto actual y de acuerdo con los cambios acelerados que se están presentando en las organizaciones, el área de talento humano empieza a enfrentarse a un desafío en la retención de personal y a sus nuevas tendencias. Para ello surgen interesantes propuestas en estrategias, que estén destinadas al bienestar laboral y que estimulen el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, todo esto encaminado al rendimiento y cumplimiento de los objetivos del negocio.

Los estudios realizados acerca del porcentaje de rotación de personal en las organizaciones demuestran que “la temporalidad es uno de los grandes factores que explican la marcha de los profesionales de sus puestos de trabajo”. (Equipos&talento, 2018)

Es así, como de acuerdo con un estudio realizado por LinkedIn en el que se analizaron las razones por las cuales las personas deciden abandonar su empleo, se encontró que la principal razón para renunciar es la falta de oportunidades para avanzar (45%), seguido por la insatisfacción con el liderazgo (41%), luego se encuentra la insatisfacción con el ambiente de trabajo (36%) y el deseo de un empleo más desafiante (36%). En quinto lugar, se encuentra el sueldo, donde un 35% de la población analizada señala esta opción como determinante a la hora de decidir cambiar de empleo. (Equipos&talento, 2018)

Ahora bien, debido a las implicaciones de la pandemia para el país, la fuga de talento ha sido inminente en todos los sectores productivos, sin embargo se ha acentuado un poco más en industrias como BPO y retail. En este sentido, hay empresas en las que la rotación de personal puede llegar a ser del 70% de su población al año, lo que representa elevados niveles de costo para las compañías. (Bernal, 2022)

Teniendo esto en cuenta y comprendiendo que cada vez son mas los retos que las empresas deben enfrentan en relación con la rotación de personal, como lo es el tiempo que se puede llegar a tardar suplir ciertas vacantes claves dentro de las compañías, así como las nuevas exigencias del mercado laboral dadas las nuevas tendencias en las modalidades de trabajo, en donde el trabajo

remoto ha empezado a jugar un papel clave en los procesos de gestión humana de las organizaciones; muchas empresas del ámbito colombiano le están apostando a nuevas medidas de retención del talento humano, considerándolas como una ventaja competitiva y con altos niveles de productividad, en relación con aquellas empresas que padecen de alta rotación de personal, incrementado así los costos que incluye el retiro de este, la consecución y los procesos de inducción del nuevo personal.

Por otra parte, el mercado laboral se vuelve más diverso a raíz de factores que intervienen en la fidelización del personal, en las tendencias asociadas a la flexibilidad laboral, los mecanismos de un buen ambiente de trabajo y las nuevas expectativas que tienen las personas frente a su profesión y a su desempeño; por ello, las organizaciones actualmente se cuestionan sobre como volverse atractivo para los empleados, como construir relaciones fuertes, y como crear esa conexión con el trabajo, para que se vea reflejado en la productividad, el desempeño, el crecimiento y la competitividad de la empresa.

Es posible que no se ha profundizado lo necesario en las necesidades del empleado y en el desarrollo de estrategias de las nuevas tendencias globales de retención de personal, o quizás no se han tomado medidas necesarias para la implementación de modelos que permitan al área de talento humano actuar de manera inmediata en las posibles contingencias que puedan presentarse.

Aunque estas nuevas experiencias son promesas de valor, se pretende proponer un esquema con planes de compensación de trabajo más dinámico, operación de manera remota y estructuras con jerarquías más atractivas, donde existan oportunidades de desarrollo, y se resalte la importancia humana y el significado de ser persona.

De la misma forma, las empresas diseñan e implementan estrategias que están enfocadas a retener su personal, con el único objetivo de disminuir costos administrativos y proteger la productividad del negocio; sin embargo, la deficiencia de conocimiento en los cambios globalizados del recurso humano se convierte en riesgo latente para la organización. Los grandes cambios que experimenta el ser humano, a raíz de la evolución en cuanto a la tecnología, las nuevas realidades (que surgen de manera improvisada como una pandemia), bienestar familiar, formación y preferencias específicas, van dando un giro a lo que comúnmente se venía manejando en la retención de personal.

Ahora bien, las necesidades de las personas han hecho que estas prácticas no sean lo suficientemente interesantes para lograr atraer o retener el capital humano, pues “según el

informe de Change Américas, seis de cada diez empresas del país presentan complicaciones para retener a sus empleados”. (Vargas, 2022)

Tras la pandemia, el paradigma de que ir a la oficina es ineludible, se rompió, y en la actualidad el trabajo remoto ha tomado una gran relevancia, pues muchas organizaciones optaron por este estilo de trabajo, ya que indiscutiblemente muchos colaboradores lo asociaron con bienestar, incluso como beneficio; así mismo, el teletrabajo intenta mantener las operaciones funcionando casi a ritmo normal, pero esta transición afecta a los hábitos y normas de nuestra vida. El trabajo remoto no se trata solo de tu productividad individual, tienes que descubrir cómo trabajar en colaboración con un equipo remoto. Y lograr mantener un equilibrio con respecto a la salud física y emocional, así como garantizar la administración de los tiempos tanto personal como laboral.

Por lo anterior, profundizar en el desarrollo de las estrategias para la retención de personal en las empresas, desde un esbozo de evolución en nuevas tendencias, cambios del tiempo, y tomando como base la necesidad de ejecutar un estudio que permita ahondar más en el tema, nos permitimos plantear que aunque hay varios textos sobre habilidades y diseño de nuevas prácticas, conviene realizar un análisis directo en artículos, trabajos y publicaciones, orientada a cuáles son esas estrategias que permiten retener el personal y que están siendo efectivas como factor de éxito en las organizaciones. De esta forma se pretende presentar al lector un documento que genere interés y además de esto promueva la búsqueda y mejoramiento de las bases actuales que se tienen para combatir este flagelo.

Teniendo en cuenta que la información de estudio está muy dispersa y con diferentes puntos de vista, el tema de estudio toma como referencia el ámbito nacional e internacional, ya que; es de carácter fundamental desarrollar un trabajo que enmarque un contexto investigativo alrededor de la problemática por la rotación del personal en las empresas. La afectación directa en el campo económico, empresarial y social en el mundo servirá como base para futuras investigaciones, dando claridad sobre cómo están surgiendo nuevas ideas y tendencias en estrategias para retención del personal, con las nuevas tendencias, preferencias y estilos de vida.

Tratar este tema es de sumo interés, toda vez que por medio de este trabajo se pretende llegar a explicar y a evidenciar como se han venido manejando esas estrategias y cómo a través de las mismas, se han encontrado tendencias que apuntan a abordar la problemática, tomando como recursos los cambios tecnológicos, el comportamiento humano, el pensamiento, las estadísticas, y

los ejemplos de empresas actuales, así como toda información que nos permitan clarificar nuestro objetivo; generando así, una oportunidad de romper los esquemas para las área de talento humano en las compañías.

Finalmente, resolver la pregunta principal: ¿Cuáles son las tendencias efectivas de retención de personal que deberían aplicar las empresas bogotanas en el año 2023 para que logren fidelizar a su capital humano? conllevará a que, en el desarrollo del presente documento, se permita despejar dudas que se tengan respecto a este tema y al ejercicio profesional o por el contrario cree en el lector más interrogantes que lo incentiven a la investigación, pues todo es bien recibido en el campo pedagógico.

Justificación

La globalización y los constantes cambios a nivel organizacional obligan a implementar en las empresas, estrategias que minimicen el indicador de rotación de personal y que por el contrario favorezcan el crecimiento y desarrollo de los grupos de interés en todos los niveles de la organización. De igual forma la capacidad que tienen las empresas para atraer y retener el personal, y las iniciativas que ofrecen en cuanto a la posibilidad de pertenecer a sus compañías.

Las organizaciones en la actualidad deben estar dispuestas a ampliar su perspectiva frente a planes de compensación o estrategias que permitan retener al personal y posicionarse de manera importante dentro del mercado laboral. Además deben comprender que se asocia al costo – beneficio, ya que en la medida en que inviertan en planes que ayuden a que el colaborador se sienta valorado e incremente su sentido de pertenencia por la organización, se obtendrá una disminución de costos generados por la rotación de personal y un aumento en la productividad laboral.

Comprender los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones en cuanto a las nuevas tendencias para el proceso de retención de personal, percibir la importancia que tiene el área de talento humano en las organizaciones para la toma de decisiones y desarrollo de tácticas que disminuyan el índice de rotación, conocer las diferentes y actuales herramientas de aplicación para la atracción de personal, así como la innovación en procesos de gestión de Recurso Humano, son razones considerables que motivan a la mejora de la presente investigación.

Desarrollar la presente investigación que no solo genere conocimientos sobre las nuevas tendencias de retención de personal, si no que logremos impartir a las organizaciones una guía para transformar escenarios y estructuras dinámicas orientadas a la estrategia organizacional de las misma, por otro lado, contribuir a que las áreas de Talento Humano sean un diferenciador ante un mercado globalizado que va cambiando de manera acelerada con respecto a las necesidades y preferencias del capital humano.

Por lo anterior, se toman en cuenta estudios, publicaciones, repositorios y artículos de interés que evidencian casos reales de empresas, que han tenido éxito con la aplicación de las nuevas tendencias y estrategias para retener y atraer el personal. El presente trabajo de investigación pretende aportar a las empresas los nuevos enfoques que el área de Talento Humano está dispuesta a asumir con respecto al tema, promover la investigación para combatir las dificultades presentadas durante este proceso, generar el interés de las organizaciones por las nuevas

tendencias para retener el personal, y brindar una ruta efectiva que permita a las empresas fortalecer sus procesos de retención y atracción.

Objetivos

Objetivo general

Analizar tendencias efectivas de retención de personal para la implementación de estrategias en empresas bogotanas en el año 2023.

Objetivos específicos

Investigar cuales son las tendencias efectivas de retención de personal que han aplicado las compañías durante los periodos 2010 - 2022.

Identificar las tendencias de retención de personal que mayor impacto han tenido en las empresas durante los periodos 2010-2022.

Proponer tendencias efectivas de retención de personal que pueden aplicar las empresas bogotanas para fidelizar su capital humano.

Marco de referencia

Marco referencial

La búsqueda de información y antecedentes para la presente investigación se hace tomando como referencia el material bibliográfico de diferentes autores, estudios previos locales, nacionales e internacionales que aborden el tema principal sobre tendencias en estrategias de retención de personal, lo cual contribuye a entender a profundidad el tema de la presente investigación.

Retención de personal

Procurar porque los trabajadores permanezcan en la organización, es el reto que día a día tienen los gerentes de Gestión del Talento Humano del siglo XXI, a fin de evitar la rotación de personal, pues muchas organizaciones tienen dificultad para retener a sus colaboradores, ya que se deben considerar las condiciones económicas, así como otras condiciones laborales internas, que busquen la satisfacción laboral y el compromiso con la compañía.

Una vez que las organizaciones reconozcan sus dificultades, se hace necesaria la implementación de nuevas tendencias o estrategias, con el fin de asegurarse que las personas eviten retirarse y por el contrario estén adecuadamente remuneradas, reconocidas y con beneficios de desarrollo profesional y calidad de vida laboral.

Teorías de motivación para aplicar a la retención de personal

Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de factores extrínsecos e intrínsecos que orientan el comportamiento de las personas. Los factores higiénicos o factores extrínsecos están relacionados con la insatisfacción, pues se asocian al contexto del trabajo, incluyendo elementos como las políticas de la compañía, supervisión, relaciones con compañeros de trabajo y superiores, condiciones físicas y salario. Por otro lado, los factores motivacionales o factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción en el trabajo y con la naturaleza de la labor realizada, tales como el reconocimiento, la responsabilidad, crecimiento personal, entre otros. (Crespo ,2003; López, 2003; Peña, 2003 & Carreño, 2003)

La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow es una teoría psicológica sobre la motivación humana, en la que se plantea que el ser humano responde a cinco necesidades: necesidades Fisiológicas, necesidades de Seguridad, necesidades sociales, necesidades de estima y necesidades de autorrealización. (Robbins, 1988)

Thomas Davenport señala que cuando se tiene una alta demanda de trabajo, los colaboradores “ocupan una posición dominante en el mercado, no se conducen en modo alguno como activos, se comportan como propietarios de un valioso bien, lo aportan cuidadosamente y exigen un valor a cambio de su contribución”. (Funes, 2001).

Atracción y retención de personal

Teniendo como referente el concepto de retención de personal, Figueroa (2014) manifiesta que retener el personal implica poner especial atención en los procesos de selección, contratación, capacitación y formación, con el fin de vincular personal idóneo, afín con la cultura organizacional, que cuente con las capacidades y competencias adecuadas para el desarrollo de sus labores y que represente talento humano valioso que aproveche los esfuerzos de la organización en materia de programas de bienestar e incentivos, que finalmente lleve a reconocer el valor de los trabajadores en la empresa y mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Esto permitirá la retención de personal clave, dotado de conocimientos y experiencia, significando esto un beneficio para la organización, pues potencializar las capacidades de su personal significará menor fuga de talento humano y mayores niveles de productividad. En este sentido, en un entorno en el que la demanda del mejor capital humano es elevada, las empresas deben propender por el desarrollo de planes de retención que ofrezcan verdadero desarrollo y bienestar a sus trabajadores.

Por lo anterior, la atracción de personal se convierte en un reto o preocupación para la organización; el no estar a la vanguardia de procesos que incentiven y motiven al colaborador, provoca que el capital humano se fuge a otras compañías inclinándose por alternativas que lo impacten favorablemente en el crecimiento personal y profesional del mismo; por lo tanto, genera la llamada “Guerra de Talentos” (Villegas, 2013). En esta instancia, la compañía que más oferte será quien cuente con todas las herramientas para salir un mercado más competitivo.

Es así, como las organizaciones y en específico el área de talento humano recienten un sentimiento de frustración al invertir en tiempo y recursos para el desarrollo de un proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, entre otros, para que un profesional una vez esté vinculado y capacitado decida abandonar su puesto de trabajo. A raíz de esto, las organizaciones no deben esperar a que este momento llegue, no sin antes diseñar, implementar y poner en marcha las estrategias de retención de personal.

Para ello, muchos autores definen estrategias que impactan favorablemente las condiciones de un colaborador, a través de modalidades de pago que no necesariamente intervenga el factor económico; para Barragán, 2009; Castillo, 2009; Villalpando, 2009 & Guerra, 2009, implementar la modalidad de salario emocional y otras tendencias de retención de personal permite que los colaboradores tengan mucha más permanencia en la compañía, lo cual generara una mayor productividad con respecto al desempeño de funciones y responsabilidades. Así mismo, para el colaborador el factor emocional tiene mucho más impacto dado a que, genera al mismo tiempo una satisfacción de desempeño laboral con sus objetivos personales y profesionales.

Motivación laboral

Según Maslow (1964) sostuvo que estas necesidades están ordenadas en una jerarquía, siendo las más básicas las fisiológicas y de seguridad, seguidas por las necesidades de amor, sociales, necesidades de estima y las necesidades de autorrealización. La motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al colaborador a lograr un objetivo. Una vez, el colaborador sienta que todas sus necesidades están siendo satisfechas, canaliza su energía al logro y cumplimiento de sus responsabilidades; de esta manera podemos concluir que si la compañía logra cumplir con estas necesidades le genera al colaborador la motivación laboral.

Existen diversos factores que intervienen en el proceso de la motivación laboral y que van a coadyuvar en la satisfacción del logro de las metas propuestas, sean individuales o colectivas.

Entre algunos factores se destacan:

- Presencia de una relación laboral donde figure la satisfacción, motivación y desempeño.
- Predominio de las expectativas y las compensaciones en cuanto a la satisfacción laboral.
- Clima laboral positivo en donde el trabajador encuentre el confort.
- Resultados de la satisfacción laboral.

Una vez establecidos estos factores, y la motivación se encuentra presente, se logra estimular al trabajador en su comportamiento, con la finalidad de lograr la meta deseada. Cuando el trabajador haya experimentado esa sensación de haber culminado su meta con éxito, sentirá haber logrado su objetivo y buscará otra necesidad que satisfacer. El trabajador siempre anhela obtener lo que se plantea y las compensaciones vienen a ser el resultado de lo que se obtiene.

Tendencias de retención de personal

Employer Branding.

Esta tendencia de retención de personal está enfocada o direccionada en dos sentidos dentro del ámbito organizacional; de acuerdo con la definición de varios autores e investigaciones, el Employer Branding tiene como objetivo principal implementar estrategias que impacten a nivel interno y externo. Para Ramon (2016) El Employer Branding aparece como un interés genuino en comunicar y atraer a futuros colaboradores a la compañía, según sus objetivos estratégicos, fortalezas y propuesta de valor, donde el principal objetivo es atraer potenciales talentos para que se conecten con los objetivos de la organización.

Es así como, la organización se empieza a preguntar ¿Cómo los colaboradores venden la imagen de la empresa?, razón por la cual, el implementar esta tendencia implica no solamente vender la imagen al interior de la compañía, sino como las personas nos ven de manera externa. En este sentido, diseñar estrategias y porque no conceptos de marketing direccionados por el área de talento humano, cuya finalidad será siempre la de atraer, retener y fidelizar al mejor capital humano; de acuerdo con lo anterior, crear una cultura organizacional que impacte favorablemente al interior de la organización y que a nivel externo genera una figura deseable para cualquier profesional que quiera hacer parte del talento de esta.

“La esencia del Employer Branding es la expresión externa de la cultura interna” (Laínez, 2016, p.4). Implica que en esta tendencia intervienen varios factores los cuales van correlacionados o engranados para que la estrategia fomente el desarrollo de talentos y este a su vez, sea percibido por profesionales o personas externas, trayendo consigo la visible de que esta compañía es el mejor lugar para trabajar y para desarrollarse como profesional.

Por otro lado, para Jiménez, Pimentel & Echeverría (2002) indicaron que el Employer Branding, va direccionando al desarrollo de la cultura, valores, ética y conducta que muestran los colaboradores a través del cumplimiento de los objetivos organizacionales, de esta manera se centraliza la importancia de trabajar y enfocarse al clima y cultura organizacional. Adicional, Díaz (2014) subrayó que los beneficios que la gestión de la marca de empleador está generando dentro de las organizaciones, llamada Employer Branding o Marca Empleador, tiene gran importancia, debido a la pérdida de confianza en las empresas, por lo que actualmente los empleados se convierten en agentes clave de su reputación externa convirtiéndose en una

importante fuente de reclutamiento y fidelización de clientes internos y externos, con ello se generan resultados muy positivos para el negocio.

La implementación de esta tendencia permite que los colaboradores de una organización alcancen el sentido de pertenencia por la organización a través de la cultura organizacional, que se sientan motivados por pertenecer a este equipo y que a través de los canales de comunicación difundan sus logros personales y profesionales, lo cual impactara a nivel externo.

Salario emocional.

Según expone Puyal (2006) Se denomina salario porque busca la identificación y la relación con contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia. Ahora bien, Aranda (2019) expone que es preciso aclarar que se debe encontrar un equilibrio entre el salario emocional y el salario en dinero que percibe el empleado, esto con el fin que encuentre justa su labor frente a los beneficios y retribución mensual que está recibiendo con el fin de que no se sienta constantemente presionado y pueda llegar a sentir que no es suficiente para ejecutar la labor asignada.

De acuerdo con el nuevo contexto en el cual estamos viviendo, para muchos profesionales ya no es suficiente el salario fijo o económico que se recibe por la labor realizada, ahora influyen otros aspectos en la toma de decisión de no continuar o seguir en la compañía. Las compañías han ido desarrollando ciertas estrategias con respecto al bienestar del colaborador; sin embargo, las estrategias de salario emocional cada vez se van ampliando de manera acelerada a causa de las motivaciones y gustos de los profesionales jóvenes. Por lo cual, es necesario e importante que se indague de manera constante las necesidades, gustos y preferencias del capital humano que conforman el equipo de trabajo de la organización., para que, con base a ello, se diseñen las estrategias más adecuadas de salario emocional.

Ahora bien, cada organización debe diseñar su estrategia en cuanto a salario emocional, no inclinarse por sinónimos de otras compañías; es decir, la estrategia que usa una compañía no necesariamente les aplica a todas, cada una de ellas tienen cargos, estructura, capital humano, competencias, habilidades e incluso profesiones diferentes por lo cual su impacto debe estar relacionado o direccionado a su mercado o actividad económica.

El mundo de la competitividad se genera a través de nuestro capital humano y por ello debe ser objeto en todas las empresas de la mayor atención. Empresas que no tengan una orientación hacia su gente, que no procuren el bienestar, la retención y el apoyo responsable, estarán en

desventaja frente a un mundo de velocidad, cambio e incertidumbre que requiere de gente formada, autogestionada y educada para afrontar los más duros ataques a los cuales nos vemos expuestos afirma, Villegas (2013).

La competitividad a nivel organizacional cada vez es más fuerte, dado que en Colombia hay multinacionales que posicionan el mercado laboral con estructuras y programas robustos que se convierten en agentes muy atractivos para los profesionales, por otro lado, y como se ha mencionado, los profesionales jóvenes buscan tener un equilibrio entre la vida personal y el trabajo; por lo anterior, se convierte en una adaptación de necesidades, siendo correlativa o funcional con las necesidades de la empresa.

En el momento en el que las compañías logren adoptar este tipo de planes estratégicos o estrategias de retención notarán un incremento sustancial en la productividad de sus colaboradores, ya que aumentará su nivel de autorrealización y lo hará un colaborador más productivo tal y como explica Hamra (2019) en su artículo “pirámide de jerarquías en la empresa”, por su parte Gómez (2011) considera que el salario emocional es un complemento al salario del colaborador, que busca satisfacer las necesidades que van más allá de las monetarias, siendo estas las sociales y afectivas, así mismo, considera que los beneficios de la implementación del salario emocional impacta tanto al colaborador como a la organización.

Gestión del conocimiento y gestión por competencias.

La gestión del conocimiento y la gestión basada en competencias permiten la identificación de las habilidades de los individuos y el desarrollo de conocimiento necesario en cada empleado y posición laboral. El objetivo principal es establecer un nuevo enfoque de dirección que facilite la gestión integral y efectiva de los recursos humanos de acuerdo con la estrategia empresarial. Estas tendencias son fundamentales para la gestión moderna, que se centra en valorar a las personas como fuente de ventaja competitiva en el actual entorno empresarial. (Saldarriaga, 2008)

Al interior de la organización, más que una tendencia que se pueda aplicar como parte del entrenamiento y formación de los colaboradores es un “gana – gana” ya que permite al colaborador transmitir sus conocimientos a otros profesionales lo cual genera al interior de la organización una cultura de aprendizaje mutua y constante; por lo anterior, el colaborador puede desarrollar otras competencias y habilidades al realizar este proceso. Y, a raíz de estos

procedimientos, se canalizan y se forman líderes de alto impacto, lo que se verá reflejado en la toma de decisiones y liderazgo de futuros proyectos organizacionales.

Big Data.

El uso del Big Data en la retención de personal es cada vez más común en las empresas. Esto se debe a que el análisis de grandes cantidades de datos permite a las empresas identificar patrones y tendencias en el comportamiento de los empleados en un porcentaje muy acertado y tomar decisiones más informadas para retener a los empleados clave, también se puede determinar porque hay personal que decide retirarse o permanecer en la organización.

Por ejemplo, mediante el análisis de los datos de los empleados, las empresas pueden identificar los factores que influyen en la satisfacción y el compromiso de los empleados, como la remuneración, la cultura empresarial, el equilibrio entre la vida laboral y personal, las oportunidades de desarrollo profesional, entre otros, es muy interesante el texto que hacen sobre people analytics y gestión del talento Pasaris de la Universidad Oberta de Catalunya donde nos pone un ejemplo de uso diciendo "Por ejemplo una organización puede tener una gran estrategia en retención de talento, pero ser muy débil en la adquisición, Sin embargo, encontrara que existe correlaciones naturales entre los pilares dentro del marco, así como sus análisis subyacentes. Tomando el pilar de analítica de adquisición de talento, por ejemplo, una mala selección de candidato, también podría conducir a un aumento en tasas de rotación y altos costos en retención, dependiendo del análisis de la plantilla esta información puede manejarse de manera unificada o por separado " aporte que es muy aterrizado y apropiado porque así como usamos el marketing para posicionar de la empresa este tiene mucho potencial al interior de la organización usando la misma data que se recoge.

El Big Data nos puede brindar información como: datos personales y generales de los empleados, datos del entorno de trabajo, datos históricos de contrataciones entre ellas retiros y permanencia e incluso poder validarlo contra el mercado en general. Una vez que se han identificado estos factores, las empresas pueden utilizar esta información para desarrollar programas y políticas que mejoren la experiencia de los empleados y fomenten su retención en la empresa. Además, el análisis de datos también puede ayudar a las empresas a identificar a los empleados que tienen un alto riesgo de abandonar la empresa y tomar medidas preventivas para retenerlos.

En resumen, el uso del Big Data en la retención de personal puede ayudar a las empresas a mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, optimizar la contratación, reducir la rotación de personal y, en última instancia, mejorar el rendimiento y los resultados empresariales.

Cultura del Feedback.

La cultura de feedback se refiere a un ambiente laboral donde la retroalimentación es una práctica común y valorada. Se trata de una cultura organizacional que promueve y fomenta la comunicación abierta, honesta y constructiva entre los miembros del equipo.

En una cultura de feedback, se espera que los empleados brinden comentarios, tanto positivos como negativos, a sus compañeros de trabajo, superiores y subordinados. Además, se espera que los empleados reciban comentarios de manera abierta y estén dispuestos a escuchar las perspectivas de los demás, esto hace que el feedback haga parte de una evaluación formativa y aumentar esfuerzos para cumplir objetivos.

La cultura de feedback también implica que se tomen medidas para implementar los comentarios recibidos y mejorar continuamente el desempeño individual y del equipo. En lugar de ver la retroalimentación como una crítica personal, se ve como una oportunidad para crecer y mejorar. En años anteriores en el ámbito laboral los errores o mejoras se hacían ver con llamados de atención, juzgar acciones, regaños e incluso despidos, sin una mínima importancia en potencializar el talento y darle un aprendizaje.

En resumen, la cultura de feedback como estrategia es fundamental y fomenta una mentalidad y práctica empresarial que valora la comunicación abierta y constructiva, con el objetivo de mejorar continuamente el rendimiento individual y del equipo, cuando los individuos sabemos que hacer para alcanzar el éxito en algo, crecen las posibilidades de comprometerse y apropiarse en cumplir esos retos para el crecimiento personal.

La siguiente imagen del libro aprendizaje visible: feedback nos refleja la importancia que tiene el feedback para mantenernos en continuo aprendizaje. (Hattie, Clarke, 2019, p.81).

Planes de carrera.

Las organizaciones deben garantizar la retención y fidelización de todo su capital humano, no necesariamente preocuparse por su personal joven, sino que por el contrario mantener estrategias para el personal que cuenta con conocimientos y que a la vez ha desarrollado experiencia a lo largo de la vida profesional, por lo cual, es importante que se tengan en cuenta mecanismos de motivación a través de promoción interna y activación de su potencial.

Estos planes logran aumentar la satisfacción de los colaboradores y reducir los índices de rotación de personal. Entre los tipos de desarrollo de carrera se encuentran:

Planes de sucesión. “en los que se recogen los potenciales sustitutos de determinados puestos directivos claves para la buena marcha de la organización” (Nuñez, 2012; Grande, 2012; Pedrosa, 2012), obtener la experiencia de un colaborador que ha estado en los éxitos y en las crisis de la compañía se materializa en un conocimiento tangible para la organización; paralelo a ello, contribuir al proceso en el que se encuentra una persona al momento de su jubilación.

Promoción.

Los empleados de las organizaciones que desarrollan sistemas de promoción interna mejoran su desempeño, son más creativos, están más dispuestos a trabajar en equipo y prestan más atención a la calidad en los procesos, traduciéndose todo ello en una mayor productividad en la organización. (Bonache,2004; Cabrera, 2004, p.23)

Es una estrategia que gestiona el sentido de pertenencia por una organización, adicional a ello, se desarrollan varias habilidades en los colaboradores.

Mentoring. hace referencia a la formación y preparación a largo plazo de los colaboradores, incluyendo no solo el factor técnico sino también en relación con valores y aspectos psicosociales. (Nuñez, 2012; Grande, 2012)

Rotación. consiste en que los colaboradores conozcan la naturaleza de las labores de diversas áreas y departamentos de la compañía, a través de la rotación de cada colaborador por los diferentes puestos de trabajo (Vloeberghs, 2012; Pepermans,2012)

A través, de esta estrategia la organización fomenta la capacitación de un colaborador con recursos internos, lo cual se logra ver reflejado a corto, mediano y largo plazo; de igual manera desarrolla habilidades en su capital humano.

Formación del personal.

La estrategia de mejorar la formación de los empleados se toma como tendencia desde que se le empieza a dar la importancia y el impacto que esta tiene, ya que esta dependía de se refiere a un enfoque empresarial para mejorar el rendimiento y la productividad mediante el desarrollo de las habilidades y competencias de los empleados a través de la educación y la capacitación.

Esta estrategia implica identificar las necesidades de formación y capacitación de los empleados y luego desarrollar programas y cursos para satisfacer esas necesidades. Los programas de formación pueden incluir capacitación en habilidades técnicas, habilidades blandas, liderazgo, gestión de proyectos, comunicación y otras áreas relevantes.

La mejora de la formación de los empleados puede llevarse a cabo de diversas maneras, como la contratación de instructores internos o externos, la creación de programas de aprendizaje en línea o el envío de empleados a cursos y conferencias, como también colaboración en el pago de certificaciones y postgrados.

Además de mejorar las habilidades y competencias de los empleados, esta estrategia también puede mejorar la satisfacción laboral y la retención de los empleados, ya que los empleados valoran el desarrollo y crecimiento profesional en su trabajo.

En resumen, la estrategia de mejorar la formación de los empleados es un enfoque empresarial que tiene como objetivo mejorar el rendimiento y la productividad de los empleados a través de la educación y la capacitación. Esta estrategia puede mejorar las habilidades y competencias de los empleados, la satisfacción laboral y la retención de los empleados.

Ejemplo de empresas que han aplicado estrategias de tendencias de retención de personal.

Con las nuevas prácticas que están implementando las empresas, se suma la importancia de retener el personal a fin de evitar renuncias y rotación constante. Para ello es importante proponer estrategias que estén destinadas al bienestar laboral y que estimulen el desarrollo personal, y profesional de los trabajadores, así como el rendimiento y cumplimiento de los objetivos del negocio.

Muchas empresas del ámbito colombiano le han apostado a estas nuevas medidas de retención del talento humano, considerándolas como una ventaja competitiva y con altos niveles de productividad, en relación con aquellas empresas que padecen de alta rotación de personal, incrementando así los costos que incluye el retiro del mismo, la consecución, y procesos de inducción de personal nuevo.

Según el diario La República, Menco Talento realizó en el año 2021, un estudio en Colombia sobre las 100 empresas con mayor capacidad de atraer y retener el Talento Humano, dentro de las cuales se destacan Bancolombia, Grupo Nutresa, Ecopetrol, Alpina y Bavaria. Cada una de estas empresas le apostaron a fortalecer los planes de retención del Talento Humano y crearon iniciativas para aportar a la reactivación económica.

En el caso de Bancolombia, se creó una alianza con empresas como Comfama, Proantioquia, Grupo Bios, Haceb y grupo Argos estableciendo una iniciativa de vincular mujeres y jóvenes sin experiencia para las vacantes en todas las organizaciones que se encuentran relacionadas. Otras compañías como P&G y Arcos Dorados, implementan programas de educación y empleos para jóvenes, con la finalidad de que todos los estudiantes universitarios tengan su primer empleo en la empresa, ofreciendo becas y brindando la oportunidad de realizar sus prácticas profesionales con posibilidad de ser contratados directamente por la organización.

En el caso de Arcos Dorados adoptan la estrategia de vincular jóvenes sin exigirles experiencia previa, ofreciéndoles empleos formales, con flexibilidad en la jornada laboral, a fin de que puedan seguir estudiando.

Las compañías anteriormente mencionadas, se han destacado por ocupar los primeros lugares en el ranking, de las empresas con mayor capacidad para retener personal, ofreciendo más de 2.300 vacantes para el año 2021 y generando una preferencia por los jóvenes para laborar en

dichas compañías; es el caso de empresas como Ecopetrol, Bancolombia y Universidad Nacional, donde según el estudio los jóvenes universitarios prefieren trabajar en estas organizaciones.

Por otra parte, las redes sociales son vistas como estrategias de comunicaciones actuales, que a bajo costo permiten realizar distintos negocios, pero de igual forma atraer y retener nuevo talento para sus organizaciones. Es precisamente un caso importante de estudio las estrategias de comunicación que han empleado en la red social LinkedIn, para retener el Talento Humano. Según un programa de estudios de Ciencias de la Comunicación de la Universidad privada Antenor Orrego de Perú, las organizaciones exitosas de ese país utilizaron estrategias de comunicación en la red social LinkedIn para atraer y retener al personal. Tal como lo indica el estudio realizado en el año 2022, la participación de los líderes de estas empresas en la red social, ocasionaron mayor interacción con los usuarios para la atracción y la retención del recurso humano, teniendo en cuenta que a través de dicho medio se genera confianza, credibilidad y humanidad en las organizaciones.

El estudio muestra el análisis de cinco organizaciones en Perú como: Interbank, Hipermercados Tottus, Farmacias Peruanas, Real Plaza y compartamos Financiera, empresas que han sido consideradas con premiación del ranking de Great Place to Work 2022 y que generaron estrategias de comunicación para la retención del personal. Las estrategias utilizadas están enfocadas a la determinación de la imagen de la marca, programas que ayuden a que los nuevos talentos tengan sentido de pertenencia con la organización, a la apreciación por el trabajo que desempeña cada colaborador y un buen sistema de recompensas, así como una cultura de trabajo remota que genere trabajadores más productivos y felices y en donde se evidencien los valores corporativos de la compañía.

De la misma forma otra de las empresas que están implementando las nuevas tendencias de retención de personal es GOOGLE, y ha sido una de las compañías más valoradas por sus empleados, pues se evidencian imágenes donde los trabajadores descansan en cómodos sillones durante su jornada de trabajo o sencillamente jugando fútbol. Este tipo de actividades planteadas por la empresa radica en la premisa de que mientras los resultados sean óptimos, los trabajadores pueden mantener sus jornadas de trabajo flexibles y que cuando mejor se trata a sus empleados, mayor es su productividad.

TWITTER, es otro ejemplo actual de empresa norteamericana que tiene la gran capacidad de retención de personal, la cual se debe a la remuneración salarial y emocional, pues es la red social

que mejor paga a sus trabajadores. Su factor diferencial está enfocado en la flexibilidad laboral y en el lema principal que tiene el departamento de RR. HH que es permitir la “coexistencia entre trabajo y vida”.

Otro claro ejemplo de Gestión de Recursos Humanos referente a las nuevas técnicas de retención de personal es la empresa británica ROLLS-ROYCE, una de las compañías automovilísticas más exclusivas del mercado, y que cuenta con un innovador plan de reclutamiento y retención, en el cual la empresa prefiere formar hoy profesionales a los que algún día formarán parte de su organización. Cuenta además con un programa de formación continua para sus empleados, en donde se aprovechan los recursos tecnológicos y a su vez facilita el desarrollo y formación por parte de los trabajadores.

HEINEKEN, la marca cervecera holandesa, es una de las 50 mejores empresas para trabajar en España, según lo indicó Forbes en el año 2019. Su atractivo son las buenas condiciones salariales y las facilidades de conciliación familiar, que logran la retención de personal debido a su programa de plan carrera. Los empleados saben que, si se esfuerzan, tienen la posibilidad de optar por un puesto de mayor responsabilidad dentro de la marca. Esta es una forma como se promueve el crecimiento y desarrollo profesional creando una cultura muy valorada por la compañía.

De igual importancia, UNILEVER es un holding anglo-neerlandés al que hacen parte numerosas marcas, y que le apuesta a un modelo de gestión laboral por competencias de los empleados. De este modo, los empleados se agrupan por sus habilidades y conocimientos, optimizando al máximo el trabajo, facilitando la promoción interna, y generando plan carrera, a fin de retener mejor el talento y construyendo una cultura corporativa de ambas partes.

Por consiguiente, es importante contratar el talento idóneo y adecuado, pero más importante es poder conservarlos, pues el verdadero reto que tienen las organizaciones es mantener el activo más importante: “Los empleados”. Por ello es primordial mantener una tasa de retención de personal efectiva, pues el aumento o disminución de la misma afecta los intereses directos de la compañía.

Tomando como referente lo citado anteriormente, basta con ampliar el panorama de estos casos de éxito y darnos cuenta que el mundo actual exige cambios en la administración de recursos humanos, con técnicas creativas, innovadoras y flexibles que permitan el crecimiento, desarrollo personal y profesional de los trabajadores, y que a su vez generen bienestar individual, familiar y en general de toda la organización.

Metodología

La metodología implementada para el presente trabajo se basa principalmente en cuestionar y conocer las nuevas tendencias en retención de personal, que están adoptando las organizaciones a nivel nacional e internacional para retener, atraer y fidelizar el capital humano, evitando así la rotación de personal y generando mejores condiciones laborales para los trabajadores; para ello, se empleara técnicas de revisión documental.

Enfoque de investigación

El enfoque utilizado para la presente investigación es un enfoque mixto a fin de comprender el significado y la importancia de las nuevas tendencias de retención, aplicadas por las organizaciones que permitan medir el grado en que la misma mantiene a sus empleados. A través, del enfoque cualitativo, se realiza la investigación profunda con respecto a las nuevas tendencias de retención y con el enfoque cuantitativo se analiza porcentaje de éxito en las organizaciones a nivel nacional e internacional.

Al tener la información necesaria de la investigación, se diseña recomendaciones a las empresas colombianas para que puedan aplicar las tendencias más adecuadas y así, incrementar el bienestar de los colaboradores y la productividad de la empresa.

Diseño de investigación

Entenderemos el desarrollo de la presente investigación, utilizando un método sintético que permita la recapitulación y claridad de las tendencias en retención de personal que prefieran aplicar las empresas en el año 2023.

A través del método cualitativo, y desde un diseño de teoría fundamentada, analizaremos a profundidad las teorías y aplicaciones en el ámbito organizacional de las tendencias en retención de personal, las cuales a través del tiempo se han ido transformando y son cada día más relevantes en las decisiones estratégicas de Gestión de Talento Humano para conservar el personal, evitando la rotación de este, y procurando su permanencia en las organizaciones.

Población

Con base en la investigación realizada se toma como población 23 referencias bibliográficas que incluyen libros, blogs, trabajos de grado y documentos informativos acerca de las tendencias de retención de personal, que están siendo aplicadas por las empresas en el ámbito nacional e internacional y cuyo resultado en la aplicación de las mismas ha sido exitoso, puesto que genera

un valor diferencial en las compañías al crear mejores ambientes de trabajo, con altos índices de productividad y disminución en el índice de rotación de personal.

Muestra

Se tiene en cuenta la revisión bibliográfica de 15 documentos que incluyen trabajos de grado, blogs, artículos de interés, libros, artículos de revista entre otros, los cuales han sido resultado de procesos de investigación del año 2010 al año 2022.

Técnicas de recolección de la información

Para la presente investigación la técnica utilizada es la recolección documental, basada en alzar información escrita como: documentos, estudios de casos, material bibliográfico, ejemplos de empresas y casos de éxito, sobre las tendencias actuales en la retención de personal en el ámbito nacional e internacional.

Esta técnica permitirá la construcción de conocimiento e interpretación de la información, motivando el proceso investigativo del tema en estudio, y construyendo premisas que puedan contribuir al mejoramiento de competencias y a la elaboración de nuevos instrumentos de investigación

Durante este proceso se tendrán presentes criterios de exclusión y de inclusión:

Criterios de Exclusión: No se tendrán en cuenta información de textos o documentos en otros idiomas diferentes al español.

Criterios de Inclusión: Se tendrá en cuenta información bibliográfica comprendida entre los años 2010 al 2022, documentada en artículos, libros, casos de estudio, blogs, repositorios y artículos de interés.

Actividades detalladas que le llevarán al logro de los objetivos

Para el desarrollo de la presente investigación se tienen como actividades:

Recopilación de la información relacionada con las nuevas tendencias para la retención de personal del siglo XXI.

Investigación de las tendencias actuales en retención de personal, implementadas por las organizaciones.

Conocer los casos de éxito de empresas Nacionales e Internacionales, que han contribuido a disminuir el índice de rotación de personal.

Proporcionar el interés de investigación y conocimiento del tema de estudio, a lectores y empresas a fin de contribuir en la gestión de las actividades de Talento Humano, específicamente relacionados a la retención y rotación de personal.

Finalmente, el presente estudio, conllevará al análisis de la información recopilada por medio de infografías o diagramas, permitiendo visualizar el tema con mayor claridad y sintetizando la investigación.

Análisis y discusión de los resultados

En este apartado se presentan los resultados y el análisis del proceso de investigación de las principales tendencias de retención de personal para las empresas bogotanas, tomando como referencia una ventana de tiempo comprendida entre los años 2010 al 2022, y de igual forma información bibliográfica como libros, proyectos de investigación, artículos y casos de éxito de empresas nacionales e internacionales, que permitieron dar respuesta a los objetivos planteados.

Para el presente estudio se efectuó la técnica de recolección documental y a su vez la aplicación del instrumento denominado “Matriz de Revisión Documental”, en el cual clasificamos la información relevante a las tendencias de retención de personal para empresas bogotanas, que permitirán responder a la pregunta de investigación planteada en el estudio y a su vez generar conclusiones pertinentes para mitigar la rotación de personal en las organizaciones.

Para iniciar el presente análisis se realiza un recuento sobre aquellos aspectos y temas que se tomaron en cuenta durante este proceso investigativo:

Se realizó una búsqueda específica de información que contribuyera a entender con mayor profundidad el tema de la presente investigación, para ello se tomaron en cuenta conceptos y teorías enmarcados en la retención y atracción de personal.

En segunda medida se realizó una búsqueda de información pertinente a las tendencias actuales de retención de personal aplicadas a las organizaciones en el ámbito nacional e internacional con el fin de comparar y analizar su aplicabilidad.

Así mismo, se realizó la búsqueda de casos exitosos de empresas nacionales e internacionales que han aplicado diferentes estrategias o tendencias en la retención del talento humano, y que han permitido la disminución en el índice de rotación de personal.

Una vez se consolidó toda la información necesaria para el desarrollo de la investigación, se implementó una metodología que permitiera cuestionar y conocer las principales tendencias de retención de personal, con el fin de generar un criterio propio de su aplicación y su impacto en el ámbito organizacional específicamente de las empresas bogotanas.

Con todo el material recopilado se toma una población de 23 referencias bibliográficas que incluyen libros, blogs, proyectos de investigación, artículos y documentos informativos que contienen amplia investigación en las primordiales tendencias de retención de talento humano y que fueron fundamentales para el criterio y análisis de lo que para esta investigación concierne. Así mismo, se tiene una muestra de 15 documentos que se clasificaron y articularon en la Matriz

de Revisión Documental, destacándose trabajos de grado, artículos e investigaciones que permitieron la construcción de conocimiento y proporcionaron el interés de las participantes en este proceso investigativo con la finalidad de contribuir y aportar a la gestión de las técnicas integrales de la gerencia del talento humano, específicamente en el proceso de retención de personal en las empresas bogotanas.

Por consiguiente, ahondaremos en examinar el cumplimiento de nuestros objetivos planteados y el análisis o propuesta metodológica para la implementación de tendencias de retención de personal en empresas bogotanas; de igual forma resaltaremos aportes de autores y de investigaciones valiosas para el presente estudio.

A continuación, nos permitimos resaltar la importancia de las principales definiciones que dan autores como base para la investigación presentada y que permiten trazar una línea de conocimiento enfocado a la retención de personal en las organizaciones, en este sentido (González 2009 p.8), hace referencia que la retención de empleados son “aquellas prácticas administrativas orientadas a ‘no dejar ir’ a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa”; sin embargo, en controversia a esta definición, en la actualidad las organizaciones también deben dar su mirada y retener a su personal que lleven una larga trayectoria, dado que poseen conocimientos y experiencia en el funcionamiento de esta; por lo tanto, representaría una gran pérdida de capital humano en la organización.

Ahora bien, Barragán, Castillo & Guerra (2009) plantean que las grandes empresas son cada vez más conscientes de retener a su capital humano teniendo especial atención para cargos críticos como y aquellos considerados como no críticos, entendiendo que sus colaboradores deben estar satisfechos para presentar resultados de manera más productiva, eficiente y orientada a resultados, impactando favorablemente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; sin embargo, en la coyuntura actual donde cada vez los emprendimientos son transformados en grandes organizaciones, implica que las nuevas generaciones presten atención en las preferencias y tendencias de retención para que estas se puedan aplicar en las micro, medianas y grandes empresas de la ciudad de Bogotá.

Elangovan (2001) ratifica que la satisfacción y el compromiso existente en relación con el trabajo son variables claves que intervienen en la retención del personal. Por consiguiente, es indispensable que en las organizaciones implementen estrategias encaminadas a fortalecer el compromiso de los empleados, generando así un sentido de pertenencia por la empresa.

Por lo tanto, la relevancia de retención de capital humano aplica tanto para grandes como pequeñas empresas, de esta manera su impacto se verá reflejado en el conocimiento adquirido a través del tiempo y en la ejecución de nuevas metodologías aplicadas de acuerdo a los cambios que se generan en el mercado nacional e internacional con respecto a la actividad económica en la que se encuentre una organización; no obstante para llegar a realizar un análisis exhaustivo sobre cuáles son las preferencias del capital humano en una organización, debemos determinar y entender que necesidades tienen cada una de las personas que integra la fuerza laboral.

Por consiguiente, traemos a Maslow (1964) gran psicólogo estadounidense conocido como uno de los grandes fundadores de la psicología humanista, quien estudio a través de su pirámide la jerarquía de las necesidades que requiere un individuo para satisfacer sus deseos, en este sentido valorar y darle la importancia que esta merece en la aplicación de estrategias enfocadas a cubrir sus principales deseos a los colaboradores, permite de alguna manera garantizar que se fidelicen con la organización. Es así, como proporcionar necesidades fisiológicas sencillas como el suministro de bebidas, bonos o subsidios de alimentación, oficinas atractivas, equidad en la carga laboral, entre otros aspectos que le generen una estabilidad física y mental al colaborador, contribuye a que a la estancia sea más duradera en el puesto de trabajo.

Dando continuidad con las necesidades planteadas a la pirámide siguen las necesidades físicas, pertenencia, estima, y de autorrealización, en cuanto se estudien cada una de ellas y se valide el alcance que tiene una organización con respecto a su disponibilidad de recursos ya estos sean técnicos, humanos o financieros, podrán implementar un portafolio de beneficios que sea atractivo para los colaboradores que integran una empresa.

De esta manera, direccionar estrategias encaminadas a la creación de ambientes seguros, tranquilos y agradables, le generan a un individuo estabilidad emocional, dado que la mayor parte del tiempo productivo de un profesional o colaborador lo emplea en la ejecución de actividades ya sean manuales, de riesgo, desarrollo de conocimiento, administrativas, mercadeo, comunicación y un sinnúmero de acciones que le puede llegar a suministrar a la productividad y competitividad del negocio, y que estas a su vez impactan en el desarrollo de un país a nivel regional, nacional e internacional; por ende, brindar calidad de vida será una oportunidad de crecimiento en las estrategias de un negocio.

En la ejecución de esta investigación se recopilan las principales tendencias usadas por empresas nacionales e internacionales en los últimos 10 años, que han traído beneficios e

impactos a las grandes organizaciones y que dan un referente de éxito en la fidelización y retención de capital humano. Por esta razón, se logra examinar con la exploración del presente estudio y teniendo en cuenta la clasificación de información que registra en la matriz de revisión documental, que importantes organizaciones del ámbito nacional e internacional han implementado nuevas estrategias y tendencias que han permitido la permanencia del talento humano, reduciendo el índice de rotación de personal y generando organizaciones productivas y con climas laborales saludables. Dentro de las técnicas implementadas se destacan: Employer Branding, salario emocional, gestión del conocimiento y gestión por competencias, Big data, cultura del Feedback, planes carrera, formación del personal, motivación organizacional entre otros.

Estas técnicas conllevan a que los trabajadores se sientan motivados laboralmente y por ende su compromiso organizacional sea más alto, así lo indica la investigación realizada por estudiantes de la facultad de ciencias empresariales de la Universidad Peruana Unión, quienes desarrollaron una investigación de los temas en mención para los trabajadores de una empresa en el año 2018. El estudio comprende la correlación que existe entre la motivación laboral y el compromiso organizacional, de tal modo que factores como la desmotivación laboral, la impuntualidad en los pagos de nómina, la falta de incentivos laborales y la rutina provocaron problemas en la compañía, pues generó disminución de la productividad, bajo rendimiento laboral, abandono en puestos y funciones de trabajo, y la ausencia del compromiso organizacional. Por esta razón plantearon estrategias para la compañía enfocadas al aumento de la motivación laboral a través de estímulos positivos con el fin de que los trabajadores sientan más compromiso organizacional y por ende reciban a cambio mayores beneficios.

Por otra parte y siguiendo con la clasificación de investigaciones que registran en el instrumento de investigación adoptado para el presente estudio, se tuvo en cuenta un estudio realizado por la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, referente a un modelo de gestión humana que se utilizó como estrategia para la retención de personal en una ferretería de la ciudad de Bagua Grande durante el año 2018 y el cual permitió planificar eficientemente los procesos para una correcta gestión del talento humano a fin de facilitar y gestionar la retención del personal idóneo, pues su principal problemática estaba relacionada con la deserción del personal por motivos motivacionales y de factor prestacional.

Continuando con la identificación de tendencias de retención de personal que han generado mayor impacto en las organizaciones durante los periodos 2010 al 2022, y contemplando la clasificación de la matriz de revisión documental se puede destacar:



Figura 2. Empresas con mayor capacidad de atraer y retener talento. Tomado de: LR-GR (2021). La lista de las empresas con mejor capacidad para atraer y retener el talento humano [plano]. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/especiales/las-1-000-empresas-mas-grandes-de-2020/las-empresas-con-mejor-capacidad-para-atraer-y-retener-el-talento-humano-3187676>.

En Colombia empresas como Bancolombia, Nutresa, Ecopetrol, Alpina, Bavaria entre otras, han implementado planes de retención creando iniciativas de reactivación económica, específicamente en jóvenes que no cuentan con experiencia laboral con el fin de que puedan realizar sus prácticas universitarias y una vez finalizadas puedan incorporarse directamente a las empresas recibiendo múltiples beneficios y capacitaciones constantes para el desempeño de su actividad laboral; estas empresas son reconocidas en el mercado laboral por su nivel de competitividad y rentabilidad; gracias a las estrategias y planes de beneficios implementados por las organizaciones, se obtiene como resultado trabajadores comprometidos y fidelizados que garantizan una permanencia alta, evitando así reprocesos para las organizaciones, pues el tener un alto índice de rotación implica costos, ya que el retiro e ingreso de un nuevo trabajador conlleva a recursos financieros y humanos; teniendo presente esto, parte la importancia de diseñar procesos

de selección robustos y con la calidad de identificación del personal que requiere la organización con énfasis en la estrategia organizacional, la validación de perfiles deseados contribuye a que las personas estén enfocados en la misma ruta en la que va la organización.

Por consiguiente, tendencias como la cultura del feedback y el big data, han tomado bastante fuerza y generan gran impacto en las organizaciones para el proceso de retención de personal, no solo por ser alternativas novedosas y adaptadas a la transformación de procesos, sino porque además facilitan la percepción y el entendimiento de aquellos factores que influyen en la satisfacción y el compromiso de los empleados.

El uso del Big data es una técnica importante que contribuye al manejo de grandes volúmenes de información logrando aumentar una ventaja competitiva frente a las demás empresas, pues permite la reducción de costos, facilita los procesos y la toma de decisiones organizacionales; esta tendencia es muy útil para el proceso de retención de personal, pues no solo contribuye a la disminución de la rotación de este, sino que además a través de información de datos del colaborador, se permite hacer un análisis sobre la medición de la satisfacción y el bienestar laboral, así como descubrir aquellas personas que están en riesgo de salida, problemas de liderazgo, falta de motivación, problemas formativos entre otros.

El estudio desarrollado conllevó a proponer tendencias efectivas de retención de personal con el fin de que puedan ser aplicadas a empresas bogotanas a fin de fidelizar su capital humano. En cuanto al proceso de retención de personal existen muchas estrategias y técnicas que pueden utilizar las organizaciones y así poder retener a sus colaboradores; así lo demuestra el estudio realizado por estudiantes de la Universidad Cooperativa de Colombia de la facultad de ciencias Humanas y sociales del programa de psicología sede Bogotá durante el año 2022, en donde indican que es necesario garantizar buenas condiciones laborales desde el primer día de ingresos de los trabajadores, generando un proceso de integración continuo y rápido, a fin de que el trabajador se adapte en gran medida a la cultura organizacional, a la necesidad de capacitación y de igual forma el acompañamiento por parte de compañeros que ya conozcan los procesos.

Así mismo, otro punto para resaltar de este estudio es la cultura organizacional de las empresas, ya que estas componen los valores, reglas y normas que definen el comportamiento de estas, por consiguiente, es de vital importancia que los trabajadores se sientan identificados y se logren adaptar a la cultura empresarial; de esta manera durante el proceso de selección de personal se debe enfocar la búsqueda en candidatos que se proyecten o se puedan ajustar a la

cultura de las organizaciones, que a vez en un futuro facilitarán su proceso de adaptación y seguidamente del rapport “conexión” que se realice al ingreso permitirán fortalecer el vínculo entre trabajador y empresa; también es importante tener en cuenta factores tangibles e intangibles relacionados con el clima laboral, beneficios, bonificaciones, remuneraciones adecuadas que puedan cubrir las diferentes necesidades de los trabajadores, tal y como lo indica la pirámide de las necesidades de Maslow.

El estudio indica que existen diferentes factores para aumentar la retención de personal en las organizaciones, destacando el salario económico y la motivación en el personal. Un estudio realizado por Mercer Marsh para 116 compañías en 2014, los beneficios que ofrecen las empresas incluyen horarios flexibles (50,9% de la muestra), teletrabajo ocasional Retención de personal en Escobar y Martínez S.A 25 (35,3%), salida temprano los viernes (30,2%), jornada laboral reducida (26,7%), días adicionales de vacaciones (25,9%), días al año para temas personales (24,2%) y, en menor medida, teletrabajo permanente (7,8%). En el cual, además de generar utilidades para los empleados, también es rentable para los empleadores, en el mismo estudio se demuestra que las empresas que implementan estas estrategias aseguran una reducción de los costos operativos (47%), aumento de la productividad (47%) y mejora eficiencia en el proceso. (37%) y mayor rentabilidad (17%). A su vez, los empleados creen que trabajar a distancia les ahorra tiempo de viaje (49 %), autonomía e independencia (40 %) y mejora la calidad de vida (33 %).

Otro aspecto a tener en cuenta para la retención del personal es aumentar la estabilidad laboral, de tal manera que el trabajador se sienta seguro y competente dentro de la organización para poder desarrollarse personalmente, así mismo que cuente con oportunidades de ascenso profesional reconociendo sus habilidades, conocimientos y esfuerzos; es así como el plan carrera al interior de las organizaciones cobra importancia porque le retribuyen al colaborador un reconocimiento a su desempeño en las actividades que desarrolla, por lo tanto esta tendencia forma un precedente a las nuevas generaciones en la oportunidad que le puede brindar a nivel profesional crecer jerárquicamente, su estado emocional le transmite ideas de desarrollo y sentido de pertenencia; así mismo, el mentoring le permite al profesional desarrollar habilidades de liderazgo con su equipo de trabajo, y, a través de este logra gestionar las estrategias organizacionales diseñadas por la alta gerencia.

En este sentido, la emoción de los profesionales cobra importancia en la ejecución de sus actividades pues como se encuentre su estado de ánimo contribuirá a la meta del negocio de la organización; por ello, destinar recursos financieros para los planes de capacitación y entrenamiento se convierte en un “gana-gana”; sin embargo, la ideología en algunas compañías lo ven como un gasto y se requiere este se reconozca como una inversión a su negocio, dado que el capital humano necesita actualizarse en las nuevas prácticas, herramientas y conocimientos para el desarrollo de sus funciones.

Existen varias estrategias como las mencionadas en esta investigación y que han sido éxito en las organizaciones ayudando así a la retención de personal, para poder implementarlas las empresas deben estar dispuestas a reinventarse y asumir algunos costos adicionales que a su vez le generaran beneficios más provechosos.

Es claro que las personas conforman una organización y de su labor depende el cumplimiento de los objetivos estratégicos los cuales generaran el posicionamiento en el mercado laboral, sin embargo, el no contar con trabajadores con sentido de equipo, comprometidos, motivados y leales provocara como consecuencia un alto índice de rotación de personal afectando directamente a la empresa.

En este sentido, durante la realización del presente estudio y con base en las diferentes fuentes bibliográficas, se concluye que:

La implementación de nuevas tendencias en retención de personal es un desafío para las organizaciones, ya que dichas prácticas involucran un factor económico importante que la mayoría de las empresas temen a afrontar.

Se hace necesario implementar estrategias y aplicación de tendencias efectivas que disminuyan la rotación de personal en las organizaciones garantizándole al personal un equilibrio de vida emocional y laboral.

Muchas organizaciones no tienen definido un plan de retención de personal afectando así la rotación, ambiente laboral y satisfacción de los trabajadores. Implicando una reducción de la productividad y reasignación de las tareas ejecutadas.

La aplicación de tendencias como el feedback y el big data son técnicas muy recomendadas y que las empresas pueden implementar, pues permiten la reducción de costos laborales, disminución y simplificación en los procesos de retención de personal, aumento de la

productividad y motivación laboral, haciendo que los trabajadores se sientan más activos dentro de la empresa y puedan tener una estabilidad laboral en la misma.

Las empresas deben estar en la capacidad de identificar las oportunidades de mejora de sus empleados y procesos e implementar planes que contribuyan al fortalecimiento de estos, aumentando el rendimiento y la motivación de los empleados que serán de vital importancia para la retención del personal y contribuirán al cumplimiento de los objetivos.

Las estrategias implementadas por las empresas mencionadas en esta investigación han logrado grandes resultados en las mismas, que a su vez las prepara para afrontar nuevos retos, dejándolas, así como ejemplo a seguir para las organizaciones que esté atravesando por un índice alto de rotación de personal.

Uno de los objetivos de la cultura organizacional, es el fortalecimiento de la empresa y sus empleados lo que asegurara el compromiso y lealtad de este, generando así resultados óptimos.

El plan carrera como estrategia busca potencializar a la empresa y sus colaboradores creando un compromiso real por los mismos, aumentando la productividad y mejorando la tasa de retención de personal.

Adaptar recomendaciones a la cultura y las necesidades específicas de la empresa; mantenerse actualizado sobre las tendencias en retención de personal y estar dispuesto a ajustar las estrategias para que se logre el éxito a corto y largo plazo.

Conclusiones

La revisión bibliográfica demuestra que las tendencias de retención de personal efectivas se relacionan con la búsqueda de bienestar y satisfacción de los colaboradores, debido a que las necesidades humanas han ido evolucionando hasta llegar a niveles más altos, en donde el reconocimiento al logro y el crecimiento personal son factores de suma relevancia en la fuerza laboral actual.

Las compañías que procuran la estabilidad, felicidad y bienestar de sus colaboradores son más productivas, pues cuentan con personal más motivado y consciente de su importancia en el logro de los objetivos de la compañía para la cual trabajan, por lo que su labor es desempeñada de manera más orgánica y no tan mecánica.

La retención de personal es una de las principales herramientas de las compañías para la reducción de costos, pues los altos índices de rotación de personal generan cuantiosas pérdidas a las organizaciones colombianas.

Las tendencias de retención de personal reflejan la evolución constante de las prácticas de gestión de recursos humanos, para adaptarse a las necesidades cambiantes y expectativas de los empleados en un entorno laboral de constante transformación. Algunas conclusiones clave sobre estas tendencias incluyen:

Desarrollo profesional y crecimiento: la oferta de oportunidades de desarrollo y crecimiento se ha convertido en un pilar fundamental para retener el talento, y las empresas que invierten en la formación de sus empleados tienen más éxito en retenerlos.

Cultura y valores organizacionales: la alineación de los valores personales y organizacionales es esencial para la retención y las empresas que promueven una cultura inclusiva y diversa son más atractivas para los empleados.

Participación de los empleados: las organizaciones están reconociendo la importancia de involucrar a los empleados en la toma de decisiones y darles voz en asuntos que afectan a la empresa.

Datos y analítica de recursos humanos: el uso de datos y análisis se ha vuelto fundamental para comprender y abordar problemas de retención de manera más efectiva.

Globalización del empleo remoto: El trabajo remoto ha llevado a un cambio en la dinámica de retención, ya que las organizaciones compiten a nivel global por el talento.

En general, las tendencias en retención de personal subrayan la importancia de valorar y cuidar a los empleados, promoviendo su desarrollo y bienestar, y creando un entorno de trabajo inclusivo y equitativo. Estas tendencias no solo son beneficiosas para los empleados, sino que también pueden tener un impacto positivo en la productividad y el éxito a largo plazo de las organizaciones. El reto es seguir investigando el comportamiento de mercado para contemplar nuevos modelos y técnicas.

Recomendaciones

Las organizaciones colombianas deben incluir dentro de sus planes de trabajo y presupuestos anuales, lo correspondiente al desarrollo de planes de bienestar, reconocimiento y compensación, enfocados a retribuir a sus colaboradores por los esfuerzos que realizan día a día para el logro de los objetivos organizacionales, enfocando sus esfuerzos al cumplimiento de las expectativas personales, emocionales y profesionales del personal vinculado.

La implementación de una cultura de control y seguimiento es de vital importancia para que los programas implementados en pro de la mejora del bienestar y satisfacción de los colaboradores sean efectivos, pues de allí se derivarán los ajustes y mejoras que se deban implementar para que estos planes logren las metas propuestas.

Estudiar la organización individualmente para saber su necesidad: Asegurarse de que la investigación incluya una muestra representativa de empleados de diferentes niveles, roles, edades, géneros y antecedentes culturales. Esto permite obtener una comprensión más completa de los factores de rotación.

Las empresas deben implementar una investigación cualitativa: combinar enfoques cuantitativos con investigaciones cualitativas, como entrevistas en profundidad, para captar las experiencias y percepciones de los empleados sobre su retención o rotación.

Evaluación de políticas y prácticas internas: investigar cómo las políticas y prácticas de la empresa, incluyendo programas de desarrollo, la compensación, el equilibrio entre el trabajo, la vida personal y la cultura organizacional, afectan la rotación de personal.

Análisis de costos de rotación: evaluar los costos asociados del proceso de rotación de personal, y su impacto en los gastos que involucran el reclutamiento, capacitación y pérdida de productividad, proporcionando una perspectiva económica sobre la importancia de la retención.

Comparación con la competencia: comparar las tasas de rotación de la organización frente al mercado y la competencia, para obtener información sobre la posición en el ámbito laboral y mejorar las prácticas en el proceso de retención.

Actualización continua: la rotación y las dinámicas de retención pueden cambiar con el tiempo, por consiguiente, es importante realizar investigaciones de seguimiento para mantenerse actualizado frente a las tendencias en curso.

Referencias

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Granica.
- Aguas. (2023). *Diseño de un tablero de control de indicadores para el apoyo en el análisis de la información y toma de decisiones del frente cuantitativo del área de Inteligencia de Gestión Humana en Bancolombia*. (Trabajo de grado). Universidad de Antioquia , Medellín, Colombia.
- Aguilar. (2023). *Diseño de un tablero de control de indicadores para el apoyo en el análisis de la información y toma de decisiones del frente cuantitativo del área de Inteligencia de Gestión Humana en Bancolombia*. Recuperado de: https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/36343/1/AguasLeidy_2023_%20TableroControlIndicadores.pdf)
- Aguilar, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo del personal*. México D.F: Editorial Limusa S.A. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Bello. (19 octubre 2022). *Recursos Humanos: Cómo usar el Big Data en la retención de personal*.
- Bernal, C. (13 de Julio de 2022). ¿Por qué a las empresas se les hace tan difícil retener el talento? *Colombia Forbes*. Recuperado de: <https://forbes.co/2022/07/13/capital-humano/por-que-a-las-empresas-se-les-hace-tan-dificil-retener-el-talento>
- Bizneo. (2021). Bizneo Blog. Obtenido de *Gestión de los Recursos Humanos de una empresa: ejemplos de éxito [Entrada a blog]*: <https://www.bizneo.com/blog/ejemplo-gestion-de-los-recursos-humanos/>
- Cabral, J. (2013). *Escuela de Organización Industrial* . Obtenido de *RR.HH: FORMACIÓN DE PERSONAL*.: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>
- Casanova, F. (2003). *Oficina Internacional de Trabajo*. Obtenido de *Formación profesional y relaciones laborales*: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/casan.pdf

- Crespo, T., López, J., Peña, J., & Carreño, F. (2003). *Administración de empresas* (Vol. II). España: MAD. Obtenido de https://www.google.com.co/books/edition/Administracion_de_Empresas_Profesores_de_e/jo-goNah_osC?hl=es-419&gbpv=1&dq=Frederick+Herzberg+teoria+de+los+dos+factores&pg=PA239&printsec=frontcover
- Durán, C. (2022). ¿Por qué las empresas se les hace tan difícil retener el talento? Recuperado de: <https://forbes.co/2022/07/13/capital-humano/por-que-a-las-empresas-se-les-hace-tan-dificil-retener-el-talento>.
- Equipos&talento. (19 de Marzo de 2018). LinkedIn revela los sectores con los niveles más altos de rotación. Obtenido de <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/03/19/linkedin-revela-los-sectores-con-los-niveles-mas-altos-de-rotacion>
- Figuroa, H. (12 de Mayo de 2014). Estrategias De Atracción Y Retención Del Talento Humano En La Industria Minera Colombiana. *Revista Economica CUC*, 35(1). Recuperado de: https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/download/219/pdf_43/0
- Fonseca, J., Garzón, M., Rodríguez, J. C., & Torres, S. (2014). Retención de personal frente al modelo de salario emocional.
- Forero, L., Huerfano, M, & Ángel, J. (2019). Tendencias y prospectiva de la gestión del talento humano en Colombia.
- Funes, Y. (2001.) El trabajador como inversor, una nueva metáfora para la medición del capital humano. *Revista Red Académica de ciencias administrativas*, 52,(6) . Recuperado de : https://www.uaeh.edu.mx/campus/icea/revista/articulos_num6/articulo3.htm#:~:text=Tomas%20Davenport%20nos%20hace,bien%2C%20lo%20aportan%20cuidadosamente%20y
- Giraldo, M. A. (2023). Salario emocional: equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Gonzalez, D. R. (2009). Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45, (156) . Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>

- Hattie, J., & Clarke, S. (2019). *Aprendizaje Visible: Feedback*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A .
- Laínez, J. E. (2016). el employer branding como generador del compromiso en la atracción y retención de talento, una revisión conceptual.
- Lopez, A., & Espinoza, E. (2022). *Estrategias de comunicación en linkedin de las organizaciones exitosas del Perú para atraer y retener talento humano*. (Trabajo de grado Universidad Privada Antenor Orrego). Recuperado de: <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/10015>
- Maslow, A. (1987). Teorías de la motivación. Carlos López, 7.
- Morales, N. (21 de Junio de 2021). Obtenido de La lista de las empresas con mejor capacidad para atraer y retener el talento humano. *La república*. <https://www.larepublica.co/especiales/las-1-000-empresas-mas-grandes-de-2020/las-empresas-con-mejor-capacidad-para-atraer-y-retener-el-talento-humano-3187676>
- Núñez-Cacho Utrilla, P., Grande-Torrales, F., & Pedrosa Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universi Bussines Review*, 11.
- Pararisa, I. (2018). Universitat Oberta de Catalunya. Obtenido de People analytics y gestión del talento.: https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/144368/1/Gestion%20del%20talento_People%20analytics%20y%20gestion%20del%20talento.pdf
- Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.
- Robbins, S. (1988). *Comportamiento Organizacional* (10 ed.). San Diego: Pearson. Obtenido de https://www.google.com.co/books/edition/Comportamiento_organizacional/OWBokj2RqBYC?hl=es-419&gbpv=1&dq=Teor%C3%ADa+de+las+necesidades+de+maslow&pg=PA156&printsec=frontcover
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 15.

- Salvador, K. (2018). Implementación de estrategias de Employer Branding para mejorar la atracción y retención de talento humano mediante el compromiso organizacional (Master's thesis).
- Vargas, N. (22 de Agosto de 2022). Obtenido de Colombia tiene dificultades para retener a empleados. *la República*. <https://www.larepublica.co/empresas/mas-de-60-de-las-empresas-en-colombia-tienen-dificultades-para-retener-a-empleados-3430715>
- Vintagecircle. (2023). Vintagecircle. Obtenido de 30 Mejores Estrategias de Retención de Personal para el Nuevo Clima Laboral. [Entrada a blog] <https://blog.vantagecircle.com/es/estrategias-de-retencion-de-personal/>
- Wilson, D. (2006). La Retroalimentación a través de la Pirámide. <http://fundacies.org/site/wp-content/uploads/2019/08/Retroalimentacion-EdR.pdf>.