



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

ANALISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN LA  
EFECTIVIDAD PARA RETENER EL TALENTO HUMANO DENTRO  
DE LA ORGANIZACIÓN

Francisco Javier Santacruz Villegas

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
Facultad de Administración  
Manizales, Colombia  
**2011**

ANALISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN LA  
EFECTIVIDAD PARA RETENER EL TALENTO HUMANO DENTRO  
DE LA ORGANIZACIÓN

Francisco Javier Santacruz Villegas

Tesis presentada como requisito parcial para  
optar al título de Magister en Administración

Director:

Ciro Martínez; Economista industrial, administrador de empresas,  
maestría en prevención de riesgos laborales.

Línea de Investigación: Gestión Humana

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA  
Facultad de Administración  
Maestría en Administración de Empresas  
Perfil Profesional  
Manizales  
**2011**

# Dedicatoria

A la mujer que siendo niño me enseñó la palabra Fe, que con su sonrisa y tenacidad me ayudó a enfrentar las sombras que diariamente aparecen en la vida y que aun en este momento me siguen viendo como hace 30 años.

A Leidy e Isabella que en todo momento me hacen sentir su respaldo y su amor.

# Agradecimientos

Este trabajo de investigación responde a la necesidad de ver el área de gestión Humana como un motor del desarrollo en la organización, bajo este postulado quisiera agradecer a la Empresa Colgas de Occidente S.A .S.P especialmente a sus dos directivos el doctor Fernando Goyeneche gerente y al doctor Oscar Fernando Segura subgerente que durante la realización de mi estudio siempre me brindaron la oportunidad de darle continuidad a mi formación y su aplicabilidad en los objetivos de la empresa. A sí mismo a mis dos compañeras Jimena Estupiñan y Maria Hally Perlaza que me recordaron lo que de niño había aprendido: la tenacidad, el no darse por vencido y la fe en lo que se hace dejando de lado las limitaciones de tiempo, dinero y de mas paredes que no dejan continuar.

A los jefes de Gestión de las diferentes empresas que conforman esta investigación especialmente a la doctora Nancy Mercado que me colaboro para que de los diferentes lugares en donde tenía presencia su empresa llegara la información a tiempo y completa.

A mis compañeros de maestría: Fainory Mora y Andres Zahav los cuales me ayudaron en el trascurso de mi formación y me dieron bases para la continuidad de la formación.

# Resumen

Este trabajo analiza la intensidad de las prácticas de alto rendimiento en Gestión Humana en 8 empresas distribuidoras de Gas Licuado de Petróleo (glp) ejercidas a los empleados con responsabilidades y funciones de mandos medios, y el nivel de motivación de cada uno de ellos identificando causas y circunstancia que puedan desencadenar niveles de rotación voluntaria. Las mediciones se realizaron con dos instrumentos; para las mediciones de prácticas se utilizó un cuestionario bajo la escala Liker que permite medir: trabajo en equipo, contratación, formación, planes de carrera, diseños de puestos de trabajo, remuneración, y evaluación de desempeño. Para evidenciar los desencadenantes de la rotación se midieron los niveles de motivación, y se utilizó una prueba psicotécnica denominada escala de Motivaciones personales (MPS) que permite obtener información acerca de motivación, expectativas, satisfacción, ejecución e incentivos. La muestra se obtuvo por conveniencia, abarcando diferentes sectores del territorio nacional, con un nivel de respuesta del 57%. La interpretación de la información se realizó bajo un análisis univariado, gráficos radiales y análisis bivariados en tablas de contingencia bajo la prueba Fisher, obteniendo información relevante acerca de las prácticas de gestión humana, los niveles de motivación y asociaciones entre prácticas y motivación, para la identificación de factores que pueden generar la no retención del talento dentro de la organización.

**Palabras claves:** Prácticas de alto rendimiento, retención de personal, rotación, motivación, comportamiento organizacional.

# Abstract

## ANALYSIS OF MANAGEMENT PRACTICES IN HUMAN EFFECTIVENESS TO RETAIN TALENT IN THE HUMAN ORGANIZATION

This paper analyzes the intensity of high performance practices in human resource management in 8 distribution companies of Liquefied Petroleum Gas (LPG) carried out to employees with responsibilities and functions of middle managers, and the level motivation of each of them identifying causes and circumstances that can trigger levels of voluntary turnover. The measurements were made with two instruments, for practical measurements were used a Liker questionnaire under which measures: teamwork, recruitment, training, career planning, job design, compensation, and performance evaluation. To identify the causes of the personal rotation were measured the levels of motivation and psychological tests, besides was used a scale called Motivations Personal Scale (MPS) that provides information about motivation, expectations, satisfaction, performance and incentives. The sample was obtained by convenience, covering different sectors of the country, with a response rate of 57%. The interpretation of the data was performed with a “univariado” analysis, radar charts and bivariate analysis in contingency tables under the Fisher test, obtaining relevant information about human management practices, motivation levels and associations between practices and motivation for the identification of factors that can generate the non-retention of talent within the organization.

Keywords: Practices high performance, retention, turnover, motivation, organizational behavior.

# Contenido

Resumen.....	5
Abstract.....	6
Contenido.....	7
Introducción.....	12
1. Contexto del Estudio.....	13
1.1 Contextualización del problema.....	13
1.2 Antecedentes.....	15
1.3 Justificación.....	18
1.4 Objetivos.....	20
1.4.1 Objetivo general.....	20
1.4.2 Objetivos Específicos.....	20
1.5 Hipótesis.....	21
2 Marco teórico.....	22
2.1 Visión general.....	22
2.2 Del comportamiento individual, hacia un comportamiento organizacional.....	24
2.2.1. Modelo económico.....	27
2.2.2. Modelo social del comportamiento.....	29
2.2.3 Modelo de racionalidad retrospectiva de comportamiento.....	31
2.2.4 Modelo moral del comportamiento.....	33
2.2.5 Modelo cognoscitivo o interpretativo del comportamiento.....	34
2.3. Variables que inciden en la rotación de personal.....	36
2.3.1. Atributos individuales.....	38
2.3.1.1. Satisfacción.....	38

2.3.2 Características organizativas.....	43
2.3.2.1 La comunicación como punto de partida para la estructura de un clima laboral y el fortalecimiento en la competitividad empresarial. ....	43
La verdadera raíz de la ineficiencia es el elevado coste de la comunicación (Henry Mintzberg)...	43
2.3.3. Factores del ambiente .....	48
2.4. Motivación .....	52
2.4.1 Factores de higiene o Extrínsecos.....	53
2.4.2 Factores motivacionales o Intrínsecos.....	54
2.5. Liderazgo .....	59
2.6. Practicas de gestión humana. ....	61
2.7. Prácticas de alto rendimiento o efectivas de gestión humana.....	67
2.7.1 Trabajo en equipo .....	68
2.7.2 Contratación.....	70
2.7.3. Formación .....	72
2.7.4. Diseños de puestos de trabajo.....	74
2.7.5 Políticas de retribución .....	75
2.7.6 Evaluaciones de rendimiento.....	77
2.7.7 Planes de carrera.....	78
3 Metodología.....	79
3.1. Metodología, descripción de la población objetivo y recolección de la información. ....	79
3.2 Metodología: instrumentos de medición .....	82
3.3 Metodología: Tipo y Diseño de investigación .....	84
3.4 Metodología: Análisis de los datos .....	85
4 Análisis de resultados y discusión .....	86
4.1 Recolección de la Información .....	86

4.2 Presentación de resultados.....	87
4.2.1 Trabajo en Equipo .....	88
4.2.2 Contratación.....	89
4.2.3 Formación .....	90
4.2.4 Diseño de puestos de trabajo .....	91
4.2.5 Políticas de Retribución.....	92
4.2.6. Evaluaciones de Rendimiento .....	93
4.2.7 Planes de carrera.....	94
4.2.8 Presentación de Resultados de Motivación.....	95
• Componente de Activación .....	95
• Componente de Expectativas. ....	97
• Componente de Ejecución. ....	98
• Componente de Incentivos. ....	99
4.3 Asociaciones estadísticas entre prácticas de gestión humana y motivación.....	101
4.4 Discusión .....	105
5 Conclusiones .....	108
5.2. Ideas de Investigaciones para nuevos proyectos.....	110
6 Anexos.....	111
Bibliografía .....	113

# Índice de tablas

Tabla 1: Variables relacionadas con la satisfacción. ....	39
Tabla 2: Medida de Dedicación de los Empleados.....	41
Tabla 3: Valor del talento en las Empresas .....	51
Tabla 4: Practicas de Gestión Humana desde diferentes teóricos .....	66
Tabla 5: Recolección de la información. ....	86
Tabla 6: Porcentajes de trabajo en equipo: .....	88
Tabla 7: Análisis invariado sobre las prácticas de contratación.....	89
Tabla 8: Análisis univariado sobre las prácticas de formación. ....	90
Tabla 9: Análisis univariado sobre las prácticas de diseños de puestos de trabajo.....	91
Tabla 10: Análisis univariado sobre las prácticas de retribución. ....	92
Tabla 11: Análisis univariado sobre las prácticas de Evaluaciones de rendimiento. ....	93
Tabla 12: Análisis univariado sobre las prácticas de plan carrera. ....	94
Tabla 13: Asociaciones de Trabajo en equipo con Aceptación e Integración Social.....	101
Tabla 14: Asociación entre Seguridad y el proceso rigurosos de selección.....	102
Tabla 15: Asociación entre Seguridad (Activ.) y el modelo de contratación. ....	102
Tabla 16: Asociación entre Seguridad (Satisf.) y el modelo de contratación.....	103
Tabla 17: Asociación entre Seguridad (Exp.) y el modelo de contratación.....	103
Tabla 18: Eficacia de las prácticas de Gestión Humana .....	106

# Índice de graficas

Grafico 1: Componentes del clima laboral.....	44
Grafico 2: Comunicación y Recursos Humanos.....	47
Grafico 3: Procedimientos y Relaciones en la formación y el desarrollo.....	73
Grafico 4: Componentes de la Retribución total .....	76
Grafico 5: Fedback de Evaluación de Desempeño. ....	77
Grafico 6: Gestión y planificación de la carrera profesional y otras actividades de RH .....	78
Grafico 7: Ubicación geográfica de las empresas distribuidoras de glp de la muestra. ....	80
Grafico 8: Histograma de porcentajes de trabajo en equipo.....	88
Grafico 9: Histograma de Contratación .....	89
Grafico 10: Histograma de Formación .....	90
Grafico 11: Histograma de diseño de puestos de trabajo .....	91
Grafico 12: Histograma de Políticas de Retribución .....	92
Grafico 13: Histograma de Evaluaciones de Rendimiento.....	93
Grafico 14: Histograma de Planes de Carrera.....	94
Grafico 15: Componente de Activación .....	95
Grafico 16: Componente de Expectativa .....	97
Grafico 17: Ccomponente de Ejecución.....	98
Grafico 18: Componente de Incentivos. ....	99
Grafico 19: componente de Satisfacción. ....	100
Grafico 20: Relaciones entre variables.....	104

# Introducción

La importancia de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial conlleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión humana empleadas desde el momento en que se realiza el reclutamiento del profesional, la inducción y el planteamiento de objetivos de la organización los cuales deben estar enlazados con los proyectos personales de cada colaborador.

Si bien el título del proyecto refleja el impacto de las prácticas de Gestión Humana, se debe tener claro el aporte de este trabajo a la estrategia y al cumplimiento de objetivos de parte de la alta gerencia la cual tendrá dentro de su planeación tener las herramientas necesarias para liderar en el mercado y buscar diferenciarse de sus competidores, bajo la premisa de que la Gestión Humana es responsabilidad de toda la organización, en especial de la alta dirección y de mandos medios, con énfasis en la gerencia general, que define políticas y en los gerentes o directores de línea, quienes tienen a cargo la mayor cantidad de gente” (Calderón Hernández, 2006) así mismo es de destacar que “Las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas, los gerentes administrativos dirigen grupos y los gerentes administran organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de las organizaciones” (Lengnick-Hall, C.A. y Lengnick- Hall M.L 1988) para lo cual las prácticas que se evaluarán serán como tal la esencia de la empresa su intensidad dependerá de las políticas impuestas por ellos y como le sacan provecho a su activo más importante, el factor humano. Para lo cual se analizarán los aportes realizados por Aguilera en el 2002, Robins 1999 y 2008, Pfeffer (1998) entre otros sobre el comportamiento organizacional alrededor de la búsqueda continua del ser humano por satisfacer las necesidades intrínsecas y lograr su autorrealización en los grupos donde se desempeña, genera una visión clara sobre el impacto de dichos comportamientos en las organizaciones y en el deseo por permanecer o no dentro de la organización dando la claridad necesaria para entender el concepto de retención y como los factores, individuales, organizacionales determinan el deseo por permanecer o no dentro de la organización, lo que facilita el diseño de futuras estrategias que le permitan a la empresa conocer de los talentos que poseen dentro de la organización y como sacar su mayor provecho.

# 1. Contexto del Estudio

## 1.1 Contextualización del problema

En toda empresa la partida de un empleado viene acompañada de numerosos costos, perjuicios que en términos financieros varían según el puesto ocupado así como la dificultad a la hora de encontrar un reemplazo adecuado. Más allá de los costos de reclutamiento de un sucesor, se añaden los costos prácticos de la vacante, teniendo en cuenta que el trabajo realizado por éste se distribuye entre sus colegas y demás colaboradores sobre todo por el tiempo en que la vacante sea nuevamente cubierta, De la misma manera los tiempos que se tenían programados para las tareas se alargan y los proyectos que estaban bajo la responsabilidad del anterior empleado pueden verse comprometidos, según Birchfield, 2001 encontró que los nuevos empleados se pueden tardar hasta seis meses en el conocimiento de sus funciones, tardarse 18 meses para conseguir integrarse en la cultura de una organización y lleva 24 meses antes de que realmente se conozca la estrategia y el negocio al que se han unido.

Cuando los empleados dejan la empresa, desaparece una vasta reserva de saber hacer, éste representa una importante reserva de los conocimientos vitales para la compañía que ponen en desventaja competitiva frente al entorno, el argumentar que una empresa posee las características suficientes para atraer a los mejores empleados no es definitivo, hay que tener un programa sólido que garantice que los mejores empleados que se han atraído van a estar por un largo tiempo en la organización o que el personal que a través del tiempo se ha fortalecido en conocimiento, habilidades y formación continuara generando su mejor disposición y productividad.

Frente a lo enunciado se dan a conocer las consecuencias en tiempo y productividad de las empresas a causa de la rotación y la falta de un programa eficaz de retención de personal; como menciona Cristián Duarte, gerente general de Transearch, "Si no se está dispuesto a hacer algo por retener a quienes agregan valor a la compañía, sólo se puede optar a un talento de nivel medio y los resultados serán consecuentes con eso" el talento dentro de una organización genera ventaja competitiva la cual debe de perdurar dentro de la empresa y continuamente debe de gestionarse de no hacerlo la empresa no tendría las herramientas necesarias para que su personal clave continúe aportando su capacidad de innovar, de resolver problemas, así como de plantear opciones y soluciones. "Ya que lo que las empresas están hoy día buscando son personas

con grandes talentos que puedan brindarle a la compañía estabilidad, crecimiento y desarrollo” (Clavijo, 2011) y esos talentos en su mayoría están o en la competencia o en empresas del mismo sector, por lo anterior se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuál es la influencia de las practicas efectivas de Gestión Humana en la retención de los empleados con responsabilidad y funciones de mandos medios en las empresas distribuidoras de GIp?

## 1.2 Antecedentes

Con la el objeto de brindarle a la investigación un soporte teórico y contextualizar adecuadamente la problemática se realizó una revisión bibliográfica e investigativa sobre prácticas de gestión humana y retención de personal, resaltando los siguientes aportes:

En la investigación sobre los factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías. Un estudio de caso en la comunidad valenciana, Domínguez Santiago 2008, a través de Análisis de casos con entrevistas estructuradas en 50 sectores de España, ratificó la importancia de enmarcar la estrategia de recursos humanos dentro de las metas global de la empresa, como lo indicaron Wright, Smart y Mc Mahan (1995) y de tener políticas y prácticas de recursos humanos altamente efectivas. Dicha investigación arroja resultados similares a la realizada por Domingo Verano Tacoronte 2008 Tras un estudio empírico se confirma: En función de la importancia de los puestos de trabajo, las organizaciones internamente adoptan diferentes estilos o usos de las practicas RRHH, y que básicamente consisten en un uso más o menos intensivo del enfoque preconizado por las practicas de alto rendimiento.

Carrasco Hernández y Rubio Bañón en 2007 en su investigación sobre el Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito, destacan la importancia que presenta este tipo de empresas en el tejido empresarial español, la investigación examina a través de las experiencias de más de 370 pymes familiares, los efectos de 44 prácticas de recursos humanos en el éxito de la empresa, encasillando posteriormente esas 44 practicas en 7, destacando en sus resultados que no existen diferencias significativas en prácticamente ninguna de las practicas de gestión humana. Tan sólo es posible encontrar dos diferencias estadísticamente significativas: la primera el diseño puestos de trabajo, y la segunda: la participación del empleado en la toma de decisiones en las empresas que involucraba la comunicación. Las practicas de gestión humana también se han relacionado con Modelos de productividad, Gómez 2006, el cual plantea que la adopción efectiva de herramientas de gestión es posible si son implantadas dentro de un paradigma conscientemente establecido y elaborado según el modelo de Tang et al., particularizado en cada organización mediante la definición clara de objetivos, con énfasis en la capacidad del talento disponible. Comprobando a través de dicho estudio la variable de prácticas efectivas vs implementación de nuevos modelos productivos.

En la investigación de torres y luna en el 2007 sobre Prácticas de alto rendimiento: un contexto estratégico estructural, tomaron 1500 empresas excluyendo compañías con menos de 50 empleados, hallaron: 1) la conexión causal entre la

estrategia de diferenciación y las Practicas de Alto Rendimiento no ha sido completamente validada en la literatura; hasta la fecha las evidencias a favor de esta conexión ha sido, en ocasiones, ambigua pero a través de su estudio apoyan, la relación directa y positiva entre ambos constructos. (2) en el estudio hallaron que una cultura organizativa fuerte claramente mediaba la relación entre la estrategia de diferenciación y las Practicas de Alto Rendimiento 3) el estudio apoyo la literatura que establece la relación negativa entre centralización y estrategia de diferenciación, y entre centralización y Practicas de Alto Rendimiento. Concluyendo que el nivel de formalización en una organización que sigue una estrategia de diferenciación no afecta la implementación de las Practicas de Alto Rendimiento.

En el estudio de Melian González en 735 empresas localizadas en España, pertenecientes a la Asociación Española de Dirección de Persona sobre: Estilos de dirección de RRHH dentro de las empresas: una cuestión de intensidad en la DRRHH se encuentra: 1) Que las practicas de RRHH varían dentro de las empresas. 2) Se encontró apoyo pero no con el mismo grado de contundencia que las practicas de RRHH de compensación, valoración del rendimiento y condiciones son prácticamente idénticas para grupos que aportan y grupos que no aportan valor a la organización. Por tanto, no existe una diferenciación total de las practicas de RRHH entre los grupos. 3) las empresas emplearían con los puestos del grupo de valor estratégico mas practicas de RRHH para evitar la rotación del personal, debido a la dificultad y coste de encontrar y/o desarrollar sustitutos (Krafft, 1999). Sin embargo, el resultado de la investigación mostro que las principales similitudes entre estos grupos se dan precisamente en las prácticas pertenecientes a las categorías de motivación y empowerment.

En referencia a Retención: Arthur (1994) Observó una relación significativa tanto en términos estadísticos como sustantivos entre la manera en que la organización administra su plantilla laboral y las mediciones tanto de productividad como de rotación, bajo esta línea Huselid (1995) en 968 compañías empleó un método estadístico más riguroso, observando un efecto estadísticamente significativo de las practicas de trabajo de alto compromiso en la rotación del personal, ventas por empleado, utilidades por empleado, y valor de mercado de la compañía. Lacunza 2002, Sobre la Dimensión Educativa de un Director de Recursos Humanos El desarrollo en la empresa, piedra de toque, dentro del marco de políticas de gestión y retención de RR.HH. la autora realiza una revisión bibliográfica de los modelos de motivación y los relaciona con los factores que inciden en la rotación del personal, aportando siete reglas a tener en cuenta para evitar la rotación del talento en las empresas e involucrando en dicha revisión la importancia de las practicas de gestión Humana. En el estudio de Hirsschfeld en Berlin de 2006 sobre Retención y fluctuación el autor realiza una larga revisión de los diferentes componentes que impulsan a las personas a abandonar la empresa y la importancia que tiene para una organización contar con personal altamente calificado tras un análisis de 700 empresas alemanas.

En la investigación: La movilización de los recursos humanos: una fuerza colectiva basada en relaciones de reciprocidad Tremblay y Simard. presenta el modelo de la movilización de los recursos humanos, las condiciones psicológicas favorables para su aparición y los principales incentivos con los que la organización puede influir para estimular su desarrollo. Se define el concepto de movilización y se presentan en detalle cada una de las cuatro familias de comportamientos de movilización (motivación, colaboración, agente de cambio y lealtad).

A través de las practicas de alto rendimiento en gestión Humana, en el estudio de Deloitte & Touch sobre el impacto de las prácticas de capital humano: Con base en datos recolectados durante el 2001 de más de 200 organizaciones de Estados Unidos y Canadá sobre 17 prácticas críticas de capital humano, desarrollaron un puntaje que denominaron Human Capital ROI, que calificó cada compañía en una escala de 1 a 100 y lo correlacionaron con el Índice de valor de mercado a libros (que mide la generación de riqueza de una empresa) y el retorno total a los accionistas. Su conclusión: las prácticas efectivas de capital humano contribuyen sustancialmente al valor de mercado de la empresa, llegando a representar entre el 33 y el 43% de diferencia entre el valor de mercado a libros de una compañía comparada con sus competidores, del cual un 28% corresponde al impacto de prácticas de capital humano que impulsan el valor de mercado en todas las compañías (retención y desarrollo del talento de alto desempeño, compensación variable y comunicación de información estratégica) y entre un 5 y un 15% corresponde al impacto de prácticas de capital humano que generan valor según la estrategia particular del negocio (innovación de productos, intimidad con el cliente o excelencia operacional).

Bajo el contexto de estas investigaciones se puede observar la importancia que tiene para el desarrollo estratégico de la empresa la implementación de prácticas de alto rendimiento y a su vez la relación aparente entre prácticas y retención de personal.

## 1.3 Justificación

Hablar de Retención es hablar de un trabajo en condiciones de seguridad; el cual involucra un adecuado clima organizacional, programas de capacitación orientados a la formación continua del talento humano y al crecimiento cognitivo del trabajador.

Es saber que se está hablando de una organización estratégica con resultados sobresalientes y con la diferenciación de tener el mejor personal dentro de sus filas sobre todo por los continuos cambios en los entornos empresariales los cuales obligan a las organizaciones a esforzarse cada vez más y generar ventajas competitivas a largo plazo, de esta manera el conocimiento de la organización es reconocido como una de las claves de éxito empresarial (Grant, 1996; Kang, Morris y Snell, 2007; Spender, 1996) y se convierte, en consecuencia, en una de las piezas angulares para la supervivencia de las organizaciones. (Thite, 2004) “Conocimiento que debe estar de lado de la empresa porque es ella quien lo ha generado y lo ha convertido en capital intelectual el cual es la verdadera fuente de creación de valor de las organizaciones y la esencia general de la Retención del Talento Humano, puesto que ningún activo tangible o intangible genera valor si no existe un acto humano que lo movilice”. (Ordoñez, J. 2005).

Los empleadores que tratan de fidelizar a su personal se muestran sumamente selectivos y apuntan a las personas capaces de obtener un alto rendimiento cuyos talentos se consideren prometedores. Por consiguiente, se trata de conservar a los colaboradores, pero no a cualquier colaborador. Las rotaciones de personal no son convenientes para un grupo restringido, pero se alientan en los otros. (K. Hirschfeld 2006) razón por la que se debe retener un capital humano que mejore la eficacia y eficiencia de la empresa, que aproveche las oportunidades del mercado y/o neutralice potenciales amenazas (Barney, 1991; Ulrich y Lake, 1991) Existen puestos muy valiosos para una organización pero no personas que los desempeñen correctamente, por lo que son recursos escasos (Wright y McMahan, 1992), estos recursos requieren adecuados niveles de motivación evitando que abandonen la organización. Por ello, esta investigación se centra en cargos que generan valor a la organización basados en el conocimiento, el compromiso y en la productividad; por lo que se han elegido a las personas con responsabilidades y funciones de mandos medios entre los cuales están: Jefes de área, Supervisores, Administradores de agencia, puesto que en ellos recae la responsabilidad de llevar a cabo la buena gestión de su operación a través de un buen direccionamiento y desarrollo de sus subalternos retomando a Calderon Hernandez, 2006 considerando que en una gran proporción la empresas dependen de los jefes de línea y que en buena medida del desarrollo como trabajadores se genera por la calidad de sus jefes. estos son claves para que permanezcan en la organización.

A diferencia de otros proyectos de investigación este pretende evidenciar si las practicas efectivas o de alto rendimiento de una empresa a nivel de Gestión Humana son eficaces para que un trabajador de mando medio continúe aportando sus conocimientos, habilidades y aptitudes, destacando la importancia de esta investigación ya que desde una perspectiva estratégica el impacto de la GRH sobre los resultados de la organización depende de las complementariedades entre las diversas prácticas de GRH y la estrategia competitiva de la organización (Barton y Delbridge, 2004; Delaney y Huselid, 1996).

Teniendo la visión general de la importancia de la investigación y con el ánimo de dar respuesta a un porqué. Se observará la mirada personal del investigador en donde el proyecto nace en la necesidad de generar estrategias de Gestión Humana capaces de brindar a cualquier organización una ventaja competitiva frente a la competencia, de identificar en un mercado cada día más difícil las mejores prácticas para potenciar al talento y a su vez retenerlo; La población objeto de estudio esta focalizada en el sector energético específicamente en las empresas distribuidoras de Glp del país a causa de su ubicación estrategia para abordar los resultados con el intercambio de culturas y a su vez el aprovechamiento de las condiciones actuales para la facilidad en la obtención de resultados y la confiabilidad de los mismos.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo general

Analizar la influencia de las prácticas efectivas de Gestión Humana en la retención de los empleados con responsabilidad y funciones de mandos medios en las empresas distribuidoras de Gas licuado de petróleo?

### 1.4.2 Objetivos Específicos

Medir el nivel de las prácticas efectivas de Gestión Humana en los empleados con responsabilidad y funciones de mandos medios en las empresas distribuidoras de Gas licuado de petróleo.

Conocer los factores motivantes que influyen en la retención de los empleados con responsabilidad y funciones de mandos medios en las empresas distribuidoras de Gas licuado de petróleo.

Relacionar el nivel de las prácticas efectivas de Gestión Humana con los factores motivantes que influyen en la retención de los empleados con responsabilidad y funciones de mandos medios en las empresas distribuidoras de Gas licuado de petróleo.

## 1.5 Hipótesis

Las prácticas de Gestión Humana de las empresas del sector del GLP son eficaces para la retención del personal que aporta valor a la estrategia de las empresas.

Las empresas distribuidoras de GLP presentan una deficiencia en la ejecución de las prácticas de gestión humana.

Las prácticas de Gestión Humana en las empresas de GLP contribuyen a la motivación de los empleados y a su intención de permanecer dentro de la empresa.

## 2 Marco teórico

### 2.1 Visión general

Hablar de retención del talento Humano (RTH) es involucrar un proceso en donde la planeación en gestión humana se alinee a las políticas de la organización en función de la estrategia general de la empresa para competir en un mercado, cuyo panorama difiere de lo que era hace algunos años en donde no había la amenaza constante de una competencia global y no se presentaba lo que para muchos era imposible en países desarrollados como los ciclos de recesión económica.

Bajo esta mirada general del entorno en que se mueven hoy las empresas se deben de dejar atrás los supuestos que guiaban a las organizaciones: 1. Que podía controlar sus propios destinos y 2. Que operaban en un ambiente relativamente estable y predecible, ahora la supremacía competitiva será una función no solo del incremento en las utilidades y el desempeño, sino en la capacidad de las organizaciones de innovar, aprender, responder rápidamente y diseñar la infraestructura apropiada para atender las demandas y de tener máximo control sobre su propio destino (Bechar1999) En este sentido, autores como Barney (1991),Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997), Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003) resaltan que un elemento que diferencia a los ganadores de los perdedores en los mercados internacionales del siglo XXI es la eficacia de la estructura humana; es en ella en donde está el centro y el punto de partida y llegada de cualquier sistema creado por ella misma, es ella quien inventa organizaciones o se incorpora en ellas, El ser humano es el que le da sentido a todo tipo de organización social, desde la familia hasta el Estado. Incluso, en el campo administrativo las funciones propias están fundamentadas en la naturaleza humana (Monroy 1998) Éste es, el fundamento y fin último de la organización empresarial. Cualquier accionar en dicha estructura debe considerar la variable que la posibilita, su prosperidad es directamente proporcional a la realización de hombre. Él es quien da vida a la organización y sin él, ella no tendría sentido.

Por eso, hablar de la organización es hacer lo propio sobre el hombre. Los valores de este obligatoriamente se convierten en conductas y acciones al interior de la empresa (Heman 1999) y es así, como todo intento de renovación social y política ha de sopesar la radical importancia que tienen las organizaciones empresariales, pero ello solo es posible

si se reconsidera el progreso del hombre. De hecho, toda organización ha de ser ejemplo de trabajo en equipo, de participación democrática, respeto mutuo, tolerancia, justicia, realización personal y colectiva, fruto del desarrollo de las potencialidades de cada individuo y de la necesidad para una mejor vida organizacional (Galvis Parrasi, 1996)

Por lo anterior y para poder hablar de Retención de Talento Humano dentro de la organización, se debe centrar un análisis inicial del hombre a través de su comportamiento y como este impacta en el buen desempeño de la organización; para lo cual se abordará el concepto de personalidad, posteriormente partiendo del concepto individual se abordaran los modelos de comportamiento organizacional, culminando el capítulo con los determinantes que impulsan el deseo de rotación en el empleo.

## 2.2 Del comportamiento individual, hacia un comportamiento organizacional.

Como dice Fernando Zepeda en su libro Psicología Organizacional "Hay quienes señalan que es la propia imperfección del ser Humano la que nos mueve a buscar un estado de autosatisfacción, Es decir, que las personas desean sentirse como seres significativos, competentes y agradables para los demás pero especialmente cada quien consigo mismo" bajo esta expresión cada ser humano es singular y complejo. Es el único ser que es artífice y responsable de definir y desarrollar su proyecto de vida, con un agravante bien colocado por Sartre: "el ser humano es el único ser cuya existencia precede de la esencia". El hombre es entonces, un desafío para sí mismo, está condenado a auto realizarse, a proyectarse, a construirse de acuerdo con sus posibilidades, a crear su propia libertad en el desarrollo de su proyecto existencia. (Aguilera, 2002)

El desarrollo de la esencia del fenómeno humano (persona) no se da en el vacío; el ser humano vive en grupos, trabaja con otras personas, hace parte de las organizaciones más variadas: la familia, la iglesia, la barriada, la junta comunal, la empresa productora de bienes y/o servicios. Es decir, su desafío de autorrealización se da en el contexto del fenómeno organizacional (Aguilera, 2002), la cual continuamente fortalece la estructura personal e individual de cada sujeto que a nivel general conocemos como personalidad, que de acuerdo a los aportes de Gordon Allport hace más de sesenta años la definió como: "La organización dinámica dentro del individuo de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus aportes únicos a su ambiente" o para una mejor contextualización del término: "organización más o menos estable y duradera del carácter, temperamento, intelecto y físico de una persona que determina, su adaptación única al ambiente" (Farré Martí & Lasheras Perez, 2000) personalidad que se forma, consolida o determina por factores hereditarios, ambientales y de situación y que impactan en el desempeño y buen comportamiento del individuo dentro de un contexto organizacional (Robbins, 2008)

Factores Hereditarios: la herencia se refiere a aquellos factores que se determinaron en la concepción, la estructura física, el atractivo facial, el género, el temperamento, los ritmos biológicos, todo este conjunto se considera que se obtienen por quienes fueron los padres de un sujeto, la herencia sostiene que la explicación última de la personalidad es la estructura molecular de los genes, localizados en los cromosomas.

Los defensores de que los factores hereditarios estructuran la personalidad, se basan, en investigaciones sobre la similitud de temperamentos entre niños pequeños de

unos mismos padres, la segunda defiende su posición por los estudios de siglos pasados con gemelos separados de sus padres que llegada a su edad adulta preferían objetos de la misma marca y tendencia de su gusto hacia las mismas cosas. Así mismo defienden que la satisfacción en el trabajo se mantenía más alta en sujetos con padres que habían mantenido un buen rendimiento laboral y óptimos resultados en su trabajo.

**Factores Ambientales:** Si las características de la personalidad estuvieran directamente dictadas por la herencia, estarían determinadas desde el nacimiento y ninguna experiencia podría alterarlas; por lo que surgen los teóricos que sustentaron que la personalidad se nutria constantemente de factores culturales, de los primeros aprendizajes, de la norma impuesta por el grupo familiar, de grupos sociales, de las reglas, valores, ideologías y actitudes que pasan de una generación a otra. Lo que fortalece que grupos sociales posean características parecidas en su comportamiento.

**Factores de Situación:** Un tercer factor que impacta en gran proporción a la estructura de la personalidad es la situación, esta influye en los efectos de la herencia y el ambiente. Por lo que se sustenta “La personalidad de un individuo aunque generalmente estable y consistente, cambia en situaciones diferentes” (Robbins, 2008) lo que fortalece el argumento de que situaciones como la iglesia, una entrevista de empleo restringe muchos comportamientos a diferencia de otras situaciones que restringe pocos.

Por lo anterior no se debería ver la personalidad de manera aislada y se concluye que tanto la herencia como el ambiente son factores importantes para determinar la personalidad y que a su vez estos dos están sujetos o inmersos en diversas situaciones que genera, impulsa o restringe determinados comportamientos del individuo.

Como lo mencionaba Herbert Simon, (1972) “Yo pensaba que la organización era muy importante, pero ahora creo que es, más que nada, cuestión de personalidad. Lo que verdaderamente importa es el hombre. El es capaz de trabajar casi en cualquier tipo de organización, a condición de que tenga empuje, habilidad, imaginación” De esta manera se brinda información y se ampliaron los rangos para generar la claridad necesaria sobre los factores que determinan la personalidad de los seres humanos y como está determina los comportamientos de los individuos en el área social, personal, familiar y laboral, pero necesariamente se requiere ampliar el concepto de cómo está estructura individual se convierte en colectiva para determinar modelos de comportamiento dentro de las organizaciones, para lo cual el primer paso es definir organización: “Organización” se refiere al complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos. y porque es importante estudiar la “organización”, es importante en primer lugar, porque es allí donde los hombres pasan la mayor parte de su vida adulta y en segundo lugar, porque ofrece, a aquellos que ocupan posiciones de responsabilidad, los medios de ejercer autoridad y de influir en los demás (Simon, 1972) es así como se determina el concepto de

organización. y, como pasar de una estructura individual a un comportamiento colectivo? Pfeffer en 2000 retoma las investigaciones de Zanhov en referencia a las percepciones colectivas y la cognición social para describir y sustentar cinco modelos de comportamiento, investigando los supuestos subyacentes y sus implicaciones en la comprensión de las investigaciones, modelos que retomaron los aportes de Simon y que ampliaron la información sobre el tipo de comportamiento dentro de las empresas y estos son: 1. El modelo económico, 2. Modelo social, 3. Modelo racional retrospectivo, 4. Modelo moral, 5. Modelo cognoscitivo o interpretativo.

## 2.2.1. Modelo económico.

El modelo económico atribuye al hombre una racionalidad absurdamente omnisciente el cual dispone de un sistema completo y consistente de preferencias que le permiten elegir entre las alternativas que se le presentan. (Simon, 1972) Este modelo explica el comportamiento organizacional bajo tres premisas la primera y en la cual se solicita mayor profundidad es en la racionalidad del individuo para elegir su comportamiento con base a la información que en la actualidad o que en el instante esté disponible para maximizar la utilidad y el beneficio personal.

La segunda premisa invoca el individualismo metodológico. Lo cual involucra a que las instituciones u organizaciones se consideran agregados de las preferencias y de los actos individuales o, en ocasiones, como un nexo de contratos y acuerdos (Jesen y Meckling 1976) dejando entre ver que las organizaciones no son mas que otro instrumento contractual para las relaciones de mercado.

La tercer premisa destaca la amplitud de temas proceden de un supuesto equilibrio centrándose en la interdependencia sistémica revelando las interrelaciones básicas dentro de un sistema social.

Aunque muchas teorías de la ciencia sociales comparten la hipótesis de que los individuos buscan satisfacer su propio interés, varias teorías económicas que han penetrado los estudios de las organizaciones, como la economía de los costos de transacción y la teoría de la agencia que profundizan en la idea del interés personal y destacan el oportunismo, o el interés personal buscado con astucia y engaño (Ghoshal y Moran, 1996)

Por las premisas presentadas bajo este modelo económico el comportamiento de las personas dentro de las empresas se caracterizan por: Un oportunismo el cual incluye amenazas y promesas falsas con el objeto de generar una ventaja individual, considerando que los empleados son recios al esfuerzo y que es imposible que hagan lo que la organización quiere sin alguna forma de incentivo, destaca los niveles jerárquicos propios de la teoría de la agencia la cual sostiene lo provechoso de entender que las relaciones sociales requieren de dos partes: Un principal y un agente y su problema se central surge cuando los principales y los agentes no concuerdan en los objetivos o metas y cuando resulta caro o difícil que el principal vigile efectivamente la conducta del

agente. Por otro lado la teoría de los costos de transacción basa sus postulados en el control de los costos de transacción y en los diferentes modos genéricos de este, como son: los mercados, las jerarquías y las formas intermedias, disminuyendo la incertidumbre que permite proveer el futuro, este modelo continua su premisa en la desconfianza, el egoísmo individual que se interesa en conseguir sus propios intereses. De esta manera el modelo económico presenta un retrato desfavorable de la conducta humana la cual solo busca el enriquecimiento personal y prestigio, en consecuencia su puede controlar este modelo mediante la vigilancia rigurosa en conjunto con planes de incentivos basados en dinero, ascensos, sanciones negativas (Donaldson 1990)

## 2.2.2. Modelo social del comportamiento.

Tendencia o lineamiento de los argumentos teóricos de la psicología social la cual como la mayoría de las teorías del comportamiento se basan en las huellas dejadas por Sigmon Freud, argumentando que las presiones sociales de un grupo social pueden persuadir y generar los comportamientos de los hombres. A si, se imagina a la organización y a las instituciones sociales como modelos de comportamiento de grupo en un sentido amplio, no resulta difícil ver que la participación individual en tales organizaciones e instituciones puede ser la fuente de alguna de sus integraciones más fundamentales y de mayor alcance (Simon, 1972)

“El hecho fundamental de la vida social es precisamente que es social. Que los seres humanos no viven en aislamiento, si no que se relacionan con seres humanos” (Pfeffer, 2000). Es así como los modelos sociales destacan que nuestro comportamiento rara vez puede explicarse sin hacer referencia a otros efectos anteriores y persistentes de interacción con otros y la pauta global de dichas interacciones en grupo, lo que determina que las influencias de las organizaciones sobre el individuo pertenezca a dos clases principales: (Simon, 1972)

1. Las organizaciones e instituciones permiten que cada individuo del grupo forme solidas expectativas en cuanto al comportamiento de los demás miembros en determinadas condiciones. Esta clases de expectativas resultan de una precondition esencial para considerar racionalmente las consecuencias de la acción en un grupo social.
2. Las organizaciones o instituciones proporcionan los estímulos generales y las directrices de la atención que canalizan los comportamientos de los miembros del grupo, y ofrecen a esos miembros los objetivos intermedios que estimulen la acción.

Las organizaciones están ineludiblemente vinculadas a las condiciones de su entorno, para lo cual para entender el comportamiento de una organización, es necesario comprender el contexto de tal comportamiento (Pfeffer, 2000)

Por los planteamientos presentadas bajo este modelo social el comportamiento de las personas dentro de las empresas se caracterizan por: La alteración de ideas y

conceptos del individuo por los que otros opinan, por lo que la interacción con otros manipula o distorsiona la estructura cognitiva individual, por lo que los modelos sociales de conducta restan importancia a las características individuales y destacan la relación y conexión entre los actores sociales, por ejemplo, uno consigue un ascenso no tanto como consecuencia del propio capital humano (Becker, 1964) si no por la posición que ocupa en la estructura social, igualmente las actitudes de los demás en nuestro entorno social afectan las actitudes hacia el trabajo, una teoría importante en este modelo es la teoría institucional la cual es una variante fundamental de los modelos sociales de comportamiento ampliando la concepción del ambiente social y cultural.

### 2.2.3 Modelo de racionalidad retrospectiva de comportamiento.

El modelo de racionalidad retrospectiva indica que los individuos y las organizaciones adaptan medidas que van de acuerdo o son congruentes con sus elecciones o decisiones anteriores, hay dos variantes fundamentales del modelo:

1. Destaca un proceso cognitivo de auto percepción:

En referencia a que el comportamiento obedezca a un proceso cognitivo de auto percepción significa que el sujeto actúa amoldando todo su comportamiento a un modelo integrado por: una visión panorámica de las diferentes alternativas, unas consecuencias de dichas alternativas y una elección. Para lo cual se argumenta que el comportamiento es mecánico, habitual, automático y racional ya que sus decisiones obedecen a un estilo de parecer sensatos, lógicos y congruentes, producto de los actos pasados y del ambiente exterior, una retrospectiva de su propio comportamiento anterior, en la que el pasado afecta el futuro a través de su influencia en las auto percepciones y actitudes.

De acuerdo a los postulados de Simon, 1972 el ser humano presenta una imperfección o una limitación en consideración a que la racionalidad se basa en el conocimientos y como tal solo se tiene uno fragmentado de las condiciones que rodean a su conducta y como tal una ligera percepción de los sucesos que le permitieran deducir las consecuencias futuras, sin embargo destaca su fuerza para alcanzar la racionalidad desarrollando procedimientos de trabajo con los que supera parcialmente esas dificultades colocándole toda su atención el conocimiento de las condiciones y las consecuencias del medio hasta que hubiese pasado el momento de la acción.

El modelo de racionalidad retrospectiva postula un proceso más activo que la simple auto percepción para la toma de decisiones o para sus patrones de comportamiento que les permite actuar con congruencia, fortalecer sus decisiones y acciones a través de la experiencia; este modelo argumenta que los sujetos permanecerán en una tarea por que a medida que vallan avanzando en la solución de esta se incrementa el compromiso para llevarla a cabo para lo cual se plantea la segunda variante.

2. Implica procesos psicológicos sociales como el compromiso y la auto justificación.

El modelo racionalidad retrospectiva se opone a los postulados del modelo económico que veían al hombre como una persona a la cual no se le podía brindar confianza, funcionalista y con el impulso de recibir gratificaciones o premios por su conducta basados en lo extrínseco, basando su argumento en que los individuos después de que se comprometen con ciertas organizaciones o actividades, los incentivos adicionales probablemente no aumenten su motivación o efecto positivo (Pfeffer, 2000)

El compromiso influye sobre la generación de nuevos retos, la culminación de la tarea implica un proceso intrínseco de auto justificación de los diferentes comportamientos para con la organización, el desarrollo de un proceso basado en la generación de nuevas ideas y en el rendimiento de los diferentes integrantes harán que la conducta deseada se genere.

## 2.2.4 Modelo moral del comportamiento.

Bajo los cinco modelos de comportamiento Pfeffer retoma a Etzioni y plantea tres supuestos para el modelo moral:

1. Los individuos aunque buscan constantemente el placer y la gratificación de sus necesidades están regidos por preceptos morales instaurados o impuestos por la sociedad y en especial por su padres por lo que continuamente actúan bajo los factores de placer y su deber moral.
2. Por lo anterior no siempre los hombres escogen los fines si no que se van por los medios que se basan en valores debido a que las consideraciones morales y utilitarias son diferentes.
3. Bajo estos dos conceptos se modifica la supremacía del individuo para pasar a explicar que las colectividades sociales, son unidades importantes para la toma de decisiones con preceptos de moralidad.

Bajo los tres planteamientos anteriores el hombre continuamente se forja la reputación de ser digno de confianza así como los diferentes comportamientos que impliquen un accionar cooperador, actuando siempre con honradez. Por lo que el modelo plantea que los individuos se comportan de modo altruista y de acuerdo con preceptos morales y, al hacerlo, pasan por alto el simple interés personal. De acuerdo Pfeffer los enfoque numéricos no explican muy bien el comportamiento y que como tal se espera que los modelos del mercado incluya factores morales así como económicos por lo que se tiene la obligación social para entender el comportamiento describiéndolo como impulsado por las reglas las cuales definen las relaciones.

## 2.2.5 Modelo cognoscitivo o interpretativo del comportamiento.

Este modelo está implícito en cada uno de los comportamientos organizacionales observados: el modelo económico estructura sus principios sobre la elección racional lo cual implica un proceso cognitivo, el modelo moral incluye su propio modelo de racionalidad que incluye la integración de normas y reglas que determinan el comportamiento o que lo componen, lo que incluye igualmente un proceso cognitivo, el modelo racional retrospectivo incluye procesos cognitivos de involucrar la experiencia para las acciones y decisiones implicando como tal actos meramente de pensamiento y cognición. El modelo posee numerosas variantes que destacan aspectos diferentes como son los aspectos sociales de cognición y se vuelve casi indistinguible al modelo social de comportamiento, a si mismo este modelo hace hincapié en la comprensión retrospectiva basada en procesos de compromiso y sus postulados son idénticos al modelo de racionalización de la conducta, Lo que distingue el modelo cognoscitivo o interpretativo de los demás es su atención a los procesos de percepción y comprensión, basándose de principio a fin en la idea de que las conductas y los resultados se entienden mejor si se centran en los procesos cognitivos que influyen en tales pensamientos y resultados.

Pfeffer para este modelo retoma a Weick como el principal defensor y postulante “ Es posible considerar a una organización como un cuerpo de lenguaje característico que se anexa a la experiencia” las organizaciones sobre todo existen en las mentes y se establecen que dentro de ellas existe un conjunto de: mitos, imágenes, símbolos, rótulos, brindando un importancia significativa al uso del lenguaje y a los símbolos políticos; por lo que no es extraño escuchar que la retorica valla por un lado y la decisión por otro, que a su vez involucran las actitudes, creencias, normas y valores que se generan alrededor.

Como se evidencia el proceso cognitivo se nutre no solo de la percepción, si no de un conjunto de elementos que hacen que la conducta del hombre dentro de las organizaciones sea una representación mental nutrida de estímulos como la atención, las decisiones, la experiencia, la actitud, las emociones, etc. que a su vez integran o elaboran los llamados Mapas Mentales que no es más que una forma del conocimiento individual y colectivo.

Conociendo los modelos de Comportamiento organizacional planteados por Simón y que posteriormente Jeffrey Pfeffer fortalece y amplía ubicándolos en cinco y que autores como: Robins, Zepeda y Ulrich retoman para explicar y dar claridad a los comportamientos organizacionales en nuestro tiempo, se revisaran para finalizar este

capítulo las variables que inciden en la rotación de personal y se ubicaran dichas variables en los comportamientos organizacionales descritos y de esta manera dar claridad de los conceptos y a sus implicaciones para este trabajo.

## 2.3. Variables que inciden en la rotación de personal.

El concepto de rotación hace referencia a los flujos de entrada y salida de los recursos humanos en una organización, la rotación se distingue entre voluntaria e involuntaria, las involuntarias se producen como consecuencias de salidas no decididas por las personas como: La jubilación, la enfermedad, la muerte o la decisión unilateral de la empresa por el no cumplimiento de objetivos, las voluntarias son originadas como consecuencia de decisiones individuales. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Shuler, 2009) por lo anterior a continuación se enfocara esta revisión en las razones individuales por las cuales las personas deciden abandonar o no una organización para lo cual la literatura a distinguido tres grupos principales:

1. Atributos individuales: los atributos individuales que determinan la propensión al abandono en una organización está relacionado con el nivel de satisfacción de las recompensas con el trabajo, el nivel de conocimientos y habilidades de la persona.
2. Características Organizativas: Aspectos como el estilo de dirección, el clima organizacional, la comunicación entre otras.
3. Factores del Ambiente: Aspectos como la ubicación de la empresa, el buen nombre de la organización, entre otras

Bajo estos tres grupos o características que determinan en menor o mayor proporción la decisión de un empleado para cambiar de organización, no se puede desconocer los cambios del mercado descritos al iniciar este capítulo, en donde las expectativas del empleador y el trabajador se están fijando bajo nuevos conceptos como: “El promedio de permanencia en un cargo ha bajado a cuatro o cinco años, e incluso menos. Los jóvenes ejecutivos tienden a quedarse sólo un par de años en cada compañía. Es común que entre las organizaciones se roben candidatos, especialmente cuando están bien formados” (Camagüey, 2008). Cambios en el mercado que han hecho que jóvenes o recién egresados de las universidades, acepten empleos con baja remuneración buscando hacer experiencia y hoja de vida y que tienen claro que una vez que se les presente una oportunidad laboral atrayente en el aspecto salarial, no dudarán en presentar su renuncia y aceptar la nueva propuesta.

Muchas veces la decisión de cambiar de empresa no sólo se toma por el factor económico; sino porque el ambiente de trabajo no facilita la adaptación del nuevo empleado. No se cuenta con una política empresarial definida, un objetivo en común; o puede ser que la empresa los tenga, pero no la socialice; por lo que se hace necesario profundizar sobre los tres factores enunciados.

## 2.3.1. Atributos individuales.

### 2.3.1.1. Satisfacción

El concepto de satisfacción (ST) tiende a confundirse con los conceptos de motivación y de moral dentro del trabajo ya que guarda estrecha relación, de hecho muchos autores la emplean como sinónimo, pero básicamente “la satisfacción designa un conjunto de actitudes ante el trabajo, describiéndola como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo (lo que piensa de él) y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos” (Schultz, 2000) De ahí que la satisfacción o insatisfacción dependa de numerosos factores como: el espacio físico donde se labore, la relación con sus compañeros o con el jefe inmediato, el sentido del logro o la realización que le genera su trabajo.

En referencia a la satisfacción Pfeffer argumento en su libro sobre comportamiento organizacional de acuerdo a la recopilación de diferentes investigaciones que: las fuerzas de las necesidades de crecimiento moderaban la relación entre las características del puesto y de la satisfacción, de modo que el potencial de ST de los puestos afecta más a los individuos con mayor fuerza de la necesidad de crecimiento que a los que la experimentaban a menor grado. A si mismo usando datos recopilados de 234 enfermeras que trabajaban en una clínica del oeste de Estados Unidos de América, Judge descubrió que habían mucho más probabilidades de que las empleadas que tenían carácter positivo y se sentían insatisfechas con sus trabajos, renunciaran, por lo que la personalidad modera la relación entre una actitud, la satisfacción con el trabajo y ciertas conductas como la rotación, bajo este planteamiento las diferencias individuales son tan importantes como las características del ambiente laboral. Por lo anterior la ST en el trabajo está presente en diferentes investigaciones llegando a la conclusión que hay relaciones positivas y negativas con diferentes factores como la autoestima, eficacia personal generalizada entre otras, (Kinicki & Kreitner, 2003) puesto que es imposible examinarlas todas se evidenciará un subconjunto de las mas importante: ver tabla 1.

Tabla 1: Variables relacionadas con la satisfacción.

Variables relacionadas con la satisfacción	Dirección de la Relación	Intencidad de la Relación
Motivación	Positiva	Moderada
Dedicación al trabajo	Positiva	Moderada
Comportamiento Organizacional	Positiva	Moderada
Ausentismo	Negativa	Débil
Rotación de personal	Negativa	Moderada
Estress	Negativa	Intensa
Rendimiento laboral	Positiva	Débil
Satisfacción en la vida personal	Positiva	Moderada
Salud Mental	Positiva	Moderada

Fuente: A, Kinicki; R, Kreitner

Como se evidencia La ST laboral se relaciona con diferentes variables del comportamiento organizacional de manera positiva o negativa; otras características no observadas en la tabla anterior y que constituyen el grupo de positivas son: el grado de adaptación de una persona a su nuevo empleo y constituye un factor de pronostico importante de resultados tales como el éxito y la rotación (Capelli, Fernández Araos, Blutler, & Waldroop, 2005) así mismo la relación con los valores es muy estrecha Chatman y Caldwell (1991) dedujeron que cuanto mayor sea el grado de correspondencia entre los valores de un individuo y la cultura de la organizacional, mas alto será el nivel de desempeño, más tiempo permanecerá el individuo en la organización y mayor será el compromiso expreso con la compañía.

“Por lo anterior las aptitudes se pueden ampliar en muchas direcciones, pero si no van a una dirección adecuada que sea coherente con los intereses vitales se corre el peligro de que los empleados se sientan insatisfechos y desarraigados. Y en una economía en que la ventaja más importante de una empresa es el conocimiento, la energía y la lealtad de su gente, ese es un riesgo demasiado grande para asumirlo” (Butler & Waldroop, 2000)

Bajo este concepto general Butler & Waldroop en su artículo Modelar el empleo el arte de retener a los mejores, involucran la satisfacción como el eje principal para tener un equipo competitivo con los mejores talentos dentro de las organizaciones, describiendo a profesionales que a través de su desarrollo de carrera consolidaron una trayectoria exitosa para las empresas donde laboraban y que de un momento a otro generaron un desequilibrio en la estructura al tomar la decisión de retirarse de sus empleos o al mencionar esta expresión a sus jefes; los cuales en la mayoría de los casos asumen que los empleados que se destacan en sus empleos son felices.

En referencia a los aportes para generar una adecuada satisfacción en los empleados los autores destacan las siguientes premisas:

- Los directivos deben desarrollar en su formación profesional un mayor nivel de comunicación con sus empleados que les permita entender la psicología de la satisfacción del trabajo que no es otra cosa que observar las señales y símbolos que emiten sus colaboradores de su actual trabajo.
- Hay profesionales con un alto nivel de desarrollo académico y profesional que consolidan su experiencia diariamente en la consecución de logros para la empresa, pero se quedarán estos profesionales en la empresa? A esta respuesta los autores plantean que la única forma en que lo hagan es que su trabajo se ajuste a sus intereses vitales profundamente arraigados. Lo que describen como pasiones emocionalmente incubadas durante mucho tiempo que se entrelazan con la personalidad y que se fortalece con la educación.
- Los intereses vitales empiezan a evidenciarse e la infancia y permanecen relativamente estables durante toda la vida.
- El modelado del empleo es el arte de asignar a los empleados puestos que les permitan expresar sus intereses vitales más profundamente arraigados. Es el arte de forjar un plan de carrera personalizado con el objeto de retener a los empleados de valía.

Otro aporte significativo de satisfacción es la realizada por Ulrich, Zenger, Smallwood en el 2000, la cual la involucra positivamente con la dedicación de los empleados y destacan lo siguiente: “La dedicación representa la manera como el personal de una organización va a comportarse y no como podría comportarse. Los empleados dedicados dirigen su energía emocional y su atención a la empresa”

Siguiendo la línea de una competitividad global enmarcada en este capítulo los empleados que piensen en función a dicha globalización y a la competitividad individual y grupal responderán mejor a sus clientes, generaran una mayor flexibilidad a través de su aprendizaje, al trabajo en equipo y aumentaran su dedicación en pro de las exigencias del entorno. Es así como la dedicación de los empleados se acrecienta cuando estos perciben a su empresa como una organización que individualiza masivamente las relaciones de empleo. (Ulrich, Zenger, & Smallwood, 2000) bajo esta misma plantearon que la dedicación del empleo se mide bajo tres indicadores los cuales son: 1. la productividad de la fuerza laboral, 2. El clima organizacional, 3. La retención de los empleados.( ver tabla 2)

Tabla 2: Medida de Dedicación de los Empleados

**Medida de Dedicación de los Empleados**

INDICADOR	DEFINICIÓN	APLICACIÓN DEL LIDER
Productividad de la fuerza laboral	Proporción de producto por unidad de insumo. El producto puede ser ingresos, volumen, utilidades, efectivo, personas contratadas, etc, el insumo puede ser numero de empleados, costo de empleados, etc.	Graficar la productividad en una línea cronológica y comparada con otros grupos
Clima Organizacional	Maneras como se lleva a cabo el trabajo en una empresa. Algunos indicadores pueden ser como se rige el trabajo, como se trata al personal, como se intercambia información y como se toman decisiones.	evaluación continua para evidenciar acciones de mejora.
Retención de Empleados	Estabilidad de la fuerza laboral. Proviene del porcentaje de empleados que se van de la empresa en un lapso de tiempo dado.	Graficar el porcentaje de rotación año a año, comparado con cifras para la industria y la comunidad

Fuente: (Ulrich, Zenger, Smallwood 2000)

Productividad de la fuerza laboral: En referencia a la productividad este es el resultado de un trabajo realizado con alto grado de satisfacción, constituye el principal determinante del nivel de vida de un país, si la productividad sube los salarios mejoraran y las empresas con incremento de productividad disfrutaran de una ventaja competitiva importante.

Clima Organizacional: El clima organizacional sirve como segundo mediador útil de la dedicación, ya que este comprende muchos factores entre ellos la calidad percibida por los gerentes y supervisores, la claridad de la misión y la visión de la empresa, la equidad de las políticas de retribución, la manera en que se toman decisiones etc. Sin embargo este tema se abordara mas adelante con los factores organizacionales de la satisfacción.

Retención de empleados: la ultima dimensión esencial para medir dedicación es la retención, y es este el tema de gran interés para nosotros, porque la empresa que esté perdiendo mucho personal de valor, seguramente pronto se verá en aprietos y no tendrá la oportunidad de competir en los mercados.

Como se evidencia la ST en el empleo aporta en gran medida a los atributos individuales para permanecer en una organización, integrándose positiva y negativamente con diferentes variables que impactan en la decisión de abandonar o no la actual empresa, sin embargo fuera de este grupo pero aun guardando estrecha

relación existen otros determinantes que pueden considerarse con un fuerte impacto en el momento de una decisión y estos son:

Nuevos Desafíos: Edwin A. Lockey y Gary p. Latham 2003 han incorporado cientos estudios sobre metas, en una teoría de establecimiento de metas y desempeño de la tarea las cuales describen las siguientes conclusiones: Las metas específicas llevan a un mejor desempeño que las metas generales, decirle a alguien que haga lo que mejor pueda es una meta general; una meta específica sería reduzca los tiempos en los ciclos X. Es así como la fuga de nuestros talentos se pueden presentar si no se establecen metas, desafíos, y puntos de llegada.

Las perspectivas de carrera: El aprendizaje es fundamental para la capacidad y la productividad, la contratación y la retención, el liderazgo y la adaptación al cambio de toda organización. La formación recibida (sobre los clientes, los mercados, la tecnología, los competidores y una enorme diversidad de variables comerciales) potencia la receptividad, la agilidad y el crecimiento tanto individual como organizativo aumenta el rendimiento empresarial e incrementa el valor del talento. (Dychtwald, Erickson y Morison 2003)

Orientación profesional del empleado y sus posibilidades de desarrollo dentro de la empresa constituyen un incentivo que incrementa su compromiso con la organización, con lo que ésta tendrá más posibilidades de beneficiarse de su iniciativa y de hacerlo durante más tiempo. Por lo que el uso en conjunto de la selección, la formación y el desarrollo ayudar a obtener unos elevados niveles de auto eficacia entre los empleados que les haga sentirse más comprometidos y satisfechos con sus habilidades y además los hará más propensos a compartir conocimiento con otros (Cabrera y Cabrera, 2005)

Otro aspecto que incide en el grado de Satisfacción del empleado pero que se abordara más adelante es la remuneración salarial, aunque muchos autores consideran el dinero como poco determinante, influye en el momento de tomar una decisión (Herzberg 1966) El dinero, puede alejar temporalmente la insatisfacción. Si los trabajadores reciben un aumento de sueldo se cura su insatisfacción temporalmente; Sin embargo es un determinante al momento de escoger una alternativa diferente.

## 2.3.2 Características organizativas

### 2.3.2.1 La comunicación como punto de partida para la estructura de un clima laboral y el fortalecimiento en la competitividad empresarial.

La verdadera raíz de la ineficiencia es el elevado coste de la comunicación (Henry Mintzberg)

Hablar de comunicación en la organización es hablar del establecimiento de una relación individual a una relación grupal, la cual continuamente evoluciona, transforma crea y genera nuevos conocimientos para el alcance de los objetivos, es saber que existe un medio que no se puede detener y que continuamente se relaciona con teorías, tácticas y estrategias administrativas que generan modelos aplicados a la industria desde lo personal a lo colectivo, es saber que la semántica de palabras liderazgo, decisiones, empoderamiento, generan la utilización de un significado y un significante que a su vez debe manejarse con personas cuyo orden subjetivo está regido por una gran diversidad de factores que generan una complejidad que si se orienta adecuadamente crean un clima favorable a los objetivos institucionales que motive al personal a integrar su esfuerzo en el logro de ellos.

Por lo enunciado y tomando como referencia a: Merleau-Ponty (2003) el cual define el termino de comunicación: “el sentimiento de compartir es lo que define la comunicación, es construir con el otro un entendimiento común sobre algo. Es el fenómeno perceptivo en el cual dos conciencias comparten en la frontera El entendimiento común. El entendimiento puede ser la conclusión de las conciencias que discrepan de los enunciados una de otra. El lenguaje despunta, entonces, como objeto cultural de percepción del otro. El lenguaje se convierte en el plano en el cual la zona de encuentro puede ser diseñada mediante el diálogo”. Desde este punto de vista es claro señalar que la comunicación está inmersa en todos los procesos del ser Humano que constituye la estructura de la conducta, de las emociones y de lo cognitivo, evidenciado por las percepciones de entornos tangibles e intangibles; Por lo que no se puede separar como se menciono inicialmente al hombre como parte y esencia de la organización y es así como lo definen Harol J, Leavitt. William Dill, Henry Eyring. 1973: “Las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas, los gerentes administrativos dirigen grupos y los gerentes administran organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de las organizaciones.” Bajo este panorama y teniendo en cuenta que el entorno en las organizaciones continuamente genera cambios coyunturales donde la estructura social de la información y del

conocimiento debe estar rotando y cambiando continuamente en pro de la productividad de la empresa la cual a través de los días genera necesidades para el desarrollo y fomento de las capacidades individuales para que cada miembro aporte el máximo de sus capacidades cognitivas y físicas al proceso de éxito de la organización (Medina 2006)

La comunicación a su vez le abre paso al clima Laboral que de acuerdo a los postulados de Navarro 2000 lo define como: “El conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y comportamientos de sus miembros, o sea, a las descripciones que hacen los individuos de su situación laboral” El estudio del clima presupone el análisis del ambiente humano y físico en el cual se desarrolla el trabajo y puede referirse a un departamento, a una unidad dentro de una empresa o a una organización en general. La existencia real del clima está en la subjetividad de los trabajadores. El clima es la resultante de la interacción de una serie de factores que se presentan en el siguiente esquema:



Grafico 1: Componentes del clima laboral

Fuente: Rubio Navarro, E. Reglas de Oro de un Buen clima Laboral. Internet. Año 2000.

Como se evidencia la comunicación es uno de los ejes en la consecución y consolidación del clima laboral, en donde cada eslabón necesariamente requiere del principio básico de relaciones e interacciones propias de la comunicación: Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que percibe la empresa, indica un sentimiento de pertenencia hacia la misma. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con los objetivos y destruye el ambiente de trabajo, lo que ocasiona situaciones de conflicto que a su vez se ve traducido en bajo rendimiento y en la rotación del personal. Fragmentando el anterior esquema se puede argumentar lo siguiente:

Saber Hacer del Directivo: La dirección es la principal fuente para la creación de un adecuado clima laboral, son ellos que estructuran las políticas, las líneas de dirección, estructuran las metas y determinan los niveles de compensación, son estos los que generan las bases para las líneas de comunicación a través de la comunicación horizontal y vertical siendo responsables de que se generen como lo decía Davisy Newstrom, 2002 “una realidad imprescindible en las organizaciones, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuos y ambiente” o como argumenta (Guillén y Guil, 2000).las percepciones y vivencias de los miembros de la organización ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo Es una vivencia real pero subjetiva, dependiente de la percepción y de los valores de cada individuo. Como se evidencia es la continua estructura de la percepción a través de las líneas de autoridad las cuales solo se pueden llevar a cabo través de la comunicación.

Estilos de trabajo: cada persona tiene su sello personal y esté en un ambiente de trabajo es la diferencia para la productividad o el engranaje para un clima laboral, es entender el estilo de la organización a través de los tiempos y de los cambios del entorno para hallar el estilo de las personas a seleccionar y los cambios a hacer de acuerdo a las necesidades del mercado. (Aranque, Castañeda, & Rivera, 2005)

Condiciones de trabajo: Un sitio que cumpla con todas las normas de seguridad que presente un ambiente sano, con todas las exigencias de la norma de acuerdo a la actividad de la persona es esencial para la productividad de un trabajador y cuando se habla de un sitio “sano” hablamos de lugares que le permitan al trabajador socializarse, informarse y sentirse productivo interior y exteriormente. Como se menciona en el estudio El habla en la vida empresarial: Hechos y perjuicios de Aktouf, & Michel 1986 en donde presenta los hechos del habla en el contexto administrativo productivo destacando la importancia de la comunicación en líneas de producción y en la motivación de los trabajadores como se menciona en este texto “Hablar es vivir, Lacan”

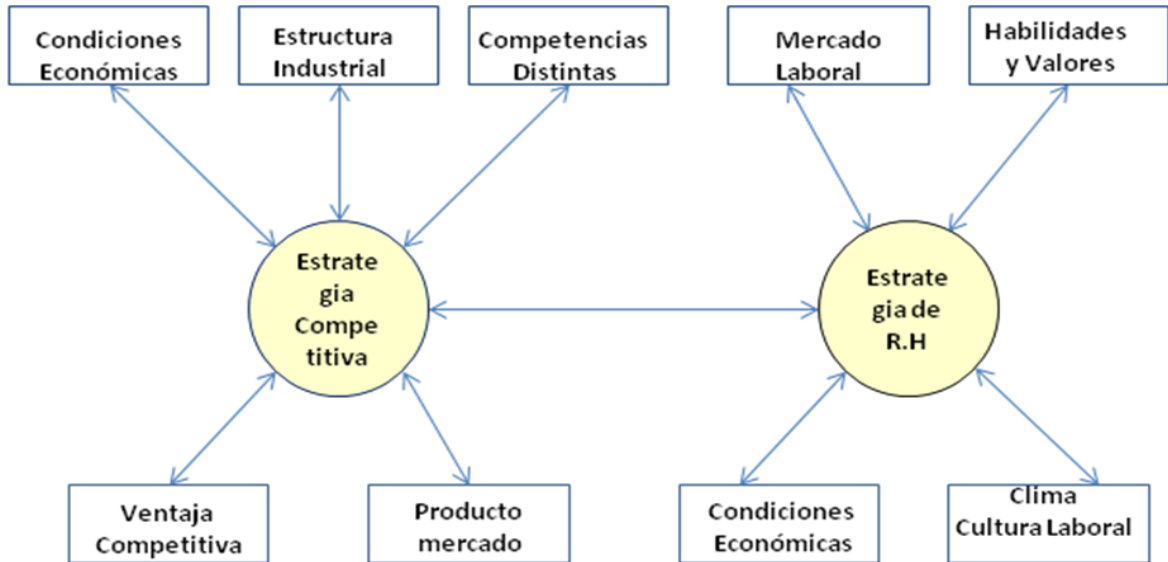
Comportamientos de las personas: La finalidad primordial del comportamiento humano, reside precisamente en relacionarse con las demás personas y establecer con ellas lazos de protección mutua, de ayuda. Para desarrollarnos como personas es preciso la presencia de modelos imitables, de figuras de autoridad y de un continuo aprendizaje de normas y reglas sociales las cuales se empiezan a consolidar desde el momento de nuestro nacimiento. Con esta base para la empresa es esencial el grupo de personas que la conforman o que hacen parte de un departamento dentro de ella, ya que la estructura de personalidad y a su vez de un grupo focaliza la adaptación a nuevos entornos, genera una comunicación fluida en donde los objetivos personales estén enmarcados en los objetivos de grupo, y a su vez en los objetivos de la organización, es estar continuamente fortaleciendo las buenas prácticas al interior y exterior para que los comportamientos individuales y de masa sean los apropiados para el fortalecimiento del clima laboral “en otras palabras, se trata de pasar de un conjunto de funciones y actividades estándares y

más o menos automatizadas, a un sistema flexible donde cada empleado pueda utilizar sus talentos y competencias en la obtención de los resultados requeridos.”(Mintzberg, 1979)

Oportunidades de participación y superación Personal: Pertenecer a un grupo demanda en primera instancia una afinidad por las ideas los ideales o el acompañamiento de todos su integrantes para llevar a cabo metas grupales y a su vez el alcance de objetivos individuales, este enunciado también se aplica para la vida laboral llegamos a una organización por casualidad pero lentamente vamos adquiriendo de acuerdo al entorno sentido de pertenecía, afinidad con otras personas y acompañamiento continuo para llevar a cabo la misión por la que se fue contratado sin embargo diariamente requerimos de modelos de reconocimiento o reforzamientos positivos de nuestra labor para que la actitud diaria sea siempre positiva ya que Los criterios de equidad externa e interna son un requisito de mínima para lograr incorporar personal capacitado en una organización. Por otro lado, el seguimiento del desempeño individual, grupal e institucional, y las decisiones que a partir del mismo se tomen (asignación de tareas, promoción en la carrera, reconocimiento monetario o no monetario) tienen incidencia directa sobre la motivación y retención de los funcionarios. (Mercedes Iacoviello, Laura Zuvanic, 2008)

Finalizando la contextualización de comunicación y de los fuertes lazos que tiene con el clima laboral es importante mencionar la importancias diaria de gestionar los recursos de la organización a través de esta herramienta, de la esencia social del ser humano; es saber que la comunicación es el enlace para cualquier objetivo organizacional y como lo menciona Oszlak, 2003 “ todo sistema salarial contiene potencialmente los incentivos para promover la permanencia en la organización, la asunción de responsabilidades, el desarrollo de competencias y el ajuste entre los objetivos individuales y organizacionales” como se evidencia de lo personal pasamos a lo grupal a través de la comunicación y con esta fortalecemos la percepción favorable de un grupo para el cumplimiento de objetivos.

Teniendo clara la fuerza de la comunicación y el logro con el clima laboral dentro de la empresa se debe ya integrar lo interior a lo exterior en donde se analiza la integración de Recursos Humanos en el proceso de Dirección Estratégica, no sólo en la implantación de la estrategia, sino como variable clave de su formulación. Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) subrayan la necesidad de considerar a las personas de la organización en la formulación de la estrategia empresarial. Para estos autores, la integración entre la función de personal y la Dirección General ha de ser plena y recíproca. En el cuadro anterior tomado de Lengnick Hall del libro Estrategia en Recursos Humanos se da claridad sobre la ventaja competitiva que se obtiene cuando se presenta un clima laboral apropiado y sean integrado otras variables al entorno las cuales como se ha mencionado a lo largo de esta propuesta es producto de la COMUNICACIÓN.



Fuente: Lengnick -Hall y Lengnick - Hall (1988)  
 Grafico 2: Comunicación y Recursos Humanos

Para concluir se me mencionara el aporte de: Miles y Snow (1978), según el cual toda organización debe hacer frente a dos objetivos contradictorios para garantizar su supervivencia y desarrollo competitivo: a) adaptación externa e b) integración interna. La adaptación externa comprende todas aquellas actividades orientadas al conocimiento del entorno y la dirección del proceso de ajuste estratégico externo. La integración interna viene dada por las tareas centradas en el análisis de la organización y la dirección del proceso de ajuste interno. El nivel en que una organización logra el ajuste externo mide su grado de eficacia, mientras que el nivel en que consigue el ajuste interno mide su grado de eficiencia. La empresa ha de mantener un equilibrio entre el ajuste de sus características organizativas a los cambios ambientales y el ajuste de sus elementos internos en torno a determinados fines y rutinas, puesto que ambas directrices son recíprocas y es así como la empresa consigue que los individuos sean considerados en la formulación de las estrategias, puesto que son los encargados de la implantación de las mismas.

### 2.3.3. Factores del ambiente

Dentro de la revisión literaria realizada en los aspectos ambientales se destacan los aportes realizados por Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Shuler, 2009 que destacan los factores ambientales como un determinante para que empleados de alto valor para la empresa decidan abandonar la organización destacando como las más importantes las siguientes variables:

Posición de empresa en el mercado y sus perspectivas de carrera: En este contexto, la decisión a menudo está vinculada por el prestigio del que goza su actual empresa en el mercado y la posibilidad de que su permanencia en dicha organización le permita continuar con su crecimiento personal y profesional para lo cual los autores plantean el análisis que realizan los colaboradores de su actual empleo vs su proyección personal.

Seguridad en el Empleo: Cuanto menos seguros son los empleos, más se intensifican las fluctuaciones (Börner /Maier / Schramm 1996) el planteamiento de estos autores se basa en el hecho de que los empleados requieren sentirse seguros de sus actuales empleos para el emprendimiento de proyecciones personales y familiares, consideran que la empresa debe brindarles el respaldo de recibir una retribución a sus servicios y un modelo de contrato acorde al esfuerzo físico y cognitivo brindado por ellos.

Vínculos afectivos del colaborador: Aunque este punto se tocó en los dos determinantes anteriores también hace parte de un enfoque ambiental, de acuerdo a Pfeffer la relación afectiva y social de los colaboradores incita a una rotación cíclica originada por el hecho de que la rotación de un empleado con estrecha amistad con su grupo de trabajo hará que sus compañeros vayan abandonando la empresa posterior a la renuncia del primero. Así mismo Hirschfeld, 2006 sustentó que el apego y la identificación con el empleador residen en las relaciones con los colegas, los superiores y la dirección de la empresa.

Dentro del marco de los tres niveles observados Rosa Lacunza en un estudio investigativo de carácter descriptivo sobre la Dimensión Educativa de un director de Recursos Humanos, El desarrollo en la empresa, piedra de toque, dentro del marco de políticas de gestión y retención de RR.HH. plantea que la empresa tiene poderosas razones para preocuparse por el desarrollo de la gente, también las tiene el empleado. En un mercado laboral donde cada vez menos organizaciones pueden garantizar el empleo de por vida, el desarrollo es uno de los activos más valiosos que la empresa puede poner en la balanza para corresponder al compromiso que le pide al empleado: 'el desarrollo es revalorización profesional en la empresa y en mercado. En la misma investigación retoma a Fernández y Moreno, 2002, El cual argumentó que el aprendizaje es un proceso en sí atractivo, que se valora cada vez más como factor de motivación y

retención por parte de los empleados e involucra los siguientes estudios para sustentar sus argumentos:

Estudio realizado por el Consejo de Estadísticas Laborales de los EE.UU., se llegaba a la conclusión de que el 70% de lo que los empleados sabían acerca de su trabajo no lo habían aprendido a través de actividades formativas en las empresas, sino a través del aprendizaje informal adquirido en el trabajo (Fernández y Moreno, 2002). ¿Significa esto que los 100 billones de dólares que las empresas norteamericanas invierten en formación sólo cubrirían el 30% de lo que los empleados conocen de su rol a desempeñar? ¿Significa esto que el 70% de los programas de formación no se traducen en mejoras en el desempeño porque cubren sólo un 30% del puesto?

Estudio de la Revista Fortune para identificar las empresas globales más admiradas por los empleados, aportaba conclusiones muy reveladoras sobre cómo las empresas que desarrollan de forma eficaz el talento directivo y el liderazgo ocupaban los primeros puestos de este ranking.

Rosa Lacunza, de acuerdo al análisis de motivación y a la revisión de investigaciones sobre retención de Recursos Humanos, plantea ocho (8) reglas que complementan este capítulo sobre las estrategias para retener a un equipo de colaboradores altamente competitivos:

1ª regla) Mantener el nivel de rotación de la empresa entre un 4% y un 7%: Un 4% de rotación debe ser esperada, pues indican entre otras cosas que el talento que se tiene dentro de la compañía es de valor en el mercado, y a su vez impulsa los planes de carrera en la compañía.

2ª regla) Contratar talento potencial antes que conocimiento: Preferiblemente, y siempre que sea posible, se debe de contratar a un personal competente directamente de la universidad para poder desarrollarles y educarles dentro de la empresa.

3ª regla) Atraer a los mejores: Es preferible que las empresas prefieran tener un exceso de talento y que el vaso se derrame por el borde.

4ª regla) Crecer desde dentro: Todos los puestos, tanto los de nueva creación como las vacantes, se deben ofrecer primero internamente a todos los empleados

5ª regla) Administración de salarios competitiva, equitativa y coherente: Administración de salarios competitiva respecto al mercado externo, principalmente respecto a nuestros competidores más directos.

6ª regla) Impedir que el empleado se instale, formular desafíos permanentes: El empleado deberá diariamente elegir trabajar en la compañía, realizando día a día, un

ejercicio de elección bajo un nivel de reto sostenido que le mantenga con nivel de tensión y de aprendizaje adecuado.

7ª regla) Trabajo de alto valor: La estrategia para retener al talento radica en proporcionar y explicar al empleado cuáles van a ser sus oportunidades para aportar valor, quizás nuevo y muy diferente del que era necesario en el pasado –un desafío para el talento–. Todo ello, teniendo en cuenta que es importante no vender lo inexistente y que únicamente es posible retener talento donde percibe que puede crear un nivel razonable de valor.

8ª regla) Transparencia y franqueza en la comunicación: Otro punto importante en las prácticas de RR.HH., y sobre todo en momentos de incertidumbre, es mantener la transparencia y franqueza en la comunicación.

Bajo estos tres factores se debe de tener presente que todos los trabajadores que conforman la organización no son objeto de retención se debe analizar el valor estratégico y la especificidad del capital humano. El valor estratégico se refiere al potencial del capital humano para mejorar la eficacia y eficiencia de la empresa, aprovechar las oportunidades del mercado y/o neutralizar potenciales amenazas (Barney, 1991; Ulrich y Lake, 1991). La especificidad del capital humano es el grado en que este es escaso, especializado y, finalmente, específico para la empresa (Barney 1991; Williamson, 1975).

Así, el capital humano puede tener un alto o bajo valor y una alta o baja especificidad lo que lleva a cuatro posibles combinaciones y sus respectivos modos de empleo (Tabla 3).

Los puestos pertenecientes a Valor Especificidad Altos, requieren habilidades que contribuyen directamente a que la empresa mejore su posición competitiva y no abundan en el mercado, por lo que requieren un desarrollo interno mediante las practicas de RRHH, de selección basada en el potencial, formación frecuente, desarrollo de carreras y retribución por habilidades. Los puestos calificados como Valor Alto y Especificidad baja requieren habilidades que también contribuyen al éxito de la empresa pero, a diferencia de los anteriores, son frecuentes en el mercado, de forma que se pueden adquirir directamente del mismo con la selección de personal, que se convierte en más importante que la formación y el desarrollo profesional, además que hay que evitar su salida con una retribución competitiva. (Melian Gonzalez & Verano Tacoronte, 2008)

Tabla 3: Valor del talento en las Empresas

*Modos de empleo y configuraciones de RRHH de Lepak y Snell (2002)*

COMBINACIONES DE VALOR Y ESPECIFICIDAD	MODOS DE EMPLEO	CONFIGURACIONES DE RRHH
1. Valor y especificidad altos (VE)	Basado en el conocimiento	Basada en el compromiso
2. Valor alto y especificidad baja (VNE)	Basado en el puesto	Basada en la productividad
3. Valor y especificidad bajos (NVNE)	Basado en contrato laboral	Basada en la conformidad
4. Valor bajo y especificidad alta (NVE)	Alianzas/patrocinos	Basada en la colaboración

*Fuente: Lepak y Snell (2002).*

Bajo este contexto se culminan las variables del comportamiento que inciden o que impactan en la RTH, sin embargo se presenta la necesidad de abordar dos temas que son fundamentales en nuestro estudio y estos son la motivación y el liderazgo, enfatizando en el primero a causa de que para el objeto de estudio la motivación será una variable de gran impacto.

## 2.4. Motivación

Uno de los temas en los cuales es importante profundizar en este trabajo es la motivación la cual se entiende como la fuerza psicológica que reúne el conjunto de razones por las cuales se pueden comprender los comportamientos de una persona (Rodríguez, 1988), entre estas razones se ubican los impulsos, intereses, necesidades, propósitos, pensamientos, fines, aspiraciones y deseos (Zepeda, 1999).

La motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera y origina una propensión hacia un comportamiento específico. (Kast Fremont & Rosemzweig, 1990)

La motivación es uno de los factores intrínsecos que requiere mayor atención, sin un mínimo conocimiento de ella, es imposible comprender la conducta de las personas, de ahí que sea, la fuerza intrínseca impulsora que demanda importancia en cualquier ámbito de la actividad humana y es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia, al ser la actividad laboral que desempeñamos, la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas. Es necesario que estemos motivados por ella, de modo que no se convierta en una actividad opresora; el estar motivado hacia el trabajo además trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes, importantes y mantener fuertes el amor propio y el cuidado del cuerpo; y a nivel de las organizacionales trae consigo bajos índices de ausentismo y rotación del personal en los puestos de trabajo así como también altos niveles de rendimiento y productividad de los empleados en sus cargos. (Fernandez & Moreno, 2006)

Con relación a lo anterior Robbins (1999), explica que “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo a favor de las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” Lo cual, es importante para las empresas debido a la ganancia que representa para la productividad laboral. A si mismo Richards (2001), afirma que a través de la motivación se evalúa el desempeño en el trabajo, la creatividad y entusiasmo para realizar determinada actividad, la capacidad de toma de decisiones y la satisfacción en el cumplimiento de las funciones y por último que tan auto realizados se sienten los empleados al estar desempeñando determinado cargo.

Herzberg (1959) realizó doce investigaciones a nivel mundial con personal de diferentes empresas industriales acerca de las actitudes de la gente hacia sus puestos de trabajo con el objeto de hallar factores determinantes de las actitudes de los individuos hacia su trabajo y para descubrir y reforzar el tipo de cosas que hace que la gente esté

motivada y feliz o para descubrir y reducir el tipo de cosas que desmotivan y hacen infelices a las personas cuando trabajan. El instrumento utilizado era a través de conversaciones dirigidas mediante entrevistas en ellas se indagaba acerca de los sentimientos y la influencia de éstos en el trabajo, las entrevistas contenían preguntas abiertas tales como: ¿Por qué el hecho de que promuevan te hace sentir bien? ¿Estos sentimientos afectan la manera en que hizo su trabajo? ¿Cómo?, ¿Cuánto tiempo continuó esto? etc.

Dichas investigaciones conllevan a resultados que le permiten al autor publicar su texto titulado “La Motivación para trabajar” en el cual plantea que el individuo tiene gran variedad de necesidades intrínsecas que sí se tienen en cuenta para enriquecer el trabajo y son las que generan estados duraderos de motivación y buen rendimiento en el trabajo, ya que las necesidades ambientales y las recompensas externas por sí solas no motivan, concluyendo así que la motivación humana en el ámbito laboral depende tanto de factores intrínsecos como extrínsecos.

## 2.4.1 Factores de higiene o Extrínsecos

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados, pero que sorprendentemente por sí solos no producen mejoramiento de las actitudes de los empleados hacia su trabajo, la expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Los factores de higiene pueden desmotivar sino están presentes, ya que estos generan comodidad en el trabajo y propician un ambiente adecuado; pero no conllevan a la satisfacción plena del empleado. De acuerdo a estos encuentros podemos clasificar los factores higiénicos en:

- Reconocimiento: El criterio principal para esta categoría fue un acto de reconocimiento a la persona que nos habla, es decir un reconocimiento verbal en donde la fuente puede ser cualquiera: otro individuo llámese supervisor, cliente, compañero, un colega profesional o el público en general. Y a través de recompensas concretas como son un ascenso o aumento salarial los cuales también son considerados como actos de reconocimiento que incentivan al trabajador.

- Salario. Esta categoría incluye todas las secuencias y eventos en los cuales la compensación juega un rol sorprendentemente suficiente. Virtualmente todo esto envuelve el incremento o la expectativa del salario incumplido.
- Relaciones interpersonales las cuales incluyen las categorías de: relaciones interpersonales con los superiores, relaciones interpersonales con los subordinados, relaciones interpersonales entre compañeros.
- Política de la empresa y la administración, Herzberg distinguió dos tipos de política de la empresa y las características de la administración:

En el primero, la suficiencia o insuficiencia de la organización de la empresa y la gestión. Así pues existe una situación en la que una política de empresa no se llevó a cabo debido a la falta de organización del trabajo.

El segundo tipo de las características generales de la compañía incluye aspectos nocivos o beneficiosos de las políticas de la compañía. Estas son principalmente políticas personales, que realmente no son descritas como inefectivas sino como perjudiciales.

- Condiciones de trabajo: Esta categoría se utiliza para observar que las condiciones físicas del trabajo, la cantidad de trabajo, o las instalaciones disponibles para realizar el trabajo (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959)

## 2.4.2 Factores motivacionales o Intrínsecos.

Los factores intrínsecos tiene que ver con el contenido del cargo, con las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, estos producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad, muy por encima de los niveles normales.

El término motivación para Herzberg encierra factores afectivos que cambian las actitudes de los empleados hacia sus labores lo cual se ve reflejado en un alto o bajo desempeño, además encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo, cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial,

cuando son precarios provocan la pérdida de satisfacción, éstos constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Logro: Es la oportunidad de realizar cosas interesantes. En esta categoría también fueron puestas situaciones alrededor del éxito estas incluyen: éxito final de un trabajo, soluciones a los problemas, reivindicación y viendo los resultados de otros trabajos.
- Posibilidad de crecimiento: Incluye no sólo la probabilidad de que el individuo sea capaz de moverse hacia adelante y hacia arriba dentro de su organización, sino que se enfrente a situaciones dentro de su organización que le permitan desarrollar sus propias habilidades, capacidades y proponerse nuevas perspectivas a nivel profesional.
- Promoción: Esta categoría fue usada solo cuando hubo un cambio en el estatus o posición de una persona en la compañía, en situaciones cuando hay una transferencia individual de una parte a otra en la compañía sin ningún cambio en el status pero con un incremento para responsabilidades en el trabajo, el cambio fue considerado un incremento de responsabilidades, pero no formalmente un ascenso.
- Responsabilidad: Este factor tiene que ver con el logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo. También incluye historias en las que hubo una pérdida de satisfacción o de una actitud positiva hacia el trabajo, derivados de una falta de responsabilidad. En estos casos, sin embargo, en el que la historia giraba en torno a una gran distancia entre la autoridad de una persona y la autoridad que necesitaba para llevar a cabo sus responsabilidades de trabajo el factor identificado fue la política de la empresa y la administración.
- El trabajo: El trabajo en sí mismo o las tareas del trabajo pueden ser tomadas como un recurso o fuente de buenos sentimientos o malos, Los trabajos pueden ser rutinarios o variados, creativos o sofocantes, demasiado fáciles o demasiado difíciles. Las funciones de un puesto pueden ser tomadas como oportunidades para manifestar la propia personalidad y desarrollar plenamente sus habilidades. La actitud de los empleados hacia su trabajo puede determinar el éxito o el fracaso.
- Factores en la vida personal: En esta categoría no se concibe, que un factor en la vida personal de un individuo no interfiera con su trabajo, pues existen situaciones en las que algún aspecto del trabajo ha afectado a la vida personal del empleado, generando sentimientos buenos o malos hacia el trabajo.

- Estatus. No se da un estatus solo cuando la demanda actual menciona algún signo o pertenencia o estatus cuando se tienen en cuenta solo los sentimientos acerca del trabajo, es decir que las condiciones físicas del trabajo también determinan el estatus. Así, una persona que habló de tener una secretaria en su nuevo cargo, de ser autorizado a conducir un automóvil de empresa, o de poder utilizar la cafetería de una empresa, de tener títulos, privilegios, una oficina, son ejemplos de esta categoría.
- Seguridad: Hace referencia a procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización, se incluyen también consideraciones de estabilidad o inestabilidad de la compañía que genera sentimientos de alguna manera en la motivación y seguridad de los empleados

La motivación de una persona dentro de una organización está ligada al grado de satisfacción que tenga del cargo que desempeña. Esta satisfacción estará contenida en actividades estimulantes que generen un reto para el empleado, de este modo se propone el enriquecimiento de dichas tareas el cual se logra a través del aumento de responsabilidades, de los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

(Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959 plantearon que no bastaba sólo con que las condiciones del entorno en las que estuviese un empleado le permitieran satisfacer sus necesidades de orden inferior, era preciso que además el trabajo en sí, fuera significativo y restante brindándole responsabilidad, autonomía, cuidado de su cuerpo y control sobre el mismo, la persona por esta vía puede satisfacer sus necesidades de logro, competencia y autorrealización. La forma de lograr resultados altos en los estados motivantes de una persona dentro de una organización, es mediante el enriquecimiento del puesto, que consiste en la estructuración del mismo, de tal forma que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo y así al llevar a cabo actividades para él motivadoras de una conducta encaminada no solo a cumplir con una tarea dentro de la empresa y a tener un buen desempeño, sino también que conlleve a un desarrollo psicológico proporcionándole responsabilidad, posibilidad de éxito, progreso. El enriquecimiento del puesto, supone asumir la responsabilidad complementaria de planificar, ejecutar y controlar la propia labor, lo que aumenta la motivación intrínseca y las posibilidades de alcanzar el reconocimiento y el éxito.

Por lo anterior cada ser humano tiene habilidades y destrezas para realizar determinadas tareas y en la medida en que pueda realizar una tarea en la cual se sienta a gusto o reciba un ascenso que desee y que su trabajo en sí, le permita tener estabilidad laboral, familiar, social, seguridad social, estará más motivado y concentrado para trabajar conllevando esto a su vez al bienestar físico y psicológico.

Por su parte Maslow (1956), para comprender las motivaciones humanas y su incidencia sobre la conducta, elabora una teoría con base en el concepto de jerarquía de necesidades, por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. Dichas necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía: Necesidades fisiológicas (tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie: hambre, sed, sueño, sexo), necesidades de seguridad (protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios), necesidades sociales o de afiliación (pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto), necesidades psicológicas o del ego (estimación propia y de otros) y necesidades de autorrealización (desarrollo pleno de la personalidad).

El individuo tiende a satisfacer estas necesidades en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan). Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden.

Así mismo (Fernandez Seara & Navarro Marco, 1996) considera que las motivaciones han ocupado un papel central en el mundo socio laboral centrandose sus investigaciones en ellas. Definiendo las motivaciones como un proceso complejo en donde intervienen elementos de activación y dirección de la conducta con tendencia hacia la acción y realización satisfactoria de una serie de tareas. No se trata pues de una sola motivación sino de muchos factores motivacionales relevantes para explicar la conducta afectiva de los seres humanos en las distintas tareas. Es así como crea un instrumento llamado Escala de Motivaciones Psicosociales en donde estudia seis factores y cinco niveles que juegan un poderoso papel en la comprensión de la conducta motivante del sujeto en el contexto laboral, dichos factores y niveles son:

Factores motivacionales:

Aceptación e integración social (As). El sujeto le gusta estar con personas y con amigos en general.

Reconocimiento social (Rs). La persona busca aprobación social y estima por parte de los demás, por sus esfuerzos como por su valía personal.

Autoestima / Autoconcepto (Ac). Está relacionado con la valoración personal y confianza en sí mismo.

Autodesarrollo (Ad). Se relaciona con la necesidad y tendencia humana a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse nuevas metas en la vida.

Poder (Po) o Estatus. Se trata de la preocupación que la persona tiene por obtener éxitos profesionales y prestigio. Aspira alcanzar un estatus (Social, profesional, económico) elevado que le permita dirigir y dominar de alguna manera a los demás.

Seguridad (Se). Se trata de buscar estabilidad psíquica con base a las circunstancias que le rodean familiares, laborales y sociales. Una persona que busca seguridad por encima de todo limitara sin duda sus posibilidades de autorrealización.

#### Niveles de la conducta motivante

Nivel de activación motivacional. Alude al estado de alerta y/o actividad general que determinan el comportamiento en orden a la consecución de unas metas.

Nivel de expectativa. Anticipación cognitiva por parte del sujeto acerca de la probabilidad de alcanzar un éxito o fracaso en una determinada tarea, existe una relación entre estimación subjetiva e incentivo y expectativa, por una parte y entre expectativa y nivel de satisfacción por otra.

Nivel de satisfacción. Se refiere al grado según el cual los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración y que el sujeto juzga justo o inadecuado.

Nivel de ejecución. Cantidad de esfuerzo que un individuo pone en práctica en la consecución de unas metas, relación entre el nivel de activación, el valor de la recompensa y la eficacia.

Nivel de los incentivos. Se trata de la valoración atribuida a hechos, acciones y situaciones que pueden motivar la conducta o la importancia que el sujeto atribuye o concede a ciertos factores externos, ejemplo, condiciones ambientales del trabajo, política de la empresa. (Fernandez Seara & Navarro Marco, 1996)

Desde el punto de los autores el conocimiento amplio de dichos factores permite tener resultados de los estados motivantes de las personas que están inmersas en el mundo laboral, éstos factores, en términos generales hacen referencia a aspectos básicos de las motivaciones humanas, tales como relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; reconocimientos, ascensos, autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante y retante adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador, incentivos, salarios y beneficios socioeconómicos; estabilidad laboral entre otros y que serán de mucho interés para el objeto de esta investigación.

## 2.5. Liderazgo

El liderazgo constituye un elemento fundamental en el desarrollo de una organización, las personas que emprenden el control, serán vistas como las responsables de los resultados en las diversas esferas que componen un grupo empresarial; existen diferentes formas de abordar el liderazgo, razón por la cual no habrá una definición determinada o universal, sobre todo teniendo en cuenta la complejidad del hombre a partir de la relación con el entorno; en como construye y significa el mundo y su vínculo con los demás, desencadenado comportamientos que van a ser expuestos en el ámbito laboral donde algunos generarán instrucciones y otros preferirán seguirlas de acuerdo a los intereses de cada uno.

Retomando a Iván Darío Sánchez en su libro Estilos de dirección y liderazgo; inicialmente se ejercía una diferenciación entre dirección y liderazgo la primera corresponde a dirigir el trabajo de los demás y obtener buenos resultados, mientras la segunda indicaría como se ejerce un proceso de influencia recíproca, en el cual uno de los miembros de un grupo ejerce mayor grado de influencia sobre un grupo, en este orden de ideas la dirección se observa como procedimientos estructurados que poseen un objetivo común y específicos haciendo una referencia más calculadora en las formas de asumir el papel de director; el liderazgo en cambio posee convicciones propias e identificaciones por parte del líder que son apropiadas por un grupo con el fin de perseguir ideales u objetivos conjuntos, que van más allá de simplemente cumplir o velar por un procedimiento o resultado. Finalmente la dirección y el liderazgo están encaminados a objetivos comunes y los dos conceptos son tomados y aplicados en las diferentes formas de liderar o dirigir un grupo u organización.

Encasillar al hombre bajo ciertas tendencias o teorías; es abordar el liderazgo desde una posición reduccionista, considerando que el hombre como ser integral no siempre va a estar motivado por los mismos intereses, estos cambian de acuerdo al contexto en que se haya desarrollado desde el momento de su nacimiento y su relación con el medio externo que le va a proveer de comportamientos encaminados a una inclusión adecuada a la sociedad. (Sánchez Manchola, 2010) así mismo para el complemento de esta investigación se hace necesario conocer el entorno de los directivos quienes constituyen la punta de la lanza por la Retención de Talento dentro de la Empresa.

De acuerdo a Mintzberg Como primera medida se establece al directivo como una persona encargada de una organización, su puesto puede ubicarse en cualquier nivel de jerarquía organizativa y conlleva a la supervisión de personas de múltiples funciones organizativas, donde la sobrecarga laboral es alta y sus tareas son de difícil solución sobretodo porque demandan soluciones ágiles. Existen gran número de factores relacionados con el entorno que pueden influir en el trabajo directivo entre las cuales se encuentra la cultura del medio, la naturaleza del sector, la competencia, el ritmo de cambios, los cambios tecnológicos entre otros, bajo este panorama se deja claro que los directivos de todo nivel desempeñan roles comunes, pero con diferentes enfoques prioritarios. Cuanto más dinámico sea el entorno de su organización más tiempo deberá dedicar el directivo a la comunicación, y más fragmentado será su trabajo.

Teniendo claro el panorama de las responsabilidades del directivo no se le pueden aislar o dejar de lado las responsabilidades con su personal ya que los lideres deben estar atentos a las tendencias en materia de rotación con el tiempo, comparando los indicadores actuales con los que se midieron en años pasados. No es lo mismo que a un Directivo se le vallan un ocho por ciento del personal si este está conformado por ejecutivos o personal de alto desempeño. Por lo que las medidas de rotación cuantitativa y cualitativa sirven para revelar la naturaleza del impacto que tienen los líderes sobre las empresas. (Ulrich, Zenger, & Smallwood, 2000)

## 2.6. Practicas de gestión humana.

La gestión del talento humano se debe de fortalecer continuamente con la participación activa en la formulación de la estrategia, la cual supone el reconocimiento de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva, destacando su importancia en la consecución de los objetivos empresariales, un aporte relevante que justifica la inclusión de los recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia es la realizada por Van Sluijs (1993). Este autor describió un modelo relativo al ciclo de la Dirección de Recursos Humanos, en el que afirma que: “cualquier modificación de las características de la fuerza de trabajo requiere más tiempo que la alteración de aspectos relacionados con la tecnología, la estrategia o la organización del trabajo,” lo que hace necesario que la estrategia se formule considerando de manera amplia estas características.

Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) subrayan la necesidad de considerar los recursos humanos en la formulación de la estrategia empresarial. Para estos autores, la integración entre la función de personal y la Dirección General ha de ser plena y recíproca, justificando dicho aporte bajo las siguientes premisas:

- Proporcionan posibilidades para la resolución de los problemas organizacionales.
- Asegura que los recursos humanos sean considerados en la formulación de objetivos y en el establecimiento de las políticas
- La empresa consigue que los individuos sean considerados en la formulación de las estrategias, puesto que son los encargados de la implantación de las mismas.
- Supone el reconocimiento de los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva.

Buller (1988) apoyado Mintzberg (1978), considera la formación de la estrategia como un proceso intencionado -racional- y emergente, reconociendo la importancia de los recursos humanos en la formulación no sólo de la estrategia intencionada, sino también de las estrategias emergentes -aquellas que no surgen como consecuencia de un proceso racional y planificado, sino como respuesta a las condiciones cambiantes que se producen durante la implantación de la estrategia intencionada.

A si mismo Bennet, Ketchen y Schulltz (1998) Afirman que cuando la función de personal desempeña un papel fundamental en la formulación de la estrategia competitiva, ésta capitaliza las fortalezas de los recursos humanos que posee la empresa y favorece el éxito de la estrategia de recursos humanos. Esta relación de moderación implica que la efectividad de los sistemas de prácticas de recursos humanos desarrollados por la empresa será superior cuando exista mayor participación de gestión humana en la formulación de la estrategia competitiva, conservando en sus líneas la

clara visión del crecimiento no solo de la organización si no de los integrantes que la componen.

Si bien el DRH es parte esencial de las estrategias para el logro de los objetivos y el posicionamiento continuo de la organización, “la gestión Humana es responsabilidad de toda la organización, en especial de la alta dirección y de mandos medios, con énfasis en la gerencia general, que define políticas, y en los gerentes o directores de línea, quienes tienen a cargo la mayor cantidad de gente” (Calderón Hernández, 2006)

Como se observa a través del tiempo y de los distintos planteamientos que componen o que han estructurado la administración es comprobado el acompañamiento constante de la gestión humana para el alcance de los objetivos y el aporte al cumplimiento de estrategias organizacionales, para lo cual es importante destacar el medio por el cual se contribuye al alcance de los objetivos los cuales se pueden plantear de acuerdo al modelo de Shuler de las cinco pes (P) : Este modelo enlaza las actividades de recursos humanos con las necesidades estratégicas de la empresa. El hecho de categorizar o no como estratégicas las actividades de recursos humanos depende de si están ligadas sistemáticamente a las necesidades de las estrategias de la empresa.

Según el modelo existen cinco actividades de recursos humanos que afectan al comportamiento de los individuos para el alcance de los objetivos y estas son: 1) Los principios de los recursos humanos 2) las políticas de los recursos humanos 3) los programas de recursos humanos. 4) las prácticas de recursos humanos. 5) los procedimientos de recursos humanos.

Los principios o filosofía consiste en como la organización ve el componente humano cual es el papel que representa de cara al éxito general del negocio y como deben de ser tratados y gestionados.

Las políticas de los Recursos humanos: son declaraciones que proporcionan las directrices de actuación respecto a las personas y permite la creación de programas y el establecimiento de prácticas basadas en las necesidades estratégicas de la empresa.

Los programas de Recursos Humanos: consiste en actividades coordinadas cuyo propósito concreto es iniciar, difundir y mantener los esfuerzos de cambio estratégico que requieren las necesidades de la empresa. Estos programas se asocian normalmente al término estrategia de recursos humanos, ya que representan las cuestiones a las que tiene que hacer frente la organización.

Los procedimientos de recursos humanos: Sirven para abordar la cuestión de cómo llevar a cabo todas las actividades de recursos humanos, de plasmar y almacenar el conocimiento previo de actividades y procesos del departamento.

Prácticas de Recursos Humanos: de acuerdo al planteamiento de Dolan, Shuler, & Valle Cabrera, las prácticas van dirigidas a todos los empleados de la organización, de forma ligeramente diferente, de acuerdo al papel que desempeñen las cuales sirven para guiar y reforzar su desempeño.

En relación con lo anterior, Wright, Dunford y Snell (2001), citados por Medina Lorza & Castañeda Zapata, 2010, hicieron énfasis en la importancia que tiene para las organizaciones contar con prácticas de RR,HH, que contribuyan a obtener un alto desempeño y que posicionen a las personas como fuente de ventaja competitiva ya que los empleados han sido considerados el mayor recurso de una organización, bajo esta misma línea Laursen y Foss (2003) afirman que desde la Dirección de Recursos Humanos se pueden implementar nuevas prácticas de recursos humanos que contribuyan a incrementos en innovación.

En una investigación sobre los enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los Resultados de Negocio José Luis Torres Ordóñez referencia diferentes estudios sobre las prácticas de gestión humana que cabe destacar en esta investigación los cuales son:

Estudio de Watson Wyatt en un primer estudio sobre el impacto de las prácticas de capital humano: Con base en un conjunto de indicadores sobre prácticas de talento humano, calificó a cada compañía encuestada en una escala de 1 a 100 y lo correlacionó con el valor generado al accionista. Identificando: 30 prácticas de capital humano cuyo mejoramiento estaba asociado al 30% de incremento en el valor de mercado.

En un segundo estudio, en 2001, con más de 500 compañías de Norteamérica, identificó 43 prácticas específicas de capital humano cuyo mejoramiento se asociaba con un incremento del 47% en el retorno total para los accionistas. Su conclusión: donde existen prácticas superiores de capital humano existe mayor valor para el accionista

Estudio de Deloitte & Touche sobre el impacto de las prácticas de capital humano: Con base en datos recolectados durante el 2001 de más de 200 organizaciones de Estados Unidos y Canadá sobre 17 prácticas críticas de capital humano, desarrollaron un puntaje que denominaron Human Capital ROI, que calificó cada compañía en una escala de 1 a 100 y lo correlacionaron con el Índice de valor de mercado a libros (que mide la generación de riqueza de una empresa)

y el retorno total a los accionistas. Su conclusión: las prácticas efectivas de capital humano contribuyen sustancialmente al valor de mercado de la empresa, llegando a representar entre el 33 y el 43% de diferencia entre el valor de mercado a libros de una compañía comparada con sus competidores. Del cual un 28% corresponde al impacto de prácticas de capital humano que impulsan el valor de mercado en todas las compañías (retención y desarrollo del talento de alto desempeño, compensación variable y comunicación de información estratégica) y entre un 5 y un 15% corresponde al impacto

de prácticas de capital humano que generan valor según la estrategia particular del negocio (innovación de productos, intimidad con el cliente o excelencia operacional).

Como se evidencia en las dos investigaciones enunciadas por Jose Luis Torres la gestión adecuada del talento humano con base a unas prácticas contribuye al crecimiento de la organizacional y al incremento en las utilidades de la empresa; Evidenciando estas y otros estudios ya son muchas las compañías que han tratado de afectar positivamente su desempeño mediante practica de administración de sus empleados y cada vez son más las obras que documentan dichas acciones, pfeffer en su libro sobre el rumbo de las teorías organizacionales describe “1. Hay diferencias considerables en el desempeño de las compañías o plantas más o menos eficaces, 2. Se ha demostrado que una parte significativa de esas divergencias se debe a las diferencias en la administración de la relación contractual, 3. Hay consenso generalizado sobre lo que constituyen las prácticas de trabajo de alto desempeño, 4. Existen pruebas en contraposición respecto de que si lo que constituye la mejor practica depende o no de la estrategia de la compañía.”

Respecto al primer punto komack y Ross (1990) documentaron diferencias significativas entre las plantas de ensamblaje más y menos productivas que operan en el mismo país y cuya propiedad es del mismo país, hallaron que la planta más eficiente tardaba 28.6 horas en ensamblar un vehículo con un promedio de 35.1 defectos mientras que la peor planta ensamblaba un vehículo en 30.7 horas y un índice de defectos de 168.6 por 100. Encontrando que una parte sustancial del desempeño se relacionaba con las diferencias en las practicas de Recursos Humanos que se empleaban observando rotación excesiva de puestos de trabajo, descentralización, baja capacitación, mala actitud de los trabajadores hacia su empleo hacia la calidad y hacia la productividad.

Kravetz (1988) examino la conexión entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño financiero en 150 de las 500 compañías más grandes que figuran en la lista Forbes su medición incluyo el desarrollo de las carreras profesionales y capacitación, administración participativa y el grado de atención a la gente en la cultura de la compañía. Concluyendo que las compañías mas progresistas disfrutaban de un crecimiento en ventas del 64%, 61% mas alto el margen de utilidad, cuatro veces la tasa de utilidades, y un incremento más significativo en beneficios de las acciones que las compañías que aplicaban políticas de recursos humanos menos progresistas.

Arthur (1994) Observó una relación significativa tanto en términos estadísticos como sustantivos entre la manera en que la organización administra su plantilla laboral y las mediciones tanto de productividad como de rotación bajo esta línea Huselid (1995) acerca de 968 compañías empleo un método estadístico más riguroso observando un efecto estadísticamente significativo de las practicas de trabajo de alto compromiso en la

rotación del personal, ventas por empleado, utilidades por empleado, y valor de mercado de la compañía.

Con todo lo visto, sí hay un cierto debate por el que se defiende que existe un conjunto de “mejores prácticas” que, tras ser aplicadas a la empresa, ayudan a desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Por lo que se discute en qué grado son aplicables tales prácticas de recursos humanos, generalmente utilizadas por grandes empresas. En ellos se demuestra empíricamente que, tras aplicar estas “mejores prácticas” de recursos humanos o prácticas “más formales”, mejoran los resultados de la empresa, (Carrasco Hernandez & Rubio Bañon, 2007)

En el cuadro 3 se presentan dimensiones de prácticas de trabajo en las que se basan diferentes estudios, observando que hay muchos significados comunes, las practicas de alto desempeño se caracterizan por: Niveles más altos de salario, aptitudes de los empleados, esfuerzo en seleccionarlos y ofrecerles capacitación así como un conjunto de prácticas relacionadas con el traspaso de poder incluido el uso de círculos de calidad o equipos auto dirigidos (Pfeffer, 2000)

Por lo anterior la premisa básica subyacente es que la empresa que adopta una estrategia específica requerirá unas prácticas de Recursos Humanos que sean diferentes de aquellas prácticas de RH adoptadas por una empresa con diferente opción estratégica (Jackson y Schuler, 1985) por lo que se hace necesario delimitar las prácticas que contendrá el objeto de estudio.

Tabla 4: Practicas de Gestión Humana desde diferentes teóricos

Dimensiones de las practicas de trabajo de alto desempeño

Autor	Practicas	Autor	Practicas
<b>Arthur (1994)</b>	Descentralización Participación Capacitación general Nivel de competencia Nivel de salario Gratificaciones o Incentivos Procedimiento de protección legal de Derechos Tramo de control Beneficios mayores Actividades sociales Porcentaje sindicalizado	<b>Womack, Jones y Ross (1990)</b>	reducción de diferencias en categoria Retribución contingente Niveles Elevados de capacitación compromiso por conservar a los empleados Enfasis en la calidad Eliminación de inventarios de reserva  Trabajadores con competencias multiples Enfasis en la flexibilidad Enfasis en el compromiso de los empleados Evaluación formal para los trabajadores Terminos y condiciones de trabajo
<b>Huselid (1995)</b>	Promoción Interna Intercambio de la información  Compensación con incentivos Practicas de participación Acceso a procedimientos formales de presentación de quejas Selectividad en el reclutamiento Encuestas sobre actitudes de los trabajadores Análisis formal de los puestos evaluaciones de desempeño basados en los meritos	<b>Osterman (1994)</b>	Equipos de trabajo autodirigidos Rotación de puestos Grupos de resolución de problemas de empleados Administración de la calidad total
<b>Ichniowski, Shaw y Prennushi (1993)</b>	Pago de incentivos  Reclutamiento y selección selectiva Trabajo en equipo y cooperación seguridad del Empleo Asignación flexible del puesto  Capacitación en conocimientos y tecnicas  Comunicación de la información Calidad de las relaciones laborales	<b>Lawler, Mohrman y Ledford (1992)</b>	Intercambio de la información  Nivel y tipo de capacitación Retribuciones basadas en el desempeño Sistemas opcionales de retribución Practicas de distribución de poder  Enriquesimiento del puesto de trabajo  Equipos de trabajo autodirigidos Seguridad del Empleo Sistema de sugerencias Flexibilidad de horario Propiedad de acciones de la comp por parte de los empleados
<b>Wood (1996)</b>	Disposición a capacitarse compromiso con la selección Progreso profesional en el escalafon Trabajo en equipo Circulo de calidad Presupuesto para capacitaciones Trabajadores responsables en la calidad Diseño de puestos Descripción de puestos flexibles Eliminación de despidos cuando los puestos dejan de existir Uso adecuado de personal personal	<b>Walton (1985)</b>	Uso frecuente de equipos Diseño de puestos de trabajo Estructura de organización horizontal Retribuciones diversas, part. En la ganancia Pago por competencia Información comercial Estabilidad del empleo Participación de los empleados Mutualidad en las relaciones laborales

Fuente: Nuevos Rumbos en las Teorías de las organizaciones, problemas y posibilidades (Pfeffer 2000)

## 2.7. Prácticas de alto rendimiento o efectivas de gestión humana

Pfeffer, en su libro la Ecuación Humana, presentan un estudio sobre la eficacia de las prácticas de alto rendimiento en diferentes sectores industriales y en diferentes países con el objetivo de generalizar su utilización.

Los resultados que obtiene le permiten mostrar casos de empresas exitosas respaldadas con un impacto positivo de las prácticas propuestas; Las siete prácticas propuestas y estudiadas son:

1. Seguridad en el empleo
2. Contratación selectiva de nuevo personal
3. Equipos auto dirigidos y descentralización de la toma de decisiones como principios básicos del diseño organizativo
4. Retribución comparativamente alta dependiendo de los resultados
5. Formación amplia
6. Reducción de distinciones y obstáculos, incluyendo vestimenta, lenguaje, distribución del centro de trabajo y diferencias salariales entre categorías.
7. Amplia participación de los distintos estamentos de la empresa de la información financiera y de los resultados.

Con el antecedente del estudio y efectividad de dichas prácticas de alto rendimiento desarrolladas por Pfeffer en 1998 y con la representación de las diversas practicas de los diferentes autores, para la presente investigación se retomaron siete (7) practicas que toma en cuenta las ya definidas y agrupa las que se encontraban aisladas las cuales son: Trabajo en equipo, contratación, Formación, Diseño de puestos de trabajo, Políticas de retribución, Evaluación de Rendimiento, Planes de Carrera; a continuación se brindara una breve explicación de su concepto y del porque son consideradas de alto rendimiento o efectivas en su aplicación.

## 2.7.1 Trabajo en equipo

La primera práctica de alto rendimiento a la que se le amplió el concepto es al trabajo en equipo, ya que cuando es correctamente dirigido, mejora el proceso de resolución de problemas, tiene efectos sinérgicos sobre los resultados y la efectividad, mejora la comunicación y la interdependencia, así como la motivación y el clima organizacional (Claver, Gascó y Llopis, 2001).

El trabajo en equipo es esencial para el éxito, pero requiere cooperación, entrenamiento, buena voluntad para aceptar los riesgos personales y cambiar los objetivos personales a los objetivos globales del grupo (Adebowde, 1992), por lo que la empresa debe colaborar de forma decidida a crear el escenario propicio para el trabajo en equipo.

El trabajo en equipo fortalece la comunicación, ya que para lograr el éxito en cualquier proceso de gestión es importante activar y disponer de todos los canales de comunicación en la empresa tanto en sentido vertical (ascendente y descendente) como horizontal. En este mismo sentido, autores como Slater y Naver (1995) coinciden en afirmar que cuando se adquiere una información se debe distribuirla a todos sus miembros que la necesiten para que el proceso de aprendizaje sea efectivo (Tippins y Sohi, 2003).

Bajo esta práctica efectiva de gestión Tremblay & Simard, (2005) en su investigación sobre la movilización de Recursos Humanos han identificado ocho comportamientos que se alinean a las ventajas y beneficios del trabajo en equipo los cuales son:

**Ayuda a los otros:** mejora a los otros y su desempeño al compartir sus conocimientos y competencias.

**Facilitación Interpersonal:** escucha, alienta, felicita, apoya a los otros, cimienta el espíritu del equipo, resuelve conflictos, acerca a las personas.

**Coordinación con los otros:** piensa en los demás antes de actuar, se preocupa por el impacto que sus actos tendrán sobre los otros, conversa con los otros antes de actuar, coordina sus acciones con las de los demás.

**Espíritu de tolerancia:** acepta las obligaciones, las reglas, los procedimientos, acentúa lo positivo en lugar de lo negativo.

**Mejoramiento continuo:** sugiere soluciones constructivas, adhiere, inicia, implanta, se constituye en el campeón de los cambios.

Participación en la vida cívica interna: asiste a las reuniones previstas y no previstas, participa en actividades sociales.

Lealtad organizacional: defiende la organización cuando alguien la crítica, es buen embajador interno y externo, ayuda al reclutamiento externo, se involucra en la comunidad, promueve los productos y servicios de la organización.

Orientación hacia el cliente: provee un servicio ejemplar, cortés, diligente; mejora los servicios ofrecidos a los clientes.

Como se evidencia las fortalezas y beneficios del trabajo en equipo son muchas Pfeffer, (1998) tomo estas ventajas y planteo esta práctica bajo un nivel ya de desarrollo en la Organización, denominándola Equipos Autodirigidos y Descentralizados resaltando lo siguiente:

“Los miembros de un equipo autodirigido tienen mayor autonomía y libertad de decisión, lo cual se traduce en recompensas intrínsecas y satisfacción en el trabajo obteniendo mejores resultados que los grupos supervisados de modo tradicional”. Por lo que los equipos sustituyen el control compartido con los demás compañeros del equipo, en lugar de que la dirección dedique tiempo y energía a controlar el trabajo, los trabajadores se controlaran a sí mismo. (Pfeffer, La Ecuación Humana, 1998)

## 2.7.2 Contratación

Dentro de esta práctica se ha incluido: La Selección Rigurosa y la Seguridad en el Empleo.

Selección Rigurosa: la selección como una práctica dentro del modelo de contratación garantiza la utilización por parte de la empresa de técnicas rigurosas que favorecen la adecuación de los nuevos empleados a la cultura organizacional, así como su capacidad para desarrollar las políticas establecidas por la organización. (Torres Ordoñez, 2005) por lo que las empresas que son denominadas serias en sus propósitos de obtener beneficios a través de su personal harán los esfuerzos necesarios para asegurarse ante todo de que contratan al personal adecuado. (Pfeffer, La Ecuación Humana, 1998)

Bajo este enfoque la empresa necesita saber claramente cuáles son las habilidades necesarias y los atributos para el cargo a ocupar lo que facilitara la solicitud de capacitaciones necesarias que deban tener los solicitantes de un puesto. las empresas deben ser tan específicas como sea posible en la definición de los atributos que busca, puesto que deben de estar en consonancia con los requisitos específicos del puesto y con el enfoque de mercado de la empresa filtrando claramente los atributos primordiales que son difíciles de cambiar a través de la formación ya que la “ gestión de la retención comienza incluso antes de la llegada del nuevo empleado. La empresa no solamente reclutará a personas cuyo perfil corresponde a su cultura y a los colaboradores del equipo existente, sino que informará al candidato sobre lo que puede esperar de manera realista de su nuevo empleador” (Hirschfeld, 2006)

Seguridad en el Empleo: Hablar de seguridad es hablar de estabilidad en el empleo ya que este es un indicador del compromiso de la organización con sus trabajadores y en la misma se incluyen aspectos relativos al tiempo de permanencia de los empleados y al tipo de contrato que se realiza. (Peña García & Hernandez Perlina, 2007) dentro de los beneficios que crea la estabilidad en el empleo está la contribución que hacen los trabajadores de sus conocimientos y de sus esfuerzos para aumentar la productividad, en un caso relacionado por Pfeffer, La Ecuación Humana, (1998) plantea que las empresas que le brindan seguridad a sus trabajadores en épocas en donde factores externo como la recepción económica, tendrán en su personal altos niveles de motivación observado en la pertenencia por su empresa, lealtad por sus trabajos y muy bajos niveles de deserción.

La seguridad en el empleo garantiza que la empresa tendrá garantía que el esfuerzo por brindarle a su personal tiempo de capacitación, formación dará altos beneficios en oposición a tener una alta tasa de rotación que pondrá a disposición de la competencia el mayor activo de la organización, sus empleados. La seguridad en el empleo ayuda crear confianza entre el trabajador y la empresa lo que lleva a una mayor comprensión y a que la gente considere su trabajo y los resultados empresariales con una perspectiva a largo plazo (Tremblay & Simard, 2005)

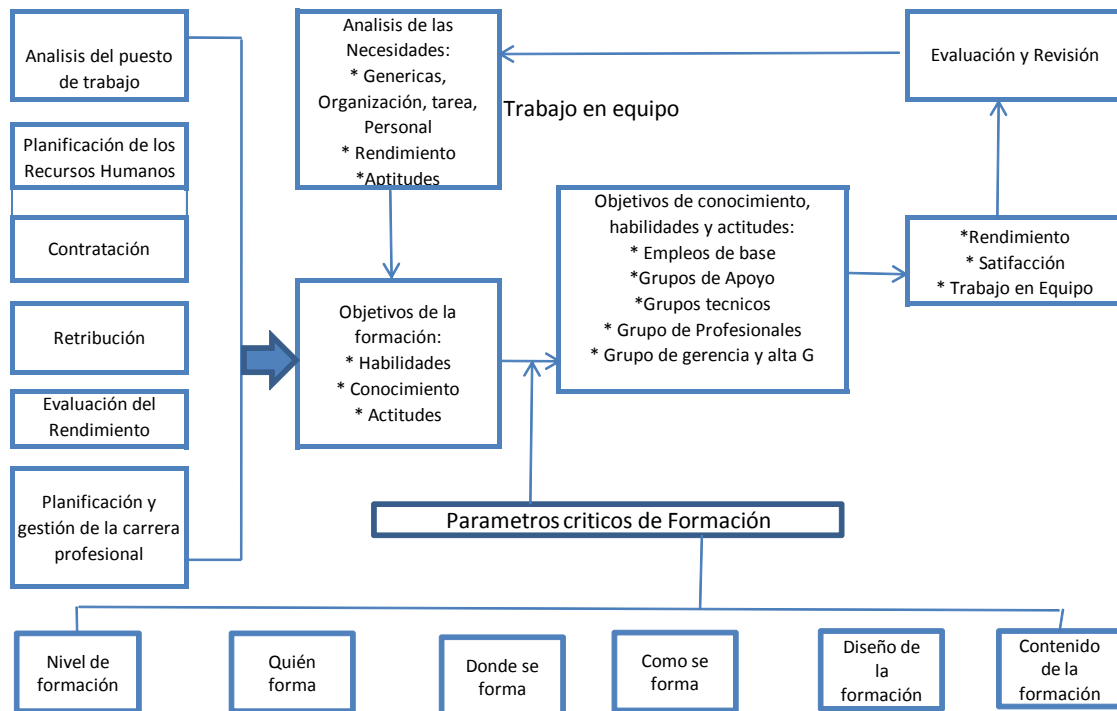
### 2.7.3. Formación

La tercer practica de alto rendimiento es la formación, la cual es la variables que además de ser incluida en muchos trabajos se constituye, en la mayoría de los casos, en un factor explicativo del resultado.(Peña García & Hernandez Perlines, 2007) como tal el objetivo de la formación es: Suscitar nuevos conocimientos, Actualizar las habilidades, preparar a la gente para cambios en su carrera, rectificar las deficiencias de habilidades y conocimiento y mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo. (Dolan, Shuler, & Valle Cabrera, 1999)

Por lo que en una organización, son los individuos la mayor fuente de retención del conocimiento, por su capacidad de recordar, de articular experiencias de integrarlas con los elementos no humanos como sistemas, estructuras, procedimientos y estrategia (Bontis et al., 2002). Considerando así a una organización de aprendizaje la cual es capaz de crear, adquirir, y transferir conocimiento, y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones” (Garvin, 1994,). ya que “Cuando los empleados reciben el mensaje constante de que la organización los valora y cuida, ellos recíprocamente se identifican y toman posesión de la misión de la empresa asumiendo su responsabilidad” (Cardona Lopez & Calderon Hernandez, 2006)

La formación aumenta el nivel de compromiso de los empleados con la organización y aumenta la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar, la formación debe de ir ligada con otras prácticas ya que “una empresa que invierta mucho en formación pero considere a su personal como un coste no recuperable del que se puede prescindir rápidamente en tiempos de dificultades económicas, seguramente obtendrá muy poco rendimiento de su inversión en formación” (Pfeffer, La Ecuación Humana, 1998) ya que la formación puede ser una fuente de ventaja competitiva para aquellas empresas que sepan cómo usarla. (Ver grafica sobre el impacto de la formación)

**Grafico de Procedimientos y Relaciones en la Formación y el Desarrollo**



Fuente: La gestión de los Recursos Humanos (Dolan, Shuler, & Valle Cabrera, 1999)

**Grafico 3: Procedimientos y Relaciones en la formación y el desarrollo**

En este grafico se evidencia la interacción de las prácticas más eficientes de gestión humana y el impacto en la satisfacción del empleado y el alcance de los objetivos organizacionales, se evidencia la importancia de la formación como un enlace para la generación de ventaja competitiva.

## 2.7.4. Diseños de puestos de trabajo

En la administración tradicional se emplean las descripciones del puesto como una herramienta de definición de lo que se espera de una persona que es contratada para realizar determinada función, el diseño de puestos de trabajo facilitan la clara asignación de funciones, sirve de guía en las necesidades de capacitación, facilita la elaboración y el alcance de los puestos de trabajo, facilita la evaluación de desempeño y sirve de base para la revisión la coherencia de los sistemas de trabajo. (Zepeda, 1999)

Dentro del diseño de puesto de trabajo se incluyen factores como la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, el clima organizacional factores ya observados en las variables que inciden en la rotación del personal. Así mismo una organización de acuerdo a Schuler y Jackson (1987) debe hacer que los trabajos deben de permitir a los empleados desarrollar habilidades que puedan usarse en otras posiciones de la empresa ya que son ellos el mayor recurso de una organización, ya que son ellos quienes adquieren, adaptan y utilizan los recursos restantes en la búsqueda de objetivos y metas organizacionales. El equilibrio y el bienestar de una organización recaen, en buena medida, en las decisiones que se toman sobre las personas que trabajan en ellas (Porter, 1996).

## 2.7.5 Políticas de retribución

Las políticas de recompensas pueden tornarse en una importante fuente para atraer y retener buenos empleados. Los sistemas de recompensas o incentivos desempeñan un papel fundamental en las organizaciones, ya que es una de las principales herramientas para conseguir la motivación del personal, facilitar la consecución de objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles (Boyd y Salamin, 2001 y Larraza, 2002).

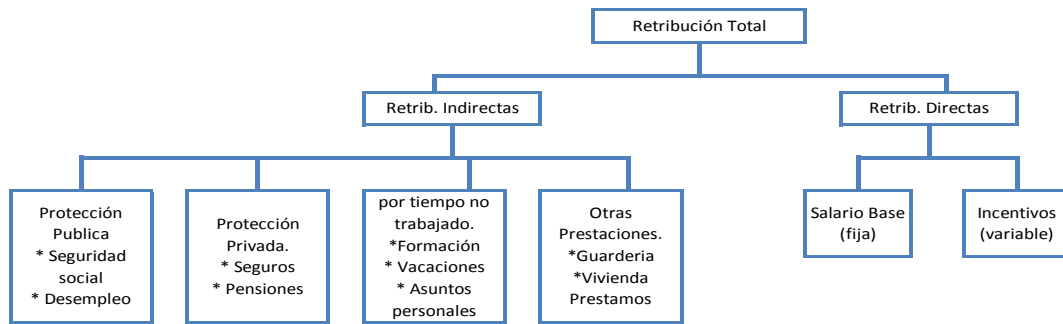
Por otra parte, Fernández (1998) reconocen que la importancia de las recompensas radica en su capacidad para conseguir un adecuado nivel de satisfacción por parte de los empleados. Una mayor satisfacción en el trabajo incrementa el rendimiento, reduce los conflictos y el estrés, aumenta el compromiso con los objetivos de la organización, reduce la rotación, el absentismo y los retrasos, mejora la comunicación y la coordinación, etc. Gerhart y Milkovich (1990) afirman que la implementación de incentivos motiva a los empleados a realizar un mayor esfuerzo, de tal forma que contribuya a mejorar el rendimiento de la organización a largo plazo, así como a implicarse en la asunción de riesgos.

“Bajo estos dos panoramas es ilógico ver empresas que anuncian por un lado que compiten sobre la base de su personal y que su meta es tener al mejor personal de su industria, y por el otro, ver que su retribución sea la media del mercado y hasta mucho menos. Los sueldos altos son a su vez consecuencia del éxito empresarial y el comentario de una retribución alta solo es posible en ciertas industrias que tienen menos competencia y un personal particularmente bien preparado”. (Pfeffer, 2000) con el planteamiento del mismo autor en su libro de la Ecuación Humana presenta un ejemplo que agrupa las dos expresiones iniciales: “Cuando John Whitney asumió el liderazgo de Pathmark a la empresa le quedaban 90 días según los bancos y su situación financiera era desesperante. Whitney estudio la situación y descubrió que 120 Jefes de la tienda estaban mal pagos, ganando hasta menos que los carniceros que estaban sindicalizados. Decidió que los Jefes eran vitales para el éxito de la empresa, por lo que concedió un aumento radical entre el 40% y el 50%. El éxito subsiguiente de la cadena se debió según Whitney a que los jefes de la tienda ahora se podían centrar en mejorar los resultados en vez de preocuparse y quejarse por su retribución. Además se aseguro que el talento no se fuera a otros trabajos mejores en otro sitio.”

El planteamiento anterior deja entrever la situación actual en donde los mejores salarios los tienen las personas sindicalizadas o quien lleva mayor tiempo en la organización sin que estos aporten un valor para la empresa y un trabajo que genere ventaja frente a los demás. En estudio empírico acerca de este problema en el ámbito académico Pfeffer y Davis Blake (1992) concluyeron que la diferenciación de los salarios

se relacionaba con la rotación de administradores académicos, y que los que ocupaban niveles inferiores en la distribución de salarios eran los más afectados por la dispersión salarial por lo que urge un Diseño de paquetes de compensación basados en Desempeño y que le creen al empleado la oportunidad de crear fortuna personal. (Vélez, 2011) A continuación se muestra la figura X sobre los componentes de retribución mas usados.

**COMPONENTES DE LA RETRIBUCIÓN TOTAL**



Fuente: La gestión de los Recursos Humanos (Dolan, Shuler, & Valle Cabrera, 1999)

Grafico 4: Componentes de la Retribución total

## 2.7.6 Evaluaciones de rendimiento

La sexta practica propuesta en esta investigación es un proceso de feedback entre la empresa o el empleador y el trabajador es la oportunidad perfecta para fortalecer los canales de comunicación descritos anteriormente, conocer las expectativas del puesto, el cumplimiento de objetivos y evaluar los aportes que el empleado le hace al cumplimiento de objetivos propuestos, ¿porque es importante y porqué genera valor la evaluación de desempeño y se convierte en una práctica de alto rendimiento?

Pfeffer 1998 planteo que la transformación de un sistema tradicional de trabajo a otro de alto rendimiento aparecen tres principios comunes: 1. Crear Confianza, 2. Estimular el cambio, 3. Medir los elementos adecuados y coordinar sistemas de incentivos con nuevas prácticas. En referencia a la confianza esta significa tomar un riesgo, es ponerse en situación de vulnerabilidad frente a otro. La confianza se construye alrededor de las promesas respetadas, de la coherencia entre la palabra y las acciones. Así, una persona se moviliza con gusto cuando cree que su ingenuidad no será explotada. (Tremblay & Simard, 2005) En referencia a los otros principios estos son el resultado de dichos cambios y no son objeto de estudio en esta investigación. Ver grafico sobre Evaluación de rendimiento.



Grafico 5: Feedback de Evaluación de Desempeño.

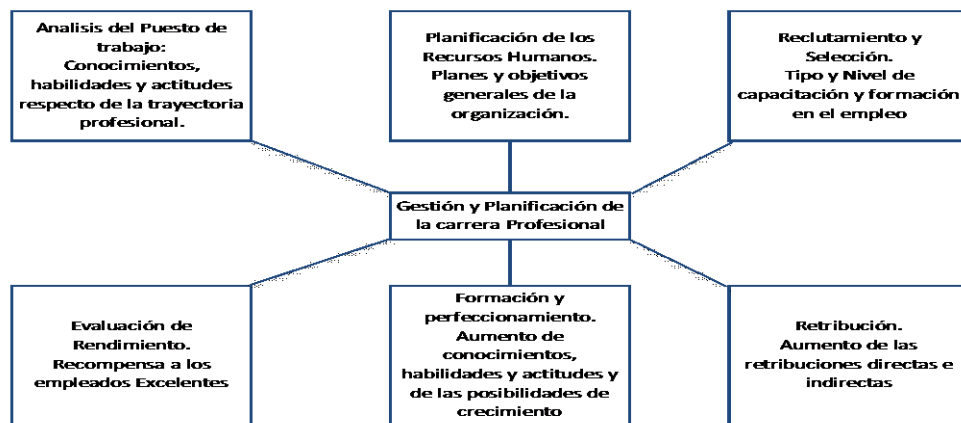
Fuente: Adecco Consulting

## 2.7.7 Planes de carrera

La planificación de carrera profesional es el proceso de formular los objetivos que se desean lograr en un entorno laboral, sin estos objetivos existe el riesgo de que el empleado se deje llevar sin rumbo. (Dolan, Shuler, & Valle Cabrera, 1999) por lo que se hace necesario ofrecerle a los empleados la oportunidad de seguir una trayectoria profesional y gestionarla adecuadamente y es en este punto donde surge la segunda dimensión comportamental ligada a la motivación individual se relaciona con los comportamientos de desarrollo profesional. Dichos comportamientos no hacen parte del contrato de trabajo pero pueden beneficiar al individuo y a la organización al mismo tiempo. (Tremblay & Simard, 2005)

Esta dimensión concierne a la proclividad del individuo a mantener y mejorar sus competencias y sus conocimientos en su campo de pericia, a documentarse sobre los productos, servicios y los cambios en la organización. Los empleados que desarrollan cursos de acción para adquirir conocimientos y habilidades, pueden constituir recursos estratégicos en un contexto de inestabilidad y de fuerte competencia (Maurer, Pierce y Shore, 2002). Ver grafica sobre planificación de carrera.

**Gestión y Planificación de la carrera profesional y otras actividades de Recursos Humanos**



Fuente: La gestión de los Recursos Humanos (Dolan, Shuler, & Valle Cabrera, 1999)

Grafico 6: Gestión y planificación de la carrera profesional y otras actividades de RH

# 3 Metodología

## 3.1. Metodología, descripción de la población objetivo y recolección de la información.

Con el ánimo de obtener una información acorde al planteamiento de la pregunta problema se procedió a realizar una revisión bibliográfica de las actuales empresas distribuidoras de GLP en el país, en donde según el último reporte de la Comisión de Regulación de Energía y Gas (Creg) son 771 las empresas que se dedican a esta actividad en el Territorio Nacional, de esta población se excluyeron las empresas que en la actualidad tuvieran menos de 100 trabajadores para eliminar la posibilidad de incluir compañías muy pequeñas que podrían no tener procedimientos de Recursos Humanos formales (Huselid, 1996;) dejando de esta manera una población objeto de estudio de 20 empresas dedicadas a esta actividad; de estas 20 empresas se escogieron las empresas con mayor presencia a nivel nacional, que tuvieran un buen nombre y que hicieran parte de un conglomerado o una asociación, destacando según informe de la CREG a las empresas que pertenecen a la confederación de Empresas del sector del Gas (Confedegas) entre las cuales se destacan:

Compañías Asociadas de Gas S.A. E.S.P. ASOGAS: cuyo mercado se centra en la Región Centro (Bogotá D.C., Departamentos de Cundinamarca, Boyacá y Tolima)

Colgas de Occidente S.A. E.S.P: Región Occidente (Valle del Cauca, Cauca, Chocó, Antioquia y Eje Cafetero)

Gas de Santander S.A. E.S.P. GASAN: Región Nororiente (Norte de Santander, Santander y Cesar) Región Costa Atlántica (Atlántico, Bolívar, Córdoba, Guajira, Magdalena, y Sucre) Región Noroccidente (Antioquia)

Gases de Antioquia S.A. E.S.P. Región Noroccidente (Antioquia)

---

<sup>1</sup> [http://cregas.creg.gov.co/pls/directdcd/directorio\\_fmt.listar\\_sector\\_gas?sectact=LM](http://cregas.creg.gov.co/pls/directdcd/directorio_fmt.listar_sector_gas?sectact=LM)

Norte Santandereana de Gas S.A. E.S.P. NORGAS: Región Nororiente (Norte de Santander, Santander y Arauca)

Montagas S.A. E.S.P: Región Suroccidente (Nariño y Putumayo)

Nariñogas: Región Suroccidente (Nariño y Putumayo)

Adicional a las empresas mencionadas en este informe se enviaron cuestionarios a empresas con una menor participación en el mercado pero de gran impacto obteniendo respuesta de la empresa:

PLUS S.A: con presencia en el Valle del Cauca, Cauca y Eje Cafetero y la cual pertenece a la compañía o grupo de empresas CLC (combustibles líquidos de Colombia)



Grafico 7: Ubicación geográfica de las empresas distribuidoras de glp de la muestra.

Fuente: [www.confedegas.org.co](http://www.confedegas.org.co)

La muestra de empresas fue de: 8, las cuales como se observa tienen una presencia en todo el territorio nacional, lo que permitió tener una población bastante amplia, ya que con estas ocho empresas se podría acceder a una población de personas con responsabilidades y funciones de mandos medios; para claridad en la información en

la población de mandos medios se incluyeron los cargos de: Administradores, Jefes de área, supervisores de planta, Supervisores comerciales, Administradores de Planta. Enviando un total de 300 instrumentos a través de los departamentos de Gestión Humana, debidamente marcados gracias a la base de datos suministrada por ellos mismos, de los cuales 150 tenían como objetivo el análisis de las prácticas de Gestión humana y 150 analizar los factores motivacionales. El nivel de respuesta de los instrumentos enviados fue del: 57%, (86) instrumentos sobre las prácticas de gestión humana y de 57% (86) con respecto a prueba sobre motivación. La recolección de la información se realizó por el envío de la información por correo certificado y por medio magnético a través de los Jefes de Gestión Humana de cada una de estas empresas.

## 3.2 Metodología: instrumentos de medición

Prácticas: Con el objetivo de recolectar información veraz que permitiera conocer la intensidad de las prácticas efectivas de gestión Humana, se realizó una revisión bibliográfica de la influencia de las prácticas en el rendimiento de las empresas retomando los aportes de: Van Sluijs 1993, Lengnick-Hall y Lengnick-Hall 1988, Buller 1988, apoyado Mintzberg 1978, Bennet, Ketchen y Schulltz 1998, Calderón Hernández, 2006: los cuales resaltaban la importancia de que la gestión Humana estuviera presente en la estructura y el hacer de la estrategia y que una manera de llevar a cabo dichos planteamientos era a través de unas prácticas efectivas y de alto nivel. Con los trabajos de: Wright, Dunford y Snell (2001) José Luis Torres Ordóñez, Komack y Ross 1990, Huselid 1995, Carrasco Hernandez & Rubio Bañon, 2007 se resaltaban la existencia de mejores prácticas y tras ser aplicadas a la empresa ayudan a desarrollar ventajas competitivas sostenibles, para lo cual se retomaron las investigaciones de: Carrasco y Bañon que se sustentó en los aportes de Pfeffer para determinar la presencia de 7 prácticas de Gestión humana Efectivas o de alto rendimiento para el cumplimiento de los objetivos las cuales son: Trabajo en Equipo, Contratación, formación, Diseño de puestos de trabajo, políticas de retribución, Evaluación de rendimiento, planes de carrera.

Para la elaboración de un instrumento que midiera las siete prácticas descritas las cuales actuaban como la primera VARIABLE en la Investigación se procedió a realizar por cada práctica la elaboración de cinco ítem que permitieran conocer en la investigación la intensidad de estas prácticas dentro de la empresa, apoyándose en la contextualización de dichas prácticas; de los cinco ítem se seleccionaron tres para estructurar un cuestionario de 21 preguntas que facilitara la recolección de la información y que fuera fácil de responder, la estructura de dicho cuestionario fue con preguntas cerradas utilizando la escala liker para una mejor comprensión y análisis de la información. (Ver adjunto)

Retención de Personal: como se evidenció en el marco teórico la decisión de marcharse o no de una compañía se origina en la motivación y satisfacción de los trabajadores para lo cual se procedió a medir la motivación la cual será tomada como la segunda VARIABLE del estudio y con el objeto de obtener información veraz acerca de los factores motivacionales descritos en la teoría se tomó la decisión de escoger una prueba psicotécnica que permitiera medirla adecuadamente, para lo cual se eligió la Escala de motivación psicosociales (MPS) de Fernández Seara (1996) Esta escala fue diseñada para apreciar los factores motivacionales y predecir comportamientos del sujeto en el ámbito laboral, El instrumento consta de 173 enunciados los cuales han pasado por

evaluaciones estadísticas rigurosas para comprobar su confiabilidad, validez, fiabilidad en el análisis de motivaciones en el ámbito laboral.

El sistema de medición de los factores de las motivaciones que integra el instrumento es a través de respuestas V o F y valoración numérica. Dicho instrumento permite analizar seis factores y niveles influyentes en la conducta motivante y arroja un perfil de cada una de las personas, dichos factores son nombrados de la siguiente manera: Aceptación, Reconocimiento, Autoestima, Autodesarrollo, Poder y Seguridad los cuales se evalúan a través de cinco componentes, los cuales son:

**Activación Motivacional:** Considerada como el factor motivante o acción activadora de la conducta.

**Nivel de Expectativas:** Anticipación cognitiva por parte del sujeto a cerca de la probabilidad de éxito o de fracaso

**Nivel de Ejecución:** Cantidad de esfuerzo que un individuo pone en práctica en la consecución de unas metas.

**Nivel de Incentivos:** Se trata de la valoración atribuida a hechos, acciones y situaciones. Que pueden motivar la conducta o la importancia. Que se le atribuye.

**Nivel de Satisfacción:** Se refiere al grado según el cual los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración y que el individuo juzga justo o inadecuado. (Ver adjunto)

### 3.3 Metodología: Tipo y Diseño de investigación

Este trabajo tiene como objetivo evidenciar el nivel de prácticas de alto rendimiento o efectivas en las personas con funciones y responsabilidades de mandos medios en las empresas distribuidoras de gas licuado de petróleo, y el nivel de motivación de estos trabajadores lo cual actuaría como determinante para marcharse de las empresas o como el nivel de retención evidenciada por los trabajadores en estas empresas, por lo que la investigación será bajo un enfoque cualitativo ya que es el más apropiado, para entender un fenómeno en un contexto específico (Hoepfl, 1997), como es el caso de éste trabajo, el cual busca recolectar información que posteriormente será analizado de forma sistemática en búsqueda de una información objetiva que evidencie la realidad de los sucesos, es así como la investigación cualitativa puede ser definida como “una forma sistemática de indagación empírica en busca de sentido” Ospina (2004) la investigación cuantitativa nos ayuda a entender cualquier fenómeno social desde la perspectiva de los actores involucrados, y no a explicar un evento desde una visión externa, la cual puede ser ineficiente y generar resultados no satisfactorios.

En referencia al diseño de Investigación este será de correlacional, y se encarga de establecer qué relación tienen las prácticas de alto rendimiento en gestión humana con el nivel de motivación de los trabajadores con funciones y responsabilidades de mandos medios. Un estudio correlacional describe relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Hernández Sampieri, (2.006).

## 3.4 Metodología: Análisis de los datos

La recolección de la información se realizó con el apoyo de los Jefes de Gestión Humana de las 8 empresas distribuidoras de Glp, a quien se les enviaron los dos instrumentos debidamente marcados por cada persona con funciones y responsabilidades de mandos medios, ellos recibieron la información y se encargaron de enviar cada instrumento al sitio en donde se encontraba el trabajador y posteriormente solicitar la información, recopilando el total de instrumentos, para luego enviarlos vía correo certificado a la ciudad de origen.

Para realizar el análisis de las variables cualitativas de las prácticas de gestión Humana se realizó un análisis univariado el cual permite evidenciar en las personas el nivel de dichas prácticas de gestión humana en sus empresas evidenciando ítem por ítem para luego unificar los conceptos de cada elemento a medir, para posteriormente evidenciar la información en diagramas de barras.

Para evidenciar El instrumento de motivación se llevaron a cabo gráficos radiales, para los cuales se calculó la mediana en cada componente perteneciente a un factor, ya que al interior de cada variable había mucha variabilidad, y la mediana que es una medida de tendencia central, no se deja afectar por esta variabilidad. La mediana nos indica donde se concentra el 50% de los datos.

Para la relación entre las prácticas de gestión Humana y la motivación se realizó un análisis bivariado en el que se realizaron tablas de contingencia, cruzando dos variables, una de prácticas de gestión humana junto con un factor de un componente de motivación. Las variables de motivación en este caso se categorizaron en nivel bajo, medio y alto, para poder asociarla estadísticamente, además las 5 categorías de las variables que conforman el instrumento de prácticas de gestión también se redujo a solo tres categorías: en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, y de acuerdo. Posteriormente se aplicó la prueba Fisher ya que al cruzar las variables habían casillas que se encontraban con ceros y la prueba chi cuadrado que es la prueba común para determinar dependencia estadísticas de variables cualitativas en estos casos no se puede aplicar.

Esas pruebas de asociación trabajan bajo el planteamiento de hipótesis, donde la hipótesis nula indica que no existe ninguna relación entre las dos variables, se busca rechazar esta hipótesis con un nivel de significancia de 5%, si el valor arrojado es menor al 5%, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto si existe dependencia entre las dos variables el valor debe ser mayor a 5%.

## 4 Análisis de resultados y discusión

### 4.1 Recolección de la Información

A continuación se presenta por empresa la tabla de recolección de información de las prácticas de Gestión Humana de alto rendimiento y de factores de motivación de la prueba MPS. Evidenciando un porcentaje de participación superior al 39%

Tabla 5: Recolección de la información.

Empresa	No. M. Medios	Resp. Recibidas	% de Resp. de las Empresas	%	% Acumulado
Norgas	22	13	59%	15%	15%
Gasán	29	18	62%	21%	36%
Colgas de Occidente	24	13	54%	15%	51%
Asogas	19	11	58%	13%	64%
Gases de Antioquia	15	6	40%	7%	71%
Montagas	12	8	67%	9%	80%
Nariñogas	14	7	50%	8%	88%
Clc	15	10	67%	12%	100%
Total	150	86		100%	

Fuente: Elaboración Propia

## 4.2 Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados arrojados por los empleados de las 8 empresas distribuidoras de gas licuado de petróleo, en referencia a la intensidad de las siete prácticas de Gestión Humana de alto rendimiento, en una muestra por conveniencia.

## 4.2.1 Trabajo en Equipo

Tabla 6: Porcentajes de trabajo en equipo:

	T. Desacuerdo	En desacuerdo	N/acuerdo N/desacuerdo	De acuerdo	T. de acuerdo
Me puedo comunicar y transmitir mis ideas sin miedo a ser criticado por mi grupo de compañeros.	0	0	1%	37%	62%
Cuando empiezo un nuevo proyecto o tarea y requiero de la colaboración de mis compañeros siempre recibo la ayuda esperada.	0	3%	5%	62%	31%
Puedo asegurar que la empresa cumplirá con los objetivos propuestos gracias a su equipo de trabajo y la capacidad de estos para el alcance de las metas.	7%	1%	8%	49%	35%

Fuente: Elaboración Propia

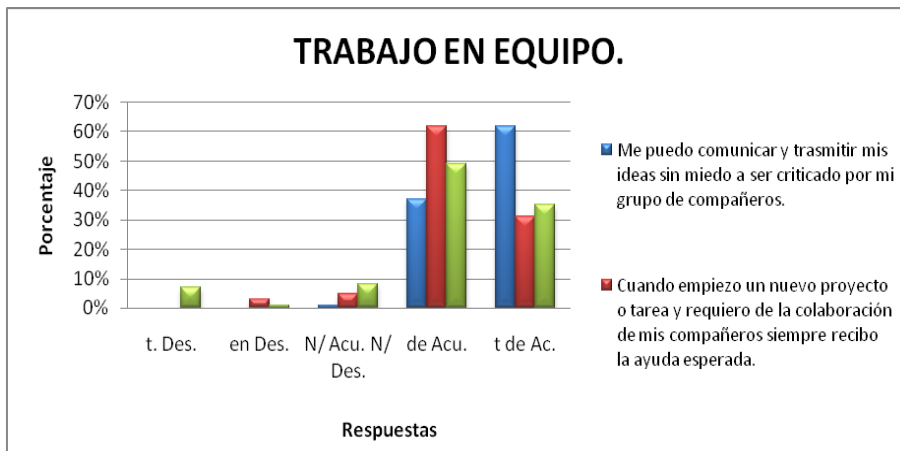


Gráfico 8: Histograma de porcentajes de trabajo en equipo

Elaboración propia

En el gráfico anterior se evidencia el alto porcentaje de trabajadores de mandos medios que consideran que en las empresas distribuidoras de glp el trabajo en equipo es una práctica con gran intensidad en el desarrollo de sus labores (49% de Acuerdo y 43% Totalmente de Acuerdo)

## 4.2.2 Contratación

Tabla 7: Análisis invariado sobre las prácticas de contratación

	T. Desacuerdo	En desacuerdo	N/acuerdo N/desacuerdo	De acuerdo	T. de acuerdo
Los cargos de mayor responsabilidad de la compañía cuentan con personas competentes para su buen desarrollo y el cumplimiento de los objetivos establecidos.	2%	1%	7%	55%	36%
El modelo de contratación laboral que en la actualidad poseo me permite tener confianza para el desarrollo de mis metas personales.	8%	11%	20%	35%	26%
El proceso de inducción que reciben las nuevas personas que integran a compañía es suficiente para el buen desempeño de sus funciones	2%	14%	21%	45%	19%

Elaboración propia

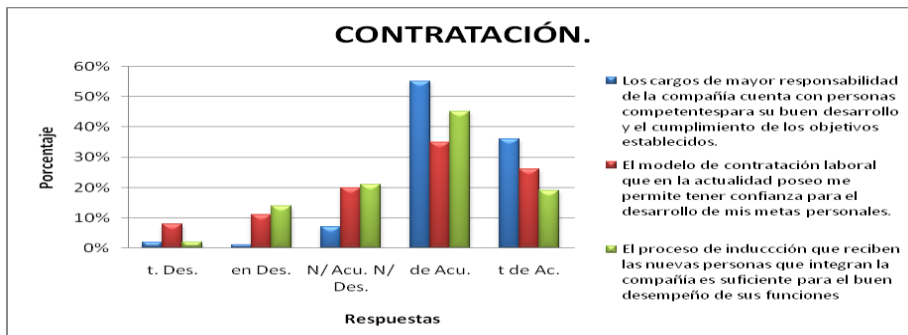


Gráfico 9: Histograma de Contratación

Elaboración propia

En el gráfico de contratación presentado observamos una deficiencia en esta práctica de gestión humana, ya que aunque se siguen presentando un alto porcentaje en el ítem que abarca la selección eficiente del personal con un 91% (color azul) no se observa lo mismo con el modelo contratación que en la actualidad manejan las empresas distribuidoras de glp, la cual presenta un 39% de personas inconformes con su modelo de contratación (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo) así mismo, aunque el porcentaje es más alentador en el ítem que mide inducción (verde) aun hace falta reforzar el trabajo realizado por las empresas ya que la más grande percepción de los trabajadores con funciones y responsabilidades de mandos medios se ubica en el ítem de acuerdo con un 45%.

### 4.2.3 Formación

Tabla 8: Análisis univariado sobre las prácticas de formación.

	T. Desacuerdo	En desacuerdo	N/acuerdo N/desacuerdo	De acuerdo	T. de acuerdo
La empresa planifica los recursos y el tiempo para una adecuada formación de su personal	1%	9%	35%	43%	12%
La formación que brinda la compañía satisface mis necesidades personales y laborales	3%	11%	28%	41%	17%
El entrenamiento que recibo de la empresa se basa en una secuencia y un alcance de objetivos hacia la adquisición de las competencias necesarias para el buen desempeño personal y profesional	5%	12%	13%	52%	18%

Elaboración propia

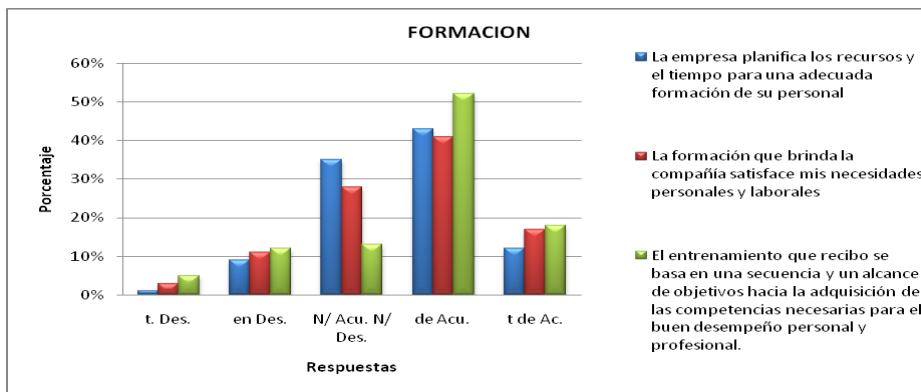


Gráfico 10: Histograma de Formación

Elaboración propia.

En el gráfico de formación, se observa que el proceso formativo que en la actualidad adelantan las empresas distribuidoras de glp presenta que el 25% de la población se encuentran en la mitad de la medición, acompañada de un 14% que la considera deficiente, lo que indica que aun esta práctica está en proceso de maduración entre las empresas distribuidoras de glp, apreciación que se puede sustentar con el 45% de la población que aunque consideran que la practicas son buenas aun le hace falta consolidación.

## 4.2.4 Diseño de puestos de trabajo

Tabla 9: Análisis univariado sobre las prácticas de diseños de puestos de trabajo.

	T. Desacuerdo	En desacuerdo	N/acuerdo N/desacuerdo	De acuerdo	T. de acuerdo
La compañía tiene establecidos manuales de procedimientos en donde se deja claridad de las funciones de los puestos de trabajo.	7%	7%	14%	41%	31%
En la actualidad puedo bajo mi criterio cambiar los procedimientos establecidos si considero que los cambios mejoraran el proceso general	9%	13%	19%	42%	17%
Considero que mis decisiones respecto al alcance de mi puesto de trabajo son respetadas por mis jefes inmediatos	3%	4%	7%	49%	37%

Elaboración propia

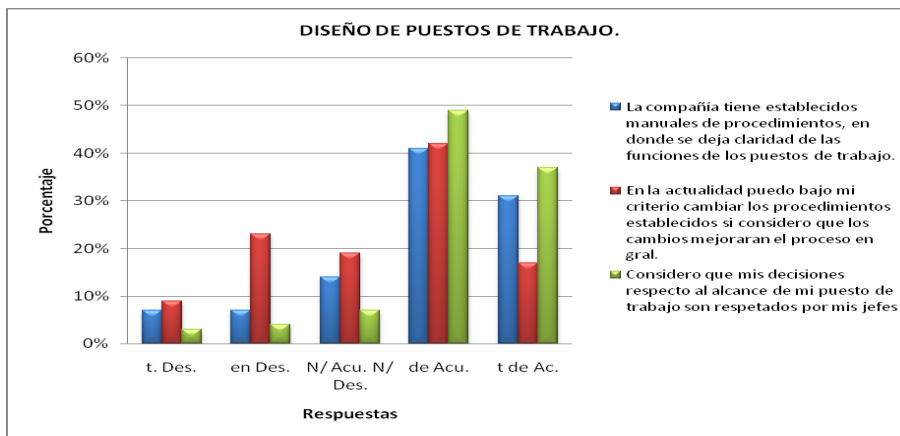


Gráfico 11: Histograma de diseño de puestos de trabajo

Elaboración propia.

En el gráfico anterior se evidencia el alto porcentaje de trabajadores de mandos medios que consideran que en las empresas distribuidoras de GLP diseñan adecuadamente los puestos de trabajo, representado en los manuales escritos de funciones y responsabilidades del cargo (72%), así como el respeto por las decisiones en su trabajo (86%) sin embargo existe un 25% de la población que considera que los cambios en dichos procesos no se realizan bajo su propio criterio, lo que nos podría inducir a plantear primero el respeto por los procedimientos establecidos y segundo lo estáticos de dichos procesos para ser cambiados, sin embargo se evidencia en el histograma y en la tabla que esta práctica se encuentra muy sólida en estas empresas.

## 4.2.5 Políticas de Retribución

Tabla 10: Análisis univariado sobre las prácticas de retribución.

	T. Desacuerdo	En desacuerdo	N/acuerdo N/desacuerdo	De acuerdo	T. de acuerdo
Considero que mi asignación salarial esta en la media en donde se encuentra la asignación del mercado	7%	21%	19%	43%	11%
Comparando a trabajadores que poseen similares competencias educativas, de experiencia y desempeño me encuentro mejor remunerado grente al mercado	7%	19%	34%	37%	4%
Adicional a mi asignación asalarial la empresa tiene establecidos incentivos de acuerdo a mi produccion o desempeño.	13%	20%	15%	41%	11%

Elaboración propia

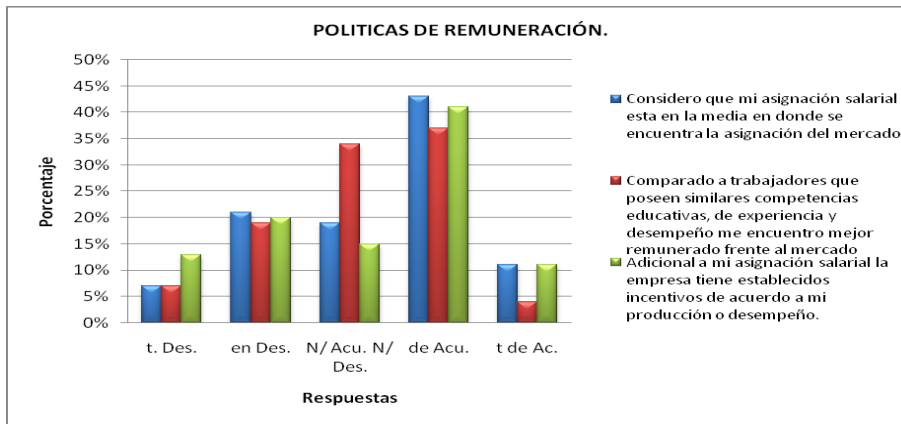


Gráfico 12: Histograma de Políticas de Retribución

Elaboración propia

En el gráfico de Políticas de Remuneración observamos una deficiencia en esta práctica de gestión humana, ya que aunque el 40% de la población se encuentran de acuerdo con su remuneración y su percepción ante el mercado y de igualdad en su entorno sea favorable existe un 29% que consideran esta práctica con deficiencias, acompañado de un 23% que se encuentran en la mitad la medida lo que nos deja observar que las empresas distribuidoras deben de fortalecer esta práctica para así poder retener a su personal.

## 4.2.6. Evaluaciones de Rendimiento

Tabla 11: Análisis univariado sobre las prácticas de Evaluaciones de rendimiento.

	T. Desacuerdo	En desacuerdo	N/acuerdo N/desacuerdo	De acuerdo	T. de acuerdo
Considero que las evaluaciones practicas de mi desempeño incentivan mi crecimiento personal y laboral.	1%	5%	19%	50%	25%
Se me brinda la oportunidad de mejora cuando la evaluación sobre mi desempeño no ha sido la esperada	4%	6%	11%	57%	22%
La evaluación de desempeño de la compañía esta previamente y obedece a una frecuencia conocida por todos.	2%	10%	21%	50%	17%

Elaboración propia

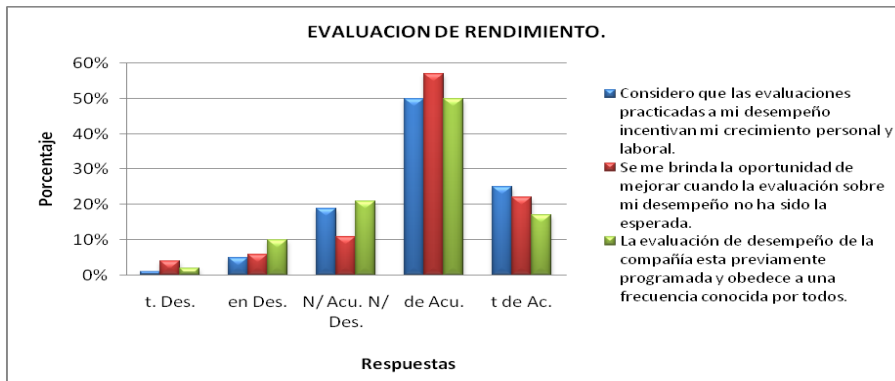


Gráfico 13: Histograma de Evaluaciones de Rendimiento.

Elaboración propia

En el gráfico anterior se evidencia el alto porcentaje de trabajadores (74%) de mandos medios que consideran que en las empresas distribuidoras de glp las Evaluaciones de Rendimiento cumplen con el objetivo de fortalecer el crecimiento personal, obedecen a una previa programación y brinda la oportunidad de crecimiento, por lo que esta práctica en las empresas de glp se encuentra instaurada de manera sólida.

## 4.2.7 Planes de carrera

Tabla 12: Análisis univariado sobre las prácticas de plan carrera.

	T. Desacuerdo	En desacuerdo	N/acuerdo N/desacuerdo	De acuerdo	T. de acuerdo
Conozco cuales son mis competencias a mejorar y eh establecido compromisos con la empresa para alcanzarlas	5%	7%	13%	48%	28%
La empresa tiene establecido un plan de crecimiento a largo plazo	7%	14%	31%	36%	13%
Las promociones o ascensos realizadas en la empresa obedecen a criterios cualitativos y antecedentes de la hoja de vida del trabajador	3%	11%	21%	44%	21%

Elaboración propia

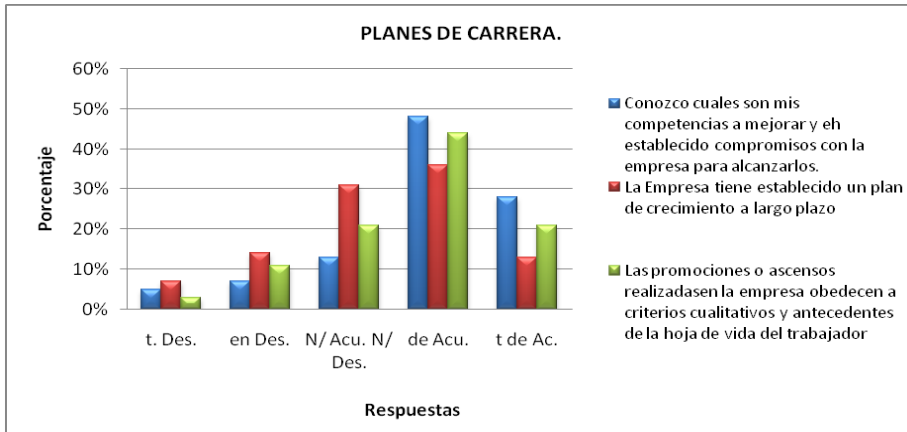


Gráfico 14: Histograma de Planes de Carrera

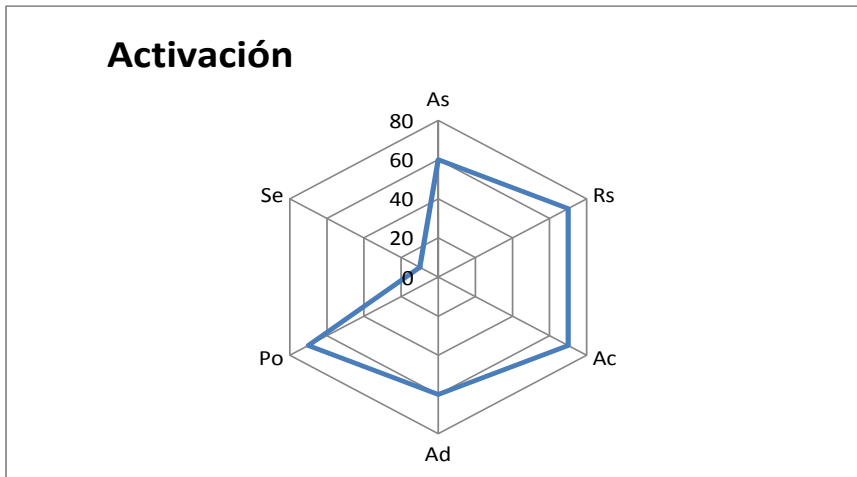
Elaboración propia

En el gráfico anterior se evidencia un alto porcentaje de trabajadores (63%) de mandos medios que consideran que en la empresas distribuidoras de glp existe una posibilidad de crecimiento gracias al proceso formativo que se adelanta y a los criterios en que han llevado en los ascenso dentro de estas empresas, sin embargo el 22% de la población aun se encuentra indeciso sobre si exista o no esta práctica en la empresa, por lo que se debe de ser fortalecida esta práctica en la empresa.

## 4.2.8 Presentación de Resultados de Motivación

A continuación se presentan los resultados arrojados por los empleados de las 8 empresas distribuidoras de gas licuado de petróleo, en referencia a los componentes y sus niveles de motivación, factor determinante para la retención del talento dentro de la organización.

- Componente de Activación



Factores	As	Rs	Ac	Ad	Po	Se
Mediana	60	70	70	60	70	10

Gráfico 15: Componente de Activación

Elaboración propia

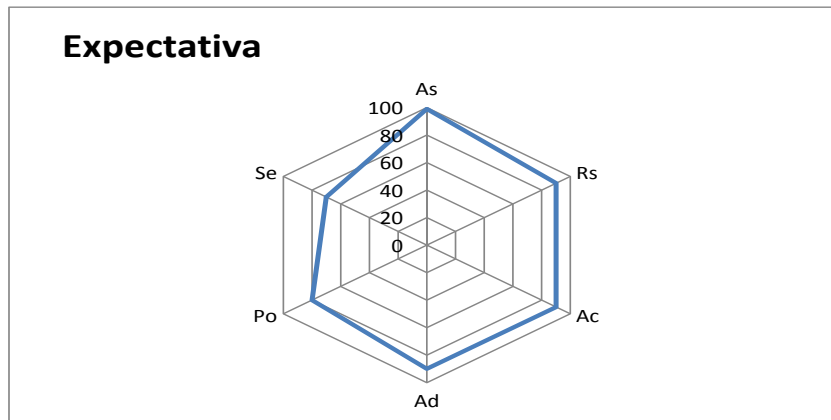
El nivel de activación se considera como el factor motivante o acción activadora de las conductas motivantes (se trata de elementos impulsivos hacia la acción) en referencia a esta grafica se encuentra el nivel de Seguridad (Se) en un 10% significativamente por debajo de los demás niveles, evidenciando la falta de seguridad en los empleados con responsabilidades y funciones de mandos medios; considerando la evidencia de que el 39% del mismo grupo no se encuentra conforme con su modelo de contratación, este puede ser un factor determinante para que se presenten estos resultados en seguridad.

Otros niveles a tener en cuenta en este componente es el nivel de Autodesarrollo (Ad) y el nivel de Aceptación e integración social (As) los cuales puntuaron en un 60% valor que continúa siendo bajo; si se compara con los datos arrojados por las practicas de gestión humana en el primer componente, tenemos las practicas de plan carrera la cual

aun no se encuentra como una práctica sólida en las empresas distribuidoras de glp. En referencia al porcentaje de As no se evidencia una deficiencia en las prácticas que puedan atribuir este resultado ya que las practicas como: trabajo en equipo, evaluación de rendimiento y diseños de puesto de trabajo se encuentran solidas.

Es importante destacar que en este componente perteneciente al motivo que genera la acción los valores arrojados por el personal de mandos no son altos, la mediana de estos no sobrepasa el 70%, representando para estas empresas dificultades al momento de retener su personal.

- Componente de Expectativas.



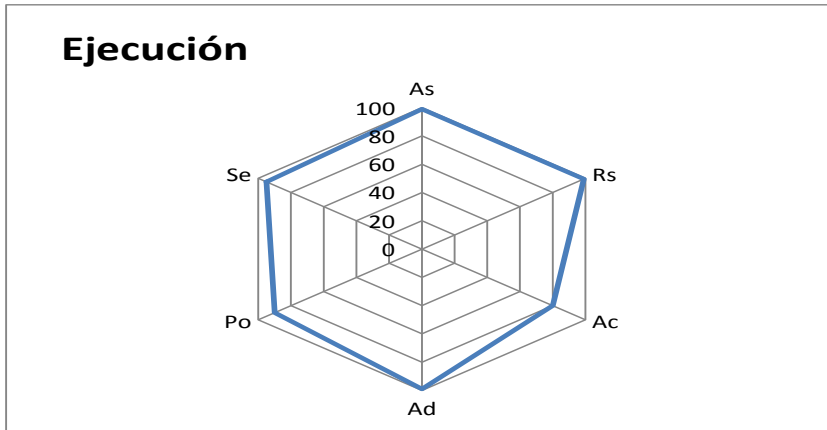
Factores	As	Rs	Ac	Ad	Po	Se
Mediana	99	90	90	90	80	70

**Grafico 16: Componente de Expectativa**

Elaboración propia.

El nivel de expectativa: se considera como la anticipación cognitiva por parte del sujeto acerca de la probabilidad de alcanzar el éxito o fracaso en una determinada tarea. (Fernandez Seara, 1996) en este componente se evidencia nuevamente el bajo nivel que presenta la seguridad de los empleados con funciones y responsabilidades de mandos medios en las empresas de glp, bajo este componente los empleados no se ven en un futuro en estas empresas, sus expectativas en su trabajo son bajas probablemente debido al modelo de contratación y si este componente se complementa con el del Poder (Po) el cual puntuó en 80% como un factor inferior a los demás, se evidencia que los empleados a causa de las deficiencia de las practica de retribución no se ven en un futuro en estas empresas. Los demás factores de este componente se observan con un porcentaje alto.

- Componente de Ejecución.



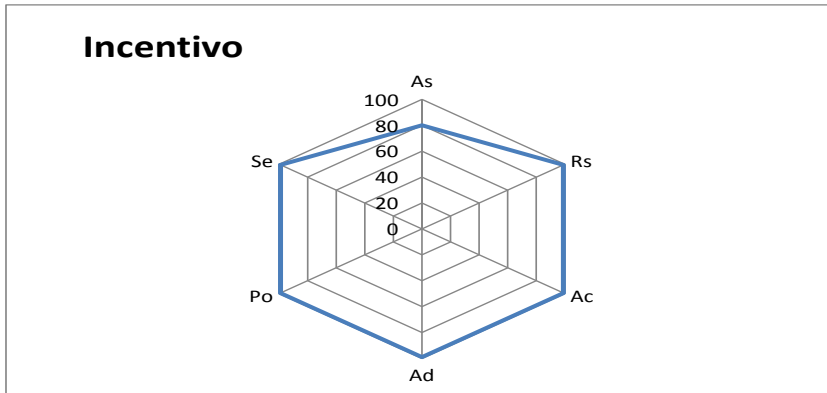
Factores	As	Rs	Ac	Ad	Po	Se
Mediana	99	99	80	99	90	95

**Gráfico 17: Ccomponente de Ejecución**

Elaboración propia

El nivel de Ejecución: Se refiere a la cantidad de esfuerzo que un individuo pone en práctica en la consecución de unas metas; en el gráfico se evidencia que las personas con funciones y responsabilidades de mandos medios en las empresas distribuidoras de glp depositan o colocan su mayor esfuerzo en cada uno de los factores que integran la motivación. Lo que facilitaría a las empresas la consecución de sus objetivos.

- Componente de Incentivos.



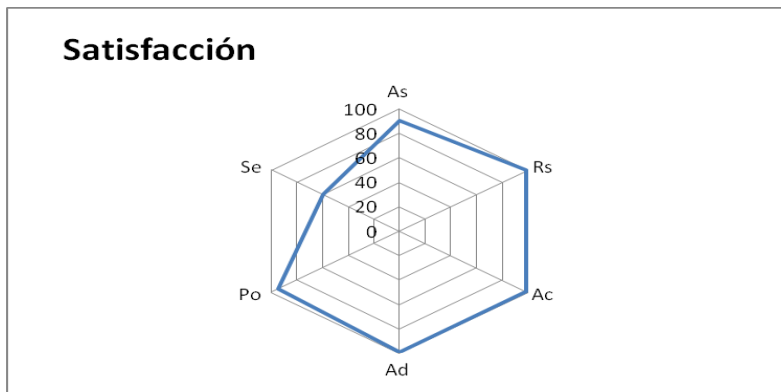
Factores	As	Rs	Ac	Ad	Po	Se
Mediana	80	99	99	99	99	99

**Grafico 18: Componente de Incentivos.**

Elaboración propia.

El Valor de los incentivos, se trata de la valoración atribuida a hechos, acciones y situaciones que pueden motivar la conducta o la importancia que el sujeto atribuye o concede a ciertos factores externos. En referencia al grafico los empleados con funciones y responsabilidades de mandos medios atribuyen valor especial a: el Autodesarrollo, Autoestima, Reconocimiento social, Aceptación e integración social, el poder y la Seguridad, en estas dos últimas las empresas distribuidoras de glp deben de reforzar las prácticas para corresponder a las demandas de sus empleados.

- Componente de Satisfacción.



Factores	As	Rs	Ac	Ad	Po	Se
Mediana	90	99	99	99	95	60

**Gráfico 19: componente de Satisfacción.**

Elaboración propia.

Nivel de satisfacción, Se refiere al grado según el cual los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración y que el juzga justo o inadecuado. En referencia a estos resultados se evidencia que en el componente de satisfacción continua la deficiencia en el factor de seguridad el cual podemos evidenciar desde los primeros componentes.

## 4.3 Asociaciones estadísticas entre prácticas de gestión humana y motivación.

Con el objeto de realizar la comprobación de las hipótesis planteadas en este trabajo y de fortalecer los hallazgos encontrados en la intensidad de las practicas de alto rendimiento en gestión humana y los componentes de la motivación con sus diferentes niveles se procede a realizar asociaciones entre las respuestas de los ítems de las siete practicas y los niveles motivacionales en sus diferentes componentes, se muestran los más significativos por la cantidad de relaciones realizadas:

Tabla 13: Asociaciones de Trabajo en equipo con Aceptación e Integración Social.

### As (activación) - v1

v1 \* As Crosstabulation

Count		As			Total
		alto	bajo	medio	
v1	De acuerdo	34	10	41	85
	En desacuerdo	1	0	0	1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	0	0	1
Total		36	10	41	87

```
> fisher.test(tabla, simulate.p.value=TRUE)
```

```
Fisher's Exact Test for Count Data with simulated p-value (based on 2000 replicates)
```

```
data: tabla  
p-value = 0.4018  
alternative hypothesis: two.sided
```

Debido a que el valor\_p es mayor a 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, es decir que no existe asociación entre las dos variables.

Los datos arrojados en la práctica de gestión humana en sus diferentes ítems de trabajo en equipo, la cual es una de la de mayor intensidad en las empresas distribuidoras de glp, no se asocia con ningún componente del nivel de aceptación e integración social, lo que nos indica que ninguna de las practicas de trabajo en equipo influyen en las necesidades de relacionarse afectivamente con sus compañeros.

Asociaciones de Contratación con Seguridad.

Tabla 14: Asociación entre Seguridad y el proceso rigurosos de selección.

## Se (activación)- v5

v5 \* Se Crosstabulation

Count		Se			Total
		alto	bajo	medio	
v5	De acuerdo	1	72	7	80
	En desacuerdo	0	2	0	2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	4	1	5
Total		1	78	8	87

Elaboración propia

```
> fisher.test(tabla, simulate.p.value=TRUE)

Fisher's Exact Test for Count Data with simulated p-value (based on 2000
replicates)

data: tabla
p-value = 0.5462
alternative hypothesis: two.sided
```

Debido a que el valor\_p es mayor a 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, es decir que no existe asociación entre las dos variables.

En referencia al ítem que mide la percepción de los mandos medios en la selección de personal, la cual tuvo un porcentaje del 91% esta no ejerce ninguna influencia en la seguridad de los empleados en la empresa en ninguno de los componentes.

A continuación se presentan las tablas de seguridad vs los ítems que miden el tipo de contratación:

Tabla 15: Asociación entre Seguridad (Activ.) y el modelo de contratación.

## Se (activación)- v18

v18 \* Se Crosstabulation

Count		Se			Total
		alto	bajo	medio	
v18	De acuerdo	1	47	4	52
	En desacuerdo	0	17	2	19
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	14	2	16
Total		1	78	8	87

Elaboración propia  
Elaboración propia

```
> fisher.test(tabla, simulate.p.value=TRUE)

Fisher's Exact Test for Count Data with simulated p-value (based on
2000 replicates)

data: tabla
p-value = 0.0427
alternative hypothesis: two.sided
```

Debido a que el valor\_p es mayor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe asociación entre las dos variables.

Tabla 16: Asociación entre Seguridad (Satisf.) y el modelo de contratación.

## Se (Satisfacción)- v18

v18 \* Se4 Crosstabulation

Count		Se4			Total
		alto	bajo	medio	
v18	De acuerdo	41	1	10	52
	En desacuerdo	16	0	3	19
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	0	1	16
Total		72	1	14	87

Elaboración propia

```
> fisher.test(tabla, simulate.p.value=TRUE)
```

```
Fisher's Exact Test for Count Data with simulated p-value (based on 2000 replicates)
```

```
data: tabla
p-value = 0.7256
alternative hypothesis: two.sided
```

Debido a que el valor\_p es mayor a 0,05, no se rechaza la hipótesis nula, es decir que no existe asociación entre las dos variables.

Tabla 17: Asociación entre Seguridad (Exp.) y el modelo de contratación.

## Se (Expectativa)- v18

v18 \* Se1 Crosstabulation

Count		Se1			Total
		alto	bajo	medio	
v18	De acuerdo	34	6	12	52
	En desacuerdo	9	1	9	19
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	0	2	16
Total		57	7	23	87

Elaboración propia

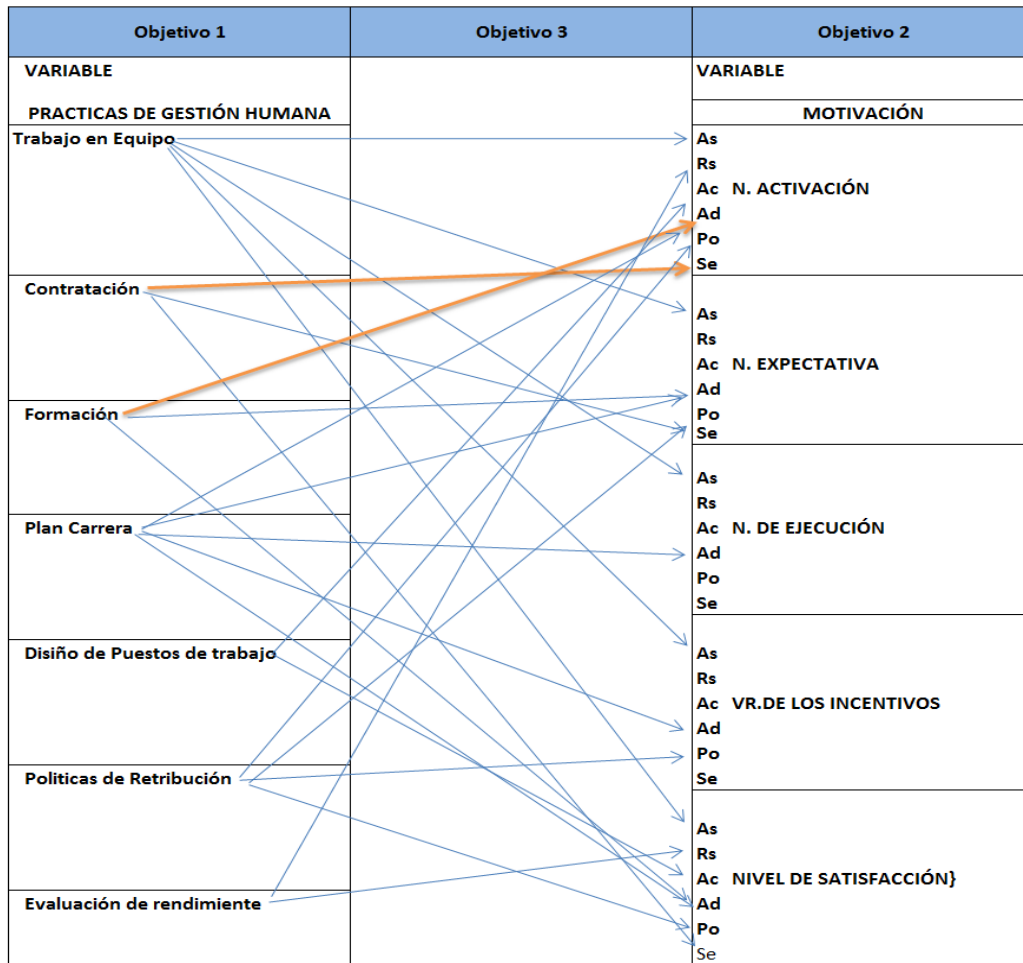
```
> fisher.test(tabla, simulate.p.value=TRUE)
```

```
Fisher's Exact Test for Count Data with simulated p-value (based on 2000 replicates)
```

```
data: tabla
p-value = 0.08446
alternative hypothesis: two.sided
```

En referencia al análisis bivariado observado en tablas de contingencia, de las practicas de contratación se observa que existe relación entre las deficientes practicas de contratación con el nivel de seguridad que presentan los empleados con funciones y responsabilidades de mandos medios en relación a su motivación, en referencia a satisfacción no se establece una relación entre las practicas y la seguridad en el empleo. Por otro lado aunque no hay relación entre el modelo de contratación y el componente de expectativa los valores arrojados se acercan mucho al rechazo de la hipótesis.

Por el numero de determinantes y componentes, se realiza la grafica numero 20, para resumir el numero de variables no rechazadas es decir que no generaron asociación (líneas azules) entre las practicas de gestión humana y las mediciones de motivación ya que su resultado en la prueba Fisher arrojaron un valor superior al 0.05, y se incluyen las practicas (líneas de color rojo) que arrojaron asociación porque su valor fue superior a 0.05.



Elaboración Propia

Grafico 20: Relaciones entre variables

En esta grafica se observa las asociaciones realizadas para verificar si existía relación entre las practicas de alto rendimiento en las empresas de glp y los factores de motivación encontrando solamente dos relaciones existentes: 1. La del modelo de contratación con el factor de seguridad y 2. La de formación con el nivel de Autodesarrollo, lo que claramente que las dos variables son independientes y que entre ellas el nivel de relación es bajo.

## 4.4 Discusión

La discusión se centrara en verificar las hipótesis planteadas en la investigación:








Primera Hipótesis: Las prácticas de gestión Humana de las empresas del sector del glp son eficaces para la retención del personal que aporta valor a la estrategia de la empresa:

Segunda Hipótesis: Las empresas distribuidoras de glp presentan deficiencia en la ejecución de las prácticas de gestión Humana

Tercera Hipótesis: Las practicas de gestión Humana en las empresas de GLP, contribuyen a la motivación de los empleados y a su intención por permanecer dentro de la empresa.

Bajo el planteamiento de estas hipótesis y teniendo como base los resultados arrojados por 86 personas con funciones y responsabilidades de mandos medios, se procede a clasificar los resultados de las practicas en eficaz y no eficaz para así rechazar o aceptar el planteamiento; ver tabla 18 Eficacia de las practica.

Tabla 18: Eficacia de las prácticas de Gestión Humana

Objetivo 1	Hallazgos Encontrados	Evaluación	
		Eficaz	N. Eficaz
<b>PRACTICAS DE GESTIÓN HUMANA</b>			
<b>Trabajo en Equipo</b>	La practica de trabajo en equipo en las empresas distribuidoras de glp para empleados con funciones y responsabilidades de mandos medios es de gran intencidad para el desarrollo de sus labores		
<b>Contratación</b>	Deficiencia en esta práctica de gestión humana, ya que el procesode selección es eficiente, no sucede lo mismo con el modelo contratación que en la actualidad manejan las empresas distribuidoras de glp, asi mismo se debe reforzar el trabajo realizado por las empresas en el proceso de inducción		
<b>Formación</b>	Se observa que el proceso formativo que en la actualidad adelantan las empresas distribuidoras de glp presenta un proceso de maduración, lo que indica que se debe de reforzar su aplicación.		
<b>Plan Carrera</b>	Un alto porcentaje de trabajadores con responsabilidades y funciones de mandos medios consideran que en la empresas distribuidoras de glp existe una posibilidad de crecimiento, sin embargo existe una población que considera debil esta practica, por lo que se debe de ser fortalecida para lograr los resultados esperados.		
<b>Disiño de Puestos de trabajo</b>	Los trabajadores de mandos medios consideran que en la empresas distribuidoras de glp diseñan adecuadamente los puestos de trabajo, por lo que esta práctica se encuentra muy solida.		
<b>Políticas de Retribución</b>	En referencia a esta practica se observa que el 40% de la población se encuentren de acuerdo con su remuneración y su percepción ante el mercado y de igualdad en su entorno, pero existe un 29% que consideran esta práctica con deficiencias, lo que indica que esta práctica se debe de reforzar.		
<b>Evaluación de rendimiento</b>	Los trabajadores de mandos medios consideran que en la empresas distribuidoras de glp las Evaluaciones de Rendimiento cumplen con su objetivo, por lo que esta práctica se encuentra instaurada de manera solida.		

Elaboración propia

H1: De acuerdo a los resultados arrojados sobre las prácticas de Gestión Humana podemos evidenciar que en la actualidad las empresas distribuidoras de glp poseen buenas prácticas al interior de sus empresas pero que aún se encuentra en proceso de consolidación prácticas de alto rendimiento como políticas de retribución, formación y planes de carrera y que a su vez deben de prestar mucha atención en los modelos de contratación lo cual afecta en gran medida la motivación de sus trabajadores. En lo referente a conocer si estas prácticas son eficaces para retener el talento dentro de la organización, de acuerdo a los datos arrojados en las asociaciones entre practicas de gestión humana y motivación se hallo que no existe una relación entre ellas, por lo que no se puede conocer si estas son o no efectivas para retener el talento dentro de las empresas.

H2: En referencia a la segunda hipótesis se evidencio en este estudio que no hay una deficiencia en estas prácticas, que en la actualidad se deben de reforzar para que estas empresas sean más competitivas.

H3: Esta hipótesis en este grupo de estudio y en estas empresas se rechaza ya que al momento de asociar las prácticas de alto rendimiento de gestión humana con la motivación estas variables no tuvieron ninguna relación.

Resultado que considero contradictorio ya que autores como: Kraff 1999 describió que las empresas emplearían con los puestos del grupo de Valor Estratégico mas practicas de RRHH enfocadas a la motivación y al empowerment para evitar la rotación del personal, debido a la dificultad y coste de encontrar y/o desarrollar sustitutos. Así mismo los planteamientos de Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Shuler, 2009. Que mencionaron dentro de sus planteamientos para retener a los empleados de valor tres atributos dentro de los cuales se destacan los individuales, que determinan la propensión al abandono en una organización está relacionado con el nivel de satisfacción de las recompensas con el trabajo, el nivel de conocimientos y habilidades de la persona. O los aportes de Edwin A. Lockey y Gary p. Latham 2003 que incorporando cientos de estudios sobre metas, plantearon que la fuga de nuestros talentos se pueden presentar si no se establecen metas, desafíos, y puntos de llegada y que una forma de hacerlo eran a través de las practicas de gestión humana, dentro de las cuales relacionaron algunas de las vistas en esta investigación como el trabajo en equipo que de acuerdo a los planteamientos de Claver, Gascó y Llopis, 2001 cuando es correctamente dirigido, mejora el proceso de resolución de problemas, tiene efectos sinérgicos sobre los resultados y la efectividad, mejora la comunicación y la interdependencia, así como la motivación y el clima organizacional o la práctica de contratación evidenciada en la seguridad la cual menciona Peña Garcia & Hernandez Perlines, 2007 que dentro de los beneficios que crea la estabilidad en el empleo está la contribución que hacen los trabajadores de sus conocimientos y de sus esfuerzos para aumentar la productividad. En esta misma practica Pfeffer, La Ecuación Humana, 1998 plantea que las empresas que le brindan seguridad a sus trabajadores en épocas en donde factores externos como la recepción económica, tendrán en su personal altos niveles de motivación observado en la pertenencia por su empresa, lealtad por sus trabajos y muy bajos niveles de deserción.

Por lo anterior me genera desconcierto los resultados arrojados en la asociación de variables

## 5 Conclusiones

El objetivo general de este trabajo radicaba en el análisis de las practicas efectivas de gestión humana en la retención de los empleados con funciones y responsabilidades de mandos medios en las empresas distribuidoras de Glp, para el cumplimiento de este objetivo se planteo medir las practicas de gestión humana de los empleados pertenecientes a 8 empresas distribuidoras de glp, que tuvieran presencia a nivel nacional, identificando claramente las falencias presentadas por estas empresas en el ejercicio de dichas prácticas y en la intensidad en que estas eran aplicadas para el logro de los objetivos organizacionales, a su vez la identificación de esta practicas permitir conocer que aun hace falta reforzar el conocimiento y ejercicio de las mismas, destacando los siguientes hallazgos:

- Los modelos de contratación de las empresas distribuidoras de glp analizadas en el trabajo presenta una debilidad que puede ser aprovechada por empresas pertenecientes al mismo sector que se lleguen a interesar en un trabajador perteneciente los cargos de mandos medios.
- Las prácticas de contratación de las empresas de Glp generan desmotivación y un sentimiento de incertidumbre producto de la poca seguridad en el empleo que tienen los empleados con funciones y responsabilidades de mandos medios.
- Las practicas de Formación, Plan carrera y retribución, aunque presentan altos porcentajes en su aplicabilidad en las empresas, existe un gran número de personas que las considera con debilidades lo que hace que estas aun no estén consolidadas y se convierta en una debilidad la cual deben de corregir para conservar el talento más importante de la empresa, el hombre.

Las mediciones de motivación permitieron evidenciar el factor de seguridad como un determinante de desmotivación y de insatisfacción, a su vez la falta de proyección de los empleados en las empresas de glp, acompañado de un interés de parte de estos por la remuneración a su servicio producto de su alta capacidad e interés por el cumplimiento de metas.

En relación a las asociaciones, se evidenciaron dos variables independientes que no se relacionaban en su totalidad como es el caso de las prácticas de Gestión Humana y los factores de Motivación.

## 5.2. Ideas de Investigaciones para nuevos proyectos.

Este trabajo fue muy ambicioso al querer tomar las 7 prácticas de alto rendimiento con 5 niveles de de la motivación lo que pudo haber generado pocas herramientas al momento de analizar la información. Por lo que a continuación se enumeran los posibles trabajos que se pueden llevar a cabo bajo un enfoque similar:

- Analizar las prácticas de retribución en el impacto de la motivación, y satisfacción de los empleados.
- Relacionar prácticas de gestión humana con cumplimiento de objetivos organizacionales.

Sin embargo no es de desconocer que este trabajo puede servir de base para futuras investigaciones en rotación de personal, destacando la importancia que tiene para el sector empresarial el identificar las prácticas que sean considerados de alto impacto para el cumplimiento de metas y enlace con la estrategia general de las organizaciones y el valor de los recursos cuando se han generado o conservado al interior de la empresa, como generador de ventaja competitiva.

# 6 Anexos

A continuación se presentan los instrumentos de medición utilizados en este trabajo.

**ENCUESTA PARA IDENTIFICAR PRACTICAS DE GESTION HUMANA DE ALTO RENDIMIENTO**

A continuación encontrará una serie de ítems a través de los cuales se pretende recopilar información que permita medir las prácticas de alto rendimiento en Gestión Humana, en tan virtud solicitamos su colaboración diligenciando el siguiente cuestionario de forma objetiva y precisa teniendo en cuenta la siguiente escala de valores: 5. Totalmente de Acuerdo, 4. De acuerdo 3. Ni de acuerdo ni en Desacuerdo 2. En desacuerdo 1. Totalmente en Desacuerdo

	1	2	3	4	5
1. Me puedo comunicar y transmitir mis ideas sin miedo a ser criticado por mi grupo de compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Cuando empiezo un nuevo proyecto o tarea y requiero de la colaboración de mis compañeros siempre recibo la ayuda esperada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La empresa planifica los recursos y el tiempo para una adecuada formación de su personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La formación que brinda la compañía satisface mis necesidades personales y laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Los cargos de mayor responsabilidad de la compañía cuentan con personas competentes para su buen desarrollo y el cumplimiento de los objetivos establecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. La compañía tiene establecidos manuales de procedimientos en donde se deja claridad de las funciones de los puestos de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. En la actualidad puedo bajo mi criterio cambiar los procedimientos establecidos si considero que los cambios mejoraran el proceso en general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Considero que mi asignación salarial esta en la media en donde se encuentra la asignación del mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Considero que las evaluaciones practicadas de mi desempeño incentivan mi crecimiento personal y laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Conozco cuales son mis competencias a mejorar y he establecido compromisos con la empresa para alcanzarlas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. La empresa tiene establecido un plan de crecimiento profesional a largo plazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Las promociones o ascensos realizadas en la empresa obedecen a criterios cualitativos y antecedentes de la hoja de vida del trabajador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. La evaluación de desempeño de la compañía esta previamente programada y obedece a una frecuencia conocida por todos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Comparando a trabajadores que poseen similares competencias educativas, de experiencia y desempeño me encuentro mejor remunerado frente al mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Adicional a mi asignación salarial la empresa tiene establecidos incentivos de acuerdo a mi producción o desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Se me brinda la oportunidad de mejora cuando la evaluación sobre mi desempeño no ha sido la esperada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Considero que mis decisiones respecto al alcance de mi puesto de trabajo son respetadas por mis jefes inmediatos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. El modelo de contratación laboral que en la actualidad poseo me permite tener la confianza para el desarrollo de mis metas personales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Puedo asegurar que la empresa cumplirá con los objetivos propuestos gracias a su equipo de trabajo y la capacidad de estos para el alcance de las metas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. El proceso de inducción que reciben las nuevas personas que integran la compañía es suficiente para el buen desempeño de sus funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. El entrenamiento que recibo de la empresa se basa en una secuencia y un alcance de objetivos hacia la adquisición de las competencias necesarias para el buen desempeño personal y profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Bibliografía

Aguilera, C. I. (2002). Recursos Humanos una perspectiva humanista. Cuadernos de Administración, 25.

Aktouf, O., & Michel, C. (1986). El Habla en la vida Empresarial. Ponencia en Coloquio.

Aranque, J., Castañeda, J., & Rivera, N. (2005). Psicología Organizacional e Industrial. Mexico: Eco Ediciones.

Allport, G. W. (1955). Basic Considerations for a Psychology of Personality. Michigan: Book Crafters.

Barton, H., & Delbridge, R. (2004). HRM in support of the learning factory: Evidence from US and UK automotive components industries. International Journal of Human Resource Management , 331-345.

Becker. (1964). Fuentes del capital Humano. En c. Selva Sevilla, El capital Humano y su contribución al crecimiento económico (págs. 30, 45). Sevilla: Monografías.

Beckhard. (2000). En F. Z. Herrera, Psicología Organizacional (pág. 25). Mexico: Pearson.

Bennett, N., Ketchen, D., & Blanton, E. (1998). An Examination of factors Associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making. Human Resource Management , 3-16.

Borner, Maier, & Schramam. (2006). En K. Hirschfeld, Retención y Fluctuación: Retener Empleados Perder Empleados (pág. 28). Berlin: ID Text

Butler, T., & Waldroop, J. (2000). Modelar el Empleo, El Arte de Retener a los Mejores. Harvard Business Review , 146.

Butler, T. (1988). Human Resource Management as a Driving force in Business Strategic. Journal or general management , 13.

Cabrera, E., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. International journal of Human Resource Management, 720

Camagüey, L. (2008). Practicas del Capital Humano Hoy. Debates lesa, volumen 12 , 16.

Calderon Hernandez, G. (2006). La gestión Humana y los Aportes a las organizaciones Colombianas. Cuadernos de Adminitración , 80.

Capelli, p., Fernandez Araos, C., Blutler, T., & Waldroop, J. (2005). Como Encontrar y Retener a los Mejores Empleados. Estados Unidos: Deusto.

- Cardona Lopez, J. A., & Calderon Hernandez, G. (2006). El impacto del Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones. Cuadernos de Administración , 11-43.
- Carrasco Hernandez, A. J., & Rubio Bañon, A. (2007). Analisis de las practicas de Recursos Humanos en las Pymes Familiares de Exito. Revista Empresa , 19-34.
- Chatman, & Caldwell. (1991). En J. Vargas Hernandez, La culturocracia organizacional en Mexico (pág. 15). Mexico: Pearson.
- Clavijo, M. (2011). Plan de Carrera. Gerente , 30-32.
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human management practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management Journal , 949-969.
- Dychtwald, k., Erickson, T., & Morison, R. (2007). Retención del Talento. Mexico: LID Editorial Empresarial.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Shuler, R. S. (2009). La gestión de los Recursos Humanos, como atraer,retener y desarrollar con exito el capital humano en tiempos de transformación. Mexico: Mc Graw Hill.
- Dolan, S., Shuler, R. S., & Valle Cabrera, R. (1999). La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: Mc Graww Hill.
- Fernandez, & Moreno. (2006). En R. Lacunza, Dimensión Educativa de un Director de Recursos Humanos, El desarrollo en la empresa, piedra de toque, dentro del marco de politicas de gestión y retención de RRHH (pág. 122). Barcelona: Universidad Barcelona.
- Fernandez Seara, J. L., & Navarro Marco, M. T. (1996). Escala de Motivaciones Psicosociales . Madrid: Tea Ediciones S.A.
- Galvis Parrasi, H. (1996). Elementos para la formación del administrador y la gestión humana en las organizaciones. Cuadernos de administración No. 23 Universidad del Valle , 24.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work . New York: American National.
- Hirschfeld, K. (2006). Retención y Fluctuación: Retener Empleados Perder Empleados. Berlin: ID Text.
- Jacoviello, M., & Zuvanic, I. (2008). Desarrollo e Integración de la Gestión de Recursos Humanos en los Estados Latinoamericanos. Mexico: Mc Grall Hill.
- Kast Fremont, E., & Rosemzweig, J. E. (1990). Administración en las Organizaciones "Un Enfoque de Sistemas". Mexi: Azteca.

- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Laursen, K., & Foss, N. (2008). innovation, competence bulding, and social cohesion in Europe. En M. Dominguez Santiago, *Factores Determinantes en la Gestión de Recursos Humanis* (pág. 88). Valencia: Pensamiento y Gestión.
- Laursen, K., & Foss, N. (2003). New Human Resource Management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambrifge Journal of Economics* , 244.
- Lengnick, H. C., & Lengnick, H. M. (1988). *Strategic Human Resource management*. *Academy of Management* , 454.
- Lockey, E., & Gary, L. (2003). En A. J. Dubrin, *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*, Sgda Edición (pág. 198). Mexico: Thomson.
- Lockey, E. A., & Latham, G. P. (2003). En A. J. Dubrin, *Fundamentos del Comportamiento Organizacional* (pág. 94). Mexico: Thomson.
- Maslow, A. H. (1956). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Medina de la Mora, J. (2006). *explicación y Analisis, Taller de Comunicación*. Buenos Aires: ciencias y Humanidades.
- Medina Lorza, A. F., & Castañeda Zapata, D. I. (2010). *Competencias Requeridas en los Encargados de Recursos Humanos para el desempeño Eficaz en Empresas industriales de Cali, Colombia*. *Estudios Gerenciales* , 117-140.
- Melian Gonzalez, S., & Verano Tacoronte, D. (2008). *Estilos de Dirección de RRHH dentro de la Empresa: una cuestion de intensidad en la DRRHH*. *Cuadernos d Economía y Dirección de la Empresa No 36* , 151-178.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Mintzberg, H. (1997). En J. Gordon, *Comportamiento Organizacional* (págs. 314-316). Mexico: Prentice
- Meckling, J. En J. pfeffer, *Nuevos Rumbos en la teoria de las Organizaciones* (pág. 59). Madrid: Oxford.
- Mintzberg, H. (1991). *La Naturaleza del Trabajo Directivo*. Madrid: Ariel.
- Morales Vallejo P. (2005) *medición de Actitudes en Psicología y Educación*, tercera Edición.

- Ordoñez, J. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, (18), 151-176. Retrieved from Academic Search Complete database
- Peña Garcia, I., & Hernandez Perlins, F. (2007). La Integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados. *Universia Business Review, Actualidad Economica* , 68-87.
- Pouny, M. (2003). En C. Micieli, Foucault y la Fenomenología: Kant, Husserl, Merleau-Pouny (pág. 78). Buenos Aires: Biblos.
- Pfeffer, J. (1998). *La Ecuación Humana, Como Diseñar y Dirigir Empresas de Alto Rendimiento*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos Rumbos en la Teoria de las Organizaciones, Problemas y Posibilidades*. Michigan: Ateneo, Oxford.
- Richards, D. (2004). En D. M. Economicas, *Revista Acta Colombiana de Psicología* Ed 47 (pág. 47). Bogota: Universidad Catolica.
- Robins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2008). *Comportamiento Organizacional*, Octava edición. San Diego: Pearson.
- Rodriguez, M. (1988). *Motivación al Trabajo*. Mexico: Manual Moderno.
- Rubio Navarro, J. (20 de 10 de 2006). *Revista Digital Universitaria*. Recuperado el 24 de 09 de 2010, de <http://climalaboralnyd.blogspot.com/>
- Sanchez Manchola, I. D. (2010). *Estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali: Universidad del Valle.
- Sartre, J. P. (1977). *El Existencialismo es Humanismo*. Buenos Aires: Fomento Editorial.
- Schultz, D. P. (2000). *Psicología Industrial*. Estados Unidos: Mc graw hill.
- Shuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management practices. *The academy of Management Executive* 1 , 207- 219.
- Simon, H. (1972). *El comportamiento administrativo, estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar.
- Tremblay, M., & Simard, G. (2005). La Movilización de Recursos Humanos: Una fuerza colectiva basada en relaciones de reciprocidad. *Revista Latinoamericana de Administración* , 35-46.
- Torres Ordoñez, J. L. (2005). Enfoques para la Medición del Impacto del a Gestión del Capital Humano en los resultados del Negocio. *Pensamiento y Gestión* Ed, 18 , 151-176.

Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (2000). Liderazgo Basado en resultados. Barcelona: Norma.

Van Sluijs, E. (1993). Het Cyclisch Model Voor Strategisch Personeelsbeleid. Technieken en Analyse , 101-115.

Vélez, D. (2011). Como Atraer y Retener al Talento No Familiar. Dinero , 62.

Wright, P., Smart, D., & McMahan, G. (1995). Matches Between Human Resources and Strategy among NCCA Basketball Teams. Academy of Management , 38.

Zepeda Herrera, F. (200). Psicología Organizacional. Mexico: Pearson.