



**MEJORES PRÁCTICAS EN RECURSOS HUMANOS PARA LA
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

LUZ ADRIANA SALAZAR HOLGUÍN

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MBA

SANTIAGO DE CALI

2017



**MEJORES PRÁCTICAS EN RECURSOS HUMANOS PARA LA
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

LUZ ADRIANA SALAZAR HOLGUÍN

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de
Maestría en Administración de Empresas**

Directora:

AÍDA FLORENCIA MEDINA LORZA

Doctora en Dirección de Empresas y Estrategia

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MBA

SANTIAGO DE CALI

2017

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	6
SUMMARY	7
INTRODUCCIÓN	8
1. ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN	9
2. OBJETIVOS	11
2.1 Objetivo general	11
2.2 Objetivos específicos	11
3. METODOLOGÍA UTILIZADA.....	12
4. RESULTADOS.....	14
4.1 Revisión bibliográfica de estudios realizados a nivel mundial y nacional acerca del tema de mejores prácticas para la retención del talento humano	14
4.2 Estudios realizados a nivel mundial y nacional acerca del tema de Mejores Prácticas para la retención del talento humano	15
4.2.1 A nivel mundial.....	15
4.2.2 A nivel nacional	26
4.3 Temas de investigación que se podrían explorar en el entorno colombiano.....	33
4.3.1 Análisis de las investigaciones halladas para identificar vacíos	33
4.3.2 Definición de los temas a explorar en el entorno colombiano	38

4.4 Propuesta de estudio.....	38
5. CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFÍA	43
ANEXOS	46

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Etapas metodológicas.....	12
Tabla 2. Estudios clasificados	14
Tabla 3. Concepto de retención laboral.....	16
Tabla 4. Variables de satisfacción laboral que impactan la retención de personal	18
Tabla 5. Revisión de los estudios realizados para la identificación de necesidades de investigación en Colombia.....	34

RESUMEN

El objetivo general de este estudio de carácter descriptivo, consiste en revisar y analizar lo que se ha escrito sobre mejores prácticas de retención del talento humano en empresas de servicios, para contribuir con el desarrollo de un artículo de investigación. Para cumplir con este propósito se investigó sobre estudios al respecto realizados en los últimos cinco años y se clasificaron en tres grupos: por modelos, retención y motivación; se analizaron estos estudios y se llegó a la conclusión que es importante trabajar en el tema en Colombia porque se encontraron muy pocos estudios recientes y que además las empresas deben aplicar las estrategias de retención en conjunto, no de manera individual, es decir, a las prácticas de recursos humanos en los diferentes niveles de la organización, conciliación trabajo – familia, compensación y beneficios y modelos de retribución flexible.

Las limitaciones presentadas durante el desarrollo del trabajo de grado estuvieron relacionadas con la poca información disponible en el lapso de tiempo requerido (cinco años), adicionalmente los teóricos a los cuales se refieren en los documentos corresponden a un período entre 1998-2011.

Palabras clave: prácticas para la retención del talento humano, motivación, conciliación trabajo familia, retribución flexible y compensación y beneficios.

SUMMARY

The general objective of this descriptive study is to review and analyze what has been written about best practices of retention of human talent in service companies to contribute to the development of a research article. To accomplish this purpose, we investigated studies carried out in the last five years and classified into three groups: model, retention and motivation; These studies were analyzed and it was concluded that it is important to work on the issue in Colombia because very few recent studies were found and that companies should also apply retention strategies as a whole, not individually, that is to say, Human resources practices at different levels of the organization, work-family reconciliation, compensation and benefits, and flexible pay models.

The limitations presented during the development of the degree work were related to the little information available in the required time span (five years), in addition the theoreticians to whom they refer in the documents correspond to a period between 1998-2011.

Key words: practices for the retention of human talent, motivation, work family reconciliation, flexible pay and compensation and benefits.

INTRODUCCIÓN

El tema de las Mejores prácticas en recursos humanos para la retención del talento humano, se considera de gran importancia tanto para las empresas como para los trabajadores: para las organizaciones porque se trata de mantener el capital humano en el cual ha invertido tanto en formación como en experiencia y para los trabajadores por la estabilidad laboral se relaciona con su bienestar.

Este tema surge de la tesis doctoral denominada “La influencia del rol y las competencias del responsable de la función de RRHH en el diseño de la arquitectura de RRHH y el impacto de esta en el desempeño organizativo” (Medina Lorza, 2015), en la cual se muestra la importancia del tema de retención de personal. El estudio se soporta en que no existe un consenso en relación a cuáles son las mejores prácticas de recursos humanos en las diversas investigaciones realizadas, por ello es relevante el aporte a nivel conceptual y organizacional de este tema para el país y para el ámbito académico.

El trabajo se realizó en cuatro capítulos: en el primero se muestra antecedentes y contextualización, en el segundo los objetivos de la investigación, en el tercero se presenta la metodología utilizada, en el cuarto se muestran los resultados y se finaliza con las conclusiones.

1. ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN

El tema a desarrollar son las *Mejores prácticas en recursos humanos para la retención del talento humano*, pertenece al área de *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*.

La función de personal ha cambiado de una contraposición empresa-trabajadores a una nueva situación denominada Gestión Estratégica de los Recursos Humanos que supone el desarrollo de los trabajadores a través de la motivación y de la consideración de cada individuo, para superar los problemas con los que se enfrentan las empresas en la dura competencia del mercado (Dal-Re, 1995).

Sobre el tema, Bayona, Goñi, & Madorrán (1999) afirman que el gran reto de la Gestión estratégica de Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

Adicional a crear herramientas útiles para el desempeño de las empresas, Lertxundi & Landeta (2011), refieren que es importante tener en cuenta las *Mejores Prácticas en Recursos Humanos*, las cuales se enfocan en “mejorar los resultados organizacionales a través de modelos de organización y prácticas de personal que fomenten las habilidades, la motivación y el compromiso de las personas que forman parte de ella” (p.73).

Del mismo modo, Martínez del Río, Céspedes Lorente y Pérez Vall (2013) citados en Medina Lorza (2015), señalan que “las prácticas del alto rendimiento, definidas

como conjunto de buenas prácticas y rutinas que se refuerzan entre sí y que persiguen el incremento de la motivación pueden afectar positivamente al rendimiento global de la organización mejorando la capacidad de innovación de las mismas” (p.37).

Como se dijo inicialmente el tema surgió del estudio de Medina Lorza (2015) y se soporta en la siguiente conclusión de ese estudio:

Podemos concluir por tanto, que para la búsqueda y vinculación de profesionales que son valiosos y escasos en las empresas elegidas, se tiene cierta especificidad y mayor atención que para los otros puestos. Puede deberse a la difícil consecución de talentos claves y a la fuga de talentos que hace que para cargos específicos sí que se tenga especial atención al momento de traerlos a las organizaciones. Se busca entonces talentos claves que puedan aportar a la estrategia de la compañía y que resulten esenciales para la actividad empresarial, Becker *et al.* (2001), Delery y Shaw (2001) y López-Cabrales *et al.* (2006), no a todo el colectivo de las personas que están en las empresas estudiadas. 343 (Medina Lorza, 2015, p. 343)

Partiendo de lo planteado anteriormente, la profesora está interesada en la búsqueda de nuevos escritos que den cuenta del estado del arte a nivel mundial sobre Mejores Prácticas de Recursos Humanos y específicamente sobre *Prácticas para mejorar el rendimiento de los empleados*, como base para escribir un artículo al respecto.

El estudio se soporta en que no existe un consenso en relación a cuáles son las mejores prácticas de recursos humanos en las diversas investigaciones realizadas (Medina, 2015, p.46). Es por ello que se torna de especial relevancia dado el aporte a nivel conceptual y organizacional que puede ser el tema para el país y para el ámbito académico.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Revisar lo que se ha escrito en los últimos 5 años, sobre mejores Prácticas para la retención del talento humano en empresas de servicios, para contribuir con el desarrollo de un artículo de investigación.

2.2 Objetivos específicos

- Recolectar estudios realizados a nivel mundial y nacional acerca del tema de mejores prácticas para la retención del talento humano
- Construir una taxonomía que clasifique los principales estudios.
- Identificar temas de investigación que se podrían explorar en el entorno colombiano.
- Elaborar una propuesta de estudio.

3. METODOLOGÍA UTILIZADA

Este estudio es descriptivo. Según Hernández, Fernández & Baptista (2004), estos estudios:

...buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga (p.142).

En este caso, se trata de recopilar información acerca de estudios recientes (últimos 5 años) y describirlos y analizarlos, mostrando el aporte que hacen al tema estudiado de mejores prácticas para la retención del talento humano en empresas de servicios.

Dichos estudios pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias (Hernández, Fernández, & Baptista, 2013)

Las fuentes de información son las reseñas acerca de los estudios realizados.

El procedimiento se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 1. Etapas metodológicas

Objetivos	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> Indagar sobre estudios realizados a nivel mundial y nacional acerca del tema de mejores prácticas para la retención del talento humano 	1. Revisión de bases de datos para identificar los estudios empíricos realizados sobre el tema.
	2. Clasificación de los estudios geográfica y cronológicamente.
	3. Elaboración de las reseñas de los estudios.
	4. Revisión de fuentes documentales sobre libros que

Objetivos	Actividades
	traten el tema de estudio
	5. Clasificación de los estudios geográfica y cronológicamente.
	6. Elaboración de las reseñas bibliográficas.
<ul style="list-style-type: none"> • Construir una taxonomía que clasifique los principales estudios 	7. Definición de las características comunes de los principales estudios
	8. Clasificación u ordenación de la información
	9. Taxonomía
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar temas de investigación que se podrían explorar en el entorno colombiano 	10. Análisis de las investigaciones halladas para identificar vacíos.
	11. Definición de los temas a explorar en el entorno colombiano.
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una propuesta de estudio 	12. Con base en los vacíos hallados formular la propuesta de estudio.

4. RESULTADOS

4.1 Revisión bibliográfica de estudios realizados a nivel mundial y nacional acerca del tema de mejores prácticas para la retención del talento humano

Se hallaron 10 estudios relacionados con el tema de diferentes países: tres de ellos son de España, dos de Chile, uno de Argentina, uno de Venezuela y tres de Colombia, los cuales se especifican a continuación.

Tabla 2. Estudios clasificados

Clasificación temática	Título	Origen	Autores
Modelos aplicables	Capital social y gestión del talento de recursos humanos: Un modelo de análisis	Chile	(Calvo Aplabaza & Martín Acázar, 2007)
	Arquitectura de recursos humanos: Diferentes perspectivas del modelo de Lepak y Snell	Santiago de Cali-Colombia	(Lara Gómez, 2012)
Retención del talento humano	Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento	España	(Vidal Salazar, Cordón Pozo, & De La Torre Ruiz, 2015)
	Factores de la satisfacción laboral que impactan en la retención de personal	Chile	(Bautista, Pezoa Fuentes, & Molina Oyarce, 2015)
	Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones	Medellín-Colombia	(Garcés Hernández, Londoño Restrepo, Méndez Conde, & Martínez Gómez, 2016)
Motivación	La gestión del talento: Líneas de trabajo y proceso clave	España	(Alonso & García-Muina, 2014)
	El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados	España	(Pérez Pérez, Vela Jiménez, Abella Garcés, & Martínez Sánchez, 2015).

Clasificación temática	Título	Origen	Autores
	Beneficios y motivación de los empleados	Argentina	(Nazario, 2006).
	El buen gestor del talento humano: Rutas y necesidades de capacitación	Venezuela	(García Marín, 2016).
	Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia	Urabá - Colombia	(Restrepo Escobar & Arias Vargas, (2015)

En el anexo 1 se presentan las fichas bibliográficas de los estudios referenciados.

4.2 Estudios realizados a nivel mundial y nacional acerca del tema de Mejores Prácticas para la retención del talento humano

4.2.1 A nivel mundial

Bautista, Pezoa Fuentes, & Molina Oyarce (2015) en su estudio “*Factores de la satisfacción laboral que impactan en la retención de personal*”, afirman que para hablar de retención laboral es importante presentar el concepto de los principales autores.

La tabla muestra que el concepto de los diferentes autores es muy similar, algunos amplían la definición, pero todos apuntan a que la retención es mantener a los buenos empleados en la organización utilizando estrategias que les genere sentido de pertenencia.

Tabla 3. Concepto de retención laboral (Bautista, Pezoa Fuentes, & Molina Oyarce, 2015)

Autor	Año	Definición del concepto
Chiavenato	1988	Se encarga de mantener dentro de la empresa a su capital humano, a través del uso de criterios remunerativos, componente no afectivo y mediante el uso de criterios alusivos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas.
Ulrich	1997	Instrumento o herramienta necesaria para realizar efectivamente el proceso de gerencia de la contribución de los empleados dentro de la ARH.
Kaye y Jordan-Evans	2000	Mantenimiento o conservación del empleado en su lugar de trabajo, con la finalidad de que siga laborando en el mismo o dentro de un área de especialización diferente.
Chew	2004	Mantener en la organización a los buenos empleados.
Isukapally	2006	Concepto fundamental para el bienestar y éxito de cualquier organización a largo plazo, debe ser comprendido por las organizaciones, ya que entrega la sostenibilidad competitiva.
Sandhya y Pradeep	2011	Proceso en el que se anima a los empleados a permanecer en la organización por el período máximo de tiempo o hasta la finalización del proyecto.
Martin	2011	Proceso voluntario de permanencia de un trabajador de la organización, con la que está vinculado contractualmente, sin que existan barreras tangibles o intangibles a su salida y pudiendo abandonar si quisiera, pero que decide permanecer en la empresa motivado por razones personales y/o profesionales.

La importancia de la retención del recurso humano se relaciona con el capital social y con los costos. Es por esto que se trae a colación a Hirschfeld (2006) citado en Bautista, Pezoa Fuentes, & Molina Oyarce, (2015), quien afirma que la importancia de retención laboral en las organizaciones se refiere a:

Las principales preocupaciones de las organizaciones acerca de la retención de personal son los costos de contratar un reemplazante, su período de integración en el equipo, retrasos en el desarrollo de proyectos importantes para la organización y la pérdida de personal con conocimiento fundamental para la ejecución de tareas; además, la desvinculación de personal implica inquietudes

en los compañeros de trabajo, definiéndose como daños colaterales para la empresa (p.4).

Una forma de contrarrestar estas preocupaciones es por medio de la satisfacción recurso humano. Se afirma entonces que existe una relación directa entre los conceptos de retención de personal y satisfacción laboral, según Robbins (1999) citado en Bautista, Pezoa Fuentes, & Molina Oyarce, (2015):

...la satisfacción laboral es importante, ya que existe evidencia que los trabajadores satisfechos no suelen faltar al trabajo, ya que aumenta su deseo de permanencia y tienden a renunciar menos, reduciendo la búsqueda de otras alternativas de trabajo. Además, se ha demostrado que estos trabajadores gozan de mejor salud y que esta satisfacción trasciende a su vida personal (p.5).

Según estos autores que las variables de la satisfacción laboral que impactan en la retención de personal se relacionan son las especificadas en la tabla 4, en la cual se aprecia que el diseño del trabajo es muy importante porque permite que el trabajador tenga un norte para la ejecución de sus funciones, el liderazgo genera mayor sentido de pertenencia, el apoyo social incentiva los logros, las compensaciones y beneficios se consideran un gran retenedor al igual que las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional y personal. Otra variable que impacta la retención del personal es la conciliación trabajo familia porque implica seguridad y estabilidad.

Tabla 4. Variables de satisfacción laboral que impactan la retención de personal (Bautista, Pezoa Fuentes, & Molina Oyarce, 2015)

Variable	Definición	Autor
Diseño de trabajo	Es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.	Chiavenato (1999)
Liderazgo	Es la capacidad de influir en un conjunto de individuos, para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por el dominio de un rango general en una organización	Robbins (1990)
Apoyo Social	Es el apoyo que existe entre trabajadores, contando para ellos los logros que reciben dentro de su entorno.	Jaramillo y González (2010)
Compensación y Beneficios	Las organizaciones ofrecen a sus empleados un paquete de compensaciones que incluye además de la remuneración económica, oportunidades de ascenso y promoción	Porter y Steer (1973)
Oportunidades de desarrollo	Los recursos organizacionales deber ser dirigidos adecuadamente	Schein (1993)
Conciliación Trabajo - Familia	Actualmente el equilibrio entre la vida familiar y laboral que buscan los empleados es una de las razones más fuertes que permiten que el trabajador se sienta satisfecho con su trabajo y por ende comprometido con la organización	Schein (1993)

Siguiendo la misma línea y después de relacionar las variables que impactan la retención de personal de las empresas, se cree necesario enfatizar en los modelos de retención.

Vidal Salazar, Córdón Pozo, & De La Torre Ruiz (2015) en su estudio *“Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento”* se refieren a que dentro de la retención laboral también cabe hablar de los modelos de compensación flexible que según Delgado (2003); y Vergara Pinto (2007): “son los

que ofrecen el mayor grado de flexibilidad dentro de los diferentes Modelos de Retribución Indirecta y son altamente útiles en períodos de dificultad económica ya que pretenden evitar la desmotivación provocada por la contención salarial típica de estos períodos” (p.3)

El impacto de la retribución flexible en la retención del talento según Marcos (2011) citado en Vidal Salazar, Cordón Pozo, & De La Torre Ruiz (2015), es un punto crítico de la relación laboral entre empleado y empleador. La forma de gestionarla ha evolucionado a lo largo del tiempo según han cambiado las características y aspiraciones de las empresas y de los trabajadores. De una visión rutinaria, la retribución ha pasado de considerarse estratégica, no solamente por su importancia económica sino por su incidencia en otros aspectos de la organización. La forma de compensar al personal es un instrumento clave no sólo en las políticas de recursos humanos, sino también para la propia estrategia empresarial. En este sentido, las empresas son cada día más conscientes de que, actuando en este campo, pueden contar con los mejores profesionales (Marcos, 2011 citado en Vidal Salazar, Cordón Pozo, & De La Torre Ruiz, 2015) y mejorar su rendimiento al actuar sobre el comportamiento de los trabajadores y su satisfacción laboral (Igalens y Roussel, 1999, citado en Vidal Salazar, Cordón Pozo, & De La Torre Ruiz, 2015). (Vidal Salazar, Cordón Pozo, & De La Torre Ruiz, 2015).

También Nazario (2006) en su estudio “*Beneficios y motivación de los empleados*”, enfatiza en la relación de la motivación con el salario, remuneración y compensación:

...Hay que tener en cuenta que las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de lo que espera en cuanto al modo de vivir, sus condiciones y comodidades, asociación con otros, recreo y placeres sociales. Su concepto de una retribución adecuada es más una parte de cómo piensa sobre sí mismo y sobre su modo total de vida que una parte de la tarea que realiza. Al evaluar la justicia de paga, un trabajador no piensa usualmente en términos de cómo es estimado su trabajo por el mercado laboral, sino en cuál es la paga justa para él (p.4).

En tal sentido, Herzberg afirmaba que el sueldo era un factor extrínseco que podía generar satisfacción, pero que no colaboraba a incrementar la productividad. Por su parte, Maslow sostenía que los trabajadores le otorgaban menos importancia a su remuneración que al enriquecimiento en su trabajo. De todos modos, la teoría más generalizada y aceptada en la actualidad es la que afirma que el dinero es el principal motivador para aumentar la productividad o mantener determinadas conductas en los empleados de una empresa (Nazario, 2006).

Continuando con el tema de las estrategias de retención, Pérez Pérez, Vela Jiménez, Abella Garcés & Martínez Sánchez (2015) en el documento *“El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados”*, se orientan en lo relacionado con el enriquecimiento trabajo – familia como nuevo enfoque de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados, se tiene como referencia los datos con una encuesta a trabajadores de una muestra escogida de empresas españolas durante el tercer trimestre del año 2013. La muestra incluye las empresas premiadas en los “Premios Empresa Flexible” así como las empresas certificadas como “Empresas familiarmente responsables (EFR)” (www.observatorioefr.org). En total son 108 empresas que han mostrado una mayor sensibilidad para la implantación de prácticas

flexibles familiarmente responsables (PFFR). Un total de 81 empresas estuvieron dispuestas a suministrar información sobre sus prácticas flexibles, y de ellas 28 nos remitieron además los cuestionarios contestados por sus trabajadores (322 cuestionarios válidos). Las empresas pertenecen a los sectores de consultoría, finanzas y seguros, tecnologías de la información, informática, farmacéutico, energía y saneamientos. En cuanto a los empleados encuestados, el 55,4% son mujeres, el 78,9% tienen pareja, el 61,8% tienen hijos, el 28,5% tienen también responsabilidades con padres o parientes mayores, su edad promedio es de 40 años, son un 93% urbanitas, la antigüedad promedio en su empresa es de 10,4 años y en su actual puesto de trabajo de 6,8 años. Se utilizó un cuestionario estructurado para obtener la información de los empleados (Pérez Pérez, Vela Jiménez, Abella Garcés, & Martínez Sánchez, 2015)

Los datos descriptivos indican que los empleados experimentan en mayor medida el enriquecimiento trabajo-familia que el conflicto y perciben más satisfacción en su trabajo que compromiso organizativo hacia la empresa. Que el enriquecimiento sea superior al conflicto y que la satisfacción supere al compromiso podría indicar que estos empleados obtienen un provecho enriquecedor de su trabajo, gracias a las prácticas flexibles.

El número promedio de prácticas que utilizan los empleados es de 3 de las 11 posibles. En las empresas de la muestra, la práctica más disponible es la de los permisos (97% de empresas), seguida del horario flexible (92%) y la posibilidad de reducción de jornada laboral (91%). Las menos disponibles son la de bolsa de horas (48% de empresas), compartir puesto de trabajo (40%) y la de comprimir la jornada

laboral en menos de 5 días (31%). Respecto a los empleados encuestados, la práctica más utilizada es la de los permisos (64% de los empleados de la muestra) seguida del horario flexible (59,3%), teletrabajo (37,3%) y la reducción de jornada (30,1%).

Los resultados muestran tres cosas importantes: 1) que el uso de prácticas PFFR está positivamente relacionado con el enriquecimiento trabajo-familia y negativamente con el conflicto; 2) que el enriquecimiento está positivamente relacionado con la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, mientras que el conflicto lo está negativamente con la satisfacción laboral pero no está relacionado con el compromiso organizativo; y 3, que los empleados más satisfechos en el trabajo están asimismo más comprometidos con la organización.

El principal resultado y contribución a esta cuestión es que el enriquecimiento trabajo-familia está positivamente relacionado tanto con la satisfacción en el trabajo como con el compromiso organizativo de los empleados, mientras que el conflicto no está relacionado significativamente con el compromiso de los empleados y lo hace negativamente con la satisfacción de los empleados. Estos resultados sugieren que el enriquecimiento puede ser parcialmente responsable de la relación entre importantes recursos (como el apoyo que ofrecen las prácticas flexibles) y resultados de la organización (como la satisfacción o el compromiso organizativo en el trabajo).

En relación al compromiso organizativo en el trabajo y su contribución al capital social se hace referencia al estudio de Calvo Aplabaza & Martín Acázar (2007) en su estudio “Capital Social y Gestión Estratégica de Recursos Humanos: Un modelo de análisis”, se refieren a la arquitectura del capital organización social como

proposición de un modelo de análisis. Dicen que de acuerdo con Snell, Lepak & Youndt, (1999) hay una configuración diferencial de prácticas de gestión de recursos humanos según el tipo de capital social en la organización.

En el modelo que se propone, el capital social está posicionado dentro de una matriz de dos dimensiones, el valor estratégico y la unicidad. La matriz desarrolla una clasificación para los cuatro tipos de capital social, en donde, cada uno de ellos asume un rol estratégico diferente En la organización y por tanto cada uno desarrolla y soporta diferente en la organización y por tanto cada uno desarrolla y soporta diferentes configuraciones de sistemas de recursos humanos (Lepak & Snell, 1999, 2002 citado en Calvo Aplabaza & Martín Acázar, 2007).

En síntesis, Snell, Lepak y Youndt (1999) citado en Calvo Aplabaza & Martín Acázar (2007), argumentan que diferentes sistemas de recursos humanos son requeridos para gestionar diferentes formas de capital social y que un sistema unificado aplicado a toda la organización puede ser contraproducente. Por tanto, a partir de esta estructura, se analizan cada uno de los cuadrantes del modelo presentado, para demostrar la influencia que ejercen las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos sobre la asociatividad y confianza del capital social organizativo esencial, preceptivo, auxiliar e idiosincrásico. La figura 1 contiene el modelo de Lepak y Snell, cuyos cuadrantes se explica de manera detallada a continuación:

Inversión en capital social organizativo esencial (cuadrante 1). En este cuadrante de la matriz está el capital social organizativo que es valioso y único y que puede ser considerado como el conocimiento base esencial, el que a través de la acción de un sistema de recursos humanos basado en la estabilidad en las relaciones de empleo y las normas de reciprocidad organizativas, agrega y ayuda a diferenciar a

la organización de sus competidores. Una red de personas, que comparte, combina y transfiere conocimiento puede ayudar a proveer a la organización de valor al cliente y a alcanzar una diferenciadora frente a sus competidores.

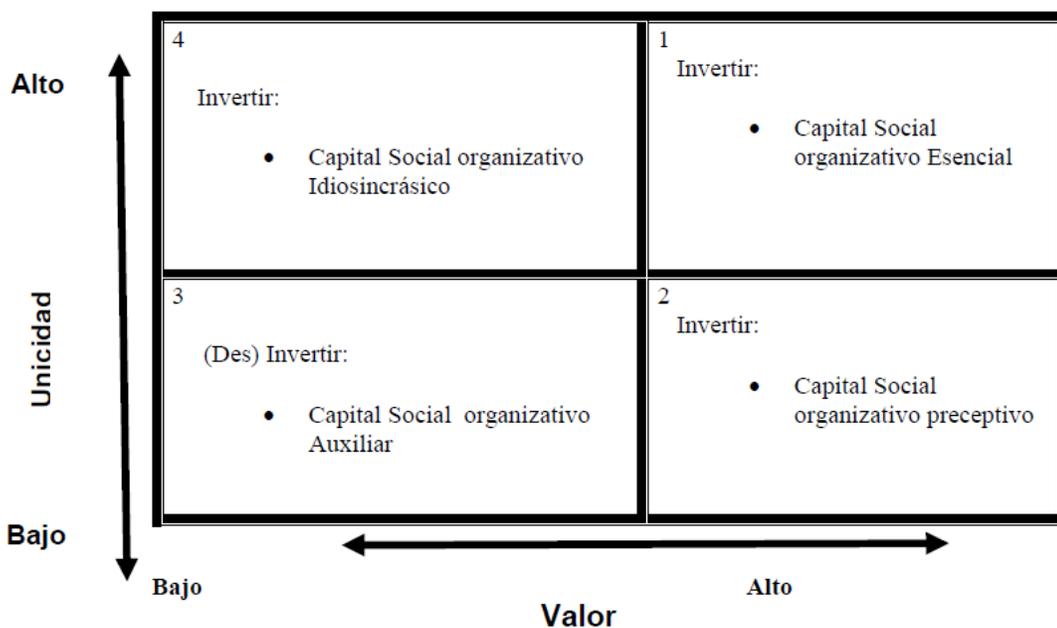


Figura 1. Formas de gestionar la inversión en capital social (Lepak & Snell, 1999, 2002 citado en Calvo Aplabaza & Martín Acázar, 2007)

Inversión en capital social organizativo Preceptivo (cuadrante 2). Aunque el capital social organizativo esencial puede constituir el fundamento de la competitividad, no sería real asumir, que esto representa la única forma de conocimiento importante dentro de la organización. Si se observa el cuadrante 2, se encuentra que en esta posición, se crea un importante para el cliente a través de la acción de un diseño de sistema de recursos humanos orientado al establecimiento de normas de reciprocidad en las relaciones de empleo, pero que no particularmente único o específico a la organización y no provee de una base real para una diferenciación competitiva

La inversión en capital social organizativo preceptivo es apropiada para focalizar la eficiencia en el corto plazo, moviéndose hacia la creación de relaciones en el largo plazo. Para maximizar la eficiencia las organizaciones deben tratar de facilitar el intercambio de información entre las partes relacionadas (Snell, Lepak & Youndt, 1999). Además de preocuparse por la eficiencia, las organizaciones pueden tratar de transformar el capital preceptivo hacia algo más idiosincrásico a la organización.

Inversión en capital social organizativo Auxiliar (cuadrante 3). El capital social en este cuadrante representa el capital social organizativo que no es instrumental para crear valor para el cliente ni es particularmente único. En muchos casos, el conocimiento auxiliar es generado simplemente como un mecanismo para administrar los negocios. Por ejemplo las actividades relacionadas con el pago de remuneraciones y la contabilidad son típicamente apoyadas por el capital auxiliar. No sorprende que raramente hablemos de invertir en este tipo de capital social y la tendencia es un desinvertir; ya que, con frecuencia es observado como un gasto elevado.

Las empresas Dado prescindible que resulta este tipo de capital social organizativo auxiliar, las empresas tienden a externalizar las actividades propias que realiza este tipo de recursos, facilitando así la desinversión en capital social organizativo. Aparte de eliminar el capital social auxiliar, otro enfoque podría ser transformarlo, aumentando su valor, unicidad o ambos. Si el capital social auxiliar puede ser transmitido más eficientemente su valor puede ser aproximado al (cuadrante 2) (Snell, Lepak Youndt 1999)

Inversión en capital social organizativo idiosincrásico (cuadrante 4). En este cuadrante de la matriz, está el capital social organizativo que es único pero no crea valor para el cliente. El capital social Organizativo idiosincrásico puede servir como una posible fuente de diferenciación (ventaja específica de una organización) a través de la acción de un diseño de sistemas de recursos humanos basado en la estabilidad de las relaciones de empleo. El primer asunto es identificar este potencial para desarrollar su potencial valor, mientras que, preservamos su unicidad (Snell, Lepak Youndt, 1999).

Calvo Aplaabaza & Martín Acázar(2007), concluyen que el capital social organizativo idiosincrásico podría incluir intercambio de información, afiliaciones y redes de trabajo no relacionadas. Aun cuando estas redes de trabajo son únicas, ellas pueden ser difíciles de duplicar en el curso normal de los negocios y con el tiempo, ellas pueden ser una fuerte consideración de ventaja competitiva para la organización.

Por tanto, desde la perspectiva del capital social organizativo idiosincrásico, es fundamental el establecimiento de mecanismos que potencien las comunicaciones, la autonomía para tomar decisiones, el trabajo colaborativo, el establecimiento de redes, las relaciones interpersonales, la confianza, la diseminación de conocimientos al interior de la organización y las relaciones de inversión mutua.

4.2.2 A nivel nacional

Lara Gómez (2012) en su monografía *“Arquitectura de recursos humanos: modelo de Lepak y Snell”*, afirma que las organizaciones para lograr mejor competitividad

en un mundo globalizado, deberían enfocar sus estrategias al objetivo general del negocio (*core business*)¹; y trabajar las actividades bajo un esquema de externalización según las habilidades de sus empleados, sin colocar en riesgo aspectos organizacionales y funcionales. Entre muchas de las estrategias aplicadas para mejorar su relación de costo/beneficio, se encuentra la subcontratación u “*outsourcing*”, considerado como uno de las diez fuerzas o aplanadores de la era actual (Friedman, 2005 citado en Lara Gómez, 2012).

Se refiere a los estudios que soportan el modelo de Lepak y Snell. Palthe y Kossek (2002), presentan un estudio heurístico a partir de las principales teorías de la gestión estratégica de los recursos humanos: universalista, contingente, configuracional y arquitectura emergente (Lepak *et al.*, 1999,2002); “estos autores argumentan la existencia de subculturas organizacionales dentro de una organización y no de una única cultura organizacional, una posición simplista y ortodoxa que comúnmente se asume en las diversas investigaciones realizadas y cómo estas subculturas inciden en las estrategias al momento de llevarlas a la práctica”.

Del mismo modo, Choudhury y Mishra (2010), realizaron un estudio en el cual soportan estadísticamente que una configuración y prácticas de recursos humanos, mejora el capital intelectual de una organización, basado en la adquisición y desarrollo interno de las habilidades y consistente con la singularidad y el valor de las destrezas y habilidades de los empleados, el modo y relaciones de empleo. Este estudio se hizo en India con la participación de 466 personas con un perfil demográfico, género y edad diverso y “los resultados obtenidos demuestran la gran

¹ Traducimos el término inglés “core” como principal o esencial.

relación existente entre una configuración de adquisición (regresión lineal: $R_2 = 0,699$), una configuración de desarrollo interno (regresión lineal: $R_2 = 0,776$) con un nivel de organización de capital humano y caracterizando los dos primeros cuadrantes del modelo de arquitectura de recursos humanos de Lepak y Snell (1999, 2002); el primer cuadrante, que presenta una alta singularidad y alto valor y el segundo cuadrante que caracteriza un alto valor, pero con baja singularidad”

Como idea adicional, Chambel y Sobral (2011) dicen que es imperativo recalcar que el entrenamiento y desarrollo de habilidades y destrezas dentro de la organización, debe enfocarse en todos los trabajadores: en los que aportan con su valor y grado de singularidad a la ventaja competitiva de la organización; y los que por su aporte de singularidad y valor perciben el entrenamiento y desarrollo de habilidades y capacidades como un compromiso afectivo con la organización. Estos autores realizaron un estudio con 240 trabajadores de Call Centers para identificar la relación entre el compromiso de los empleados temporales con la organización, cuando se ejecutan estrategias de entrenamiento que incluye estos trabajadores, “concluyendo aunque limitado por su alcance, que la inversión en el entrenamiento es una relación gana-gana (trabajadores temporales y organización), y contribuye a una relación de empleo efectivo gracias al compromiso afectivo generado por la integración y buen trato percibido por parte de los trabajadores temporales con la organización”.

Uno de los estudios más afines y concluyentes del modelo planteado por Lepak *et al.*, (1999), fue el realizado por Melián González y Domingo Verano (2004): *Is there more than one way to manage human resources in companies?*, aunque agregan un

elemento distintivo basado en la sofisticación en las prácticas de recursos humanos, los resultados establecen que las prácticas de recursos humanos están asociadas a variaciones en el valor y la singularidad del capital humano dependiendo de la importancia del trabajo dentro de las compañías.

Este estudio fue realizado en 735 compañías localizadas en España, dirigida a directores de RH (miembros de la asociación española de Dirección de personal), de las cuales se obtuvo 91 encuestas perfectamente diligenciadas, que consistía en treinta (30) prácticas de recursos humanos, clasificadas de acuerdo a los principales aspectos de Selección de personal, Desarrollo y entrenamiento, Compensación, Evaluación de desempeño y condiciones laborales. El 72.5% identificó el grupo de su fuerza laboral dentro de los cuatro cuadrantes del modelo de Lepak *et al.*, (1999), mientras que el 27.5% restante, ubico su fuerza laboral en los cuadrantes 1, 2 y 3.

“La complejidad de las actividades que se desarrollan en un puesto de trabajo, será un aspecto relevante para tomar la decisión de externalizar o no estos puestos. El entorno cambiante en cuanto a gustos, necesidades, obliga a tener cierta flexibilidad a las organizaciones para responder a estos. En el contexto de un alto grado de incertidumbre en el entorno y los cambios rápidos, es difícil para un empresario saber de antemano qué tipo de problemas se encontrarán en el futuro. Por lo tanto, al menos por la complejidad del trabajo y los motivos externos de adaptación, para el empleador puede resultar ventajoso dejar algunas de las obligaciones especificadas y tratar la relación de trabajo como una combinación de intercambio económico y social y no como un intercambio puramente económico (Davis-Blake y Uzzi, 1993, citado en Lara Gómez, 2012).

Garcés Hernández, Londoño Restrepo, Méndez Conde, & Martínez Gómez (2016), realizaron el estudio “*Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones*”, en cual afirman que: “Aquellas prácticas administrativas orientadas

a no dejar ir a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa” (Garcés Hernández, Londoño Restrepo, Méndez Conde, & Martínez Gómez, 2016)

Como estrategias de retención proponen ofrecer como mínimo el salario del mercado, garantizar que el personal nuevo tenga un excelente empalme con su cargo, dar la autonomía necesaria a los empleados para el desarrollo de las funciones, brindar la oportunidad que asuman nuevos retos y el apoyo necesario para desarrollarlos con éxito.

“Otros aspectos que podrían tenerse en cuenta al interior de las organizaciones, para generar retención de empleados son los propuestos por Barragán, Castillo & Guerra (2009) citados en Garcés Hernández, Londoño Restrepo, Méndez Conde, & Martínez Gómez (2016), quién otorga una importancia significativa a identificar el interés en el trabajo y en la vida familiar de los empleados, canjeando tiempo libre por horas de otra jornada laboral y luego en otras jornadas pueda salir más temprano, o contratando guarderías para los hijos de sus empleados.

Según Barragán, Castillo & Guerra (2009) citados en Garcés Hernández, Londoño Restrepo, Méndez Conde, & Martínez Gómez (2016):

Se ha demostrado que cuando un trabajador tiene asuntos personales pendientes, disminuye su ritmo de trabajo y por consiguiente su productividad, si se acuerda el trabajar mediante cumplimiento de objetivos, esto puede darle oportunidad al empleado de cumplir con asuntos personales. En esos mismos estudios según, las personas buscan cada vez más una flexibilidad entre la vida laboral y la familiar, y las empresas que puedan ofrecer esta alternativa, tendrán mayor capacidad para retener a sus empleados y lo indica el creciente número de empresas de multinivel que ofrecen a sus empleados trabajar desde sus casas (p.7).

Proponen estos autores: entregar información privilegiada sobre la estrategia, planes a futuro, indicadores, involucrar a los empleados para alcanzar dichas metas, hace que se sientan valorados, se debe fortalecer las relaciones entre los individuos, haciendo ambientes más agradables y que incrementen el sentido de pertenencia a la compañía, crear planes de carrera, ofreciendo un ascenso en las carreras profesionales de los trabajadores: Se podría decir que hay una nueva generación de empresas en el mercado, que vela para que su recurso humano se forme tanto para su vida, como para el servicio a la empresa, dándole beneficios atractivos de desarrollo. “Esto flexibiliza al empleado y lo lleva a sentirse deudor de lo aprendido y a ponerse metas de crecimiento y ascenso. (Velasco, 2010, p. 2, citado en Garcés Hernández, Londoño Restrepo, Méndez Conde, & Martínez Gómez, 2016).

Después de analizar la teoría correspondiente a la retención de empleados, se puede concluir que al implementar acciones para esto, se debe tener en cuenta: a) ampliar las responsabilidades de los empleados y hacerlos partícipes del funcionamiento de la empresa, b) desarrollar habilidades emprendedoras en los empleados para una supervivencia personal, c) los trabajadores jóvenes siempre tendrán ideas buenas y nuevas, por lo que es importante mantenerlos motivados con su participación, d) el hecho de que sean los mismos empleados los que propongan estrategias de retención, favorece que permanezcan en la organización, e) toda organización debe tratar de generar un trabajo desafiante para los empleados, con posibilidad de éxito y logro, con recompensas justas, con atención familiar, sin descuidar la motivación salarial.

Es posible que la dificultad radique no en la falta de estrategias, sino en su implementación al interior de la organización, en la capacidad de los cargos directivos para evaluar su pertinencia y necesidad, en la habilidad de los empleados para requerirlas y en las políticas de gestión humana que sean implementadas”

Restrepo Escobar & Arias Vargas (2015) en su investigación “*Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia*”, relativo al sistema de compensación, en el caso de las unidades productivas estudiadas, es interpretado como que la empresa cumple con todas las prestaciones legales, pero es claro que el sistema de compensación no obedece a un estudio a profundidad de los puestos de trabajo; es decir, no se tiene una metodología para la valoración de puestos de trabajo.

En cuanto a las unidades productivas, estas cuentan con programas y sistemas de higiene y seguridad estructuradas y formales que garantizan el bienestar de los trabajadores, se llevan registros y estadísticas de accidentes de trabajo e incapacidades y se establecen permanentemente planes de mejoramiento.

Coinciden los encuestados en que es un proceso que contribuye a la competitividad de las organizaciones, lo cual tiene sentido si se tiene en cuenta que estas unidades productivas deben poseer certificaciones internacionales que demandan altas exigencias sobre el tema, factor que les garantiza la compra/venta de la fruta en los mercados internacionales.

Ahora bien, la evaluación del desempeño tiene como finalidad evidenciar la efectividad del trabajo de los colaboradores en relación con sus competencias,

formación y desarrollo para elaborar planes de mejora o estimular con incentivos. Los resultados de la presente investigación evidencian que las unidades productivas estudiadas no cuentan con programas bien definidos, mucho menos con métodos e indicadores de gestión para un programa estructurado y formal de evaluación del desempeño del capital humano (Restrepo Escobar & Arias Vargas, (2015).

En relación con la dimensión estratégica del área es claro que en algunas unidades productivas esta área es tercerizada, asunto que le otorga cierta lógica a los resultados y se refleja en que las unidades productivas no poseen programas estructurados de retención de talentos; difícilmente se gestiona el balance vida-trabajo; son incipientes los programas para la gestión de la diversidad; tampoco se tienen programas para la construcción de capital social y relacional (trabajo en equipo, construcción de confianza, fomento relaciones internas y externas); mucho menos sistemas de medición sobre la aportación de la gestión humana a los resultados del negocio.

Finalmente, frente al impacto de la gestión humana en los resultados del negocio, los encuestados coinciden en que [la gestión humana] genera resultados económicos positivos a la empresa; sin embargo, es importante aclarar que no se cuenta con metodologías e instrumentos de medición, mucho menos con indicadores.

4.3 Temas de investigación que se podrían explorar en el entorno colombiano

4.3.1 Análisis de las investigaciones halladas para identificar vacíos

En la tabla 5 se relacionan estudios en los cuales se identificaron vacíos y necesidades de investigación.

Tabla 5. Revisión de los estudios realizados para la identificación de necesidades de investigación en Colombia

Autores/país/año	Vacíos identificados	Debilidades con respecto a la retención
Rinaldo Calvo Aplabaza Fernando Martín Acázar Chile 2007	<p>Se conoce muy poco acerca de cómo gestionar este recurso estratégico, por consiguiente, es necesario investigar las diferentes combinaciones de conocimiento social que conduzca a un mejor desempeño de la organización.</p> <p>Otro aspecto importante es que las diferentes formas de conocimiento pueden o deberían ser manejadas, la tarea complicada para la organización es reconocer que el entorno dinámico y en ese sentido, tanto el valor como unicidad, no son valores absolutos (Lepak y Snell, 1999).</p>	<p>En síntesis, se puede concluir que las prácticas a través de las cuales se desarrolla la estrategia de recursos humanos no son homogéneas para toda la organización, sino que difieren en función del grupo a que van dirigidas.</p>
Claudio Bautista Claudia Pezoa Fuentes Carlos Molina Oyarce Chile 2015	<p>Los resultados indican que para los trabajadores del estudio, la “conciliación trabajo-familia” resulta ser el factor más significativo para permanecer en la compañía, sin embargo es difícil implementar una estrategia de retención en base a este factor con posibilidades de éxito, ya que al tratarse de una compañía minera, la flexibilidad en jornadas laborales no es compatible con el sistema de trabajo y la ubicación geográfica de los campamentos mineros.</p> <p>Es importante destacar que un buen manejo de este factor, por el área de recursos humanos, puede traer beneficios en temas como: productividad, ambiente laboral y disposición a realizar tareas; ya que un trabajador que tiene un buen balance entre el trabajo y la familia, se siente más satisfecho con sus labores, lo que a su vez influye en su deseo de permanecer en la empresa.</p> <p>En lo que respecta a las “compensaciones y beneficios”, resulta ser el segundo factor más significativo para la retención de personal, lo que no concuerda con Robbins (1999), quien señala que si bien la remuneración se utiliza como táctica de retención, no resulta ser la más importante.</p>	<p>Llegar a obtener un balance entre el trabajo – familia, compensación y beneficios es un punto clave al momento de hablar de retención.</p>

Autores/país/año	Vacíos identificados	Debilidades con respecto a la retención
Carlos Hernández Isabel Restrepo Londoño Colombia- Medellín 2016	<p>Es posible que la dificultad de tener éxito en la retención de los empleados en una empresa, radique no en la falta de estrategias, sino en su implementación al interior de la organización, en la capacidad de los cargos directivos para evaluar su pertinencia y necesidad, en la habilidad de los empleados para requerirlas y en las políticas de gestión humana que sean implementadas”</p>	<p>No tener en cuenta los siguientes factores: a) ampliar las responsabilidades de los empleados y hacerlos partícipes del funcionamiento de la empresa, b) desarrollar habilidades emprendedoras en los empleados para una supervivencia personal, c) los trabajadores jóvenes siempre tendrán ideas buenas y nuevas, por lo que es importante mantenerlos motivados con su participación, d) el hecho de que sean los mismos empleados los que propongan estrategias de retención, favorece que permanezcan en la organización, e) toda organización debe tratar de generar un trabajo desafiante para los empleados, con posibilidad de éxito y logro, con recompensas justas, con atención familiar, sin descuidar la motivación salarial.</p>
Rafael Nazario Argentina 2006	<p>“En el ejercicio de la profesión de Recursos Humanos, nos encontramos con la necesidad de hallar herramientas que permitan a los colaboradores de nuestra organización sentirse a gusto en el desempeño de sus funciones e involucrados con ellas y con la compañía.”</p> <p>“Esta problemática nos estimuló a impulsar el análisis de un elemento que nosotros consideramos importante en la motivación de los empleados: el otorgamiento de beneficios y prestaciones.”</p>	<p>Realizar plan de beneficios por cumplir con alguna disposición legal o convencional.</p>

Autores/país/año	Vacíos identificados	Debilidades con respecto a la retención
	<p>Es importante recordar que este trabajo apunta al análisis del factor que nosotros llamamos beneficios al personal, ya que también descubrimos que existen otras variables (que no son objeto del presente estudio) que influyen de manera gravitante en la motivación del personal. Algunos ejemplos de ellas lo constituyen la política salarial en su conjunto, el grado y calidad de supervisión, las posibilidades de desarrollo profesional y personal, y el clima laboral, entre otros.</p> <p>“Un correcto planeamiento e implantación de un plan de beneficios debe estar alineado con las políticas generales de recursos humanos, atendiendo especialmente a procesos claves como la selección del personal necesario, las correctas relaciones laborales, y el desarrollo de los colaboradores de cualquier jerarquía.”</p>	
<p>María Dolores Vidal Salazar Eulogio Cordón Pozo José Manuel de la Torre Ruiz España 2015</p>	<p>Los directivos y trabajadores españoles están cambiando su mentalidad respecto a la retribución. Los empleadores son conscientes de la importancia e influencia que las condiciones y recompensas laborales tienen en el compromiso y motivación de los trabajadores. Sin embargo, la crisis económica obliga a las empresas a ser imaginativas en sus políticas salariales y buscar soluciones que logren mantener el compromiso y la motivación de sus empleados pero sin incrementar los costos salariales, es decir, a ser lo más eficientes posibles en materia retributiva. Los modelos de retribución flexible permiten lograr dicha eficiencia.</p> <p>Por ello se hacen necesarios trabajos que de forma empírica corroboren las ventajas que estos modelos de retribución flexible pueden proporcionar. Tal y como muestran los resultados de esta investigación, esta forma de retribuir a los empleados puede contribuir al logro de una ventaja competitiva diferencial a la empresa gracias al efecto que su implantación tiene en la capacidad para atraer el talento y fidelizar a sus trabajadores clave.</p>	<p>Los modelos de retribución tradicional presentan menor atracción para los empleados frente a los modelos de retribución flexible.</p>

Autores/país/año	Vacíos identificados	Debilidades con respecto a la retención
Manuela Pérez Maria José Vela Silvia Abella Ángel Martínez España 2015	<p>Este estudio refuerza la necesidad de introducir medidas y prácticas que faciliten el enriquecimiento trabajo-familia como forma de mejorar la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados. La conclusión principal del trabajo es que el enriquecimiento puede explicar el efecto positivo de las prácticas flexibles sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados. Por tanto, nuestra recomendación es que a la hora de implantar las prácticas flexibles familiarmente responsables (PFFR) se destaquen los potenciales efectos que éstas tienen, pero no solo para reducir situaciones de conflicto sino también y lo más novedoso para visualizar las contribuciones positivas al ámbito familiar.</p> <p>Los mandos intermedios tienen que aprender el enfoque del enriquecimiento y saber cómo utilizar los recursos de un rol (trabajo o familia) para compensar el aspecto negativo de otro rol a través de las rutas de acceso instrumental y afectivo. Deben entender ante todo que el solapamiento de responsabilidades laborales y familiares no siempre es negativo. En las empresas estudiadas, un mayor nivel de conflicto no estaba relacionado con menor compromiso organizativo mientras que el enriquecimiento sí que iba asociado significativamente al compromiso organizativo y la satisfacción laboral de los empleados. Asimismo, a la hora de implantar las prácticas flexibles familiarmente responsables, la organización (alta dirección, mandos intermedios...) tiene que mostrar no solamente las ventajas derivadas de las mismas en términos de reducción de conflicto sino también y sobre todo en términos de su contribución a la mejora del enriquecimiento de los empleados.</p>	<p>Las actividades que forman parte de la organización del trabajo deben estar enfocadas en la mejora de la moral y motivación de los empleados.</p>

4.3.2 Definición de los temas a explorar en el entorno colombiano

De acuerdo con las necesidades de investigación percibidas a través de este estudio, se concluye que los temas a trabajar en las empresas de servicios en Colombia son:

- Prácticas de recursos humanos en los diferentes niveles de la organización.
- Conciliación trabajo – familia.
- Compensación y beneficios.
- Modelos de retribución flexible.

Con la implementación de estrategias enfocadas en estos temas, las empresas podrán lograr la retención del personal que sea parte del capital social de la organización.

4.4 Propuesta de estudio

La propuesta de estudio consiste en crear o fortalecer las prácticas de retención de personal en las empresas de servicios integrando cuatro estrategias enfocadas en: prácticas de recursos humanos en los diferentes niveles de la organización, conciliación trabajo – familia, compensación y beneficios y modelos de retribución flexible, las cuales se explican a continuación:

- **Prácticas de recursos humanos en los diferentes niveles de la organización:**

diseñar prácticas de recursos humanos que abarquen todos los miembros de la organización, para crear sentido de pertenencia y responsabilidad dentro de los niveles jerárquicos existentes. Teniendo en cuenta tres pilares dentro de la misión de recursos humanos: 1. Contar con el personal idóneo, 2. Desarrollarlo, 3. Retenerlo.

Contar con el personal idóneo en las empresas hace parte de tener un proceso de selección que permita tener en el menor tiempo a la gente ocupando el lugar que debe ocupar.

Desarrollarlo: está relacionado con el crecimiento de los empleados en un mayor cargo al actual (Ejemplo: plan carrera, coaching, mentoring, etc.) o que se desempeñe de manera exitosa en las funciones que hace actualmente (entrenamiento y capacitación).

Retenerlo: hace referencia a todo lo que se estudió durante este trabajo que incluye variables como las propuestas en este punto.

Es importante contar con un comité de recursos humanos que se encargue de evaluar los recursos adecuados para desempeñar los cargos

- **Conciliación trabajo – familia.** Es una forma exitosa de retener al empleado cuando la empresa compromete a la familia del empleado dando educación a los hijos, auxilios para vivienda, recreación entre otros; de esta manera los empleados van a valorar más la empresa en el momento que deseen abandonarla. Involucrar la

familia en el desarrollo del paquete de beneficios que estén relacionados con trabajo – familia, puede garantizar el éxito en la retención del talento en las organizaciones.

- **Compensación y beneficios.** Lo que la empresa debe buscar en términos de compensación es que se logre equidad interna y competitividad externa, de esta manera tener una definición clara de los bandas salariales con respecto a los cargos para lograr una equidad interna y poder comparar los cargos con empresas del mismo sector y ser competitivos. Se propone mirar la compensación total de las organizaciones, no verlo bajo el punto de vista solo salarial.

Con respecto a los beneficios se debe tener claro que el objetivo o la misión de las compañías es ofrecer beneficios orientados a satisfacer o mejorar estructuralmente la calidad de vida de las personas. Para los beneficios se es importante conocer en que las personas invierten o gastan su dinero (educación, alimentación, vivienda, salud, recreación, vestuario, servicios públicos, transporte) de esta manera las empresas se podrán enfocar de manera exitosa a través de auxilios en mejorar la calidad de vida de las personas de forma estructural.

- **Modelos de retribución flexible.** Se propone estudiar acerca del diseño un paquete de beneficios que le permitan al empleado según la preferencia elegir en cual desea obtener mayor cubrimiento, basándose en la necesidad que se le presente. Es necesario tener claro el valor que la empresa esté dispuesta a dar en beneficios a sus empleados para lograr ofrecer un modelo retribución flexible.

5. CONCLUSIONES

- Al indagar sobre estudios realizados a nivel mundial y nacional acerca del tema de mejores prácticas para la retención del talento humano en los últimos cinco años se hallaron un total de tres estudios nacionales y seis estudios internacionales (España, Chile, Argentina y Venezuela) los cuales se caracterizaron por ser artículos de revista.

- Los estudios se clasificaron en: modelos aplicables (Capital social y gestión estratégica de recursos humanos: un modelo de análisis), retención del talento humano (Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento, Factores de la satisfacción laboral que impactan en la retención de personal, Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones) y motivación (La gestión del talento: Líneas de trabajo y proceso clave, El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados, Beneficios y motivación de los empleados, El buen gestor del talento humano: Rutas y necesidades de capacitación, Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia)

- Los temas de investigación que se podrían explorar en el entorno colombiano son: prácticas de recursos humanos en los diferentes niveles de la organización, conciliación trabajo - familia, compensación y beneficios y modelos de retribución flexible. La “conciliación trabajo-familia” es una estrategia que se relaciona con la estabilidad y la seguridad y se considera como el factor más significativo de

permanencia en las empresas. Implica seguridad para la familia, integración del núcleo familiar al empresarial, beneficios para la familia de los trabajadores a nivel educativo y social, lo que implica estabilidad y tranquilidad. La compensación y beneficios son un medio para lograr el cumplimiento de metas y objetivos profesionales y personales; son de gran atractivo para los jóvenes profesionales. Y por último, la retribución flexible consiste en un abanico de propuestas que el trabajador puede elegir, siendo esta forma de retribuir una ventaja competitiva diferencial para la empresa por su capacidad para atraer el talento y fidelizar a sus colaboradores clave. Se llegó a estos temas porque se halló a través de los estudios que la retención del personal son los factores que generan mayor impacto entre los empleados de las diferentes tipos de organizaciones evaluadas durante el desarrollo de las reseñas.

- Se realiza una propuesta en la cual se integra las estrategias que se constituyen en objeto de investigación, es decir, los temas que se deben explorar en el entorno colombiano para obtener un mayor alcance organizacional en lo que a retención de talento se refiere. Se propone la aplicación de estrategias como la conciliación trabajo-familia para fortalecer el aspecto de la estabilidad y la seguridad, la estrategia de compensación y beneficios con el fin de crear satisfacción personal por lo económico; y retribución flexible para el crecimiento profesional y personal. La principal beneficiada con estas propuestas es la misma empresa porque contará con capital humano con sentido de pertenencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, Á., & García-Muina, F. (2014). (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *OmniaScience*, 10(5).
- Bautista, C., Pezoa Fuentes, C., & Molina Oyarce, C. (2015). *Factores de la satisfacción laboral que impactan en la retención de personal*. Trabajo de grado, Universidad Católica del Norte, Departamento de Administración. Facultad de Economía y Administración, Chile.
- Calvo Aplabaza, R., & Martín Acázar, F. (2007). Capital Social y Gestión Estratégica de Recursos Humanos: Un modelo de análisis. *Decisiones organizativas*.
- Dal-Re, F. (1995). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación A Distancia.
- Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K., & Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115.
- García Marín, I. (2016). El buen gestor de talento humano: Retos y necesidades de capacitación. *DEBATES IESA.*, XXI(1).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2013). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill. Recuperado el 12 de Abril de 2017, de <https://sites.google.com/site/metodologiadelainvestigacionb7/capitulo-5-sampieri>

- Lara Gómez, M. A. (2012). *Arquitectura de recursos humanos: Diferentes perspectivas del modelo de Lepak y Snell*. Tesis Maestría en Administración MBA, Universidad Icesi, Departamento de Administración. Facultad de ciencias administrativas y económicas, Santiago de Cali.
- Lertxundi, A., & Landeta, J. (2011). Estrategia Competitiva y Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, XX(2), 73-86.
- Medina Lorza, A. F. (2015). *La influencia del rol y las competencias del responsable de la función de RRHH en el diseño de la arquitectura de RRHH y el impacto de esta en el desempeño administrativo*. Tesis Doctoral en Dirección de Empresas, Estrategia y Organización, Universidad de Valencia, Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”, Valencia, España.
- Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *INVENIO*, 9(17), 133-145.
- Pérez Pérez, M., Vela Jiménez, M., Abella Garcés, S., & Martínez Sánchez, Á. (2015). El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados. *Universia Business Review*.
- Restrepo Escobar, F., & Arias Vargas, F. ((2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 4(2).

Vidal Salazar, M. D., Cordón Pozo, E., & De La Torre Ruiz, J. (2015). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento. . *Universia Business Review*.

ANEXOS

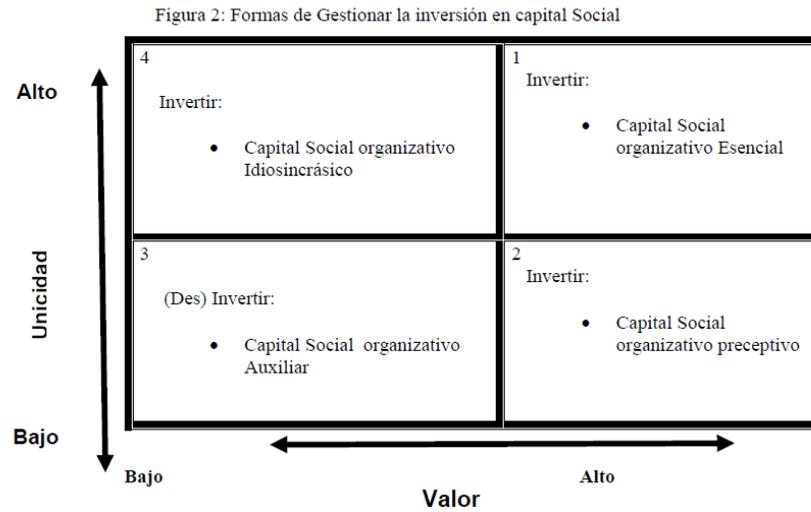
Anexo 1. Reseñas teóricas

RESEÑA No. 1			
TITULO:	Capital Social y Gestión Estratégica de Recursos Humanos: Un modelo de análisis		
AUTORES:	Rinaldo Calvo Aplabaza Fernando Martín Acázar		
TIPO TEXTO:	Artículo		
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA:	Calvo Aplabaza, Rinaldo y Martín Acázar, Fernando (año). Capital Social y Gestión Estratégica de Recursos Humanos: Un modelo de análisis.		
DISCIPLINA:	Administración		
ÁREA:	Recursos Humanos		
PALABRAS CLAVES:	Capital social, políticas y prácticas de recursos humanos, estabilidad, normas de reciprocidad, confianza, asociatividad.		
CIUDAD:			
AÑO:			
TEMA CENTRAL:	Argumento del diseño de un sistema de recursos humanos produce cambios importantes en el nivel del stock del capital social en la organización. Se discute sobre la diferente orientación de las prácticas de recursos humanos que integran el sistema, como mecanismo para estimular o inhibir la formación de capital social en la organización.		
TEMAS ESPECIFICOS:	Descripción	Autores	Pág.
Capital Social	Según el consenso entre diversos autores, señalan que el capital social contribuye significativamente a mejorar el desempeño organizativo, reduce probelas de coordinación y costes internos de transaccion y, facilita los flujos de información entre individuos. “La suma de los recursos actuales y potenciales, que se derivan de una red de relaciones poseídas por un individuo o una unidad social”. “Habilidad de los individuos tienen para poner sus esfuerzos en común, trabajando juntos, para alcanzar propósitos comunes en grupos y organizaciones”.	Nahapiet & Ghoshal (1998:243) Fukuyama (1992)	2
LA ARQUITECTURA DEL CAPITAL ORGANIZACIÓN SOCIAL: PROPOSICIÓN DE UN	De acuerdo con Snell, Lepak & Youndt, (1999) hay una configuración diferencial de prácticas de gestión de recursos humanos según el tipo de capital social en la organización. “En el modelo que se propone, el capital social está posicionado dentro de una matriz de dos dimensiones, el valor estratégico y la unicidad. La matriz desarrolla una clasificación para los cuatro	Snell, Lepak & Youndt, (1999)	8

RESEÑA No. 1

MODELO DE ANALISIS

tipos de capital social, en donde, cada uno de ellos asume un rol estratégico diferente En la organización y por tanto cada uno desarrolla y soporta diferente en la organización y por tanto cada uno desarrolla y soporta diferentes configuraciones de sistemas de recursos humanos (Lepak & Snell, 1999, 2002).



Fuente: Adaptado de (Snell, Lepak & Youndt, 1999)

En síntesis, Snell, Lepak y Youndt (1999) argumentan que diferentes sistemas de recursos humanos son requeridos para gestionar diferentes formas de capital social y que un sistema unificado aplicado a toda la organización puede ser contraproducente. Por tanto, a partir de esta estructura, intentaremos analizar cada uno de los cuadrantes del modelo presentado, para demostrar la influencia que ejercen las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos sobre la asociatividad y confianza del capital social organizativo esencial, preceptivo, auxiliar e idiosincrásico. A continuación, examinamos las formas de inversión en capital social.

Inversión en capital social organizativo esencial

En este cuadrante de la matriz está el capital social organizativo que es valioso y único y que puede ser considerado como el conocimiento base esencial, el que a través de la acción de un sistema de

(Snell, Lepak & Youndt,

RESEÑA No. 1			
(cuadrante 1)	<p>recursos humanos basado en la estabilidad en las relaciones de empleo y las normas de reciprocidad organizativas, agrega y ayuda a diferenciar a la organización de sus competidores. Una red de personas, que comparte, combina y transfiere conocimiento puede ayudar a proveer a la organización de valor al cliente y a alcanzar una diferenciadora frente a sus competidores.</p> <p>El capital social es único y difícil de imitar por los competidores, debido a la forma en que ha sido desarrollado todo el tiempo o por la complejidad de numerosas relaciones. Desarrollar y sostener el capital social esencial, requiere que los directivos construyan una cultura abierta asociativa confiable en la cual los miembros de la organización busquen y compartan la información libremente.</p>	1999)	
Inversión en capital social organizativo Preceptivo (cuadrante 2)	<p>Aunque el capital social organizativo esencial puede constituir el fundamento de la competitividad, no sería real asumir, que esto representa la única forma de conocimiento importante dentro de la organización. Si se observa el cuadrante 2, se encuentra que en esta posición, se crea un importante para el cliente a través de la acción de un diseño de sistema de recursos humanos orientado al establecimiento de normas de reciprocidad en las relaciones de empleo, pero que no particularmente único o específico a la organización y no provee de una base real para una diferenciación competitiva</p> <p>Además de invertir en capital social esencial, las organizaciones necesitan pensar cómo gestionar el capital social organizativo que genere un valor sustancial, pero que no es único a una organización en particular. El capital social, que puede ser interno entre los empleados de un departamento, unidad de negocios De una organización, establecido a través de relaciones estables y redes de relaciones es un prerrequisito para hacer negocio; pero no suficiente para alcanzar una ventaja competitiva.</p> <p>La inversión en capital social organizativo preceptivo es apropiada para focalizar la eficiencia en el corto plazo, moviéndose hacia la creación de relaciones en el largo plazo. Para maximizar la eficiencia las organizaciones deben tratar de facilitar el intercambio de información entre las partes relacionadas (Snell, Lepak & Youndt, 1999). Además de preocuparse por la eficiencia, las organizaciones pueden tratar de transformar el capital preceptivo hacia algo más idiosincrásico a la organización.</p>	(Snell, Lepak Youndt, 1999)	10
Inversión en capital social organizativo Auxiliar (cuadrante 3)	<p>El capital social en este cuadrante representa el capital social organizativo que no es instrumental para crear valor para el cliente ni es particularmente único. En muchos casos, el conocimiento auxiliar es generado simplemente como un mecanismo para administrar los negocios. Por ejemplo las actividades relacionadas con el pago de remuneraciones y la contabilidad son típicamente apoyadas por el capital auxiliar. No sorprende que raramente hablemos de invertir en este tipo de capital social y la tendencia es un desinvertir; ya que, con frecuencia es observado como un gasto elevado</p>	(Snell, Lepak & Youndt, 1999)	11

RESEÑA No. 1			
	<p>Como en el caso del capital humano auxiliar, el valor de ciertas formas de capital social, también puede ser insignificantes. La aprobación formal de los procesos y extensos canales administrativos pueden estar entre los últimos vestigios de la organización burocrática que permanece superpuesta sobre las redes de conocimientos más flexibles. En estos casos las primeras decisiones son eliminar las conexiones innecesarias, racionalizar el intercambio de información o desarrollar procesos de reingeniería.</p> <p>Las empresas Dado prescindible que resulta este tipo de capital social organizativo auxiliar, las empresas tienden a externalizar las actividades propias que realiza este tipo de recursos, facilitando así la desinversión en capital social organizativo. Aparte de eliminar el capital social auxiliar, otro enfoque podría ser transformarlo, aumentando su valor, unicidad o ambos. Si el capital social auxiliar puede ser transmitido más eficientemente su valor puede ser aproximado al (cuadrante 2) (Snell, Lepak Youndt 1999)</p>		
<p>Inversión en capital social organizativo idiosincrásico (cuadrante 4)</p>	<p>En este cuadrante de la matriz, está el capital social organizativo que es único pero no crear valor para el cliente. El capital social Organizativo idiosincrásico puede servir como una posible fuente de diferenciación (ventaja específica de una organización) a través de la acción de un diseño de sistemas de recursos humanos basado en la estabilidad de las relaciones de empleo. El primer asunto es identificar este potencial para desarrollar su potencial valor, mientras que, preservamos su unicidad (Snell, Lepak Youndt, 1999).</p> <p>El capital social organizativo idiosincrásico podría incluir intercambio de información, afiliaciones y redes de trabajo no relacionadas. Aun cuando estar redes de trabajo son únicas, ellas pueden ser difíciles de duplicar en el curso normal de los negocios y con el tiempo, ellas pueden ser una fuerte considerable de ventaja competitiva para la organización. Los efectos que genera la interrelación entre los empleados que pertenecen a esta configuración, constituye un compromiso formal de transferir el conocimiento tácito a la organización, produciendo de esta manera también, un aumento del capital social de la organización.</p> <p>La especificidad de los recursos, podría justificar la adopción de una configuración de prácticas de gestión de recursos humanos, que favoreciese el compromiso, así como el pleno desarrollo de su potencial en la organización y el establecimiento de relaciones de inversión mutua a más largo plazo. Sin embargo, el "escaso" valor tangible o Percibido que este tipo de conocimiento idiosincrásico aporta a la organización, no justifica la inversión en procesos de selección muy exhaustivos o los</p>		12

RESEÑA No. 1	
	procesos de compensación u otros en que se pueda obtener de ellos el máximo beneficio. Por tanto, desde la perspectiva del capital social organizativo idiosincrásico, es fundamental el establecimientos de mecanismos que potencien las comunicaciones, la autonomía para tomar decisiones, el trabajo colaborativo, el establecimiento de redes, las relaciones interpersonales, la confianza, la diseminación de conocimientos al interior de la organización y las relaciones de inversión mutua.
APORTES:	Aporta el modelo de arquitectura del capital social
LIMITACIONES:	Es teórico
CONSISTENCIA INTERNA:	Evolución de gestión humana con todos los antecedentes por décadas.
RELEVANCIA:	Aporta a los antecedentes teóricos de la investigación.
CONCLUSIONES:	<p>Se tiende a pensar que el conocimiento esencial para la competitividad de la organización está en el cuadrante 1. Sin embargo, a través de la estructura integrativa de Snell, Lepak & Youndt (1999) y combinando las características de valor y unicidad, se intenta demostrar que diferentes formas de capital social existen a través de la organización y que para gestionar estas diferentes formas de conocimiento, se requiere diferentes configuraciones de prácticas de gestión de recursos humanos que sean coherentes y eficiente para grupo de individuos.</p> <p>Se conoce muy poco acerca de cómo gestionar este recurso estratégico, por consiguiente, es necesario investigar las diferentes combinaciones de conocimiento social que nos conduzca a un mejor desempeño de la organización. Otro aspecto importante es que aun cuando, si podemos identificar como estas diferentes formas de conocimiento pueden o deberían ser manejadas, la tarea complicada para la organización es reconocer que el entorno dinámico y en ese sentido, tanto el valor como unicidad, no son valores absolutos (Lepak y Snell, 1999)</p> <p>En síntesis, podemos concluir señalando que las practicas a través de las cuales se desarrolla la estrategia de recursos humanos no son homogéneas para toda la organización, sino que difieres en función del grupo a que van dirigidas.</p>
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:	<p>Fukuyama, F. 1995. Trust: The social virtues and the creation of prosperity. New York: Free Press.</p> <p>Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, Intellectual capital and the organizatonal advantage, <i>Academy of management review</i>, 23 (2): 242-66</p> <p>Snell, S.A., Lepak, D.P., & Youndt, M.A 1999 Managing the architecture of intelectual capital: Implicatioes for strategic human resources management. <i>Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement</i>, 4: 175-193</p>

RESEÑA No. 2			
TITULO:	Factores de la satisfacción laboral que impactan en la retención de personal		
AUTORES:	Claudio Bautista, Claudia Pezoa Fuentes y Carlos Molina Oyarce		
TIPO TEXTO:	Trabajo de pregrado		
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA:	Bautista, Claudio; Pezoa Fuentes, Claudia y Molina Oyarce, Carlos. (2015) Factores de la satisfacción laboral que impactan en la retención de personal. Departamento de Administración; Facultad de Economía y Administración; Universidad Católica del Norte, Antofagasta (Chile).		
DISCIPLINA:	Administración		
AREA:	Gestión Humana		
PALABRAS CLAVES:	Retención laboral, satisfacción laboral		
CIUDAD:	Chile		
AÑO:	2015		
TEMA CENTRAL:	<p>Este trabajo tiene como objetivo general determinar los factores dentro de satisfacción laboral que impactan en la retención de personal en una mediana minera de oro localizada en la segunda región de Chile.</p> <p>Se tratan los temas de retención laboral, importancia de retención laboral en organizaciones, relación entre retención de personal – satisfacción laboral, variables dentro de satisfacción laboral que impactan la retención de personal y se presenta el sector, el cual se indagó para llegar a los resultados o conclusiones de la investigación.</p> <p>El alto costo de la rotación de personal entre las organizaciones se vuelve cada vez más atractivo, haciendo indispensable que las empresas se interesen en cuidar a talentos que generen valor, buscando más y mejores formas de atraerlos, fomentar su desarrollo con el fin de retenerlos. Estos factores son: la conciliación trabajo – familia, los beneficios y las compensaciones.</p>		
TEMAS ESPECIFICOS:	Descripción	Autores	Pág.
Evolución histórica de la retención de personal	<p>Se refiere a que los primeros pasos sobre retención de personal se remontan a Mobley (1982), Price (1977), los cuales se sustentan en el modelo de March y Simon (1958) sobre participación organizativa.</p> <p>En la decada de los 90 se investiga el término retención por si sólo (Meyer y Allen, 1991; White, 2001), tomando en cuenta el fenómeno de rotación de personal. Hulin (1991) (2001) sugiere que los dos conceptos se estudian en forma conjunta.</p>	Varios	2
Retención Laboral	Presenta la evolución del concepto de retención laboral por varios autores, como se relaciona en la tabla siguiente:	Varios.	4

RESEÑA No. 2

Autor	Año	Definición del concepto
Chiavenato	1988	Se encarga de mantener dentro de la empresa a su capital humano, a través del uso de criterios remunerativos, componente no afectivo y mediante el uso de criterios alusivos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas.
Ulrich	1997	Instrumento o herramienta necesaria para realizar efectivamente el proceso de gerencia de la contribución de los empleados dentro de la ARH.
Kaye y Jordan-Evans	2000	Mantenimiento o conservación del empleado en su lugar de trabajo, con la finalidad de que siga laborando en el mismo o dentro de un área de especialización diferente.
Chew	2004	Mantener en la organización a los buenos empleados.
Isukapally	2006	Concepto fundamental para el bienestar y éxito de cualquier organización a largo plazo, debe ser comprendido por las organizaciones, ya que entrega la sostenibilidad competitiva.
Sandhya y Pradeep	2011	Proceso en el que se anima a los empleados a permanecer en la organización por el período máximo de tiempo o hasta la finalización del proyecto.
Martin	2011	Proceso voluntario de permanencia de un trabajador de la organización, con la que está vinculado contractualmente, sin que existan barreras tangibles o intangibles a su salida y pudiendo abandonar si quisiera, pero que decide permanecer en la empresa motivado por razones personales y/o profesionales.

Con base en lo anterior propone su propia definición basada en Chiavenato:

“Mantener al capital humano satisfecho y sin intenciones de abandonar la organización, por medio de aplicación de estrategias y/o entrega de beneficios laborales directos o indirectos por el empleador.”

RESEÑA No. 2			
Importancia de retención laboral en organizaciones	<p>Dychtwald, Erickson y Morison (2007) afirman que las empresas ofrecen a sus trabajadores para retenerlos contratos más flexibles teniendo en cuenta sus expectativas y requerimientos incluyendo planes de trabajo y oportunidades de aprendizaje.</p> <p>Hirschfeld (2006), afirma: “Las principales preocupaciones de las organizaciones acerca de la retención de personal son los costos de contratar un reemplazante, su período de integración en el equipo, retrasos en el desarrollo de proyectos importantes para la organización y la pérdida de personal con conocimiento fundamental para la ejecución de tareas; además, la desvinculación de personal implica inquietudes en los compañeros de trabajo, definiéndose como daños colaterales para la empresa”.</p>	<p>Dychtwald , Erickson y Morison (2007)</p> <p>Hirschfeld (2006)</p>	4
Relación entre retención de personal – satisfacción laboral	<p>Estos conceptos se encuentran directamente relacionados, puesto que la satisfacción laboral no solo se logra a través de incentivos monetarios. Según Robbins (1999) “la satisfacción laboral es importante, ya que existe evidencia que los trabajadores satisfechos no suelen faltar al trabajo, ya que aumenta su deseo de permanencia y tienden a renunciar menos, reduciendo la búsqueda de otras alternativas de trabajo. Además, se ha demostrado que estos trabajadores gozan de mejor salud y que esta satisfacción trasciende a su vida personal”.</p>	Robbins (1999)	5
VARIABLES dentro de satisfacción laboral que impactan la retención de personal	<p>Las variables que impactan la retención del personal son:</p> <p>“Diseño de trabajo: Según Chiavenato (1999), el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.</p> <p>Liderazgo: El liderazgo es la capacidad de influir en un conjunto de individuos, para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por el dominio de un rango general en una organización (Robbins, 1990).</p> <p>Apoyo social: Es el apoyo que existe entre trabajadores, contando para ellos los logros que reciben dentro de su entorno (Jaramillo y González, 2010).</p> <p>Compensaciones y beneficios: A cambio de su tiempo y energías, las organizaciones ofrecen a sus empleados un paquete de compensaciones que incluye además de la remuneración económica, oportunidades de ascenso y promoción (Porter y Steer, 1973).</p> <p>Oportunidades de desarrollo: Los recursos organizacionales deben ser dirigidos adecuadamente.</p>	<p>Chiavenato (1999)</p> <p>(Robbins, 1990).</p> <p>Jaramillo y González, (2010).</p> <p>Porter y Steer (1973).</p>	5

RESEÑA No. 2			
	Conciliación trabajo-familia: Actualmente el equilibrio entre la vida familiar y laboral que buscan los empleados es una de las razones más fuertes que permiten que el trabajador se sienta satisfecho con su trabajo y por ende comprometido con la organización (Schein, 1993). ”	(Schein, 1993)	
Minería en Chile	Aquí se hace un recuento de la actividad minera en Chile enfatizando en el oro. Muestra datos específicos, destacándola como una de las actividades económicas más importantes del país y de la región.		6
APORTES:	<p>Este documento muestra conceptos y relaciones entre los temas base que hacen parte de mi proyecto de grado, por lo tanto, es un gran insumo para lograr el desarrollo de este aportando el conocimiento aquí planteado por los autores.</p> <p>Muestra una investigación con resultados específicos mediante cuestionario aplicado a 176 trabajadores de la mediana minera de oro de una población total de 322 trabajadores directos.</p> <p>Es importante para este estudio porque es de tipo exploratorio, con enfoque transaccional descriptivo.</p> <p>La presentación de los resultados a través de la discusión con los teóricos es un gran aporte para el presente estudio.</p>		
LIMITACIONES:	El estudio se hace específicamente para la minería chilena, se enfoca en un sector y en un país. Además, es un trabajo de pregrado.		
CONSISTENCIA INTERNA:	Contiene todos los elementos de un proyecto. El estado del arte, el marco teórico, el problema de investigación, los objetivos de la investigación, la metodología y los resultados a través de una discusión que enfrenta la teoría con los resultados.		
RELEVANCIA PARA LA INVESTIGACION:	Este documento es un valioso aporte ya que hace referencia a definiciones de autores de alto reconocimiento en el área de gestión humana lo que se considera insumo importante para lograr un mayor dominio de mi parte en el tema.		
HALLAZGOS:	<p>Factores de la satisfacción laboral que impactan en la retención de personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variable diseño de trabajo • Variable liderazgo • Variable compensación y beneficios • Variable oportunidades de Desarrollo • Variable conciliación trabajo familia 		

RESEÑA No. 2	
	<p>“Los planteamientos de Schein (1993), quien postula que hoy en día la conciliación entre la vida familiar y laboral es una de las razones fundamentales para que el empleado se sienta satisfecho con su trabajo y por ende, comprometido con la organización. Por otra parte, Hirschfeld (2006) señala que tanto las remuneraciones como los beneficios cumplen un rol decisivo a la hora de retener empleados, ya que éstos son una muestra de la valoración que la compañía les da en función de su aporte a la empresa.”</p>
CONCLUSIONES	<p>El objetivo de este estudio se logra mediante un análisis cuantitativo, el cual da como resultado que los factores <i>conciliación trabajo-familia</i> y <i>compensaciones y beneficios</i> son los que más impactan en la retención de personal de la compañía estudiada.</p> <p>Los resultados indican que para los trabajadores del estudio, la “conciliación trabajo-familia” resulta ser el factor más significativo para permanecer en la compañía, sin embargo es difícil implementar una estrategia de retención en base a este factor con posibilidades de éxito, ya que al tratarse de una compañía minera, la flexibilidad en jornadas laborales no es compatible con el sistema de trabajo y la ubicación geográfica de los campamentos mineros.</p> <p>Es importante destacar que un buen manejo de este factor, por el área de recursos humanos, puede traer beneficios en temas como: productividad, ambiente laboral y disposición a realizar tareas; ya que un trabajador que tiene un buen balance entre el trabajo y la familia, se siente más satisfecho con sus labores, lo que a su vez influye en su deseo de permanecer en la empresa.</p> <p>En lo que respecta a las “compensaciones y beneficios”, resulta ser el segundo factor más significativo para la retención de personal, lo que no concuerda con Robbins (1999), quien señala que si bien la remuneración se utiliza como táctica de retención, no resulta ser la más importante. Esta situación podría explicarse porque los trabajadores de la minería del oro tienden a comparar sus compensaciones y beneficios con la gran minería del cobre, situación que es totalmente dispar por las diferentes realidades que viven ambos sectores.</p> <p>Adicionalmente, a través de los datos obtenidos fue posible analizar la diferenciación de las percepciones de las distintas generaciones en relación al índice de satisfacción. Donde se confirmó lo expuesto en la literatura, la cual indica que la generación Y no valora la conciliación familia-trabajo, ya que los jóvenes priorizan su independencia y ven a las organizaciones como un medio para alcanzar sus objetivos.</p> <p>La antigüedad promedio oscila “entre 1 y 2 años”, representada por un 38% de los encuestados, seguida de la opción “Menos de 1 año” con 30,2%. Por otra parte, un 53,6% de la mano de obra está soltera y el 46,4% casada. En lo que respecta a la proyección de los trabajadores en los próximos 3 años, el 47,5% de los participantes considera que estará dentro de su cargo actual, mientras que el 51,4% creen o pretenden estar en un cargo superior.</p>

RESEÑA No. 2	
	<p>Se aprecia que el 27,4% de los trabajadores tiene dos hijos, seguido de un 22,3% de trabajadores que tiene tres hijos y que solo un 20,1% tiene un hijo. Esto se explica por las diferencias de natalidad que existen en la actualidad, donde las mujeres tienden a tener 1,89 hijos promedio, debido a factores como el costo significativo que requiere la educación y la falta de conciliación trabajo/familia.</p> <p>Finalmente, con el fin de conocer qué tan satisfechos están los trabajadores de la minera, se obtiene el promedio general de respuestas válidas de cada individuo de la muestra, con el fin de representar la satisfacción total de los trabajadores, en una escala desde 1 a 5. El valor obtenido fue de 3,62, lo que indica que los trabajadores están medianamente satisfechos con la compañía, por lo que existen espacios para generar mejoras con el fin de lograr un grado óptimo de satisfacción.</p>
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:	<p>Hirschfeld, K., (2006). Retención y fluctuación: Retener empleados perder empleados. Berlín: ID Text.</p> <p>Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. (8va.ed.) México: Prentice Hall.</p> <p>Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos (5ta. ed.). Los ángeles, California: McGraw-Hill.</p> <p>Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. Psychological Bulletin, 80, 151-176</p> <p>Robbins, S. (1990). Organizational theory. (3era. ed.) New Jersey: Prentice Hall.</p> <p>Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, R. (2007). Retención del talento. México: LID Editorial Empresarial.</p> <p>Schein, E. (1993). Psicología organizacional (3a ed.). México: Prentice Hall</p> <p>Jaramillo, N. & González, J. (2010). Nivel de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal de la Celia Risaralda. Tesis de maestría no publicada, Universidad tecnológica de Pereira. Risaralda, Colombia.</p> <p>Hirschfeld, K., (2006). Retención y fluctuación: Retener empleados perder empleados. Berlín: ID Text.</p>

RESEÑA No. 3			
TÍTULO:	Arquitectura de recursos humanos: Diferentes perspectivas del modelo de Lepak y Snell		
AUTORES:	Miguel Antonio Lara Gómez		
TIPO TEXTO:	Integración conceptual como aporte al capítulo de tesis doctoral formulada por Aida Florencia Medina Lorza		
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA:	Lara Gómez, Miguel Antonio; (2012) Arquitectura de recursos humanos: Diferentes perspectivas del modelo de Lepak y Snell. Departamento de Administración; Facultad de ciencias administrativas y económicas; Universidad Icesi. Cali		
DISCIPLINA:	Maestría en Administración		
AREA:	Gestión Humana		
PALABRAS CLAVES:	Arquitectura, configuración, singularidad, valor		
CIUDAD:	Cali		
AÑO:	2012		
TEMA CENTRAL:	Contrastar y describir, desde la óptica de diversas investigaciones basadas en el Modelo de la arquitectura de recursos humanos de Lepak y Snell (1999, 2002), cómo se afecta el alto desempeño de las organizaciones, aportando y sustentando la dinámica del modelo propuesto en la tesis doctoral.		
TEMAS ESPECIFICOS:	Descripción	Autores	Pág.
ARQUITECTURA DE RECURSOS HUMANOS: MODELO DE LEPAK Y SNELL	<p>Las organizaciones para lograr mejor competitividad en un mundo globalizado, deberían enfocar sus estrategias al objetivo general del negocio (<i>core business</i>)²; y trabajar las otras actividades bajo un esquema de externalización según las habilidades de sus empleados, sin colocar en riesgo aspectos organizacionales y funcionales. Entre muchas de las estrategias aplicadas para mejorar su relación de costo/beneficio, se encuentra la subcontratación u “<i>outsourcing</i>”, considerado como uno de las diez fuerzas o aplanadores de la era actual (Friedman, 2005).</p> <p>El modelo presentado por Lepak <i>et al.</i> (1999, 2002), se basa en los fundamentos de la teoría de costes de transacción (Coase, 1937; Klein, Crawford y Alchain, 1978; Williamson, 1975 y 1981), la teoría del capital humano (Becker, 1964; Flamholtz y Lacey, 1981; Schultz, 1961) y la teoría de recursos y capacidades (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984).</p>	Friedman, Thomas I. (2005). The World is flat.	pp 113 – 124

² Traducimos el término inglés “core” como principal o esencial.

RESEÑA No. 3

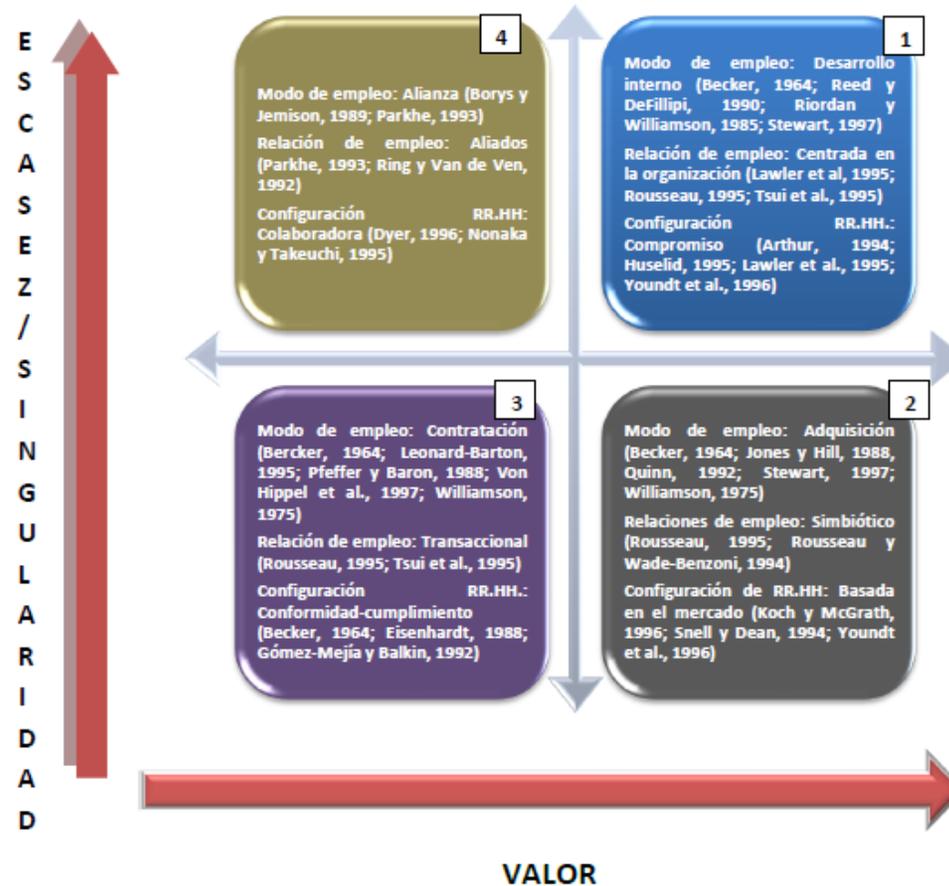
Tabla No. 1. Fundamentos teóricos de las Arquitectura de RRHH

PERSPECTIVAS TEÓRICAS PARA LA ARQUITECTURA DE RECURSOS HUMANOS		
Perspectiva Teórica	Implicaciones para la Administración del Empleo	Constructos Clave
Teoría de Costes de Transacción	Transacciones de mercado y producción interna pueden ser vista como alternativas; hay costes asociados con la administración de personal a través de acuerdos de mercado (por ejemplo, costes de transacción) versus acuerdos dentro de la jerarquía (por ejemplo, costes burocráticos); las empresas están enfocadas en utilizar la forma más eficiente de organizar el empleo; las inversiones específicas de las empresas conllevan costes de evaluación y supervisión para asegurar el cumplimiento; las empresas se esfuerzan en minimizar los costes ex ante y ex post asociados con la administración de personal (Coase, 1937; Klein, Crawford, & Alchian, 1978; Williamson, 1975).	Activo específico, incertidumbre, transacción versus costos burocráticos
Teoría del Capital Humano	Destaca los costes laborales relacionados con el retorno de la inversión (ejemplo, productividad futura), para el desarrollo de las habilidades y conocimiento del empleado (por ejemplo, educación y formación); los empleados son dueños de su propio capital humano; las empresas se protegen evitando transferir sus inversiones en capital humano a otras empresas; las inversiones en el desarrollo de habilidades genéricas corresponden a los trabajadores mientras que inversiones en formación específicas a las empresas corresponden a las mismas (Becker, 1964; Flamholtz & Lacey, 1981; Schultz, 1961).	Habilidades genéricas versus especializadas; transferibilidad de habilidades
Teoría basada en los recursos	Destaca la relevancia estratégica del Conocimiento Basado en Competencias en términos de relación directa para alcanzar y sostener una ventaja competitiva; las competencias básicas son aquellas que son valiosas, raras, inimitables y no transferibles (Barney, 1991; Prahalad y Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984).	Valor, rareza, inimitabilidad, no transferibilidad

Fuente: Lepak y Snell (1999: 34)

RESEÑA No. 3

Figura No. 1. Sumario de la arquitectura de recursos humanos



Fuente: Lepak y Snell (1999: 37)

RESEÑA No. 3	
Investigaciones y estudios que se basan y soportan el modelo de Lepak y Snell (1999)	<p>Afirman Choudhury y Mishra (2010) que para lograr un alto desempeño, las organizaciones como parte de su estrategia deben mantener la ventaja competitiva en su capital humano, al aplicar prácticas que se complementen entre sí (integralidad) y crear las conexiones necesarias para aumentar la posibilidad de un mayor efecto en el rendimiento de la organización, y no sólo deben enfocarse en mejorar el rendimiento de sus operaciones, con infraestructura, tecnología e inversiones logísticas, que fácilmente puede obtener la competencia. No obstante, es necesario “adquirir el capital humano con el perfil adecuado a los cargos que requiere la organización, poder atraer, retener y mantener un alto nivel de los empleados será una práctica que deberá ir en conjunto con un desarrollo interno del capital humano, que permite afinar y mejorar las habilidades, destrezas y conocimientos propios de la organización que aumentan su especificidad/singularidad”, que en algunos casos son únicos y difícil de imitar (Barney, 1991).”</p> <p>Choudhury y Mishra (2010), realizaron un estudio en el cual soportan estadísticamente que una configuración y prácticas de recursos humanos, mejora el capital intelectual de una organización, basado en la adquisición y desarrollo interno de las habilidades y consistente con la singularidad y el valor de las destrezas y habilidades de los empleados, el modo y relaciones de empleo. Este estudio se hizo en India con la participación de 466 personas con un perfil demográfico, género y edad diverso y “los resultados obtenidos demuestran la gran relación existente entre una configuración de adquisición (regresión lineal: $R^2 = 0,699$), una configuración de desarrollo interno (regresión lineal: $R^2 = 0,776$) con un nivel de organización de capital humano y caracterizando los dos primeros cuadrantes del modelo de arquitectura de recursos humanos de Lepak y Snell (1999, 2002); el primer cuadrante, que presenta una alta singularidad y alto valor y el segundo cuadrante que caracteriza un alto valor, pero con baja singularidad”</p> <p>Chambel y Sobral (2011) dicen que es imperativo recalcar que el entrenamiento y desarrollo de habilidades y destrezas dentro de la organización, debe enfocarse en todos los trabajadores: en los que aportan con su valor y grado de singularidad a la ventaja competitiva de la organización; y los que por su aporte de singularidad y valor perciben el entrenamiento y desarrollo de habilidades y capacidades como un compromiso afectivo con la organización. Estos autores realizaron un estudio con 240 trabajadores de Call Centers para identificar la relación entre el compromiso de los empleados temporales con la organización, cuando se ejecutan estrategias de entrenamiento que incluye estos trabajadores, “concluyendo aunque limitado por su alcance, que la inversión en el entrenamiento es una relación gana-gana (trabajadores temporales y organización), y contribuye a una relación de empleo efectivo gracias al compromiso afectivo generado por la integración y buen trato percibido por parte de</p>

RESEÑA No. 3

	<p>los trabajadores temporales con la organización”.</p> <p>Cabrera y Bonache (1999) y Barney (1986) están de acuerdo en que capital intelectual por sí sólo puede generar un alto desempeño de las organizaciones, que también la integralidad de las prácticas y estrategias son fundamentales para lograr alinearlas con la visión y objetivos estratégicos de la organización. Aparece entonces el concepto de es aquí donde aparece la relevancia de la cultura organizacional que representa un cimiento principal en el soporte de la estrategia corporativa, y el fortalecimiento de esta estructura se puede llevar a cabo con la ejecución de dos procesos: Alinear las prácticas de recursos humanos con la estrategia organizacional en la medida que proporcione y promueva las normas y comportamientos que desea la organización, a través de su planificación y realizar la selección de aquellas personas que compartan los valores corporativos .</p> <p>Johnston (1991); Tung (1995); Friedman (2005), consideran que existe una gran diversidad de capital humano por el mundo globalizado. Rhodes (1983) y Jackson y Álvarez (1991) complementa esta conclusión diciendo que por ello se puede encontrar una marcada diversidad cultural y subcultural en las organizaciones con personas que provienen de otras regiones del país donde se encuentra establecida la organización y más aún de diferentes países, de diferente género y edades. Lo anterior amplía el grado de complejidad en la gestión estratégica de recursos humanos.</p> <p>Palthe y Kossek (2002), presentan un estudio heurístico a partir de las principales teorías de la gestión estratégica de los recursos humanos: universalista, contingente, configuracional y arquitectura emergente (Lepak <i>et al.</i>, 1999,2002); “estos autores argumentan la existencia de subculturas organizacionales dentro de una organización y no de una única cultura organizacional, una posición simplista y ortodoxa que comúnmente se asume en las diversas investigaciones realizadas y cómo estas subculturas inciden en las estrategias al momento de llevarlas a la práctica”.</p> <p>Uno de los estudios más afines y concluyentes del modelo planteado por Lepak <i>et al.</i>, (1999), fue el realizado por Melián González y Domingo Verano (2004): <i>Is there more than one way to manage human resources in companies?</i>, aunque agregan un elemento distintivo basado en la sofisticación en las prácticas de recursos humanos, los resultados establecen que las prácticas de recursos humanos están asociadas a variaciones en el valor y la singularidad del capital humano dependiendo de la importancia del trabajo dentro de las compañías</p> <p>Este estudio fue realizado en 735 compañías localizadas en España, dirigida a directores de RH</p>	<p>Cabrera y Bonache, 1999; Barney, 1986</p> <p>Johnston, 1991; Tung, 1995; Friedman, 2005</p> <p>Rhodes (1983) y Jackson y Álvarez (1991)</p> <p>Palthe y Kossek (2002),</p>	
--	---	---	--

RESEÑA No. 3	
	<p>(miembros de la asociación española de Dirección de personal), de las cuales se obtuvo 91 encuestas perfectamente diligenciadas, que consistía en treinta (30) prácticas de recursos humanos, clasificadas de acuerdo a los principales aspectos de Selección de personal, Desarrollo y entrenamiento, Compensación, Evaluación de desempeño y condiciones laborales. El 72.5% identificó el grupo de su fuerza laboral dentro de las cuatro cuadrantes del modelo de Lepak <i>et al.</i>, (1999), mientras que el 27.5% restante, ubico su fuerza laboral en los cuadrantes 1, 2 y 3.”</p> <p>“La complejidad de las actividades que se desarrollan en un puesto de trabajo, será un aspecto relevante para tomar la decisión de externalizar o no estos puestos. El entorno cambiante en cuanto a gustos, necesidades, obliga a tener cierta flexibilidad a las organizaciones para responder a estos. En el contexto de un alto grado de incertidumbre en el entorno y los cambios rápidos, es difícil para un empresario saber de antemano qué tipo de problemas se encontrarán en el futuro. Por lo tanto, al menos por la complejidad del trabajo y los motivos externos de adaptación, para el empleador puede resultar ventajoso dejar algunas de las obligaciones especificadas y tratar la relación de trabajo como una combinación de intercambio económico y social y no como un intercambio puramente económico. (Davis-Blake y Uzzi, 1993).”</p>
	<p>Melián González y Domingo Verano (2004):</p> <p>(Davis- Blake y Uzzi, 1993).”</p>
APORTES:	Se basa en el modelo de Lepak y Snell, el cual es de gran importancia en cuanto al tema de la retención de personal. Además, muestran los antecedentes del modelo, en que autores y teorías se basaron.
LIMITACIONES:	Se trata de una monografía que muestra el modelo de Lepak y Snell y además se refiere a sus antecedentes pero no implica trabajo de campo. La fuente más reciente es del 2011 y es de Chambel y Sobral,
CONSISTENCIA INTERNA:	Los antecedentes de la teoría de Lepak y Snell fortalecen este estudio porque muestra claramente los orígenes de dicho modelo. Además, relaciona un estudio en el cual se aplica dicho modelo para darle mayor claridad a la interpretación del mismo.
RELEVANCIA PARA LA INVESTIGACION:	Trabajo de grado que muestra el modelo de Lepak y Snell, tema de importancia para mi trabajo de grado recomendado por la directora

RESEÑA No. 3	
CONCLUSIONES	<p>El aporte a la tesis doctoral que se obtuvo del análisis de los diversos estudios e investigaciones realizadas, sobre la gestión estratégica de recursos humanos, teniendo en cuenta su enfoque a evaluar sectores específicos, se fundamenta en validar la estrecha relación entre la configuración de las prácticas de recursos humanos, modo de empleo y relaciones laborales, con la singularidad y el valor, permitiendo definir e implementar estrategias particulares e innovadoras con el objetivo de alcanzar un alto desempeño (rentabilidad, crecimiento, participación, valor de acciones en la bolsa, etc.), siempre y cuando, permita diseñar y desarrollar las capacidades organizacionales inmersas en las ventajas competitivas sostenibles, interiorizando la cultura organizacional y generando sinergias e integralidad en el capital humano que finalmente aporten a la creación de valor para la organización desde su singularidad o especificidad.</p> <p>Para lograr lo anteriormente expuesto, es innegable la necesidad de dar la dinámica apropiada a las diferentes propuestas o estrategias en la gestión estratégica de recursos humanos, direccionando a todos los colaboradores en la búsqueda de los objetivos organizacionales, que si bien son importantes para el beneficio económico de toda organización, representa el sostenimiento o perdurabilidad de la misma, a través del tiempo, y desarrollando nuevas fuentes flexibles que permitan ajustarse a los cambios rápidos del entorno.”</p> <p>“Realizamos una cobertura al propósito central del objetivo de la investigación, donde se pretendía: “Analizar, reflexionar y describir, según algunas investigaciones y estudios realizados, basados en el modelo de arquitectura de recursos humanos planteado por Lepak <i>et al.</i> (1999), Cómo se afecta el alto desempeño de las organizaciones, para aportar a la construcción de base conceptual en el modelo utilizado en el marco teórico de tesis doctoral mencionada anteriormente.””</p> <p>“De igual manera se dio respuesta a los objetivos específicos a través del análisis conceptual teórico, corroborando qué tanto se podría contrastar los resultados de dichas investigaciones en referencia a la incidencia de la singularidad y la configuración de recursos humanos, y proveer un gran aporte para el trabajo final a insertar en el documento final de tesis doctoral, donde hallamos artículos científicos actualizados, investigando la temática y soportando el documento con teoría específica, que permite analizar la tendencia conceptual en particular y contrastar de qué manera se puede intervenir en las organizaciones para generar mayor rendimiento del área de recursos humanos a través de sus prácticas organizacionales.”</p>
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:	<p>Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. <i>Strategic Management Journal</i>, 14(1), 33-46.</p> <p>Barney, J.B. (1986). Organization culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? <i>Academy of Management Review</i>, 11(3), 656–665.</p> <p>Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. <i>Journal of Management</i>, Vol. 17, No. 1. pp. 99-120. Copyright by Southern Management Association.</p> <p>Barney, J, Wright P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage.</p>

RESEÑA No. 3

Human Resource Management. Vol. 37, No. 1, pp. 31 – 46.

Baron, J. N., Davis-Blake, A., y Bielby, W. T. 1986. The structure of opportunity: How promotion ladders vary within and among organizations. *Administrative Science Quarterly*, 31: 248–273.

Becker, G. S. (1964). *Human capital*. New York: Columbia University Press.

Borys, B. y Jemison, D.B. (1989). “Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations”, *Academy of Management Journal*, vol. 14, N° 2, pp. 234-249.

Cabrera, E. F., & Bonache, J. (1999). An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human Resource Planning*, 22(1), 51–60.

Chambel, M. J. y Sobral, (2011). F. Training is an investment with return in temporary workers. A social exchange perspective. *Career Development International*. Vol. 16 N° 2, pp. 161 – 177.

Choudhury, J. y Mishra, B.B. (2010). Role of HR architecture on intellectual capital. *The Journal of Business Perspective*. Vol. 14. N° 1 & 2, enero – junio 2010.

Coase, R. (1937). *La Naturaleza de la Empresa*”. En Cuervo, A., Ortigueira, M., y Suárez, A. (1979, eds.), *Lecturas de Introducción a la Economía de la Empresa*, Pirámide, Madrid.

Davis-Blake, A., & Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38: 195–223.

Delaney, J. y Huselid, M. (1996), “The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 949-69.

Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, Vol. 35, pp. 1504-1513.

Doty, D.H y Glick, W.H. (1994), “Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, pp. 230-51.

Flamholtz, E. y Lacey, J. (1981). *Personnel management: Human capital theory and human resource accounting*. Los Angeles,

RESEÑA No. 3

CA: Institute of Industrial Relations, UCLA.

Friedman, Thomas I. (2005). *The World is flat: Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. VII Edición, pp. 113 – 124.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. and Sanders, G. (1990), “Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases”, *Administrative Science Quartely*, Vol.35, pp. 286-316.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*, London: McGraw-Hill.

Jackson, S.E. y Álvarez, E.B. (1991), “Working through Diversity as a Strategic Imperative”. En Jackson, S.E. (Ed.) (1991): *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiatives*. Society for Industrial and Organizational Psychology. New York.

Johnston, W.B. (1991) “Global Workforce 2000: The New World Labor Market”. *Harvard Business Review*, Vol. 69, N° 2, pp. 115-127.

Jones, G. R. and Hill C. W. L. (1988). 'Transaction cost analysis of strategy-structure choice', *Strategic Management Journal*, 9(2), pp. 159-172.

Klein, B, Crawford, R. G., Alchian, A. A. (Oct., 1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. Source: *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, No. 2, pp. 297-326. Published by: The University of Chicago Press for The Booth School of Business of the University of Chicago and the University of Chicago Law School. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/725234.pdf>

Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L., Drake, B. *Strategic human resource management: The evolution of the field*. *Human Resource Management Review* 19 (2009) 64–85

Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press, Boston.

Lepak, D. P. y Snell, S. A. (1999). *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.

Lepak, D. P. y Snell, S. A. (2002). “Examining the Human Resource Architecture: The relationship among human capital, employment and human resource configurations”. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.

RESEÑA No. 3

- MacDuffe, J.P. (1995), "Human Resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial & Labor Review*, Vol. 48, pp. 197-221.
- Matusik, S. F., y Hill, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23: 680–697.
- Melián, S. y Verano, D. (2006). Is there more than one way to manage human resources in companies? *Personnel Review*. Vol. 35, N° 1. Pp 29 – 50.
- Miles, R. y Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1): 36–52.
- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Osterman, P. (1994), "How common is workplace transformation and how can we explain who adopts it? Results from a national survey", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 47, pp. 173-188.
- Palthe, J. y Kossek, E. (2002). Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice. *Journal of Organization Change Management*. Vol. 16 N° 3, 2003, pp 287 – 308.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), 794–829.
- Peteraf, M. (1993). Intra-industry Structure and their Response Toward Rivals. *Managerial and Decision Economics*, 14(6), 519-528.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through people: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, and Boston, MA.
- Pfeffer, J., and J.N. Baron. (1988). Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment. In B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10:257–303. Greenwich, CT: JAI Press.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise*. New York, NY, Free Press.
- Reed, R. y Defillipi, R. J. (1990). "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage". *Academy*

RESEÑA No. 3

of Management Review, 15(1), 88-102.

Rhodes, S.R. (1983): "Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and a conceptual analysis". Psychological Bulletin, Vol. 93, pp. 328-367.

Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA, SAGE Publications.

Schultz, T. W. (1961). Investments in human capital. American Economic Review, 52(1), 1-17.

Stewart, T. (1997). Intellectual capital. New York, NY, Doubleday-Currency.

Tsui, A.S., Pearce, J. L., Porter, L.W., y Hite, J. P. (1995). Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. En G. R. Ferris (Ed.), Research in personnel and human resources management, Greenwich, CT: JAI Press, 117-151.

Tsui, A.S., Pearce, J. L., Porter, L.W. y Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? Academy of Management Journal, 40(5), 1089-1121.

Tung, R.L. (1995): "Guest editor's introduction: strategic human resource challenge: managing diversity". International Journal of Human Resource Management, Vol. 6, N° 3, pp. 482-493.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171-180.

Von Hippel, C., Mangum, S.L., Greenberger, D.B., Skoglund, J.D. and Heneman, R.L. (1997). Temporary employment: Can organizations and employees both win? Academy of Management Executive, 11, 93-104.

Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. American Journal of Sociology, 87(3), 548-577.

Williamson, O. E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism. Free Press, N.Y.

RESEÑA No. 4			
TITULO:	El buen gestor de talento humano: Retos y necesidades de capacitación		
AUTORES:	Ivory García Marín		
TIPO TEXTO:	Artículo de revista		
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA:	García Marín, Ivory. (2016) El buen gestor de talento humano: Retos y necesidades de capacitación. DEBATES IESA. Volumen XXI. Número 1.		
DISCIPLINA:	Administración		
AREA:	Recursos Humanos		
PALABRAS CLAVES:	Improductividad, desmotivación, ausentismo, rotación, desempleo.		
CIUDAD:	Venezuela		
AÑO:	2016		
TEMA CENTRAL:	La gestión del talento el mayor de los retos que se enfrentan los gerentes en el siglo XXI, la administración de factores tales como improductividad, desmotivación, ausentismo, rotación y desempleo se pueden llegar a controlar siempre y cuando los supervisores se encuentren capacitados para la buena gestión del talento humano.		
TEMAS ESPECIFICOS:	Descripción	Autores	Pág.
Dirección estratégica, planificación y evaluación	El gestor de talento humano debe ser capaz de conectar las metas y objetivos de toda la organización, definir objetivos para cada miembro, comprobar la validez de los objetivos, según la fórmula SMART (por las siglas en inglés de específicos, medibles, factibles, realistas y oportunos), tomar decisiones anticipadas por todos los miembros, estipular plazos, evaluar el desempeño en función de los objetivos, manejar el cuadro de mando integral, conocer la importancia de los distintos procesos y unidades que integran la gestión del talento en una organización, elabora el presupuesto en el área de talento humano, así como evaluar y auditar su gestión y dominar las competencias de búsqueda de información, comunicación escrita (elaboración y redacción de informes), análisis y síntesis, trabajo en equipo y liderazgo. Se espera que el gestor del talento humano en una organización sea	No tiene referente	

RESEÑA No. 4			
	capaz de: proporcionar el marco teórico-conceptual requerido para la implantación de un sistema de gestión del talento humano por competencias, desarrollar las técnicas y los instrumentos más utilizados en la gestión del talento por competencias, tales como centros de evaluación, entrevistas de competencias, pruebas situacionales y evaluaciones de 360°, entre otros y diseñar planes de carrera con base en la evaluación del potencial y un plan global mediante la integración de los planes individuales.		
Arquitectura organizacional y legislación laboral	La estructura organizacional es fundamental para la administración de organizaciones y, en particular, del talento. Un buen gestor del talento humano necesita estar capacitado en el diseño de la estructura de una organización y en la preparación de un manual de estructura u organigrama, que contiene la representación gráfica de los puestos de la organización, las relaciones de autoridad entre ellos y la descripción de sus actividades o funciones. También es importante conocer los principios y normas del derecho laboral y sus efectos en el patrimonio de la organización, y el estudio de la ética gerencial y la responsabilidad social aplicada a casos y ejemplos específicos en los negocios: el trabajador y el capital, empleo, jornales y salarios, derechos y deberes del supervisor y del empleado, el objetivo del trabajo y las metas del trabajador.	No tiene referente	
Reclutamiento, remuneración y retención del talento	“Las organizaciones necesitan atraer y retener el mejor recurso humano que exista en el mercado. Esta presión obliga a tomar decisiones rápidamente para la búsqueda continua y la retención del talento, desde las tareas más simples hasta las más complejas o estratégicas. Un buen gestor del talento necesita conocer cómo atraer a los mejores candidatos para un puesto, las herramientas actuales basadas en redes sociales y los pasos del proceso de selección hasta la incorporación del nuevo personal a la organización, así como el impacto de la gestión estratégica de las compensaciones en la atracción, la retención y la motivación para lograr los objetivos organizacionales”	No tiene referente	
Entrenamiento para la formación de líderes	Es una función vital de cualquier directivo el desarrollo de sus colaboradores, con acompañamiento. Las habilidades de formación y	No tiene referente	

RESEÑA No. 4			
	<p>entrenamiento contribuyen a crear condiciones en la organización para el desarrollo de las habilidades, competencias y potenciales de sus integrantes.</p> <p>Para dar respuestas a estas exigencias, el buen gestor de talento humano necesita: conocer sobre desarrollo de personal, tener habilidades de en entrenamiento, auto diagnosticarse, saber escuchar, orientar, hacer pensar y promover el descubrimiento en el entrenado. Sobre todo, aprender a potenciar los talentos mediante la comunicación (realimentación y proalimentación).</p> <p>“Generar emociones positivas en personas y equipos, que les impulsen a desarrollar su potencial hacia la excelencia personal y profesional”.</p>		
Comportamiento organizacional y gestión del cambio	<p>“La motivación es el primer paso hacia la acción. Es un motor que se pone en movimiento mediante el estímulo. Mientras que una conducta instintiva no requiere voluntad del sujeto, la conducta motivada sí la requiere y es vital para desarrollar y mantener un adecuado clima laboral. El buen gestor del talento humano necesita adquirir el conocimiento y la capacidad para implementar un proceso de cambio en el ámbito organizativo. Esto implica realizar un diagnóstico organizativo, identificar las necesidades de cambio de una organización e identificar los factores de cambio y resistencia para implementar un modelo de cambio y transformación. Estos conocimientos aplicados son de gran utilidad para el contexto organizativo actual, caracterizado por el cambio constante y la incertidumbre.”</p>	No tiene referente	
Inteligencia emocional y manejo y solución de conflictos	<p>“Los directores de las organizaciones necesitan entender los puntos donde se interconectan diferentes partes de un proceso, y asumir una posición más de mediadores que de árbitros, lo que requiere habilidades específicas para manejar situaciones de conflicto. Un gerente, en especial de talento humano, necesita desarrollar la capacidad de realizar negociaciones exitosas, que le permitan lograr sus objetivos y al mismo tiempo mantener una óptima relación con su</p>	No tiene referente	

RESEÑA No. 4			
	<p>entorno. Igualmente, necesita desarrollar competencias para manejar eficazmente los conflictos que se producen en las organizaciones.</p> <p>El desarrollo de la inteligencia emocional ayuda a entender a qué obedece el comportamiento humano, aprender a vivir con uno mismo, realizar una autorreflexión sincera, llegar con criterios propios a soluciones propias, modificar conductas que no benefician, superar miedos y aceptar cambios, superar bloqueos ante situaciones inesperadas, tomar decisiones adecuadas ante los conflictos, relacionarse con los demás de forma constructiva y, en definitiva, producir respuestas que favorezcan el equilibrio personal y profesional.”</p>		
Tecnologías de información y comunicación organizacional	<p>“Las organizaciones exitosas les dan su verdadera importancia a las comunicaciones y a la información, pues han comprendido cómo contribuyen al mejoramiento del clima laboral y al desarrollo sostenido de la organización, y se aseguran de que sus miembros compartan conocimientos, se identifiquen con la organización y orienten sus esfuerzos al cumplimiento de su estrategia. Las tecnologías de la información y de la comunicación son cada vez más utilizadas e importantes en todas las áreas de la organización, y la de talento humano no es una excepción. Cada vez más, los técnicos y directivos de talento humano utilizan intranets, portales de conocimiento, portales del empleado, ERP y CRM en su trabajo diario. Es importante que estos técnicos y directivos conozcan el funcionamiento y las posibilidades de estos sistemas, para elevar la eficacia y la eficiencia de su trabajo.”</p>	No tiene referente	
APORTES:	Este documento es importante porque se trata de una construcción con base en la experiencia de un profesional en Mercadeo y Gestión Humana. Es de su total autoría. Se enfoca no en los trabajadores sino en el gestor, lo que indica que con un buen entrenador o entrenamiento se puede lograr un mejor desarrollo del recurso humano.		
LIMITACIONES:	Sin información bibliográfica		

RESEÑA No. 4	
CONSISTENCIA INTERNA:	Artículo de gran interés que inicia hablando de lo que enfrentan las organizaciones venezolanas. Posteriormente hace análisis de importantes puntos acerca de las habilidades y competencias de un gestor de talento humano, y de lo que incluye una buena administración en diferentes ámbitos.
RELEVANCIA PARA LA INVESTIGACION:	Insumo importante para mi trabajo de grado dado que nos muestra claramente las habilidades que debe tener un buen gestor del talento humano y la forma de administrar de manera correcta el área de recursos humanos dentro de una organización.
HALLAZGOS Y RESULTADOS	<p>Toda persona insatisfecha con su situación laboral, además del costo en que incurre por su salud personal, genera costos para la organización en la que trabaja, pues trae como consecuencia absentismo, rotación o fluctuación de personal, disminución del rendimiento físico y psicológico, reducción de la calidad del trabajo realizado, accidentes, indemnizaciones por reclamos y gastos médicos, improductividad y clima organizacional negativo.</p> <p>Un experto en gestión del talento humano necesita conocer los aspectos técnicos y los organizacionales: cuál es y cómo se define la estrategia de la organización, cómo se derivan de esa estrategia los objetivos y la planificación del talento humano, cómo se evalúan la eficacia, la eficiencia y la rentabilidad de la gestión del talento humano.</p> <p>Esta persona debe comprender todos los factores, psicológicos y ambientales que inciden en el comportamiento de los individuos para: evaluar y modificar la estructura de una organización de acuerdo con sus objetivos estratégicos, diseñar una arquitectura organizacional que fundamente la estrategia global de la organización y el desarrollo de las competencias de los empleados, □diseñar prácticas de gestión del talento humano alineadas con los objetivos estratégicos de la organización y evaluarla en función del cumplimiento de esos objetivos, formular estrategias de desarrollo del talento que aseguren experiencias de trabajo retadoras y enriquecedoras, e incrementen su capacidad de respuesta para enfrentar los retos actuales y futuros de la organización, diseñar, gestionar, evaluar y proponer proyectos orientados al reconocimiento, la valoración y la reingeniería del talento humano, aplicar tecnologías de información y comunicación avanzadas para optimizar los procesos de gestión de talento humano (reclutamiento, evaluación, entrenamiento y remuneración) y aplicar herramientas de motivación, inteligencia emocional y negociación para mejorar el clima laboral y la calidad de vida de los trabajadores, y lograr que agreguen valor y apoyen la consolidación de la cultura organizacional.</p>
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:	Ninguna

RESEÑA No. 5			
TITULO:	Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones		
AUTORES:	Carlos Garcés Hernández Isabel Londoño Restrepo Katherine Méndez Conde Jormaris Martínez Gómez		
TIPO TEXTO:	Artículo resultado de la fase analítica de la investigación “Impacto de las prácticas de gestión del talento humano sobre los resultados de innovación de grandes empresas de Medellín”		
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA:	Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K. y Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. Revista Fundación Universitaria Luis Amigó, 3(1), 108-115.		
DISCIPLINA:	Administración		
AREA:	Gestión Humana		
PALABRAS CLAVES:	Retención, motivación, empleados, empresa, estrategias.		
CIUDAD:	Medellín		
AÑO:	2016		
TEMA CENTRAL:	La retención de empleados, práctica que ha tomado fuerza en las organizaciones permitiendo identificar individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa y realizar acciones que se orienten a que permanezcan en la misma.		
TEMAS ESPECIFICOS:	Descripción	Autores	Pág.
Retención de empleados	<p>“Aquellas prácticas administrativas orientadas a no dejar ir a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa”</p> <p>Estrategias de retención:</p> <p>“Ofrecer mínimamente el salario del mercado: Así hoy en día el salario no sea tan importante para muchas de las personas que trabajan, sí puede ser una motivación emocional que le ayude a incluirse en la compañía que piensa en él, como un ser que vive y necesita sostenerse bajo una calidad de vida digna” (p.111).</p> <p>“Garantizar que el personal nuevo tenga un excelente empalme con su cargo: Un</p>	<p>Gonzáles, 2009</p> <p>(Velasco, 2010)</p>	8

RESEÑA No. 5

	<p>adecuado empalme en un cargo es un excelente inicio para una persona que trae un cúmulo de conocimientos que podrían haber estado retenidos, pero que al llegar a un nuevo ambiente y encontrarse con que puede ofrecer lo que sabe y puede aprender más de lo que conoce es una ventaja que trae consigo un buen empalme o también llamado inducción a que el empleado se quede y comercialice la empresa” (p.111).</p> <p>“Dar la autonomía necesaria a los empleados para el desarrollo de las funciones: Cuando cualquier entidad le da la potestad necesaria a sus empleados para que diseñen, creen y sueñen con lo que pueden hacer dentro de ella, aumenta en ellos un auto concepto y una auto eficacia tan alta, que les da posibilidad de que se conviertan en asociados emocionales de la empresa y no querer salir de allí por mucho tiempo, ya que su mayor deseo es ver cómo sus proyectos crecen y le ayudan a aumentar incluso su nivel salarial” (Velasco, 2010, p. 2).</p> <p>“Brindar la oportunidad que asuman nuevos retos y el apoyo necesario para desarrollarlos con éxito: Esta estrategia ayuda a empleados que pueden verse como inútiles en el tiempo de estancia, a mejorar su capacidad cognitiva y a enriquecer los puestos de trabajo”.</p> <p>“Entregar información privilegiada sobre la estrategia, planes a futuro, indicadores, involucrar a los empleados para alcanzar dichas metas, hace que se sientan valorados: Extender los planes de la organización a los empleados, posibilita aparte de sentirse valorados, el reducimiento de incertidumbres en la estancia en su cargo o en la compañía, posibilitando seguridad en sus empleos; además les ayuda a tomar decisiones sobre su gestión, a comunicar, a orientar y reconstruir la unidad en el trabajo. Velasco, 2010, p. 2).”</p> <p>“Se debe fortalecer las relaciones entre los individuos, haciendo ambientes más agradables y que incrementen el sentido de pertenencia a la compañía: En el trabajo se permanece la mayor parte del tiempo de la vida, es por eso, que es sumamente indispensable que haya capacitaciones, integraciones con el fin de crear espacios de tranquilidad minimizando las diferencias o dificultades que se puede dar entre compañeros”</p>		
--	---	--	--

RESEÑA No. 5			
	“Creación de planes de carrera, ofreciendo un ascenso en las carreras profesionales de los trabajadores: Se podría decir que hay una nueva generación de empresas en el mercado, que vela para que su recurso humano se forme tanto para su vida, como para el servicio a la empresa, dándole beneficios atractivos de desarrollo. Esto flexibiliza al empleado y lo lleva a sentirse deudor de lo aprendido y a ponerse metas de crecimiento y ascenso. (Velasco, 2010, p. 2)”		
Permanencia	“Factor diferenciador que se expresa en el legado histórico de aprendizaje, materializado en el saber que las personas tienen y que configura lo que algunos denominan el nuevo recurso económico básico, ‘el conocimiento’”	González, 2009	7
APORTES:	Es relevante este artículo dado que presenta información desde el punto de vista de la importancia de retención de empleados en organizaciones que enfocan sus estrategias al éxito.		
LIMITACIONES:	Artículo de corta extensión		
CONSISTENCIA INTERNA:	Artículo de la revista Fundación Universitaria Luis Amigó, con información ordenada y clara.		
RELEVANCIA PARA LA INVESTIGACION:	Muestra puntos de vista de otros autores donde se plantean estrategias para la retención de empleados en las organizaciones.		
HALLAZGOS:	<p>“las pequeñas empresas, también conocidas como pymes, tienen ciertos distintivos que las hacen diferentes a las grandes empresas. Por ejemplo, tienden a ser más emprendedoras, soñadoras con intereses culturales muy arraigados y eso las lleva a ser motivadoras, para que los empleados se puedan quedar.” PAG 111</p> <p>“un empleado motivado, con disposición de trabajar, con adecuados intereses de responder a las responsabilidades laborales, está menos interesado en dejar la empresa, porque su estancia en la compañía será más segura.” Castillo & Guerra (2009)</p> <p>“Una de las mejores maneras de motivar a los empleados y convertirlos en parte importante de las organizaciones, es moverlos del lugar en que están hoy al lugar donde no habían estado antes, y este éxito depende de la capacidad de crear cultura corporativa en trabajadores que sientan motivación para destacarse sobre los demás “ (Foster, 2011)</p>		

RESEÑA No. 5	
	<p>“Otros aspectos que podrían tenerse en cuenta al interior de las organizaciones, para generar retención de empleados son los propuestos por Barragán, Castillo & Guerra (2009) quién otorga una importancia significativa a identificar el interés en el trabajo y en la vida familiar de los empleados, canjeando tiempo libre por horas de otra jornada laboral y luego en otras jornadas pueda salir más temprano, o contratando guarderías para los hijos de sus empleados. Según Barragán, Castillo & Guerra (2009):</p> <p>“Se ha demostrado que cuando un trabajador tiene asuntos personales pendientes, disminuye su ritmo de trabajo y por consiguiente su productividad, si se acuerda el trabajar mediante cumplimiento de objetivos, esto puede darle oportunidad al empleado de cumplir con asuntos personales. En esos mismos estudios según, las personas buscan cada vez más una flexibilidad entre la vida laboral y la familiar, y las empresas que puedan ofrecer esta alternativa, tendrán mayor capacidad para retener a sus empleados y lo indica el creciente número de empresas de multinivel que ofrecen a sus empleados trabajar desde sus casas” (p. 151).</p>
CONCLUSIONES	<p>Después de analizar la teoría correspondiente a la retención de empleados, se puede concluir que al implementar acciones para esto, se debe tener en cuenta: a) ampliar las responsabilidades de los empleados y hacerlos partícipes del funcionamiento de la empresa, b) desarrollar habilidades emprendedoras en los empleados para una supervivencia personal, c) los trabajadores jóvenes siempre tendrán ideas buenas y nuevas, por lo que es importante mantenerlos motivados con su participación, d) el hecho de que sean los mismos empleados los que propongan estrategias de retención, favorece que permanezcan en la organización, e) toda organización debe tratar de generar un trabajo desafiante para los empleados, con posibilidad de éxito y logro, con recompensas justas, con atención familiar, sin descuidar la motivación salarial.</p> <p>Es posible que la dificultad radique no en la falta de estrategias, sino en su implementación al interior de la organización, en la capacidad de los cargos directivos para evaluar su pertinencia y necesidad, en la habilidad de los empleados para requerirlas y en las políticas de gestión humana que sean implementadas”</p>
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:	<p>Barragán, J., Castillo, J. & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. <i>Daena: International Journal of Good Conscience</i>, 4(2), 145-159.</p> <p>González, D. (2009). Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. <i>Revista Universidad Eafit</i>, 45(156), 45-72.</p> <p>Foster, M. (2011). Cuatro pasos para mantener motivados a sus empleados y disminuir los cambios de personal. En</p>

RESEÑA No. 5

Claves para motivar a los empleados, 10-13. Recuperado de <http://vistage.com.ar/descarga/seccion/Vistage-Argentina-999-445-clavesmotivareempleados.Pdf>

Velasco, D. (2010). *Alto rendimiento. Hecho realidad*. Recuperado de www.accenture.es/top-informes.

RESEÑA No. 6			
TITULO:	Beneficios y motivación de los empleados		
AUTORES:	Rafael Nazario		
TIPO TEXTO:	Articulo		
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA:	Nazario, Rafael (2006). Beneficios y motivación de los empleados. Licenciado en Relaciones Laborales por la UCEL. INVENIO 9 (17) 2006: 133-145		
DISCIPLINA:	Licenciatura		
AREA:	Gestión Humana		
PALABRAS CLAVES:	Mercados Laborales, recursos humanos, herramientas, beneficios al personal		
CIUDAD:	Argentina		
AÑO:	2006		
TEMA CENTRAL:	Desarrollo e implementación de herramientas que colaboren con la motivación y la retención de colaboradores calificados.		
TEMAS ESPECIFICOS:	Descripción	Autores	Pág.
Mercado laboral	Mercado en donde confluyen la oferta y la demand a de trabajo. La oferta de trabajo está formada por el conjunto de trabajadores que están dispuestos a trabajar y la demanda de trabajo por el conjunto de empresas o empleadores que contratan a los trabajadores.	http://economipedia.com/definiciones/mercado-laboral.html	
Motivaciones	“Cada individuo tiene motivaciones diferentes a las de otros seres humanos, e incluso un mismo actor puede modificar esos deseos o necesidades a lo largo de las distintas etapas de su vida, modificando lo que cree necesitar a medida que pasan los años o a medida que cambia de lugar de trabajo, de posición jerárquica o ambas cosas”		
Análisis de algunos conceptos fundamentales implicados en la	Análisis de algunos conceptos fundamentales implicados en la teoría asumida a) Retribución “La llamada retribución directa, que generalmente se percibe en dinero, es aquella que recibe el trabajador por el mero hecho de poner a disposición del empleador su fuerza de trabajo. Por otra parte, la retribución indirecta es la que recibe el asalariado por la sola circunstancia de colaborar en la compañía. En nuestro país, suele constituir una parte importante del sueldo percibido por el		

RESEÑA No. 6			
teoría asumida	<p>trabajador. Se trata de un complemento del salario, no obstante no tener el mismo objetivo.”</p> <p>b) Salario, remuneración y compensación. Su relación con la motivación. “Hay que tener en cuenta que las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de lo que espera en cuanto al modo de vivir, sus condiciones y comodidades, asociación con otros, recreo y placeres sociales. Su concepto de una retribución adecuada es más una parte de cómo piensa sobre sí mismo y sobre su modo total de vida que una parte de la tarea que realiza. Al evaluar la justicia de paga, un trabajador no piensa usualmente en términos de cómo es estimado su trabajo por el mercado laboral, sino en cuál es la paga justa para él”. En tal sentido, Herzberg afirmaba que el sueldo era un factor extrínseco que podía generar satisfacción, pero que no colaboraba a incrementar la productividad. Por su parte, Maslow sostenía que los trabajadores le otorgaban menos importancia a su remuneración que al enriquecimiento en su trabajo. De todos modos, la teoría más generalizada y aceptada en la actualidad es la que afirma que el dinero es el principal motivador para aumentar la productividad o mantener determinadas conductas en los empleados de una empresa.”</p> <p>c) Sistemas de incentivos y compensación variable: Un incentivo es un elemento destinado a lograr y/o a mantener una determinada conducta. Es una recompensa que se fija para motivar a un tercero, o a varios, para actuar de una manera deseada.</p> <p>d) El dinero y las prestaciones no dinerarias como factores motivadores: El dinero como premio o bien como parte de la remuneración de un individuo, otorgado en forma directa o a través de emolumentos, puede tener un impacto motivacional distinto en diferentes momentos de la vida de un mismo empleado. El dinero en sí mismo es una fuente de motivación indiscutible, lo que debería plantearse es la duración de esa motivación.</p> <p>e) Algunos de los beneficios más utilizados en la actualidad: “Cualquier decisión que se tome respecto a los beneficios debe estar guiada por la misión, visión, cultura, valores, estrategias, objetivos y capacidad financiera de la organización, buscando, además, el adecuado equilibrio entre las compensaciones directas (el salario percibido por el trabajo de cada uno) y las compensaciones indirectas (la remuneración que se percibe por el mero hecho de pertenecer a la organización).</p> <p>Al establecer el paquete de beneficios, la empresa debe definir parámetros en torno a lo que puede y no puede ofrecer, sus necesidades, así como su capacidad financiera y de administración del programa.</p>		<p>3</p> <p>4</p>

RESEÑA No. 6			
	El diseño de los beneficios debe ser muy creativo, adecuado a las necesidades de la empresa y su plantilla de colaboradores; por lo que consideramos recomendable consultar a los empleados sobre las necesidades más apremiantes a solucionar y los cambios que desearían sufrir, lo que requiere un permanente estudio y varios probables ajustes. Debe considerarse en ese estudio que el sistema mantenga la coherencia con la estrategia global de remuneraciones, la misión, la visión, la cultura y los valores; que las prestaciones sigan satisfaciendo las necesidades para las que fueron delineadas e implementadas; y que los costos que le significan a la empresa se mantengan controlados. Con todas estas consideraciones se darán algunos elementos para tomar decisiones en el diseño y administración de los beneficios.”		
APORTES:	Hace referencia a la forma en que las empresas deben seducir a sus empleados actuales o futuros no solo con salarios competitivos.		
LIMITACIONES:	Es un artículo y tiene un contenido muy limitado.		
CONSISTENCIA INTERNA:	El documento tiene como meta confirmar que los beneficios al personal en sus múltiples posibilidades de otorgamiento constituyen un factor importante de motivación, atracción y retención de los mejores talentos disponibles en el mercado laboral		
RELEVANCIA PARA LA INVESTIGACION:	Contribuye al trabajo de forma positiva en el desarrollo de este		
CONCLUSIONES	<p>“En el ejercicio de la profesión de Recursos Humanos, nos encontramos con la necesidad de hallar herramientas que permitan a los colaboradores de nuestra organización sentirse a gusto en el desempeño de sus funciones e involucrados con ellas y con la compañía.”</p> <p>“Esta problemática nos estimuló a impulsar el análisis de un elemento que nosotros consideramos importante en la motivación de los empleados: el otorgamiento de beneficios y prestaciones.”</p> <p>“En el desarrollo del presente trabajo demostramos claramente que el otorgamiento de beneficios al personal constituye una herramienta importante para la motivación de los empleados. En tal sentido, y a pesar de que nosotros circunscribimos nuestro universo a algunas empresas del gran Rosario, estamos en condiciones de aseverar que nuestro postulado se cumpliría en otras zonas de nuestro país, e incluso del mundo. Esta es nuestra apreciación, ya que en el proceso de realización de este estudio pudimos tener acceso a información de compañías y mercados de otras localizaciones que se encontraban en situaciones similares a las experimentadas por las organizaciones que fueron objeto de nuestro estudio.”</p> <p>“Asimismo, verificamos que nuestra presunción de que los beneficios al personal contribuyen a la motivación de las personas en algunas empresas de la zona del gran Rosario, en el período mencionado, no era una afirmación tan irrefutable como aparentaba serlo en un principio. Pudimos comprobar que un desarrollo deficiente o mezquino de planes de beneficios puede producir efectos nulos en los beneficiarios, o incluso desmotivar a dichas personas.”</p>		

RESEÑA No. 6

“Es importante recordar que este trabajo apunta al análisis del factor que nosotros llamamos beneficios al personal, ya que también descubrimos que existen otras variables (que no son objeto del presente estudio) que influyen de manera gravitante en la motivación del personal. Algunos ejemplos de ellas lo constituyen la política salarial en su conjunto, el grado y calidad de supervisión, las posibilidades de desarrollo profesional y personal, y el clima laboral, entre otros.”

“Para analizar -y más tarde corroborar- nuestra hipótesis, apelamos a investigar una serie de índices en las empresas elegidas. Todas ellas nos permitieron conocer los indicadores de productividad, ausentismo y rotación del período propuesto, y relacionarlos con los montos de dinero destinados a los planes de beneficios, así como la cantidad y los tipos de estipendios que se otorgan en cada una de ellas.”

“A pesar de que la mayoría de las organizaciones que compusieron nuestro universo de análisis coincide en otorgar a su personal por lo menos dos beneficios, muchas de ellas lo hacen para cumplir con alguna disposición legal o convencional, sin prestar atención al resto de las ventajas que la implementación de un programa de esta naturaleza puede representar, ni reparar en las desventajas que acarrearía no planear dicho otorgamiento de la manera correcta.”

“Creemos que en el mercado laboral en el que nos encontramos inmersos actualmente, es menester atender a una cuestión tan importante y determinante como lo es el otorgamiento de beneficios al personal (y toda la política compensatoria en conjunto). Como ya mencionamos, a lo largo del presente trabajo pudimos comprobar que los emolumentos no constituyen el único factor de atracción, retención y motivación del personal, pero verificamos que es uno de los pilares en los que suele fundamentarse la decisión de permanecer en una determinada compañía o aceptar otra propuesta laboral.”

“Un correcto planeamiento e implantación de un plan de beneficios debe estar alineado con las políticas generales de recursos humanos, atendiendo especialmente a procesos claves como la selección del personal necesario, las correctas relaciones laborales, y el desarrollo de los colaboradores de cualquier jerarquía.”

“En tal sentido, en los apartados que siguen a estas líneas realizaremos una propuesta, detallando los pasos que a nuestro juicio debería cumplimentar la organización que intente definir una política compensatoria que incluya beneficios. Estas recomendaciones están dirigidas tanto a las empresas que en la actualidad otorgan beneficios al personal de forma desordenada, como a aquellas que quieren implementar una política de estipendio sin tener experiencia alguna en la materia. Además de unas recomendaciones generales, Describiremos las etapas de implementación de un programa de beneficios flexible, método que consideramos que deberán adoptar las empresas que en el futuro quieran ser competitivas en materia salarial.”

RESEÑA No. 6	
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:	<p>DAROS, William. “¿Qué es un marco teórico?” en <i>Enfoques</i>, Año XIV, n° 1, 2002.</p> <p>CHIAVENATO, Idalberto. <i>Administración de Recursos Humanos</i>. Santa Fe de Bogotá, Mc Graw-Hill Interamericana, 2001, p. 60.</p> <p>SACKMANN BENGOLEA, Alfredo – SUAREZ RODRÍGUEZ, Miguel A. <i>Administración de Recursos Humanos. Remuneraciones</i>. Buenos Aires, Macchi, 1999, p. 491.</p> <p>CHIAVENATO, Idalberto. <i>Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición</i>. Santa Fe de Bogotá, McGraw-Hill Interamericana S.A., 2001, pp. 459 y sucesivas.</p> <p>GELLERMAN, Saúl. <i>La administración de las relaciones humanas</i>. México, CECSA, 1980.</p>
OTROS:	<p>Propuestas para la implementación de un plan de beneficios</p> <p>Se recomienda la realización de una investigación de mercado (llamada también benchmarking). La misma consistirá en la confección de una encuesta que deberá aplicarse en las empresas que le interese a la compañía relevar. Puede destinarse a firmas que compitan con la que lleva adelante la encuesta en su negocio, es decir, que sean del mismo rubro, o a compañías que se localicen en una misma ubicación geográfica, ya que de una u otra manera ambas disputarán los recursos humanos disponibles. Esta investigación deberá intentar conocer las prácticas dominantes en materia salarial, su cobertura y la descripción de los emolumentos que se apliquen en cada empresa. Obtenidos los resultados, se podrán tabular los datos de varias maneras, pero recomendamos que dicho análisis incluya la cantidad de beneficios por empresa, y la naturaleza de cada uno de los estipendios otorgados. En lo relativo a los montos de dinero destinados a tales fines, consideramos que puede resultar una información útil, aunque es recomendable no otorgarle demasiada relevancia a los resultados obtenidos, atento a que es probable que cada organización calcule los montos de diferente manera, lo que distorsionaría los resultados. Además, debe tenerse en cuenta que las empresas suelen ser reacias a brindar información expresada en dinero a sus competidores.</p> <p>Una vez finalizada la etapa de planteos, y hecha la implementación del plan de beneficios que de dicho estudio resulte, la empresa -para continuar siendo exitosa en este aspecto- deberá supervisar y ajustar de manera constante estos programas, para asegurar la calidad de los planes ofrecidos”.</p>

RESEÑA No. 7			
TITULO:	Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento		
AUTORES:	María Dolores Vidal Salazar, Eulogio Cordón Pozo, José Manuel de la Torre Ruiz		
TIPO TEXTO:	Artículo de revista		
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA:	María Dolores Vidal Salazar, Eulogio Cordón Pozo, José Manuel de la Torre Ruiz, (2015). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento. Universia Business Review.		
DISCIPLINA:	Administración		
AREA:	Gestión Humana		
PALABRAS CLAVES:	Modelos de compensación flexible, atracción, retención de personal		
CIUDAD:	España		
AÑO:	2015		
TEMA CENTRAL:	El presente trabajo profundiza en los <i>Modelos de Compensación Flexible</i> , unas fórmulas de retribución indirecta altamente personalizada y de elevada flexibilidad diseñadas específicamente para mejorar la eficiencia salarial. Estos sistemas hacen coparticipes a los trabajadores del diseño de la composición de sus paquetes retributivos y logran, mediante una adecuada planificación fiscal, mejorar al máximo su retribución neta sin aumentar la partida de gastos de personal. La investigación, en la que participan 328 responsables de recursos humanos de empresas ubicadas en España, analiza los efectos de la aplicación de estos modelos en la capacidad de atracción y retención del talento en las organizaciones.”		
TEMAS ESPECIFICOS:	Descripción	Autores	Pág.
Retribución	“Elemento de elevada carga emotiva y un medio muy eficaz para controlar e incentivar a los empleados”	(Igalens y Roussel, 1999)	1
Sistema de recompensas	“Debe diseñarse con el objetivo de fomentar conductas en los empleados que aseguren el éxito de las estrategias de recursos humanos”	(Hsieh y Chen, 2011)	3
Retribución indirecta	“Esta retribución complementa la retribución monetaria con retribución en especie otorgando a los trabajadores un conjunto de beneficios sociales”	(Milkowich y Newman, 2007).	3
Modelos de retribución flexible	“Son los que ofrecen el mayor grado de flexibilidad dentro de los diferentes Modelos de Retribución Indirecta y son altamente útiles en períodos de dificultad económica ya que pretenden evitar la desmotivación provocada por la contención salarial típica de estos períodos”	(Delgado, 2004; Vergara Pinto, 2007)	3

RESEÑA No. 7

	<p>Los Modelos o Planes de Retribución Flexible permiten a los empleados elegir sobre la composición de su retribución total, tanto en lo referente a su dinero en efectivo como a los beneficios sociales que reciben (Hutchinson, 2004), cumpliendo siempre la normativa en vigor de cada país (Beam y McFadden, 2001; Hutchinson, 2004). La flexibilidad de estos modelos se basa en ofrecer la posibilidad a los trabajadores de sustituir pagos dinerarios por pagos en especie.</p> <p>Este sistema de retribución pretende ofrecer también un trato personalizado al trabajador, adaptándose a sus necesidades personales según éstas van variando además de los fines económicos. “La adaptación de la retribución a los intereses de los trabajadores incrementa su vínculo con la empresa” (Smith, 2000; Hillebrink et al., 2008).</p> <p>Desde la óptica de la empresa, “el hacer al profesional copartícipe de su paquete retributivo logra que el empleado valore mucho más el esfuerzo que realiza la compañía por su persona y sus necesidades” (Vergara Pinto, 2007), aumentando la percepción personal de la compensación total recibida.</p>	<p>(Beam y McFadden, 2001; Hutchinson, 2004).</p> <p>(Smith, 2000; Hillebrink et al., 2008).</p> <p>(Vergara Pinto, 2007)</p>	
--	--	---	--

RESEÑA No. 7

Tabla 2. Principales ventajas de la aplicación de un Modelo de Retribución Flexible

VENTAJAS DE APLICAR RETRIBUCIÓN FLEXIBLE	
Trabajador	Los incentivos fiscales asociados pueden aumentar el salario neto
	Mayor decisión sobre la composición de su retribución (con límites)
	El salario se adecua a sus necesidades e intereses
	La contratación conjunta permite adquirir productos a precios más ventajosos
Empresa	Permite aumentar el poder adquisitivo de la plantilla sin disparar costes
	Mejora su capacidad negociadora frente a cada trabajador
	Mejora su imagen externa
	Es un elemento importante en la atracción del talento
	Transmite al empleado su interés por él, aumentando su fidelidad a la empresa
	Conciencia a los empleados del valor de la retribución en especie

Elaboración propia.

El Sistema de Retribución Flexible permite a las empresas incrementar el poder adquisitivo de las plantillas sin elevar sus costos (Barringer y Milkovich, 1998), mejorando su capacidad negociadora frente a cada uno de sus empleados de manera individual (Delgado, 2002). Al mismo tiempo, la flexibilidad ofrecida por esta estrategia retributiva puede impactar positivamente sobre la imagen externa y el prestigio de la empresa, convirtiéndola en un referente en el mercado y ejerciendo como motor de atracción del talento (Wright, 2004). Respecto a las desventajas, la mayor parte de las organizaciones vinculan las mismas con la incertidumbre que la gestión de estos planes supone y las dudas sobre su eficacia (Lin et al., 2011). “

Para que la aplicación del modelo sea exitosa se requiere una estrategia de comunicación global sobre el cambio de modelo salarial por parte de la empresa. Se ha demostrado que las implantaciones de sistemas

(Barringer y Milkovich, 1998) (Delgado, 2002)

(Wright, 2004) (Lin et al., 2011)

(Colquittetal, 2001; Day, 2011).”

RESEÑA No. 7			
	de comunicación sobre los sistemas retributivos aumentan la sensación de justicia en los procedimientos llevado a cabo por la empresa, al igual que la satisfacción con el pago recibido por parte de los trabajadores (Colquittetal, 2001; Day, 2011).”		
Modelos de beneficios flexibles	Ofrecen flexibilidad en la elección de los beneficios sociales, pero sin poder sustituir renta dineraria por otros productos y servicios.	Definición dentro del texto	4
IMPACTO DE LA RETRIBUCIÓN FLEXIBLE EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO	<p>“La retribución es un punto crítico de la relación laboral entre empleado y empleador (Marcos, 2011). La forma de gestionarla ha evolucionado a lo largo del tiempo según han cambiado las características y aspiraciones de las empresas y de los trabajadores. De una visión rutinaria, la retribución ha pasado de considerarse estratégica, no solamente por su importancia económica sino por su incidencia en otros aspectos de la organización. La forma de compensar al personal es un instrumento clave no sólo en las políticas de recursos humanos, sino también para la propia estrategia empresarial. En este sentido, las empresas son cada día más conscientes de que, actuando en este campo, pueden contar con los mejores profesionales (Marcos, 2011) y mejorar su rendimiento al actuar sobre el comportamiento de los trabajadores y su satisfacción laboral (Igalens y Roussel, 1999).”</p> <p>“Las crisis económicas provocan que las empresas se enfrenten a los desafíos de reclutar, seleccionar y retener a los “mejores” con fondos muy limitados. El hecho de que muchas organizaciones no puedan incrementar la partida presupuestaria destinada a salarios les obliga a ofrecer otras soluciones en este campo que logren mantener el atractivo de la empresa.” Ante estos retos, las prácticas de recursos humanos mejoradas pueden facilitar las relaciones entre empresa y empleado, ofreciendo nuevas alternativas que mejoren el compromiso del trabajador con la organización disminuyendo la rotación del personal (Davies, Taylor y Lawson, 2001). Entre estas prácticas, los sistemas de compensación emergentes contribuyen a la capacidad de la empresa para atraer, fidelizar y reforzar el talento que necesitan (Marcos, 2011). Ante una situación económica adversa, las empresas incluyen los Planes de Retribución Flexible en sus estrategias de compensación buscando nuevas alternativas. Así, frente al popular sistema en tiempos de bonanza de “pagar más”, las empresas buscan “pagar mejor” (Delgado, 2004).”</p>	<p>(Marcos, 2011).</p> <p>(Igalens y Roussel, 1999)</p> <p>(Davies, Taylor y Lawson, 2001)</p> <p>(Delgado, 2004)</p>	
APORTES:	El aporte es de carácter teórico porque permite conocer los modelos de retribución flexible que se constituyen en estrategias para la retención de personal.		
LIMITACIONES:	Los teóricos a los cuales se refiere este documento corresponde al período 1998 - 2011		
CONSISTENCIA INTERNA:	Artículo de revista donde muestra modelos de retribución para la retención del personal como estrategia a considerar.		

RESEÑA No. 7	
RELEVANCIA PARA LA INVESTIGACION:	Contiene información relevante para el desarrollo del trabajo de grado: modelos de retribución flexibles.
HALLAZGOS y RESULTADOS	<p>Los Modelos de Retribución Flexible pretenden evitar la desmotivación provocada por la contención salarial típica de estos períodos ofreciendo una mayor adaptación salarial a las necesidades de los trabajadores, una mayor participación y capacidad de decisión de los mismos en temas de retribución y un aumento de su poder adquisitivo real.</p> <p>Aunque existen estos modelos desde los 70, se constituyen en una práctica retributiva cada vez más generalizada en el panorama internacional (EEUU y Reino Unido) (Lin et al, 2011), siguen siendo poco comunes en España por los diversos interrogantes que aún suscita su aplicación.”</p>

RESEÑA No. 7

Tabla I. **Diferencias entre los Modelos Flexibles de Retribución Indirecta**

ELEMENTOS DE COMPARACIÓN	MODELOS FLEXIBLES DE RETRIBUCIÓN INDIRECTA (FLEXIBLE BENEFIT SYSTEM O CAFETERIA PLANS)	
	MODELOS O PLANES DE BENEFICIOS FLEXIBLES	MODELOS O PLANES DE RETRIBUCIÓN FLEXIBLE
Nivel de flexibilidad	Elevado	Muy elevado
Diseño del paquete de beneficios sociales	Los trabajadores deciden sobre la composición de su paquete de beneficios sociales	Los trabajadores deciden sobre la composición de su retribución total (compensación monetaria y beneficios)
Coste del paquete de beneficios sociales	Asumido por la empresa	Asumido por los trabajadores
Nivel de individualización	Personalizado	Altamente Personalizado
Planes de comunicación	Necesarios para el éxito del modelo	Vitales para el éxito del modelo
Costes asociados (administración, comunicación...)	Medios	Elevados

Elaboración propia a partir de Delgado (2004) y Barringer y Milkovich (1998).

RESEÑA No. 7

CONCLUSIONES

En general, este trabajo contribuye al conocimiento sobre los Planes de retribución flexible y específicamente sobre sus efectos en la atracción y retención de talento de las empresas. La recopilación de datos de las empresas españolas ofrece una visión de la aplicación de estos planes en un contexto previamente inexplorado, pues la mayoría de las investigaciones anteriores se han llevado a cabo en países como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido o Asia, donde su implantación está más generalizada que en nuestro país. Es por ello que en España, los trabajos de investigación son en la mayoría divulgativos o teóricos.

Los directivos y trabajadores españoles están cambiando su mentalidad respecto a la retribución. Los empleadores son conscientes de la importancia e influencia que las condiciones y recompensas laborales tienen en el compromiso y motivación de los trabajadores. Sin embargo, la crisis económica obliga a las empresas a ser imaginativas en sus políticas salariales y buscar soluciones que logren mantener el compromiso y la motivación de sus empleados, pero sin incrementar los costos salariales, es decir, a ser lo más eficientes posibles en materia retributiva. Los modelos de retribución flexible permiten lograr dicha eficiencia. A diferencia de otros modelos flexibles de elección de beneficios sociales, estos sistemas ofrecen discrecionalidad en la elección de las prestaciones según las necesidades particulares de cada trabajador, pero sin que las empresas tengan que soportar las cargas económicas vinculadas a la oferta de dichas prestaciones. Aunque la correcta implantación de estos modelos retributivos ofrece ventajas tanto a la empresa como a los empleados, su aplicación no carece de dificultades. Para lograr una exitosa implantación es necesario que los directivos conozcan en profundidad sus peculiaridades, sus efectos, sus ventajas y los mejores métodos para su aplicación.

Por ello se hacen necesarios trabajos que de forma empírica corroboren las ventajas que estos modelos de retribución flexible pueden proporcionar. Tal y como muestran los resultados de esta investigación, esta forma de retribuir a los empleados puede contribuir al logro de una ventaja competitiva diferencial a la empresa gracias al efecto que su implantación tiene en la capacidad para atraer el talento y fidelizar a sus trabajadores clave. Los datos ponen de manifiesto que existe una asociación positiva mayor entre las empresas que ofertan modelos de retribución flexible y su capacidad para atraer empleados esenciales respecto a sus competidores que en aquellas empresas que no ofrecen este tipo de retribución. Asimismo, las tasas de rotación (abandono voluntario) de trabajadores clave son menores en estas empresas frente a las empresas que apuestan por sistemas más tradicionales. Desde el punto de vista de la empresa, estos sistemas le permiten enfrentarse a estos tiempos donde los incrementos salariales son difíciles de asumir mientras que la fuerza de trabajo es cada vez más diversa y sus exigencias más complejas.

Pese a las implicaciones teóricas y de gestión que recoge el presente estudio, somos conscientes de que el trabajo que se presenta es tan solo un punto de partida para investigaciones futuras en el ámbito de la retribución flexible en nuestro país, donde apenas existen investigaciones que aborden esta temática. Son necesarias investigaciones futuras que permitan llevar a cabo nuevos análisis de las cuestiones planteadas. De hecho, sería muy enriquecedor contar con la colaboración de varios informantes dentro de las empresas y poder comparar las opiniones y percepciones de los empleados sobre la retribución flexible con las que ofrecen los directivos del área a fin de aumentar la robustez de los resultados. Esto permitiría comparar los resultados obtenidos a nivel organizativo (director de recursos humanos) y a nivel individual (perspectiva del empleado) y ofrecer un análisis multinivel que responde a la demanda

RESEÑA No. 7	
	<p>creciente de este tipo de trabajos en la investigación de gestión de recursos humanos (Kehoe y Wright, 2010; Paauwe, 2009). Asimismo, sería interesante realizar esta investigación midiendo las capacidades de atracción y retención de personal de forma diferente a la aplicada en este trabajo, con escalas multi-items por ejemplo, y comparar los resultados obtenidos. También resulta de especial interés analizar en futuros trabajos la influencia que puedan ejercer otras variables de control (además del tamaño y sector de actividad) como la antigüedad de la organización, su ubicación geográfica o el salario fijo que cobran los empleados, profundizando sobre la atracción y retención del capital humano.”</p>
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:	<p>Igalens, J., Roussel, P. (1999). “A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction”. <i>Journal of Organizational Behavior</i>, 20 (7), 1003-1025.</p> <p>Hsieh, Y.H., Chen, H.M. (2011). “Strategic Fit Among Business Competitive Strategy, Human Resource Strategy, and Reward System”. <i>Academy of Strategic Management Journal</i>, 10 (2), 11–32.</p> <p>Delgado Planás, C. (2004). “<i>La compensación total flexible: conquistar el talento en el siglo XXI</i>”. Barcelona: Universitat Abat Oliba Ceu</p> <p>Vergara Pinto, M. (2007). “Compensación flexible: ¿La eficiencia de un sistema a coste “0 “para la empresa!””. <i>Capital Humano</i>, 216, 80-85.</p> <p>Lin Z., Kelly, J., Trenberth, L. (2011). “Antecedents and consequences of the introduction of flexible benefit plans in China”. <i>The International Journal of Human Resource Management</i>, Vol. 22 (5), 1128–1145.</p> <p>Hutchinson, P. (2004): “<i>Flexible Benefits: Executive Briefing</i>”. London: Chartered Institute of Personnel and Development.</p> <p>Beam, B.T., McFadden, J.J. (2001). “<i>Employee benefits</i>”. Chicago: Dearborn Financial Publishing.</p> <p>Smith, I. (2000). “<i>Flexible Plans for Pay and Benefits in Strategic Reward Systems</i>”, Thope, R. & Homan G. (Eds). London: Prentice Hall.</p> <p>Hillebrink, C., Schippers, J., Doorne-Huiskes, A., Petters, P. (2008). “Offering Choice in Benefits: a New Dutch HRM Arrangement”. <i>International Journal of Manpower</i>, 29 (4), 304- 322.</p> <p>Barringer, M.W., Milkovich, G.T. (1998). “A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation”. <i>Academy of Management Review</i>, 23 (2), 305-324.</p>

RESEÑA No. 7

Delgado Planás, C. (2002). “*Mucho más que salario: la compensación total flexible*”, Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.

Wright, A (2004). “*Reward Management in Context*”. London: Chartered Institute of personal and Development (CIPD).

Lin Z., Kelly, J., Trenberth, L. (2011). “Antecedents and consequences of the introduction of flexible benefit plans in China”. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 (5), 1128–1145.

Marcos, S. (2011). “Recompensa total: el nuevo contrato”. *Harvard Deusto Business Review*, 206, 40-51.

Igalens, J., Roussel, P. (1999). “A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction”. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (7), 1003-1025.

IRPF (2014): “*Guía práctica del IRPF 2014*” Disponible en: https://www.ahorro.com/iwpdf/guias/ahorrocorporacion_guiapRACTICAIRPF_2014.pdf

Davies, D., Taylor, R., Savery, L. (2001). “The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relations in the Western Australian accommodation industry: A comparative study”. *Journal of European Industrial Training*, 25 (7), 366-373.

Kehoe, R.R., Wright, P.M. (2010). “The impact of high performance human resource practices on employees’ attitudes and behaviors”. *Journal of Management*, 39 (2), 366-391.

Pauwe, J. (2009). “HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects”. *Journal of Management Studies*, 46 (1), 129-142.

RESEÑA No. 8			
TITULO:	El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados		
AUTORES:	Manuela Pérez Pérez, María José Vela Jiménez, Silvia Abella Garcés y Ángel Martínez Sánchez		
TIPO TEXTO:	Artículo de revista		
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA:	Pérez Pérez, Manuela; Vela Jiménez, María José; Abella Garcés, Silvia y Martínez Sánchez, Ángel (2015) El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados.		
DISCIPLINA:	Administración		
AREA:	Gestión Humana		
PALABRAS CLAVES:	Flexibilidad recursos humanos, Prácticas flexibles familiarmente responsables, Enriquecimiento trabajo-familia, Conflicto trabajo familia, Satisfacción laboral		
CIUDAD:	Zaragoza (España)		
AÑO:	2015		
TEMA CENTRAL:	“Este trabajo estudia el enriquecimiento trabajo-familia como nexo explicativo del efecto que las prácticas flexibles de recursos humanos tienen sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados. Los resultados de un estudio empírico a empresas españolas familiarmente responsables indican que el poder explicativo del enriquecimiento en sentido positivo es mayor que el del conflicto en sentido negativo.”		
TEMAS ESPECIFICOS:	Descripción	Autores	Pág.
Flexibilidad interna	“Acomoda cambios en las necesidades de producción modificando la polivalencia funcional y la distribución horaria de la carga de trabajo de los empleados ya contratados, mientras que la flexibilidad externa es la que hace ajustes con cambios en el número de empleados o el uso de expertos externos.”	Definición en el texto	5
Flexibilidad externa	“Es la que hace ajustes con cambios en el número de empleados o el uso de expertos externos”	Definición en el texto	5
El enriquecimiento trabajo-familia y la satisfacción laboral de los empleados	La evidencia disponible hasta ahora apoya la tesis de que el conflicto y el enriquecimiento trabajo-familia son fenómenos diferentes, tanto desde una perspectiva conceptual como empírica (Carlson et al., 2010; McNall et al. 2010a y 2010b). Mientras el conflicto trabajo-familia deriva de la perspectiva de la escasez de recursos,	Carlson et al., 2010; McNall et al. 2010a y 2010b)	

RESEÑA No. 8			
	<p>el enriquecimiento trabajo-familia deriva de la perspectiva de la acumulación de roles. El enriquecimiento ocurre cuando los recursos (habilidades, etc.) obtenidos en un rol mejoran, ya sea de manera directa el rendimiento en otro rol (lo que se denomina “ruta de acceso instrumental”), o indirectamente a través de su influencia en el afecto positivo (la llamada “ruta de acceso afectiva”) (Greenhaus y Powell, 2006).”</p> <p>La interface trabajo-familia es bidireccional y que el rol familiar puede influir en el laboral o viceversa (trabajo - familia o familia-trabajo), este estudio se enfoca en el análisis de la dirección del trabajo sobre la familia (trabajo-familia).</p> <p>Tres razones justifican esta opción. La primera es porque la literatura muestra de forma consistente que, en el caso del conflicto, el que se produce del trabajo hacia la familia es mucho más frecuente e intenso que el que se da en la otra dirección (Casper et al., 2011). La segunda porque los fenómenos instrumentales y afectivos que suceden en la dirección trabajo-familia están más sujetos a prácticas y políticas organizativas, como por ejemplo las prácticas flexibles de recursos humanos (Chen y Powell, 2012; Holliday Wayne et al., 2013). Y en tercer lugar, porque altos niveles de enriquecimiento trabajo-familia y bajos niveles de conflicto trabajo-familia se han asociado con actitudes positivas de los empleados en el trabajo (Casper et al., 2011; Holliday Wayne et al., 2013).”</p> <p>Las prácticas de flexibilidad son introducidas en las empresas por distintos motivos y no todas ellas son relevantes para la conciliación laboral y familiar. Por ello, nuestra selección de prácticas para este estudio está sesgada hacia las que si contribuyen a esta cuestión, encontrándose muchas de ellas bajo el epígrafe de la flexibilidad interna de la empresa: horario flexible, reducción de jornada, teletrabajo, permisos, concentración de la jornada laboral en días, bolsa de horas, etc. Todas estas prácticas podemos considerar que son potencialmente facilitadoras de la conciliación aunque el propósito de la empresa al introducirlas pueda responder a otras necesidades como, por ejemplo, la reducción de costes. Si bien hay prácticas–como por ejemplo, el trabajo en equipo- que son emblemáticas de la flexibilidad interna, no tienen a priori tanto potencial de contribuir a la conciliación, por lo que desde un punto de vista conceptual no las incluimos en este estudio. Para evitar confusiones, vamos a categorizar a las prácticas utilizadas en nuestro estudio como prácticas flexibles familiarmente responsables</p>	<p>(Greenhaus y Powell, 2006).”</p> <p>(Casper et al., 2011)</p> <p>(Chen y Powell, 2012; Holliday Wayne et al., 2013)</p> <p>(Casper et al., 2011; Holliday Wayne et al., 2013)</p>	

RESEÑA No. 8			
	<p>(PFFR).”</p> <p>Por otra parte, la adopción de prácticas flexibles se considera que constituyen habitualmente un conjunto, en la medida en que existen sinergias entre ellas y su implantación combinada produce mejores efectos que si se hace aisladamente. Es decir, una práctica como el horario flexible es beneficiosa per se porque resuelve necesidades de conciliación pero si su adopción se combina con la de otras prácticas PFFR, como la reducción de jornada o el teletrabajo, se consiguen mayores efectos porque algunas personas podrían conciliar mejor con una menor presencia física en la empresa que con retrasar solo una hora su incorporación al trabajo. Así pues, esperamos demostrar también el efecto sistémico de las PFFR en la medida que la adopción de un mayor número de prácticas consiga efectos más intensos sobre el enriquecimiento trabajo-familia.”</p> <p>La implantación de prácticas PFFR requiere del apoyo, no solamente de la alta dirección de la empresa, sino también del de los supervisores directos para que los empleados no perciban que si utilizan alguna de ellas, pueda ir en detrimento de su carrera profesional porque les consideren menos comprometidos con la empresa que quienes no las usan. Por tanto, queremos comprobar que las prácticas PFFR están relacionadas positivamente con el enriquecimiento, considerando que son potencialmente ahorradoras de tiempo y pueden contribuir al desempeño de múltiples roles.</p> <p>Bauregard y Henry (2009) evidencian que los empleados que teletrabajan suelen experimentar niveles más altos de satisfacción que quienes no lo hacen. Una explicación para esta relación es que los teletrabajadores utilizan más habitualmente las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo en casa o en otro lugar alejado de la empresa, tanto en su trabajo como con la familia, contribuyendo de esa manera al enriquecimiento y satisfacción personal ligada al trabajo.”</p>	<p>Bauregard y Henry (2009)</p>	

RESEÑA No. 8			
UN ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FLEXIBLES Y FAMILIARMENTE RESPONSABLES	<p>Las prácticas flexibles pueden influir positivamente en el desempeño de los empleados si el uso de dichas prácticas hace que las personas sientan que el trabajo les mejora su buena disposición y la sensación de seguridad y autoestima. Todo ello ayuda a los empleados a percibir que pueden cuidar mejor de sus familias y obtener mayor satisfacción en el trabajo. Las habilidades polivalentes e interpersonales que los empleados adquieren con las prácticas flexibles generan confianza, al igual que el apoyo de los supervisores, para que el empleado se sienta a gusto en su trabajo y considere que está contribuyendo a su desarrollo personal, empleabilidad y conciliación laboral y familiar. No obstante, es necesario que la organización sea consciente de la importancia que tiene crear un ambiente de trabajo positivo donde se apoye a los empleados con, por ejemplo, mayor enriquecimiento trabajo-familia. Por esta razón, las organizaciones habrían de formar a los supervisores en la importancia de dicho apoyo y en los comportamientos y actitudes que lo faciliten en sus empleados. Los empleados pueden también contribuir a mejorar por sí mismos la interface trabajo-familia, involucrando a sus parejas y familiares más cercanos en el diseño y puesta en marcha de estilos de vida con el fin de planificar y conocer sus prioridades laborales futuras. El apoyo del ámbito familiar resulta crucial en el logro del enriquecimiento y de un ambiente de trabajo positivo en la empresa. Por ello, las organizaciones han de valorar la implantación de recursos como, por ejemplo, los programas de asistencia a los empleados que les apoyen en el hogar y la familia.</p> <p>Tanto gerentes como empleados han de ser conscientes de que el afecto tiene implicaciones para gestionar los roles positivos del trabajo y la familia. Varios de los empleados encuestados expresaban su satisfacción por poder preocuparse de sus compañeros de trabajo, así como por participar en el desarrollo de actividades de equipo dentro o incluso fuera del trabajo, gracias a las prácticas flexibles que utilizaban, lo que les permitía compensar el estrés derivado a veces de la actividad laboral. El enriquecimiento trabajo-familia, instrumental y afectivo, detectado tanto en hombres como en mujeres en distintos puestos de trabajo, son resultados que apoyan la implantación de prácticas flexibles familiarmente responsables.</p> <p>Nuestros datos evidencian por último que la satisfacción laboral, influida positivamente por el enriquecimiento y negativamente por el conflicto, tiene una relación positiva con el compromiso organizativo de los empleados. Las prácticas flexibles familiarmente</p>		

RESEÑA No. 8	
	responsables constituyen así una forma de lograr el compromiso organizativo de los empleados porque el enriquecimiento contribuye a que los empleados demuestren reciprocidad a cambio de utilizar dichas prácticas. Por ejemplo, una persona que es capaz de desempeñar simultáneamente de una forma satisfactoria sus roles familiares y laborales, podrá protegerse mejor frente a los efectos potencialmente negativos de cada uno de dichos roles y mantener una actitud física y mental más saludable. Los empleados con mayor identidad y compromiso con el trabajo pueden experimentar un mayor enriquecimiento afectivo trabajo-familia debido a su disfrute e inclinación por el trabajo. Aunque los empleados se encuentren cansados después del trabajo, también habrán obtenido satisfacción si disfrutan realizando sus tareas laborales. En suma, facilitando aquellos recursos que canalizan el enriquecimiento trabajo-familia, las empresas podrían apalancar aún más el efecto positivo de las prácticas flexibles sobre el compromiso organizativo de los empleados.
APORTES:	Aporta a las estrategias de retención en cuanto muestra las prácticas flexibles como un mecanismo para lograr el objetivo de conservar el recurso humano.
LIMITACIONES:	Ninguna
CONSISTENCIA INTERNA:	Artículo de revista que realiza un estudio en España
RELEVANCIA PARA LA INVESTIGACION:	Ofrece información teórica.
RESULTADOS:	<p>Se recogió datos con una encuesta a trabajadores de una muestra escogida de empresas españolas durante el tercer trimestre del año 2013. La muestra incluye las empresas premiadas en los “Premios Empresa Flexible” así como las empresas certificadas como “Empresas familiarmente responsables (EFR)” (www.observatorioefr.org). En total son 108 empresas que han mostrado una mayor sensibilidad para la implantación de prácticas flexibles familiarmente responsables (PFFR). Un total de 81 empresas estuvieron dispuestas a suministrar información sobre sus prácticas flexibles, y de ellas 28 nos remitieron además los cuestionarios contestados por sus trabajadores (322 cuestionarios válidos). Las empresas pertenecen a los sectores de consultoría, finanzas y seguros, tecnologías de la información, informática, farmacéutico, energía y saneamientos. En cuanto a los empleados encuestados, el 55,4% son mujeres, el 78,9% tienen pareja, el 61,8% tienen hijos, el 28,5% tienen también responsabilidades con padres o parientes mayores, su edad promedio es de 40 años, son un 93% urbanitas, la antigüedad promedio en su empresa es de 10,4 años y en su actual puesto de trabajo de 6,8 años. Se utilizó un cuestionario estructurado para obtener la información de los empleados.</p> <p>Los datos descriptivos indican que los empleados experimentan en mayor medida el enriquecimiento trabajo-familia que</p>

RESEÑA No. 8	
	<p>el conflicto y perciben más satisfacción en su trabajo que compromiso organizativo hacia la empresa. Que el enriquecimiento sea superior al conflicto y que la satisfacción supere al compromiso podría indicar que estos empleados obtienen un provecho enriquecedor de su trabajo, gracias a las prácticas flexibles.</p> <p>El número promedio de prácticas que utilizan los empleados es de 3 de las 11 posibles. En las empresas de la muestra, la práctica más disponible es la de los permisos (97% de empresas), seguida del horario flexible (92%) y la posibilidad de reducción de jornada laboral (91%). Las menos disponibles son la de bolsa de horas (48% de empresas), compartir puesto de trabajo (40%) y la de comprimir la jornada laboral en menos de 5 días (31%). Respecto a los empleados encuestados, la práctica más utilizada es la de los permisos (64% de los empleados de la muestra) seguida del horario flexible (59,3%), teletrabajo (37,3%) y la reducción de jornada (30,1%).</p> <p>Los resultados muestran tres cosas importantes: 1) que el uso de prácticas PFFR está positivamente relacionado con el enriquecimiento trabajo-familia y negativamente con el conflicto; 2) que el enriquecimiento está positivamente relacionado con la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, mientras que el conflicto lo está negativamente con la satisfacción laboral pero no está relacionado con el compromiso organizativo; y 3, que los empleados más satisfechos en el trabajo están asimismo más comprometidos con la organización.</p> <p>Nuestro principal resultado y contribución a esta cuestión es que el enriquecimiento trabajo-familia está positivamente relacionado tanto con la satisfacción en el trabajo como con el compromiso organizativo de los empleados, mientras que el conflicto no está relacionado significativamente con el compromiso de los empleados y lo hace negativamente con la satisfacción de los empleados. Estos resultados sugieren que el enriquecimiento puede ser parcialmente responsable de la relación entre importantes recursos (como el apoyo que ofrecen las prácticas flexibles) y resultados de la organización (como la satisfacción o el compromiso organizativo en el trabajo).</p>
CONCLUSIONES	<p>“Nuestro estudio refuerza la necesidad de introducir medidas y prácticas que faciliten el enriquecimiento trabajo-familia como forma de mejorar la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados. La conclusión principal del trabajo es que el enriquecimiento puede explicar el efecto positivo de las prácticas flexibles sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de los empleados. Por tanto, nuestra recomendación es que a la hora de implantar las prácticas flexibles familiarmente responsables (PFFR) se destaquen los potenciales efectos que éstas tienen, pero no solo para reducir situaciones de conflicto sino también y lo más novedoso para visualizar las contribuciones positivas al ámbito familiar. La experiencia de los empleados encuestados nos indica que los recursos humanos y tecnológicos que están disponibles en el trabajo pueden ayudarles a mejorar sus roles familiares. Se trata entonces de que las actividades que forman parte de la organización del trabajo en las empresas se planteen de tal manera que mejoren la moral y motivación de los empleados, despertando con ello comportamientos positivos que enriquezcan sus actitudes familiares.”</p>

RESEÑA No. 8

“Las empresas deben reconocer, no solo la existencia del conflicto trabajo-familia que experimentan sus empleados, el cual puede subyacer oculto en determinadas culturas organizativas, sino también del fenómeno del enriquecimiento familia-trabajo. Las situaciones de conflicto son especialmente acuciantes, y los mandos intermedios han de ser capaces de identificar los síntomas físicos antes que generen enfermedades, absentismo o una rotación laboral excesiva. Y por supuesto, la alta dirección ha de apoyar formal e informalmente una cultura organizativa que sea familiarmente responsable, sin la cual no se podrá avanzar en la buena dirección. En un país como España donde se valora tanto a la familia y donde se socializa también mucho en el trabajo, el enriquecimiento puede constituir no solo un enfoque complementario sino incluso protagonista para las relaciones laborales familiarmente responsables.”

“Por ello, los mandos intermedios tienen que aprender el enfoque del enriquecimiento y saber cómo utilizar los recursos de un rol (trabajo o familia) para compensar el aspecto negativo de otro rol a través de las rutas de acceso instrumental y afectiva. Deben entender ante todo que el solapamiento de responsabilidades laborales y familiares no siempre es negativo. En las empresas estudiadas, un mayor nivel de conflicto no estaba relacionado con menor compromiso organizativo mientras que el enriquecimiento sí que iba asociado significativamente al compromiso organizativo y la satisfacción laboral de los empleados. Asimismo, a la hora de implantar las prácticas flexibles familiarmente responsables, la organización (alta dirección, mandos intermedios...) tiene que mostrar no solamente las ventajas derivadas de las mismas en términos de reducción de conflicto sino también y sobre todo en términos de su contribución a la mejora del enriquecimiento de los empleados. Por último, una implantación conjunta de prácticas ayudará mucho más que la adopción de prácticas individuales y aisladas porque los efectos positivos de las prácticas sobre el enriquecimiento aumentan con el número de prácticas utilizadas.”

“Nuestro estudio tiene limitaciones, derivadas principalmente de haber recogido mediciones en un solo momento del tiempo.

Futuros estudios podrían recoger valoraciones a lo largo del tiempo para valorar el efecto dinámico de las prácticas flexibles sobre el enriquecimiento y el desempeño de los empleados. Asimismo, podrían incluirse otras variables de resultados del trabajo como la productividad del empleado o las intenciones de abandono de la empresa. También sería interesante ampliar la encuesta hacia empresas que no entren en la categoría de “familiarmente responsables” para constatar que el enriquecimiento no surge únicamente en este tipo de entornos. Finalmente, podría ser de interés considerar otras prácticas de flexibilidad interna que no encajen directamente en la categoría de familiarmente responsables, por ejemplo el trabajo en equipo, para analizar posibles impactos sobre el enriquecimiento.”

**REFERENCIAS
BIBLIOGRAFICAS:**

Carlson, D.S.; Grzywacz, J.G.; Kacmar, K.M. (2010) “The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, núm. 4, p. 330-355.

RESEÑA No. 8

Casper, W. J.; Harris, C.; Taylor-Bianco, A.; Holliday Wayne, J. (2011) "Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 79, p. 640-652.

Chen, Z.; Powell, G.N. (2012) "No pain, no gain? A resource-based model of work-to-family enrichment and conflict", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 81, núm. 1, p. 9-98.

Greenhaus, J.H.; Powell, G.N. (2006) "When work and family are allies: A theory of workfamily enrichment", *Academy of Management Review*, Vol. 31, p. 72-92.

Holliday Wayne, J.; Casper, W.J.; Matthews, R.A.; Allen, T. D. (2013) "Family-supportive organizational perceptions and organizational commitment: The mediating role of work-family conflict and enrichment and partner attitudes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98, p.606-622.

Bauregard, T.A.; Henry, L.C. (2009) "Making the link between work-life balance practices and organizational performance", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, p. 9-22

McNall, L.A.; Nicklin, J.M.; Masuda, A.D. (2010a) "A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment", *Journal of Business Psychology*, Vol. 25, p. 381-396.

McNall, L.A.; Masuda, A.D.; Nicklin, J.M. (2010b) "Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment", *The Journal of Psychology*, Vol. 144, núm. 1, p. 61-81.

RESEÑA No. 9			
TITULO:	Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia		
AUTORES:	Francisco Restrepo Escobar, Francisco Javier Arias Vargas		
TIPO TEXTO:	Artículo de revista		
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA:	Francisco Restrepo Escobar, Francisco Javier Arias Vargas (2015), Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. Journal of Agriculture and Animal Sciences Vol 4 No. 2. (Urabá).		
DISCIPLINA:	Administración		
AREA:	Gestión Humana		
PALABRAS CLAVES:	Empresas agropecuarias, gestión humana, impacto, competitividad organizacional		
CIUDAD:	Urabá - Colombia		
AÑO:	2015		
TEMA CENTRAL:	<p>Explorar las prácticas de gestión humana en las empresas agropecuarias de la subregión de Urabá (Colombia) es el tema de este estudio.</p> <p>La presente investigación surgió de una pregunta principal acerca de las características de los procesos de gestión humana en las empresas agropecuarias y su incidencia en la competitividad organizacional. Para el marco teórico se partió de los conceptos de empresa, la empresa agropecuaria, la competitividad y los procesos de gestión humana. Revisadas las fuentes, se encontraron algunos estudios nacionales e internacionales que refieren, entre otras, a las prácticas de administración y gestión de recursos humanos en empresas agrícolas y pecuarias, en donde explican temas como: la selección, la contratación, la capacitación y la remuneración de los trabajadores del campo. El objetivo de la tarea investigadora consistió en explorar las prácticas de gestión humana en las empresas agropecuarias de la subregión de Urabá (Colombia). Se ha utilizado un diseño de investigación trasversal. La muestra se constituyó con unidades productivas bananeras de los municipios de Carepa, Apartadó y Turbo en la región de Urabá. Se utilizó una encuesta estructurada y se procedió al análisis de la información, contrastando los aspectos teóricos y el trabajo empírico para establecer el aporte de la gestión humana a la estrategia organizacional. Las organizaciones objeto de estudio tienen una persona responsable del área de Gestión Humana, cuyas características dependen del tamaño de sus operaciones. Sin embargo, el rol que desempeñan en su mayoría los responsables del área es de coordinación, posición que se ubica en el nivel operativo, máximo en el táctico. Los sistemas de gestión del área, se ejecutan de acuerdo a los criterios de los administradores o dueños, lo que termina siendo un modelo clásico tradicional de corte operativo.</p>		
TEMAS ESPECIFICOS:	Descripción	Autores	Pág.

RESEÑA No. 9			
El concepto gestión del talento humano	<p>“Según Chiavenato (2002) la gestión del talento humano se define como un conjunto de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, a través de actividades como: planeación estratégica del personal, selección, contratación, evaluación de desempeño, comunicación, formación y planes de carrera, clima laboral, motivación, organización del trabajo, higiene, seguridad y calidad de vida laboral, sistemas de compensación, actividades tendientes a lograr el equilibrio entre los objetivos organizacionales (supervivencia, crecimiento, rentabilidad, productividad, calidad de productos y servicios, reducción de costos, participación en el mercado, nuevos clientes, competitividad, imagen) y los objetivos personales (mejores salarios, beneficios, seguridad, calidad de vida, satisfacción, consideración y respeto, mejores oportunidades, autonomía y participación).”</p> <p>“Teniendo en cuenta la importancia que hoy tiene el capital humano para las empresas en programas de mejora continua, el capital es la sumatoria de activos tangibles e intangibles; pero es el capital humano el de mayor relevancia para el desempeño de las funciones en cada organización. Al mismo tiempo, permite la implementación de todas las tareas para ejecutar la estrategia, y para la satisfacción de todos los grupos de individuos, cuyos objetivos dependen de los resultados de la organización, donde la creación de valor y ejecución de la estrategia debe ser la tarea primordial de los ejecutivos del talento humano en Colombia (Morales Cartaya, 2006).”</p> <p>“La gestión del talento humano nace de la necesidad de encontrar mecanismos efectivos para la administración de personal y recursos humanos dentro de las organizaciones. Ya se contaba con mecanismos que permitían la administración de la empresa, en términos de tiempo, eficiencia, productividad, costos y ganancias, pero no había un mecanismo especializado para trabajar con el personal, dentro de la organización, sin tener en cuenta solo su productividad y eficiencia, sino pensando en ellos como seres humanos que tienen una vida personal y familiar que también afecta o mejora su desempeño laboral.”</p> <p>“El término recursos humanos se refiere a las personas que componen una organización. La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización, en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades” (Nuñez, 2013).”</p>		23

RESEÑA No. 9			
Principios y objetivos del sistema de gestión del talento humano	<p>Una empresa u organización debe definir las responsabilidades del directivo, para cumplir con las funciones de Desarrollo humano de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover la superación profesional de acuerdo con el puesto. ▪ Influir en el mejoramiento del desempeño. ▪ Propiciar la cooperación y lograr excelentes relaciones interpersonales. ▪ Control preciso de los costes de mano de obra, lo que permitirá su uso eficiente. ▪ Desarrollar las competencias de cada persona. ▪ Promover excelentes condiciones de salud para el personal. ▪ Evaluar a cada trabajador de acuerdo a su desempeño. ▪ Ser previsor con las necesidades del personal para el futuro. ▪ Ubicar a las personas adecuadas en el puesto adecuado. ▪ Iniciar a los nuevos empleados en la Empresa. 		6
Gestión del Talento humano en el contexto agrolaboral colombiano	<p>Los factores que inciden en la competitividad de un país o región, según el Foro Económico Mundial (2013), son: la internacionalización de su economía, la infraestructura de comunicaciones y transporte, los modelos de gerencia empresarial, el manejo de las finanzas, el Gobierno (institucionalidad pública), el desarrollo de la ciencia y la tecnología, el capital humano y el trabajo. Vista así, la competitividad tiene como base la construcción de capital, no solo de tipo económico, sino natural, financiero, de infraestructura, institucional, cultural, de conocimiento y humano. En ese sentido, diversas entidades mundiales encargadas de evaluar la competitividad de países y ciudades coinciden en señalar al capital humano como uno de los factores más importantes para la competitividad. Dicho capital está constituido por las habilidades y destrezas de los trabajadores para manejar los sistemas y procesos complejos de la economía global.</p> <p>Para el caso del sector rural, Orozco y Rendón (2006), resaltan la necesidad de una política comercial agropecuaria, orientada a modernizar la producción, para que los bienes y servicios sean competitivos, tanto en el mercado interno como externo. En el caso de los trabajadores agrícolas y los campesinos, desde hace algún tiempo Colombia ha venido implementando reformas en el sistema económico que la ha llevado a realizar un proceso de ajuste estructural y a iniciar el camino de la reconversión productiva. Pero, la temporalidad en los empleos seguirá siendo una constante, por lo que se plantea el desafío de lograr compatibilizar la flexibilización del mercado del trabajo con la protección de los derechos de los trabajadores.</p> <p>El comportamiento de la oferta laboral rural se caracteriza como un proceso de decisiones secuenciales de los individuos. A partir de la tradición de los modelos de desarrollo rural, en países en desarrollo, los pobladores del sector rural deciden participar o no en el mercado laboral rural</p>		6

RESEÑA No. 9	
	<p>(Lewis, 1954). A su vez, los que participan pueden ocuparse. En el segmento moderno, la disponibilidad de nuevas tecnologías implica aumentos en la productividad; por consiguiente, demanda nuevas exigencias para los trabajadores que operan dichas tecnologías, generando cambios en las prácticas de gestión humana direccionadas al rendimiento y a la evaluación de competencias.</p> <p>La estructura de propiedad (Espinosa, 2009), también incide en las prácticas de gestión humana, en razón a que en el agro coexisten diversas formas; una de las más comunes es la empresa familiar, donde el administrador es el mismo dueño y es quien asume las funciones de gestión humana. En otras ocasiones se contrata un administrador externo. Lo anterior puede dar lugar a ciertas implicaciones en el modo de administrar la gestión humana (Allen y Lueck, citados por Vargas, Paillacar, 2002).</p> <p>La naturaleza de los sistemas productivos, como las producciones estacionales (Méndez, 1996) influenciadas por factores climáticos y geográficos, permean las faenas agrícolas y, por consiguiente, el modo de organización del trabajo y gestión del personal. Todo lo anterior permite establecer que si bien es cierto existe toda una base teórica para el análisis y comprensión de la gestión humana, se deben tener en cuenta los diferentes contextos, situaciones y particularidades de cada sector para generar modelos de producción competitivos y sostenibles en el tiempo, lo cual, sin duda, es el aporte fundamental del presente estudio en el sector agropecuario.</p>
APORTES:	
LIMITACIONES:	Ninguna
CONSISTENCIA INTERNA:	Artículo original
RELEVANCIA PARA LA INVESTIGACION:	Nos muestra el tema de estudio del proyecto de grado en el sector bananero
HALLAZGOS y RESULTADOS	<p>La investigación tiene un carácter exploratorio y descriptivo, por lo tanto, no inferencial ni explicativo (Sampieri, 2007). Exploratorio, porque pretende establecer el estado actual de una situación, en este caso, la relación existente entre los procesos de la gestión humana y la competitividad organizacional de organizaciones agrícolas. Descriptivo, porque a través de la observación directa, el análisis documental y la encuesta, se realiza una descripción del manejo de los procesos de gestión humana en las organizaciones seleccionadas.</p> <p>Dado el carácter exploratorio de la presente investigación, y teniendo en cuenta el soporte teórico relacionado con el sector agropecuario, la muestra se eligió priorizando sobre los criterios de variedad, relevancia, significatividad y diversidad tipológica de contextos y situaciones organizacionales. Por la misma razón, su tamaño no fue determinado por una fórmula</p>

RESEÑA No. 9	
	<p>estadística, sino en función del criterio de saturación informativa. El número de organizaciones participantes fue de 43 unidades productivas.</p> <p>De acuerdo con los resultados el 56% de la población considera que la gestión humana genera un impacto positivo en los resultados del negocio, por cuanto las empresas atraen, motivan y retienen personas competentes y comprometidas. En relación con las funciones que ejecuta el área de Talento humano, solamente se evidencia que el proceso de evaluación del desempeño es tercerizado en un 46%. Las funciones de selección, capacitación, seguridad e higiene, y procesos disciplinarios, son en un alto porcentaje ejecutados por la misma empresa en cabeza del gestor de Talento humano y en un mínimo porcentaje por terceros</p>
CONCLUSIONES	<p>Relativo al sistema de compensación, en el caso de las unidades productivas estudiadas, es interpretado como que la empresa cumple con todas las prestaciones legales, pero es claro que el sistema de compensación no obedece a un estudio a profundidad de los puestos de trabajo; es decir, no se tiene una metodología para la valoración de puestos de trabajo.</p> <p>En cuanto a las unidades productivas, estas cuentan con programas y sistemas de higiene y seguridad estructuradas y formales que garantizan el bienestar de los trabajadores, se llevan registros y estadísticas de accidentes de trabajo e incapacidades y se establecen permanentemente planes de mejoramiento.</p> <p>Coinciden los encuestados en que es un proceso que contribuye a la competitividad de las organizaciones, lo cual tiene sentido si se tiene en cuenta que estas unidades productivas deben poseer certificaciones internacionales que demandan altas exigencias sobre el tema, factor que les garantiza la compra/venta de la fruta en los mercados internacionales.</p> <p>Ahora bien, la evaluación del desempeño tiene como finalidad evidenciar la efectividad del trabajo de los colaboradores en relación con sus competencias, formación y desarrollo para elaborar planes de mejora o estimular con incentivos. Los resultados de la presente investigación evidencian que las unidades productivas estudiadas no cuentan con programas bien definidos, mucho menos con métodos e indicadores de gestión para un programa estructurado y formal de evaluación del desempeño del capital humano.</p> <p>En relación con la dimensión estratégica del área es claro que en algunas unidades productivas esta área es tercerizada, asunto que le otorga cierta lógica a los resultados y se refleja en que las unidades productivas no poseen programas estructurados de retención de talentos; difícilmente se gestiona el balance vida-trabajo; son incipientes los programas para la gestión de la diversidad; tampoco se tienen programas para la construcción de capital social y relacional (trabajo en equipo, construcción de confianza, fomento relaciones internas y externas); mucho menos sistemas de medición sobre la aportación de la gestión humana a los resultados del negocio.</p>

RESEÑA No. 9	
	Finalmente, frente al impacto de la gestión humana en los resultados del negocio, los encuestados coinciden en que [la gestión humana] genera resultados económicos positivos a la empresa; sin embargo, es importante aclarar que no se cuenta con metodologías e instrumentos de medición, mucho menos con indicadores.
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:	Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. 1a edición. Bogotá: Ed. Mac Graw Hill. 475 p. Núñez, R. G., Torres, V. G. L., & Pazos, M. R. (2013). Factores del capital humano que determinan la calidad del servicio postventa del sector comercio en el área automotriz de baja california. Global Conference on Business & Finance Proceedings, 8 (2): 1761. Morales Cartaya, Alfredo (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 99 p. Werther, W. (2001) Administración de personal y recursos humanos. Quinta edición. México: Ed. McGraw Hill.

RESEÑA No. 10			
TITULO:	La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave		
AUTORES:	Álvaro Alonso, Fernando E. García-Muina		
TIPO TEXTO:	Artículo de revista		
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA:	Álvaro Alonso, Fernando E. García-Muina (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. Universidad Rey Juan Carlos I. OmniaScience. Vol. 10. No. 5. España.		
DISCIPLINA:	Administración		
AREA:	Gestión Humana		
PALABRAS CLAVES:	Gestión del Talento, Ventajas competitivas, Capital intelectual		
CIUDAD:	España		
AÑO:	2014		
TEMA CENTRAL:	El primer objetivo de este trabajo es el análisis de la evolución de la gestión del talento, para comprender con mayor detalle sus dimensiones fundamentales: personas y puestos clave de la organización. A partir de estas dimensiones, como segundo objetivo de la investigación, se proponer clasificar y caracterizar la literatura alrededor de cuatro vías alternativas de estudio, según el tratamiento que reciban tales dimensiones y, por tanto, mejorar la comprensión del papel de la gestión del talento en la estrategia empresarial.”		
TEMAS ESPECIFICOS:	Descripción	Autores	Pág.
Gestión del talento	La gestión del talento se define como una capacidad organizativa	Lawler, Levenson y	8

RESEÑA No. 10																			
	“el conjunto de actividades que la empresa realiza con el fin de atraer, seleccionar, identificar, desarrollar y retener a los mejores profesionales en los roles estratégicos de la organización”.	Boudreau (2004) Definición del texto	11																
El estudio de la evolución de la gestión del talento	A lo largo de la década de los años noventa el centro de atención se sitúa en el desarrollo y la retención de los profesionales competentes.																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Autores</th> <th>Definición</th> <th>Procesos</th> <th>Valoración</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kristof (1996)</td> <td>La compatibilidad entre persona y organización alcanzada cuando al menos una parte proporciona lo que la otra necesita o cuando ambas poseen similares intereses o éstos son coincidentes</td> <td>Retención</td> <td>Enfocado al ajuste de los profesionales y su puesto de trabajo y no tanto a la gestión del talento como tal. Sin embargo, está muy relacionado con las tácticas de retención que, para algunos autores, es la fase más importante de la gestión del talento</td> </tr> <tr> <td>Rothwell (1994)</td> <td>El esfuerzo sistemático y deliberado de una organización por asegurar continuidad en el liderazgo y en las posiciones clave y potenciar el desarrollo personal</td> <td>Desarrollo Retención</td> <td>El centro de atención recae en el desarrollo de los profesionales. De forma implícita, el desarrollo de planes de carrera incluye también el análisis de la retención del talento</td> </tr> <tr> <td>Jackson y Schuller (1990)</td> <td>Los esfuerzos que la empresa hace por asegurar que la persona adecuada esté en el puesto adecuado en el momento adecuado</td> <td>Desarrollo Retención</td> <td>Se centra más en el resultado de la gestión del talento que en los procesos. Desarrollo y retención se reconocen de forma implícita</td> </tr> </tbody> </table>	Autores	Definición	Procesos	Valoración	Kristof (1996)	La compatibilidad entre persona y organización alcanzada cuando al menos una parte proporciona lo que la otra necesita o cuando ambas poseen similares intereses o éstos son coincidentes	Retención	Enfocado al ajuste de los profesionales y su puesto de trabajo y no tanto a la gestión del talento como tal. Sin embargo, está muy relacionado con las tácticas de retención que, para algunos autores, es la fase más importante de la gestión del talento	Rothwell (1994)	El esfuerzo sistemático y deliberado de una organización por asegurar continuidad en el liderazgo y en las posiciones clave y potenciar el desarrollo personal	Desarrollo Retención	El centro de atención recae en el desarrollo de los profesionales. De forma implícita, el desarrollo de planes de carrera incluye también el análisis de la retención del talento	Jackson y Schuller (1990)	Los esfuerzos que la empresa hace por asegurar que la persona adecuada esté en el puesto adecuado en el momento adecuado	Desarrollo Retención	Se centra más en el resultado de la gestión del talento que en los procesos . Desarrollo y retención se reconocen de forma implícita		
Autores	Definición	Procesos	Valoración																
Kristof (1996)	La compatibilidad entre persona y organización alcanzada cuando al menos una parte proporciona lo que la otra necesita o cuando ambas poseen similares intereses o éstos son coincidentes	Retención	Enfocado al ajuste de los profesionales y su puesto de trabajo y no tanto a la gestión del talento como tal. Sin embargo, está muy relacionado con las tácticas de retención que, para algunos autores, es la fase más importante de la gestión del talento																
Rothwell (1994)	El esfuerzo sistemático y deliberado de una organización por asegurar continuidad en el liderazgo y en las posiciones clave y potenciar el desarrollo personal	Desarrollo Retención	El centro de atención recae en el desarrollo de los profesionales. De forma implícita, el desarrollo de planes de carrera incluye también el análisis de la retención del talento																
Jackson y Schuller (1990)	Los esfuerzos que la empresa hace por asegurar que la persona adecuada esté en el puesto adecuado en el momento adecuado	Desarrollo Retención	Se centra más en el resultado de la gestión del talento que en los procesos . Desarrollo y retención se reconocen de forma implícita																
	Tabla 1. Aportaciones teóricas a la Gestión de Talento (años 90 S. XX)																		

RESEÑA No. 10

Autores	Definición	Etapas	Detalles
Al Ariss, Cascio y Paauwe (2014)	Conjunto de actividades y procesos que involucran la identificación sistemática de posiciones clave que contribuyen de forma significativa al sostenimiento de ventajas competitivas de la organización, el desarrollo de un banco de talento de altos potenciales para cubrir esos roles y el desarrollo de una arquitectura diferenciada de RR.HH. para facilitar la cobertura de esas posiciones.	Selección Identificación Desarrollo Retención	Se basan para su definición en el trabajo de Collings y Mellahi (2009), sin embargo no contemplan tal como ambos autores preconizan la incorporación de la cuarta vía entre las corrientes actuales del campo.
Dries (2013)	Talento puede significar diferentes cosas para diferentes personas..., y considerando el actual estado de inmadurez de la disciplina es difícil evaluar que definiciones son más válidas que otras.	N.A.	Dries expone un punto de vista similar al de Ashton y Morton (2005) solo que 8 años después. Lo hace en un número especialmente dedicado a la gestión del talento de la <i>Human Resources Management Review</i>
Kehinde (2012)	Las estrategias de gestión del talento se centran en cinco áreas fundamentales: atracción, selección, identificación, desarrollo y retención de empleados	Atracción Selección Identificación Desarrollo Retención	Basa su definición en Cappelli (2008a), pero no da importancia a la fase de la recolocación ; sin embargo, sí divide la contratación en dos procesos: atracción y selección
Scullion y Collings (2011)	Uso sistemático de políticas de recursos humanos como gestión de ubicación y reubicación del personal, planificación y previsión, gestión de personal (incluyendo el atraer, seleccionar, retener, reducir y despedir), formación y desarrollo y evaluación de los profesionales de forma consistente con la estrategia de la empresa	Colocación Planificación Gestión de personal Formación Desarrollo Evaluación	La definición de gestión del talento incluye fases más propias de los clásicos recursos humanos como la gestión de personal y políticas de recolocación interna

RESEÑA No. 10

	<p>Scullion, Collings y Calligiuri (2010)</p>	<p>Todas las actividades que la empresa realiza con el fin de atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores profesionales en los roles más estratégicos (a escala mundial)</p>	<p>Atracción Identificación Desarrollo Retención</p>	<p>Etapas presentes en la definición y claramente definidas Definición más completa, pero sencilla y precisa, y la que recoge más fases explícitamente. El concepto general que se extrae de la definición resulta coherente con la mayoría de definiciones, trabajos y fases presentes en la literatura. Definen los roles estratégicos para el caso de multinacionales</p>			
	<p>Tarique y Schuler (2010)</p>	<p>La utilización sistemática de técnicas de gestión de recursos humanos para atraer, desarrollar y retener a individuos con elevados niveles de capital humano (competencia, personalidad, motivación) coincidentes con la Dirección Estratégica de la empresa</p>	<p>Atracción Desarrollo Retención</p>	<p>Etapas presentes en la definición y plenamente definidas en el contenido de su trabajo Plantean el estudio para el caso concreto de los procesos de internacionalización de las multinacionales</p>			
	<p>González, Martínez y Pardo del Val (2009)</p>	<p>Capacidad de adquirir, desarrollar y asignar el talento, maximizando el valor que éste genera</p>	<p>Atracción Desarrollo</p>	<p>Se incorpora la definición de Lawler, Levenson y Boudreau (2004) la importancia de maximizar el valor del talento</p>			

RESEÑA No. 10

Autores	Definición	Etapas	Detalles
Collings y Mellahi (2009)	Actividades y procesos encaminados a identificar las posiciones clave para mantener las ventajas competitivas de la empresa, el desarrollo de una cantera de talento con personal de alto potencial para cubrir esos puestos y el desarrollo de los métodos y tácticas adecuadas para identificarlos	Identificación Desarrollo Retención	Se centra en identificar los puestos clave Defienden la existencia de una vía IV adicional en la gestión del talento: <i>conjunto de técnicas encaminadas a la cobertura de los puestos de trabajo clave con el personal adecuado</i>
Cappelli (2008a)	Sistemática identificación, atracción, desarrollo, retención y recolocación de los empleados individuales que poseen un particular valor para la organización, tanto por su alto potencial para el futuro como por la importancia de sus puestos actuales	Identificación Atracción Desarrollo Retención Recolocación	Aunque más desarrollada, la definición parece evolucionar de la tercera vía A diferencia de la mayoría de estudios, se incluye la necesidad de analizar la importancia estratégica del puesto en el sistema de gestión del talento
Huselid y Becker (2006)	La gestión estratégica de los recursos humanos se compone de los sistemas, prácticas, competencias y rendimiento personal que representan el desarrollo y la gestión del capital humano estratégico para la empresa. Con el objetivo de crear valor para la misma.	Sistemas Prácticas Competencias Rendimiento personal	Tiene una aproximación más cercana a la primera vía por tanto, no se centra en fases de gestión del talento. Se define lo que es la gestión estratégica de los recursos humanos, incorporando la función de recursos humanos (capital humano) en la estrategia de la empresa
Lewis y Heckman (2006)	Vía I. Hacer lo que recursos humanos hace, pero mejor y más rápido Vía II. Conjunto de procesos diseñados para asegurar el adecuado flujo de empleados en los diferentes puestos de la organización Vía III. Técnicas destinadas a buscar, contratar y recompensar de diferente forma a los empleados de alto potencial, independientemente de su puesto	Atracción Identificación Desarrollo	Establecimiento de las vías o corrientes principales en la gestión del talento

Tabla 3. Aportaciones teóricas a la Gestión de Talento (años 2006-2013)

«

RESEÑA No. 10

. Las cuatro vías de la gestión de talento: Un análisis comparado

Gestión del talento: vías de estudio				
Dimensión	Vía I	Vía II	Vía III	Vía IV
Definición de talento	Personal cualificado	Personal de difícil reemplazo	Personal de alto potencial (rendimiento superior presente y futuro) en puestos estratégicos	Personal con el perfil competencial necesario para ocupar puestos clave
Personas	Considera la mejora de las técnicas clásicas de recursos humanos para el personal de alta cualificación	Analiza el proceso de rotación de los empleados a partir de técnicas estadísticas	Identifica los empleados de alto potencial y establece planes de desarrollo específicos	Contempla la sucesión para los puestos clave
Puestos/ Posiciones clave	No se contempla	Estratifica el análisis estadístico por niveles de complejidad para la cobertura del puesto, independientemente de su carácter estratégico	Identifica los puestos clave, según su influencia en la creación y sostenimiento de las ventajas competitivas	Identifica los puestos clave según su influencia en la creación y sostenimiento de las ventajas competitivas
Gestión del talento y estrategia empresarial				
Enfoque estratégico de implantación	La mejora de las técnicas de RR.HH. facilitan la implantación de la estrategia	La implantación de la estrategia exige la cobertura de los puestos	Relación bidireccional: la estrategia formulada establece cuáles son los puestos clave; y el talento del personal puede influir en el diseño de opciones estratégicas	Relación unidireccional: la estrategia formulada establece cuáles son los puestos clave
Enfoque estratégico de formulación	No se contempla	No se contempla		No se contempla

Tabla 4. Las 4 vías de la Gestión de Talento

APORTES:

De la revisión mencionada, se extrae la existencia de diferentes formas de entender la gestión de talento y de aplicarla en las organizaciones e, incluso, diferentes formas de entender lo que es el talento en sí mismo. Para ello, se describen las dimensiones

RESEÑA No. 10	
	básicas de la gestión del talento (personas y puestos clave) y se establecen cuatro vías alternativas de gestión de talento, según el tratamiento de dichas dimensiones. Además, concluimos que todo plan de talento comprende los procesos o fases de: atracción, selección, identificación, desarrollo y retención.
LIMITACIONES:	Ninguna
CONSISTENCIA INTERNA:	Artículo bien estructurado
RELEVANCIA PARA LA INVESTIGACION:	Soporte teórico
HALLAZGOS y RESULTADOS	A diferencia de otras propuestas, consideramos necesario incorporar una vía de estudio adicional en torno a las posiciones o puestos clave de la organización. De este modo, se facilita la caracterización y catalogación de la literatura previa, así como el análisis comparado de las heterogéneas definiciones sobre talento y gestión de talento. Además, proponemos que la gestión del talento no solo es un instrumento al servicio de la implantación o puesta en marcha de la estrategia, sino que cabe situarla desde el inicio del proceso estratégico, esto es, desde la formulación estratégica. De este modo, apostamos por el planteamiento defendido desde la tercera vía de estudio, tal y como se describirá en el trabajo.
CONCLUSIONES	<p>La escasez del talento es tal vez lo más fácil de explicar en este nuevo campo, pero las implicaciones que tiene son más profundas e invitan a preocuparse por ella. La creciente complejidad de las tecnologías de la información, la globalización, la inestabilidad de los mercados, así como el empleo y la dificultad tecnológica de desarrollar bienes y servicios competitivos para el futuro, urgen a las compañías a, al menos, analizar su talento interno. La teoría de la empresa basada en el conocimiento de Grant (1996) se expande a la sociedad entera, y con ella la preocupación por el talento como recurso vinculado a las personas y, por tanto a los recursos humanos, como auténtica competencia capaz de generar y añadir valor. La gestión del talento es, actualmente, un fenómeno más que una construcción teórica (Dries, 2013), por lo que puede entenderse como un campo abierto a la pluralidad de perspectivas que se encuentran en la práctica de recursos humanos. La prueba reside en que el talento puede tener diferentes significados para diferentes personas (por ejemplo, los investigadores, las empresas, los profesionales de recursos humanos, los empleados individuales) y, teniendo en cuenta el estado inmaduro del campo, es difícil evaluar qué significados de talento son más válidos que otros.</p> <p>Desde un punto de vista académico, en este estudio concluimos la necesidad de definir la gestión del talento alrededor de dos dimensiones: personas y puestos clave. No atender simultáneamente a ambas dimensiones limitará el papel de la gestión del talento en cuanto a la formulación e implantación de la estrategia de la empresa y, por lo tanto, en la creación de valor. Además, consideramos relevante para la comunidad científica la atención a ambas dimensiones a la hora de describir las cuatro vías principales a través de las que definir la gestión del talento. Gracias a la propuesta presentada en este trabajo, todas las aportaciones anteriores</p>

RESEÑA No. 10	
	<p>pueden ser analizadas y comparadas mediante un marco de referencia común.</p> <p>Desde el punto de vista de la práctica empresarial, cabe mencionar dos contribuciones principales. Por un lado, la necesidad de que los responsables del talento en la organización deben prestar atención no solamente al factor humano, sino también al análisis de aquellos puestos de trabajo más relacionados con sus ventajas competitivas sostenibles. Por otro lado, a través de la literatura analizada, se ha identificado una serie de procesos esenciales que deben de incorporarse en todo plan de talento: atracción, selección, identificación, desarrollo y retención.</p> <p>Como futuras líneas de investigación proponemos, en primer lugar, un estudio descriptivo del grado de adopción y tipo de prácticas de gestión de talento en el tejido empresarial, en función de las vías de trabajo expuestas. En segundo lugar, planteamos el contraste empírico de la relación entre la gestión del talento y el desempeño organizativo, profundizando en el efecto particular de cada una de las vías así como de posibles variables moderadoras de la relación.</p>
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:	<p>AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. <i>Strategic Management Journal</i>, 14(1): 33-46. http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140105</p> <p>AXELROD, B.; HANDFIELD-JONES, H.; MICHAELS, E. (2002). A new game plan for C players. <i>Harvard Business Review</i>, 80(1); 80-88.</p> <p>BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. <i>Journal of management</i>, 17(1): 99-120. http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108</p> <p>CAPPELLI, P. (2008b). Talent management for the twenty-first century. <i>Harvard Business Review</i>, March: 74-81.</p> <p>COLLINGS, D.G.; MELLAHI, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. <i>Human Resource Management Review</i>, 19(2009): 304–313. http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001</p> <p>COHN, J.M., KHURANA, R.; REEVES, L. (2005). Growing talent as if your business depended on it. <i>Harvard Business Review</i>, 83(10): 63-70.</p> <p>CONGER, J.A.; FULMER, R.M. (2003). Developing your leadership pipeline. <i>Harvard Business Review</i>, 81(12): 76-84.</p> <p>DRIES, N. (2013). Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the Special Issue. <i>Human Resource Management Review</i>, 23(2013): 267-271. http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.006</p> <p>GARNER, T. (1999). Holding on to high performeris: A strategic approach to retention. <i>Compensation and Benefits management</i>,</p>

RESEÑA No. 10

15(4): 10-17.

GRANT, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy. *California Management Review*, 33(Spring): 3.

HANFIELD-JONES, H.; MICHAELS, E.; AXELROD, B. (2001). Talent management: A critical part of every leader job. *Business Journal*, 66(2): 53-58.

HUSELID, M.A.; BECKER, B.E. (2005). "A Players" or "A positions"? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, 83(10): 72-85. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206306293668>

HUSELID, M.A.; BECKER, B.E. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32: 898.

JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial organizational psychologists. *American Psychologist*, 45(2): 223-239. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.223>

KRISTOF, A. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review Of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1): 1-49. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>

LAWLER, E. III; LEVENSON, A.; BOUDREAU, J. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *Human Resource Planning*, 27: 27-36.

LEWIS, R.E.; HECKMAN, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2): 139-154. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>

LOCKWOOD, N. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *Society for human research development*, 52(3): 1-10.

MICHAELS, E.; HANFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. (2001). *The war for talent*. Watertown, MA: Harvard Business School Press.

PASCAL, C. (2004). Foreword. In A. Schweyer (Ed.), *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Canada: Wiley.

RESEÑA No. 10

ROTHWELL, W.J. (1994). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: Amazon.

SCHWEYER, A. (2004). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. Canada: Wiley.

SCULLION, H.; COLLINGS, D.G.; CALIGIURI, P. (2010). Global Talent Management. *Journal of World Business*, 45: 105-108. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>

SMART, B.D. (1999). *Topgrading: How leading companies win by hiring coaching, and keeping the best people*. Paramus, NJ: Prentice Hall Press

SULLIVAN, J. (2005). Talent management: To build, buy or trade? *Human Resources (Auz)* www.ereexchange.com (Web inactiva)

TARIQUE, I.; SCHULER, R.S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45: 122-133. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>

WALKER, J.W.; LAROCCO, J.M. (2002). Talent Pools: The best and the rest. *Human Resource Planning*, 25(3): 12-14.