



## FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

**“NUEVAS TENDENCIAS PARA LA RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO. UNA REVISION SISTEMATICA DE LA LITERATURA CIENTIFICA DE LOS ULTIMOS DIEZ AÑOS”**

Trabajo de investigación para optar al grado de:

Bachiller en **Administración**

Autores:

Yanina Milbre Barrón Herrera

Asesor:

Mg. Luis Tarmeño Bernuy

Lima - Perú

2018

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El asesor Mg. Luis Tarmeño Bernuy , docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de Administración, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación del (los) estudiante(s):

Yanina Milbre Barrón Herrera

Por cuanto, **CONSIDERA** que el trabajo de investigación titulado: “**NUEVAS TENDENCIAS PARA LA RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO UNA REVISION SISTEMATICA DE LA LITERATURA CIENTIFICA DE LOS ULTIMOS DIEZ AÑOS**” para aspirar al grado de bachiller por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al(los) interesado(s) para su presentación.

---

Mg. Luis Tarmeño Bernuy

Asesor

## ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El Sr(a) *Grado Académico y el nombres y apellidos del director o coordinador de carrera*, ha procedido a realizar la evaluación del trabajo de investigación del (los) estudiante(s): *Haga clic o pulse aquí para escribir texto*, para aspirar al grado de bachiller con el trabajo de investigación: **“NUEVAS TENDENCIAS PARA LA RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO UNA REVISION SISTEMATICA DE LA LITERATURA CIENTIFICA DE LOS ULTIMOS DIEZ AÑOS”**

Luego de la revisión del trabajo en forma y contenido expresa:

Aprobado

Calificativo:  Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

---

Mg. Luis Tarmeño Bernuy

Evaluador

## DEDICATORIA

A mis padres quienes me dieron la vida, a mi madre por darme una buena educación por apoyo y consejos. A mis compañeros de estudio, a mis profesores de cada ciclo y a mis amigos quienes sin su motivación nunca hubiera podido hacer este trabajo. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma.

## AGRADECIMIENTO

A mi querida Madre por estar siempre apoyándome con sus palabras, sus consejos y por su apoyo incondicional, gracias por estar siempre conmigo en todos esos momentos. Gracias por la paciencia que has tenido para enseñarme, por tu abnegado amor hacia tus hijos. Gracias Mamá por estar al pendiente durante toda esta etapa de mi vida universitaria. A Dios, quien me fuerzas para seguir adelante y superar cada obstáculo que hay en mi camino.

## INDICE

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	1
ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	2
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
RESUMEN.....	8
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN .....	10
CAPITULO II. METODOLOGÍA.....	12
CAPITULO 3. RESULTADOS .....	19
CAPITULO IV: DISCUSION Y CONCLUSIONES.....	21
REFERENCIAS:.....	22
REFERENCIAS ZOTERO:.....	23

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.....</b>	<b>13</b>
<b>Tabla 2.....</b>	<b>16</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Esquema para una Investigación Descriptiva.....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 2. Prácticas de Alto Rendimiento.....</b>	<b>20</b>



## RESUMEN

El presente artículo es el resultado de una revisión sistemática con el objetivo de determinar las nuevas Tendencias para la Retención del Personal en distintos rubros laborables. Para ello, se han seleccionado artículos publicados en revistas de origen Europeo y de Latinoamérica; en los buscadores como Redalyc, Scielo, también revistas de prestigiosas universidades entre otras, en un periodo de diez años. Partiendo por una base de datos de 35 estudios de entre Recursos Humanos y Análisis del contenido, se ha elaborado un marco de referencia que nos permite identificar los temas prioritarios en este tipo de investigación y caracterizarles a través de sus rasgos generales y metodológicos. Para la realización de este trabajo se usó una base de datos de fuentes secundarias, aquí se exponen a muchos autores. Mediante la realización, búsqueda de la información en la investigación se encontró que hay tendencias más relevantes en la actualidad, algunos autores concordaron con algunas de ellas y se concluye que cada vez tienen mayor fuerza, dichas tendencias pretenden “rescatar” al ser humano dentro de las organizaciones públicas o privadas, nacionales e internacionales. Este trabajo se realizó, respetando a los autores, mencionando las fuentes de información.

### **PALABRAS CLAVE:**

Retención del personal, gestión de recursos humanos, administración del talento humano, tendencias de gestión humana, perspectivas de gestión humano.

## ABSTRACT

This article is the result of a systematic review with the objective of determining the new Trends for the Retention of the Personnel in different work items. To this end, articles published in journals of European and Latin American origin have been selected; in search engines such as Redalyc, Scielo, also magazines of prestigious universities among others, in a period of ten years. Based on a database of 35 studies between Human Resources and Content Analysis, a reference framework has been prepared that allows us to identify the priority topics in this type of research and characterize them through their general and methodological features.

For the realization of this work a database of secondary sources was used, here they are exposed to many authors. Through the realization, search of information in the research found that there are more relevant trends at present, some authors agreed with some of them and it is concluded that each time they have greater strength, these tendencies intend to "rescue" the human being within public or private, national and international organizations. This work was carried out, respecting the authors, mentioning the sources of information.

## KEYWORDS:

Staff retention, human resources management, human talent management, human management trends, human management perspectives.

## CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

De hace más de diez años, la preocupación por la gestión de los Recursos Humanos en las empresas sigue aumentando, las organizaciones responsables han puesto mucho interés en esta área, ocupando esta área hoy día una posición muy importante dentro de las organizaciones. La principal razón de este creciente interés es que los directivos de las organizaciones han tomado consciencia de la trascendencia de la gestión de las personas para el éxito de las organizaciones ya que les permite a ellas competir en una situación superior en el mercado, en las organizaciones el activo intangible estratégico es el capital humano, que gestionado de manera adecuada se logra el objetivo.

Según Gonzales (2009) “las organizaciones consideran que los empleados idóneos constituyen la diferencia entre ganar y perder”. Esta nueva concepción aumenta la preocupación, cuando el tema de retener al “personal clave”. La diferencias de los resultados entre tener al personal idóneo y no, ha hecho que las organizaciones cambien en su manera de ver al personal. El tema de la retención del personal se ha convertido, pues, en uno de los aspectos más engorrosos que deben enfrentar las organizaciones. La situación se empeora por la falta de personal calificado para hacer frente a los nuevos retos asociados con la tecnología, haciendo que “el conocimiento” sea parte fundamental en el mercado laboral (Ban & Towers, 2003). Este clima hace que las organizaciones tomen más atención en retener al personal idóneo y proveer los medios necesarios para cautivarlo y convencerlo de permanecer en la organización.

En este contexto investigaciones como las de Sheehan, Holland y De Cieri (2006) nos menciona que en las organizaciones se debe poner mayor énfasis a la necesidad del compromiso por parte del área de Recursos Humanos por atraer y retener al personal idoneo, convirtiendo esta tarea en el nuevo enfoque estratégico que deberá asumir y desarrollar el departamento de Recursos Humanos a futuro.

Para Juan Gutiérrez (2011) “en un mercado competitivo, la gestión de talentos es un potente impulsor del éxito organizacional y de la creación de valor”. La gestión de personas es la estrategia diseñada para mejorar los resultados de la empresa, siendo este un activo estratégico y no un gasto. Estos procesos están diseñados para tener un mejor resultado, para atraer a personal valioso, a desarrollar, conservar y aprovechar al máximo a las personas con las habilidades y aptitudes requeridas para resolver las necesidades de este mercado tan globalizado ya una necesidad del día a día.

Se hace mención, que los investigadores están preocupados por proporcionar diferentes tipos de estrategias y técnicas para retener al personal idóneo, para evitar la fuga del personal valioso. Investigaciones como la de Elangovan (2001) enfatizan en analizar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño del colaborador, estas variables nos dan muchas

interrogantes entre las primordiales como: ¿Cuáles son los beneficios de retener al personal valioso para las empresas? y ¿Qué tipo de estrategias se están implementando para lograr estos beneficios?

También se ha leído investigaciones que hace referencia sobre las empresas familiares en su mayoría son las denominadas como Micro y/o PyMe que nos lleva a concluir que es necesario profundizar en el conocimiento de los recursos humanos en estas organizaciones. Por ello, el objetivo general que persigue este trabajo es conocer el estado anterior y actual, determinando las causas que determinan que las organizaciones tengan un resultado positivo aclarando un poco las diferencias entre las organizaciones.

## CAPITULO II. METODOLOGÍA

### Tipo de estudio

Según Hurtado, J. (2007), la metodología es el estudio de los modos o maneras de llevar a cabo algo, es decir, el estudio de los métodos. La pregunta de Investigación Descriptiva establecida para conducir el proceso metodológico fue la siguiente: ¿Cuáles son los beneficios de retener al personal valioso para las empresas? Y ¿Qué tipo de estrategias se están implementando para tal fin, descritos en la literatura científica?



Figura 1: Esquema para una Investigación Descriptiva

Fuente: <http://aprenderlyx.com/tipos-de-metodologia-de-investigacion/>

### Fundamentos de la Metodología

Para Urrútia y Bonfill, la terminología utilizada para describir una revisión sistemática y un metanálisis ha evolucionado con el tiempo. Una revisión sistemática es una revisión de una pregunta claramente formulada que utiliza métodos sistemáticos y explícitos para identificar, seleccionar y evaluar críticamente la investigación relevante, y para recopilar y analizar datos de los estudios que se incluyen en la revisión. El metanálisis se refiere al uso de técnicas estadísticas en una revisión sistemática para integrar los resultados de los estudios incluidos (2010, págs. 507-511).

Para realización de las referencias se usó dos: el del Word y Zotero. Los gestores de referencias están presentes en todo el proceso de investigación, más aún desde que los propios investigadores han trasladado sus actividades a la web (Varón, 2017).

### Proceso de recolección de información

Para Spinak (1996) es según la calidad del estudio varía en función de los indicadores bibliométricos utilizados, que son “una medida que provee información sobre los resultados de la actividad científica en una institución, país o región del mundo, como toda medición pueden obtenerse, tabularse, y permiten hacer comparaciones”.

Según el análisis del contenido, su selección está basada por un lado en su capacidad de resaltar el valor de lo escrito. Para López Noguero (2002) es categorizado “como la fuente documental más importante”, y por otro lado nos permite a gran profundidad la interpretación de la información concentrada en cada documento analizado, gracias a que “permite dividir el material en unidades de análisis más interpretables” (Andreu Abela, 2011).

Para el desarrollo de este trabajo se ha dividido en cuatro secciones que serán llamados capítulos:

El capítulo uno, es la parte introductoria. La segunda expone la metodología empleada para llevar a cabo la revisión, la tercera está enfocada en evidenciar los resultados, mencionar las nuevas tendencias para la retención del personal y el capítulo cuatro se verá la Discusión y conclusión de esta investigación.

En la siguiente Tabla 1 se verá la relación de los artículos analizados para esta investigación.

Tabla 1  
*Relación de Artículos Estudiados*

AUTORES	TITULO	DONDE FUE PUBLICADO	AÑO
María De La Cruz Del Río-Rama 1; Claudia Patricia Maldonado-Eraza 2; José Álvarez-García 3; Paúl Oswaldo Sarango-Lalangui	Capital Humano vs Gestión del Talento en las Universidades	REVISTA ESPACIOS Vol. 38 (Nº 55). Pág. 29	2017
Dr. Pablo Bastide	La Retención Del CapitalHumano En Las Empresas	El Presente Artículo Ha Sido Publicado Por Gestion.Ar En La 11º Edición Anual Del Reporte Big® 2008  Benchmarking De Indicadores De Gestión, En Buenos Aires En El Mes De Junio 2008. Revisión Y Re-Edición	2011
Gonzales Miranda, Diego René	Estrategias De Retención Del Personal	Revista Universidad EAFIT, Vol. 45, Núm. 156, Pp. 45-72	2009

Gutiérrez Alvarado, Juan José Antonio	“La Gestión Del Talento Y La Generación De Valor En La Empresa”	Escuela De Postgrado De La Upc Cuaderno De Investigación Epg Edición N° 15	2011
JAIME LOZANO BALLESTEROS	La Retención Del Talento Humano, Una Estrategia En La Economía Del Conocimiento	Universidad Militar Nueva Granada Facultad De Estudios A Distancia (Faedis) Programa De Administración De Empresas Curso De Actualización Bogotá	2014
Parrino, María del Carmen	Propuestas para la gestión académica: aspectos involucrados en la gestión del personal académico	Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	2010
Miquel Porret Gelabert	Gestión de personas 6ª ed.	ESIC Editorial, 5 612 páginas	2014
Dª. Celia Martín Sierra	Gestión De Recursos Humanos Y Retención Del Capital Humano Estratégico: Análisis De Su Impacto En Los Resultados De Empresas Innovadoras Españolas	Universidad De Valladolid Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales Departamento De Organización De Empresas Y Comercialización E Investigación De Mercados Valladolid	2011
Prieto Bejarano, Pedro Gerardo	Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal	UNIVERSIDAD DE MEDELLIN 2013	2013
Jorge Sánchez Henríquez / Viviana Calderón Calderón	Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría	SCIELO Pensam. gest. no.32 Barranquilla	2012
Gutiérrez Alvarado, Juan José	La gestión del talento y la generación de valor de la empresa	REPOSITORIO ACADEMICO UPC Sinergia e Innovación - No 15 - 2011 2014-10-30	2014
Lic. José Antonio Ugarte	Evaluación de la función de administración de recursos humanos	REVISTA ISSUU Published on	2014
Escrito por Sherrie Scott   Traducido por Enrique Pereira Vivas	Qué es una auditoría de capital humano	La Voz de Houston and the Houston Chronicle	2018
Chiavenato, Idalberto	Gestión del Talento Humano	LIBRO Gestión del Talento Humano Parte 1 Página 458	2000
Parrino, María del Carmen	Propuestas para la gestión académica: aspectos involucrados en la gestión del personal académico	REVISTA NULAN - FACES 10	2010
Pedro Gerardo Prieto Bejarano	Gestión Del Talento Humano Como Estrategia Para Retención Del Personal	Universidad De Medellín Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas Especialización En Gestión Del Talento Humano Y Laproduktividad Cohorte 32 Medellín	2013
Conrado Castillo Serna	Nuevas Tendencias En La Retención Y Mejora	Eoi Esc.Organiz.Industrial, 2009 - 163 Páginas	2009

	Del Talento Profesional Y Directivo		
Ana Ramona Cabrera Piantini María Teresa Ledezma Elizondo Nora Livia Rivera Herrera	El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León	Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal SET 2011	2011
	Auto actualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlacional en empresas del Bajío		2008
Juan Alberto Vargas Téllez	Escuela de Educación y Desarrollo Humano, Universidad De La Salle Bajío, León Guanajuato México Alberto Vargas	Revista Electrónica Nova Scientia, Nº1 Vol. 1 (1), ISSN 2007 - 0705. pp: 150-172 - 151 -	
Fernández, Javier	El management del nuevo milenio	Revista Capital humano, No. 128, diciembre	1999
Gratton, Lynda	Estrategias de capital human	Ed. Prentice Hall, España, 2001	2001
Diego René Gonzales Miranda	Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances	Revista Universidad EAFIT, [S.l.], v. 45, n. 156, p. 45-72	2011
Dr. Jaime Andréu Abela.	Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada.	Fundación Centro Estudios Andaluces, Universidad de Granada, 10(2), 1-34	2017
Pablo Cáceres	Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable	Madrid: Ediciones Akal. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 2, No. 1	2003
Fernando López-Noguero	El Análisis de contenido como método de investigación	Revista de educación, ISSN-e 1575-0345, Nº 4, (Ejemplar dedicado a: Investigación educativa), págs. 167-180	2002
Perrin, T	Mitos y Realidades sobre las claves de la Atracción, Retención y Compromiso de los empleados	Madrid: Global Workforce Study (2007-2008)	2008
Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M.	Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms	Journal of World Business, 51(2), 278-293.	2001
Diego René Gonzales Miranda	Estrategias de retención del personal Una refl exión sobre su efectividad y alcances	REVISTA Universidad EAFIT Vol. 45. No. 156.. pp. 45-72	2009
M. Dolors Celma Benaiges	El Impacto Sobre Los Trabajadores De Una Gestión De Recursos Humanos Socialmente Responsable.Un Análisis Para Catalunya	Universitat De Girona Dipòsit Legal: Gi-317-2012	2012



Perez Santa Ana / Garrido Samaniego	Investigacion De Recursos Humanos En España	Investigaciones Europeas De Direccion Y Economia D La Empresa Vol 12 N!2,2006, Pp 119-136	2006
Perez Santa Ana / Garrido Samaniego	Investigaciones Europeas De Dirección Y Economía De La Empresa	Vol. 12 N°2, 2006, Pp.119-136, Issn:1135-2523	2006
Juan Guillermo Saldarriaga Ríos	Gestión Humana: Tendencias Y Perspectivas	Red De Revistas Científicas De América Latina Y El Caribe, España Y Portugal Esiudgerenc, Vol 24 N° 107 Junio 2008 137-159	2008
Gregorio Calderon Hernandez	La Gestión Humana En Colombia: Características Y Tendencias De La Práctica Y De La Investigación	Universidad Icesi Volume 23, Issue 103, April–June 2007, Pages 39-64	2007
Juan David Pelaez-Leon	La Relación Estratégica Entre Gestión Humana Y La Responsabilidad Social Empresarial: Avances De Una Explicación En Un Caso Colombiano	Sciencedirect Volume 5, Issue 11, 2014, Pages 15-28	2014

Fuente: Elaboración: Propia

## Proceso de Inclusión y de exclusión

En este trabajo se incluyó artículos originales publicados en bases de datos científicas indexadas, en idioma español, se selección los artículos relacionados al tema principal de este trabajo, en las investigaciones sobre las organizaciones que asignan al área Recursos Humanos la función de retener al capital humano. En cuanto a la exclusión se filtraron los de idiomas extranjeros y de páginas sin fuentes confiables.

En la Siguiete Tabla 2, se puede apreciar los artículos que se depuro, descartando los duplicados una vez investigado cada documento. (Moher, D. (2009).

Tabla 2

*Relación de Artículos Filtrados*

ITEM	AUTORES	TITULO	FECHA Y DONDE FUE PUBLICADO
1	María De La Cruz DEL RÍO-RAMA 1; Claudia Patricia MALDONADO-ERAZO 2; José ÁLVAREZ-GARCÍA 3; Paúl Oswaldo SARANGO-LALANGUI 4	Capital Humano Vs Gestión Del Talento En Las Unversidades	REVISTA ESPACIOS Vol. 38 (Nº 55) Año 2017. Pág. 29

2	Dr. Pablo Bastide	La Retención Del Capital Humano En Las Empresas	El Presente Artículo Ha Sido Publicado Por Gestion.Ar En La 11° Edición Anual Del Reporte Big © 2008  Benchmarking De Indicadores De Gestión, En Buenos Aires En El Mes De Junio 2008. Revisión Y Re-Edición Septiembre 2011.
3	Gonzales Miranda, Diego René	Estrategias De Retención Del Personal	Revista Universidad Eafit, Vol. 45, Núm. 156, Octubre-Diciembre, 2009, Pp. 45-72
4	Gutiérrez Alvarado, Juan José Antonio	“La Gestión Del Talento Y La Generación De Valor En La Empresa”	Escuela De Postgrado De La Upc Cuaderno De Investigación Epg Edición N° 15 – Julio 2011
5	Jaime Lozano Ballesteros	La Retención Del Talento Humano, Una Estrategia En La Economía Del Conocimiento	Universidad Militar Nueva Granada Facultad De Estudios A Distancia (Faedis) Programa De Administración De Empresas Curso De Actualización Bogotá, D.C. 2014
6	Miquel Porret Gelabert	Gestión De Personas 6ª Ed.	Esic Editorial, 5 Set. 2014 - 612 Páginas
7	Jorge Sánchez Henríquez / Viviana Calderón Calderón	Diseño Del Proceso De Evaluación Del Desempeño Del Personal Y Las Principales Tendencias Que Afectan Su Auditoría	SciELO Pensam. Gest. No.32 Barranquilla Jan./July 2012
8	Gutiérrez Alvarado, Juan José	La Gestión Del Talento Y La Generación De Valor De La Empresa Evaluación De La Función De	Repositorio Academico Upc Sinergia E Innovación - No 15 - 2011 2014-10-30
9	Lic. José Antonio Ugarte	Administración De Recursos Humanos Propuestas Para La Gestión Académica:	Revista Issuu Published On Dec 2, 2014
10	Parrino, María Del Carmen	Aspectos Involucrados En La Gestión Del Personal Académico	REVISTA NULAN - FACES 10 Nov 2010
11	Conrado Castillo Serna	Nuevas Tendencias En La Retención Y Mejora Del Talento Profesional Y Directivo	Eoi Esc.Organiz.Industrial, 2009 - 163 Páginas
12	Ana Ramona Cabrera Piantini María Teresa Ledezma Elizondo Nora Livia Rivera Herrera	El Impacto De La Rotación De Personal En Las Empresas Constructoras Del Estado De Nuevo León Auto Actualización Gerencial, Satisfacción Laboral Y Productividad: Un Estudio Correlacional	Red De Revistas Científicas De América Latina Y El Caribe, España Y Portugal Set 2011
13	Juan Alberto Vargas Téllez	En Empresas Del Bajío Escuela De Educación Y Desarrollo Humano, Universidad De La Salle Bajío, León Guanajuato México Alberto Vargas	Revista Electrónica Nova Scientia, N°1 Vol. 1 (1), 2008. Issn 2007 - 0705. Pp: 150-172 - 151 -
14	Fernández, Javier	El Management Del Nuevo Milenio	Revista Capital Humano, No. 128, Diciembre, 1999.

15	Gratton, Lynda	Estrategias De Capital Humano	Ed. Prentice Hall, España, 2001
16	Diego René Gonzales Miranda	Estrategias De Retención Del Personal. Una Reflexión Sobre Su Efectividad Y Alcances Mitos Y Realidades	Revista Universidad Eafit, [S.L.], V. 45, N. 156, P. 45-72, Ene. 2011
17	Perrin, T	Sobre Las Claves De La Atracción, Retención Y Compromiso De Los Empleados	Madrid: Global Workforce Study (2007-2008)
18	Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbag, M.	Talent Management Motives And Practices In Anemerging Market: A Comparison Between Mnes And Local Firms	Journal Of World Business, 51(2), 278-293.
19	Diego René Gonzales Miranda	Estrategias De Retención Del Personal Una Refl Exión Sobre Su Efectividad Y Alcances	Revista Universidad Eafit Vol. 45. No. 156. 2009. Pp. 45-72
20	M. Dolors Celma Benaiges	El Impacto Sobre Los Trabajadores De Una Gestión De Recursos Humanos Socialmente Responsable.Un Análisis Para Catalunya	Universitat De Girona Dipòsit Legal: Gi-317-2012
21	Perez Santa Ana / Garrido Samaniego	Investigacion De Recursos Humanos En España	Investigaciones Europeas De Direccion Y Economia D La Empresa Vol 12 N!2,2006, Pp 119-136
22	Juan Guillermo Saldarriaga Ríos	Gestión Humana: Tendencias Y Perspectivas	Red De Revistas Científicas De América Latina Y El Caribe, España Y Portugal Esyudgerenc, Vol 24 N° 107 Junio 2008 137-159
23	Juan David Pelaez-Leon	La Relación Estratégica Entre Gestión Humana Y La Responsabilidad Social Empresarial: Avances De Una Explicación En Un Caso Colombiano	Sciencedirect Volume 5, Issue 11, 2014, Pages 15-28
24	Juan Guillermo Saldarriaga Ríos	Gestión Humana: Tendencias Y Perspectivas	Red De Revistas Científicas De América Latina Y El Caribe, España Y Portugal Esyudgerenc, Vol 24 N° 107 Junio 2008 137-159
25	Gregorio Calderon Hernandez	La Gestión Humana En Colombia: Características Y Tendencias De La Práctica Y De La Investigación	Universidad Icesi Volume 23, Issue 103, April–June 2007, Pages 39-64

Fuente: Elaboración Propia

## CAPITULO 3. RESULTADOS

Según Carla Bendezu en su trabajo (2016) nos dice que de acuerdo a las exigencias de la globalización actual, las organizaciones tiene la responsabilidad de volver emocionante a su negocio y por ende los puestos de trabajo para crear una misión que inspire y motive a querer ser parte de la empresa (pág. 47). Las organizaciones deben retarse a sí misma y a sus colaboradores para transformar a la empresa, es por esto que hay que guiar a la organización con individuos muy talentosos. Esto se adquiere siempre y cuando las personas se encuentren a gusto dentro de la organización y adquieren un compromiso con ella. Cada organización debe implementar estrategias, a través de un Modelo de Recompensa Total, el cual genere atracción, retención y motivación de talento, junto a un buen Plan Comunicacional que la soporte. El que la empresa bajo estudio implemente una Propuesta de Valor para sus colaboradores provoca que tenga líderes visionarios, una cultura emprendedora orientada al desempeño, una recompensa altamente motivadora y ubicación competitiva en el mercado. Las organizaciones deben mantenerse en constante evolución para estar siempre un paso delante de la competencia, debido a esto hay que detectar el grado de desarrollo que están logrando los colaboradores a través de encuestas periódicas para detectar necesidades y satisfacer expectativas. Una Propuesta de Valor para los empleados es la suma total de todo lo que experimenta y recibe la persona. La comunicación es muy relevante en este ámbito ya que los trabajadores deben recibir de forma detallada y comprensible la información sobre los nuevos esquemas propuestos, cómo va a funcionar, cómo los afectará, las ventajas, cómo y cuándo será introducido (Valdebenito, 2016).

Al pensar en la gestión de Recursos Humanos es considerarlo como un factor que dispone de gran potencial para convertirse en un elemento innovador y por lo tanto en generador de ventajas competitivas sostenible para las organizaciones,

Según Guthrie (2001) consiste en “enfaticar el uso de un sistema de prácticas directivas que dota a los empleados de destrezas, información, motivación y discrecionalidad, resultando una fuerza de trabajo que es fuente de ventaja competitiva”.

Varios autores pretenden defender la necesidad de un ajuste entre el sistema de gestión y la estrategia para la consecución de resultados.

En la figura 2 se puede apreciar algunos de las estrategias que toda organización debe buscar implementar para verse beneficiada con los resultados positivos, cliente interno idóneo y efectivo es igual a cliente externo satisfecho.

<b>PRÁCTICAS DE ALTO RENDIMIENTO</b>	<b>BREVE DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRINCIPALES AUTORES E INVESTIGACIONES</b>
<b>Diseño de puestos amplios</b>	Puestos de trabajo amplios, especialización vertical y horizontal baja	Schuler y Jackson (1987); Blacburn y Rosen (1993); O'Dell (1996); Capelli y Crocker-Hefter (1996)
<b>Reclutamiento selectivo</b>	Criterios de reclutamiento y selección definidos y acordes con los requisitos del puesto. Se analizan conductas pasadas, presentes y futuras	Guest (1987), Arthur (1994), Pfeffer (1994), Huselid (1995); MacDuffie (1995); Youndt et al., (1996); Kim (1998); Wood y Menezes (1998); Roche (1999); Bae y Lawler (2000); Bayo y Merino (2001); Williams (2001); Ordiz y Fernández (2003); Céspedes et al., (2005); Beltrán et al., (2008)
<b>Contrataciones fijas</b>	Estabilidad en el trabajo evitando la temporalidad en el trabajo	Pfeffer (1994); Nonaka y Takeuchi (1995); Argyris y Schön (1996); Delery y Doty (1996); Bae y Lawler (2000); Bayo y Merino (2001); Ordiz y Fernandez (2003); Wood y Menezes (2008)
<b>Formación extensiva</b>	Gran importancia e inversión en formación y desarrollo del empleado. Formación a todos los empleados continua y evaluada. Incentivos para las nuevas habilidades	Leonard-Barton (1992); Schuler y Jackson (1987a), Blacburn y Rosen (1993); Oakland (2004); Danvila y Sastre (2009); Danvila et al. (2009)
<b>Valoración del desempeño</b>	Sistemas de evaluación basados en los resultados	Guest (1987); Schneider y Bowen (1993); Osterman (1994); Pfeffer (1994); Huselid (1995); Huselid y Becker (1996); Delery y Doty (1996); Huselid et al., (1997); Wood y Menezes (1998); Capelli y Neumark (2001); Bayo y Merino (2001); Richard y Jonson (2001); Gutrie et al., (2002); Roca et al., (2005); Mohr y Zoghi (2008); Beltrán et al., (2008)
<b>Compensación contingente</b>	Políticas salariales centradas en los resultados individuales y a los del grupo. Retribución por encima de la media del mercado. Incentivos tangibles e intangibles, flexibles, participativos y públicos.	Guest (1987); Blackburn y Rosen (1993); Arthur (1994); Pfeffer (1994); Powell et al., (1994); Huselid (1995); Delaney y Huselid (1996); Delery y Doty (1996); Wood y Menezes (1998); Boxall y Steeneveld (1999); Lee et al., (1999); Roche (1999); Bae y Lawler (2000); Capelli y Neumark (2001); Bayo y Merino (2001); Gutrie et al., (2002); Ordiz y Fernandez (2003); Céspedes et al., (2005) Zatzick e Iverson (2006); Wood y Menezes (2008); Beltrán et al., (2008)

Figura N° 2 Prácticas de Alto Rendimiento

Fuente: <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/41532/39615>

Para Gutiérrez Broncano (2013) una de las dimensiones alcanzadas en el enfoque estratégico es del ajuste vertical, también denominado externo estos se pueden encontrar en las publicaciones de Baird y de Meshoulam (1988) quienes propusieron un modelo de recursos humanos basado en el proceso racional de planificación estratégica, los autores concluyeron que el aspecto básico de este modelo radicaba en la alineación de la estructura formal de la organización y los sistemas de gestión de recursos humanos para alcanzar los objetivos empresariales.

Según las investigaciones sobre las estrategias del Recursos Humanos también se encontró con conclusiones importantes a la cual resumiremos con la siguiente interrogante y sus posibles

respuestas según autores: ¿Por qué el talento abandona las organizaciones?, ¿Cómo y porqué retener el talento?

## CAPITULO IV: DISCUSION Y CONCLUSIONES

Esta revisión de la literatura, nos permite tener un amplio concepto de diversidad en cuantos a las nuevas tendencias para la retención del personal idóneo, para poder incorporar cada estrategia innovadora en las organizaciones preocupadas en retener al personal idóneo, y así fomentar su crecimiento. En este artículo comparto la idea con los Sánchez y Calderón que la evaluación de desempeño es parte importante para retener al personal, según la visión de diferentes autores, con una perspectiva cronológica que se inicia con una definición del año 2008 y posteriormente se dan a conocer a autores más contemporáneos hasta el año 2018; treinta y dos cambios principales que afectaron a la administración y dirección de recursos humanos.

Para Robbins (1998) nos dice que: "La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar." (pág. 343)

Otra definición interesante para análisis es la expuesta por Galarza donde expresa que la rotación de personal: "...define la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización. La tasa de rotación de personal puede ser un indicador importante en la estabilidad del personal..." (2000, pág. 227)

Dar valor a la importancia de la rotación de personal será un indicador de que la organización mantiene una estabilidad, en el presente estudio se pone énfasis sobre el tema, se pudo resumir 25 estudios relacionados con el tema de retención de personal, también se evidencia cuáles serían las estrategias que toda organización debería implementar. Está claro que de acuerdo a la naturaleza de ser de cada empresa todas estas estrategias no irían de la mano; pero conocerlas y aplicarlas será una buena opción para los directivos de alto mando. Se concluye que para toda organización es rentable retener al buen personal.

## REFERENCIAS:

- BAIRD, L., & MESHOULAM, I. (1988). *“Managing two fits of strategic human resource management”*.
- Becker, B. E., & Huselid, M. (2006). *Strategic human resources management: where do we go from here? Journal of Management*.
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). *High Performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of Research and. Personnel and Human Resources Management*.
- DEL CAMPO, V. J. (2011). *5 Motivos por los cuales el talento se va de las organizaciones*. España.
- DELERY, J. (1998). *“Issues of fit in strategic human resource management: implications for research”*.
- Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*. Mexico.
- Galarza T., J. (2000). *Administración Contemporánea*. Mexico.
- González, S. (2017). *EL AJUSTE ESTRATÉGICO: LAS RELACIONES ENTRE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA, LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS Y LA ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN*. Salamanca.
- Guthrie, J. (2001). *“High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence from New Zealand”*. New Zealand.
- Gutiérrez, A. J. (2011). *“LA GESTIÓN DEL TALENTO Y LA GENERACIÓN DE VALOR EN LA EMPRESA”*. Lima: CUADERNO DE INVESTIGACIÓN EPG Escuela de PostGrado de la UPC.
- PRIETO HERRERA, J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá.

- Robbins, S. (1995). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica (7ª ed.)*. México.
- Robbins, S. (1998). *Administración*. Mexico.
- Sánchez, J., & Calderón, V. (2010). *Tendencias que afectan la auditoría del proceso de capacitación*.
- Sheehan, C., & Holland, P. &. (2006). “Current developments in HRM in Australian organizations”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*,. Australian.
- Urrútia, G., & Bonfill, X. (2010). *Declaración PRISMA: Una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y meta-análisis*. Barcelona.
- Valdebenito, Z. . (2016). “Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total”. Chile.
- Varón, C. C. (2017). *Gestores bibliográficos: recomendaciones para su aprovechamiento en la academia*. Medellín: Journals & Authors.

## REFERENCIAS ZOTERO:

- Andreu Abela. (2011). Andréu Abela, Jaime (2011) Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. | Metodologiaecs. Recuperado 13 de julio de 2018, de <https://metodologiaecs.wordpress.com/2017/02/19/andreu-abela-jaime-2011-las-tecnicas-de-analisis-de-contenido-una-revision-actualizada/>
- BAN, C., DRAHNAK-FALLER, A., & TOWERS, M. (2003). Human Resource Challenges in Human Service and Community Development Organizations. *Review of Public Personnel Administration - REV PUBLIC PERS ADM*, 23, 133-153. <https://doi.org/10.1177/0734371X03023002004>
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801. <https://doi.org/10.2307/256712>



Del Campo Villares. (2011). 5 Motivos por los cuales el talento se va de las organizaciones | Jose Luis Del Campo Villares. Recuperado 13 de julio de 2018, de <http://delcampovillares.com/5-motivos-por-los-cuales-el-talento-se-va-de-las-organizaciones-infografia/>

Elangovan, A. r. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(4), 159-165. <https://doi.org/10.1108/01437730110395051>

Gonzales Miranda Diego. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances | Revista Universidad EAFIT. Recuperado 15 de julio de 2018, de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/11>

Gutiérrez Broncano, S. (2013). La organización flexible y su influencia en la implantación de prácticas de alto rendimiento: un estudio empírico. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 21(0). [https://doi.org/10.5209/rev\\_CESE.2011.v21.41532](https://doi.org/10.5209/rev_CESE.2011.v21.41532)

Jaramillo Salgado Victor. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. *Forum Empresarial*, 7(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=63170203>

Jorge Sanchez, C. V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, (32), 54-82.

López Noguero Fernando. (2002). El análisis de contenido como método de investigación, 4.

Núñez-Cacho, & Grande Felix, P. C. (2012). EL RETO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES: ESTADO DE LA CUESTIÓN. *Journal of Management*, 25.

Rios Leonardo, & Olarte Diana. (2015). Enfoques y estrategias de responsabilidad social implementadas en Instituciones de Educación Superior. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años\*. *Revista de la Educación Superior*, 44(175), 19-40. <https://doi.org/10.1016/j.resu.2015.10.001>

Prieto Bejarano Pedro. (2013). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL. Recuperado de [https://www.academia.edu/22772054/GESTI%C3%93N\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO\\_COMO\\_ESTRATEGIA\\_PARA\\_RETENCI%C3%93N\\_DEL\\_PERSONAL](https://www.academia.edu/22772054/GESTI%C3%93N_DEL_TALENTO_HUMANO_COMO_ESTRATEGIA_PARA_RETENCI%C3%93N_DEL_PERSONAL)

PRISMA\_Spanish.pdf. (s. f.). Recuperado de

[http://es.cochrane.org/sites/es.cochrane.org/files/public/uploads/PRISMA\\_Spanish.pdf](http://es.cochrane.org/sites/es.cochrane.org/files/public/uploads/PRISMA_Spanish.pdf)

Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, (32), 54-82.

Spinak Ernesto. (1996). Diccionario enciclopédico de bibliometría - unesdoc. Recuperado 13 de julio de 2018, de <http://studylib.es/doc/8429229/diccionario-enciclop%C3%A9dico-de-bibliometr%C3%ADa---unesdoc>