

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA RETENCIÓN DE
PERSONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS INMOBILIARIOS DE BOGOTÁ**

AUTOR:

SERGIO ALEJANDRO LEÓN VANEGAS

DIRECTOR:

MATEO BEDOYA GARCÍA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA

2020

TABLA DE CONTENIDO

<i>Prácticas de gestión del talento humano para la retención de personal en una empresa de servicios inmobiliarios de Bogotá.</i>	2
INTRODUCCIÓN	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. PREGUNTA PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
2. JUSTIFICACIÓN.....	4
3. OBJETIVOS.....	5
3.1. OBJETIVO GENERAL	5
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
4. MARCO TEÓRICO.....	6
5. MARCO LEGAL	10
6. METODOLOGÍA.....	14
7. DESARROLLO DE OBJETIVOS.....	15
7.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS CON LAS QUE LA ORGANIZACIÓN ESTUDIO DE CASO BUSCA RETENCIÓN DE PERSONAL.....	15
7.2. CARACTERIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO QUE UTILIZA VALOR TIERRA.	21
7.3. ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL UTILIZADAS POR VALOR TIERRA.....	25
8. CONCLUSIONES.....	27
REFERENCIAS	28
ANEXOS	31

Prácticas de gestión del talento humano para la retención de personal en una empresa de servicios inmobiliarios de Bogotá.

INTRODUCCIÓN

La contabilidad social aparece como una necesidad en la empresa de contar con información pertinente para tomar decisiones inteligentes en relación con la gestión social y cumplir con su responsabilidad social (Araujo, 1995, p. 35, citado por Acosta, y García, 2016). Es allí cuando comprendemos que la contabilidad social es una herramienta o medio importante para la organización, permitiéndole conocer, informar y gestionar acerca de las prácticas que emplea una

organización en materia de talento humano y cómo esas prácticas se traducen en mayor retención de personal.

Una de las razones para entrar a analizar este tema surge de la cotidianidad, de lo común que puede ser que un colaborador de la organización sienta interés o inquietud por conocer más información de la empresa para la cual presta sus servicios; o bien sea alguien que tenga interés o requiera por parte de la organización, información de carácter social, regulatorio, etc. Incluso los gerentes, directores o líderes de área dentro de la organización quienes trabajan los asuntos relacionados a la gestión del talento humano, pueden llegar a desconocer todas las herramientas, estrategias, prácticas y metodologías con las cuales cuenta la organización para llevar a cabo una adecuada gestión alineada con las políticas y la misión de la organización. Yace allí el interés de poder analizar y develar esta información como aporte importante para la organización estudio de caso y para aquellos que deseen satisfacer la necesidad o deseo de aprender y construir conocimiento frente a este tema.

Como futuro contador público, miembro importante y articulador dentro de una organización, bien sea proyectado a ejercer de manera independiente con enfoque de revisor fiscal o auditor, considero es necesario profundizar sobre una de las variables que permiten obtener los mejores resultados económicos y en materia social para una organización, y esa variable es sin duda la gestión estratégica del talento humano.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El recurso humano es vital para el cumplimiento de la misión de una organización, pues cada labor realizada por los colaboradores cumple un propósito encaminado hacia el logro de una meta común. En materia de talento humano, es clave una gestión estratégica sobre las habilidades de cada colaborador en pro de resultados óptimos para la organización. Como base para esta investigación, se ha seleccionado una organización con menos de 50 empleados categorizada como pequeña empresa dentro del grupo de las PYMES (2000, Ley 590. Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana empresa). Aun sin importar el tamaño de la organización, es imperativo que exista hacia su interior una

adecuada administración y gestión del talento humano. La gestión del talento humano debe estar inmersa dentro de las políticas y la misión de la organización, dejando claro cuál es la dependencia, departamento y personal a quienes es relegada esta responsabilidad.

Dentro de las buenas prácticas que emplea una organización en aras de conservar estabilidad económica y cumplir con su objeto social, además de generar proyección a largo plazo con base en los resultados (continuidad del negocio), deben estar claramente identificadas aquellas prácticas que están encaminadas a la estrategia de retención de personal, fundamentales para lograr estabilidad laboral y proyección del personal dentro de la organización. Ha sido de interés particular indagar sobre las prácticas que adopta una organización inmobiliaria en materia de bienestar laboral; de conocer más acerca de cómo planean y gestionan de forma estratégica la administración del talento humano, que finalmente debe traducirse como un proceso eficiente que procure la disminución de rotación del personal, aumento del indicador de estabilidad laboral y crecimiento tanto profesional como personal de los colaboradores dentro de la organización.

1.1.PREGUNTA PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las prácticas de gestión de talento humano que se emplean en una empresa de servicios inmobiliarios de Bogotá para asegurar mayor retención de personal?

Palabras Clave: Talento Humano, organización, capital humano, retención de personal.

2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es realizada como requisito para culminar el pregrado en contaduría pública en la Fundación Universitaria Los Libertadores. El enfoque de la investigación es sobre el análisis de las prácticas de gestión del talento humano que aseguran mayor retención de personal en una empresa del sector privado de la rama inmobiliaria. Como punto relevante dentro de esta investigación se resalta que hasta la fecha en que la misma ha sido construida, no se han hallado artículos o literatura por otros autores que busquen precisamente responder al planteamiento expuesto.

Puede hallarse información sobre procesos de administración de recursos humanos dentro del bagaje de la literatura respecto al tema, pero no precisamente se halla información concreta acerca de

un plan de bienestar, estrategias de control de indicadores, reconocimientos y valoración del capital humano dentro de la organización que en este caso, pertenece al sector servicios y específicamente, servicios profesionales inmobiliarios.

Sin mencionar que en su papel de empleadores, prima la necesidad de ampliar el espectro más allá de los beneficios que los colaboradores traen para la organización, sino los beneficios o compensaciones que pueden ser retribuidos a los colaboradores, contemplando no solo sus resultados individuales, sino el desempeño y los logros alcanzados por cada uno dentro de la organización, incluyendo a todos los colaboradores, y más aún aquellos que están vinculados a las áreas productivas y de mayor expectativa dentro de la organización de estudio de caso..

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Indagar sobre las prácticas empleadas para la gestión del talento humano que aseguran mayor retención de personal en una organización prestadora de servicios profesionales inmobiliarios en la ciudad de Bogotá.

3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las estrategias con las que la organización estudio de caso busca retención de personal.
- Caracterizar las prácticas de gestión del talento humano que utiliza la organización de estudio de caso.
- Analizar la efectividad de las estrategias de retención de personal empleadas por la organización estudio de caso.

4. MARCO TEÓRICO

En la construcción de los cimientos de esta investigación se halló información significativa con respecto al análisis de la gestión del talento humano y lo imperativo que es mantener una cultura organizacional adecuada y que esté inmersa en esa gestión. El talento de quienes aportan a una organización se convierte en un activo que dinamiza la organización (Aguilar, 2014). De acuerdo al Boston Consulting Group¹ (2008), los directores de recursos y de talento humano no han logrado cuantificar el éxito de su área, por lo que la han llevado al último escalafón del tótem corporativo, justo por debajo del área financiera y administrativa.

La Society for Human Resource Management² (Asociación Profesional de Miembros De Recursos Humanos con sede en Alexandria, Virginia.) enmarca que la gestión del talento humano está definida como la puesta en práctica de estrategias o sistemas diseñados para aumentar la productividad en el trabajo, mejorando los procesos que permitan atraer, desarrollar, conservar y utilizar personas que posean las habilidades y las aptitudes requeridas para gestionar las necesidades actuales y futuras del negocio.

Respecto a los estudios de Heneman, Tansky y Camp (2000, citado por Aguilar, 2014), la teoría de recursos humanos se orienta a la gran empresa, lo que ha dificultado el conocimiento de las prácticas habituales en las pequeñas y medianas empresas, aunado además a que dentro de la estructura organizacional no está conformado un departamento de recursos humanos o un área de gestión humana. Sin embargo, no es una razón explicable para relegar las prácticas de gestión del talento humano ya que de ellas depende en gran medida, el éxito o el fracaso de las empresas.

Sin embargo, los Gerentes de Talento Humano además de mantener su orientación humana y social, cada vez más están entendiendo la necesidad de traducir en términos económicos su gestión. (Torres, 2005). Pasar de -medir lo que se hace- a un nuevo enfoque centrado en los resultados -medir lo que se logra y el efecto que se genera-.

De acuerdo a lo expuesto (Torres, 2005) es de considerar que el capital intelectual se traduzca como la verdadera fuente de creación de valor de las organizaciones. La gestión de recursos humanos

¹ Firma de consultoría estratégica global presente en 47 países.

² SHRM promueve el rol de los recursos humanos como profesión y brinda educación, certificación y redes a sus miembros, mientras presiona al Congreso en temas relacionados con la gestión laboral.

se ha focalizado más en la reducción de costos laborales. Si el área de gestión de talento humano no puede cuantificar su contribución a los resultados económicos de la empresa, entonces continuará siendo vista como una dependencia que consume recursos en vez de generar un valor dentro de la organización. Es claro entonces que las inversiones en prácticas de capital humano impactan positivamente los resultados del negocio.

Colombia en términos de investigación carece de un estudio integral que muestre en qué estado se encuentran los departamentos de recursos humanos, sus prácticas y actividades estratégicas. (Hernández, 2010). Las buenas prácticas son importantes y necesarias para tener éxito en la gestión de lo humano, pero son insuficientes. La filosofía empresarial, la cultura organizacional, la estrategia corporativa y la plataforma tecnológica deben situarse como los cimientos para un óptimo manejo y gestión del recurso humano. (Hernández, 2010).

De acuerdo al Boston Consulting Group (2008), Colombia carece de una adecuada gerencia de responsabilidad social corporativa. No hay hincapié en el capital humano, interpretado como el capital intelectual (saber, saber hacer y querer hacer).

El conocimiento es el impulso del capital intelectual no solo de las organizaciones, sino también de un país. El talento humano es la capacidad de aprender, de perfeccionar una habilidad; de ser capaz de dar los últimos pasos en cualquier escenario de la vida, de ser pacientes y perseverantes. (1 Álvarez de Mon, 2010 p. 125, citado por Larios, 2013).

Estas habilidades son perseguidas por las organizaciones; los talentos y destrezas que estén encaminadas a innovar y aportar de manera positiva a esas organizaciones. Un talento no solo basado en las habilidades del individuo, sino también en su capacidad de proyección dentro de la organización, de generar una visión amplia para conseguir las metas que la organización o él mismo se ha propuesto, sin mencionar el éxito que él pueda lograr dentro y fuera de cualquier organización.

Entonces, si con el talento de los colaboradores logramos generar valor, valor que fidelice clientes e incremente el volumen de los mismos, se llegará al objetivo en el que ese intangible (el capital humano) haga un punto diferencial en el mercado, cuyos compradores y consumidores son cada vez más exigentes, a la luz de una era tecnológica inminente que exige cambios veloces en lo que respecta a las políticas que el colaborador de una organización pone en práctica cuando interactúa y ofrece los diferentes servicios y productos a los clientes potenciales.

En la medida en que los empleados se encuentran satisfechos y comprometidos en la empresa, mejor hacen su trabajo y se reduce la posibilidad de que busquen un cambio de empresa. (Larios, 2013, pág. 8). Esta debe ser la premisa por la cual las organizaciones deben partir en el momento del

diseño e implementación de un plan de gestión del talento humano. En tanto que una elevada rotación es un síntoma de algún malestar en la organización y que puede afectar la calidad de servicio hacia los clientes (Larios, 2013, p. 8). Las organizaciones no realizan un diagnóstico eficaz a cada uno de sus colaboradores, donde realmente logren saber si están bien capacitados, si dominan la información completa del producto/servicio ofrecido, si cuentan con habilidad del manejo asertivo de los clientes, entre otros factores claves para la prestación de un servicio adecuado y eficiente que reduzca el tiempo de respuesta y aumente la efectividad de la venta de un producto y/o prestación de un servicio.

Entonces, si la organización logra mantener personal estable, que genere resultados óptimos tanto para sí mismos como para la organización, que sean autónomos, propositivos, flexibles e innovadores, entonces se puede hablar sin duda de una organización exitosa, que a través del talento de sus colaboradores genera un impulso significativo hacia el incremento de los resultados no solo operativos sino de las diferentes dependencias dentro de la organización.

Para la organización debe primar el recurso por excelencia que conlleva a generar riqueza, el recurso humano. La riqueza no se limita a considerar los efectos materiales, sino al cómo se reacciona en relación a esas posesiones (Larios, 2013, p. 18). La auténtica riqueza proviene de una profunda conciencia de la propia espiritualidad y del sentido que se le da a su trabajo y a su experiencia profesional. (Larios, 2013, p. 18). Es aquí donde la organización debe ser consciente que las estrategias que está aplicando hacia su personal sí están generando un bienestar colectivo, no solamente tomando como único fundamento la necesidad de contratar para suplir una necesidad a cambio de retribución económica, sino llevando este concepto hacia un enfoque más social y de carácter empático.

Si se consolida un área de talento humano con enfoque estratégico, cuyo propósito sea convertirse en un eje sólido de negocio, el manejo y crecimiento del personal idóneo será el que impulse el negocio hacia un camino exitoso sea cual sea su naturaleza.

Para lograr una gestión estratégica sobre el talento humano, los administradores de las organizaciones deberán tener en cuenta ciertas variables. De acuerdo a esto, existen ocho variables significativas que hacen parte clave del éxito operacional de una organización (Maella, 2010):

- Coherencia con el entorno externo.
- Coherencia con la situación interna de la empresa.
- Coherencia con la estrategia de negocio.
- Consistencia interna de las políticas de recursos humanos.

- Gestión adecuada de la implantación del sistema.
- Rol estratégico del departamento o función del personal.
- Competencias necesarias de los profesionales del departamento de recursos humanos.
- Seguimiento, adaptación y mejora constante del sistema.

Cada una de estas variables requiere un engranaje preciso que permita dar continuidad y balance entre el departamento de recursos humanos, sus resultados frente a las demás áreas de la organización y las metas a corto y largo plazo proyectadas por las organizaciones.

Ahora, parte de la estrategia es lograr que la creatividad que directa o indirectamente aportan los colaboradores a la organización se convierta en uno de los factores determinantes para la innovación (Perdomo, 2016). Para impulsar la innovación, es necesario salir de las prácticas comunes de las organizaciones, donde de acuerdo a la naturaleza de su negocio y a un esquema de trabajo, logren identificar y reconocer las habilidades y competencias con las que cuentan los colaboradores, y en consecuencia, crear compensaciones y beneficios como incentivo a esos resultados.

La participación del recurso humano en la formulación de las estrategias de la organización es importante en la línea de consecución de los objetivos propuestos por los directores de las organizaciones (Montoya, 2016).

Contextualizando lo que en materia de talento humano se trata, el bagaje de cada uno de los autores que aportaron a la construcción de esta investigación llevan a concebir que dentro las organizaciones el factor humano debe interpretarse como el capital más valioso, un capital que puede ser cultivado y en ese orden, generar grandes frutos para las organizaciones incluyendo a los colaboradores. Permitir que cada colaborador genere valor agregado aportando y desarrollando sus habilidades dentro de la organización, es la clave fundamental para que se consolide el capital intelectual. Está en manos de los gerentes y directores de las organizaciones administrar y gestionar de manera óptima ese capital no solo para crear bienestar, cultura, colectividad, responsabilidad humana y social, sino para lograr proyección laboral y personal de los colaboradores en pro de un resultado cada vez más eficiente, con calidad e innovación. La organización que ya haya logrado consolidar su área de gestión del talento humano y tenga clara la alineación de sus objetivos y con la de sus colaboradores, es una organización que obtiene sello diferencial de cara a la competencia del mercado.

5. MARCO LEGAL

Como parte del enfoque y el desarrollo de los objetivos de esta investigación, considero de suma importancia mencionar que para alinear la gestión estratégica sobre el talento humano junto con los aspectos legales en materia laboral, las organizaciones deben poner como primer punto en su agenda el estar en sintonía y dar pleno cumplimiento a las disposiciones legales y a la normatividad laboral vigente en Colombia. El régimen laboral en Colombia ha pasado por cambios significativos a lo largo de los años y décadas, esto ha generado a través de la historia una mirada importante de cara al crecimiento económico y social que ha dado lugar en otros países del mundo, como por ejemplo la abolición de la esclavitud, el sistema feudal, que al final marcan un antes y un después en cada fecha importante en la historia de Colombia en materia de evolución del ámbito laboral, teniendo en cuenta la siguiente línea de tiempo:

- 1 de enero de 1852: Es abolida oficialmente la esclavitud en Colombia, aunque su iniciativa dio lugar 40 años antes con el establecimiento de la constitución de 1812 en Cartagena.
- 9 de agosto de 1890: Surgen las primeras leyes alusivas a las condiciones laborales de los miembros de la policía, entre las que se incluyen la duración de las jornadas de trabajo, salario, entre otros.
- 1 de enero de 1900: Oficialmente se instaure legislación moderna en materia laboral que abarca la regulación de la jornada laboral (no podía superar más de 8 horas y media); se señalan los deberes del empleador con fundamento en el bienestar de los trabajadores y se establecen también las condiciones de seguridad y salubridad en los lugares de trabajo para el desarrollo óptimo de las labores asignadas.
- 28 de noviembre de 1905: Se establece pensión vitalicia para los jubilados al alcanzar los 60 años de edad.
- 26 de junio de 1917: Se crea la “ley de talleres y establecimientos públicos”. La ley toma lugar después de que las leyes de minas fueran establecidas como disposiciones para regular el trabajo realizado en minas subterráneas. La ley de talleres y establecimientos públicos también dio lugar a asuntos como los reconocimientos económicos derivados de accidentes de trabajo.
- 23 de junio de 1928: Se establece la ley del trabajo que propuso una jornada laboral de 9 horas. Además surgen principios relacionados con la seguridad industrial. También se regula el monto del salario, el cual debía ser pagado de forma diaria o semanal.

- 6 de noviembre de 1936: Promulgación del “Acto legislativo No. 1. Inciso 2 del artículo 20”. En este acto legislativo se avala la huelga como un derecho de los trabajadores de entidades privadas. Esta ley es incluida en la Constitución Política de 1991 en el artículo 56.
- 6 de agosto de 1938: Surge la ley 96 de 1938 con la cual es establecido el ministerio del trabajo en Colombia.
- 26 de diciembre de 1946: Surge la ley 90 de 1946 con la cual es creado el Seguro Social Obligatorio en Colombia y la Institución de Seguros Sociales (ISS).
- 5 de marzo de 1950: Nace el código sustantivo de trabajo bajo el decreto legislativo 2663 y el decreto 3743. Ambos documentos consolidan la totalidad de normas laborales que habían sido promulgadas hasta esa fecha.
- 30 de abril de 1959: Se establece el auxilio patronal de transporte.
- 4 de septiembre de 1965: Se establece el decreto legislativo 2351 de 1965 el cual fue la primera reforma al código sustantivo de trabajo.
- 10 de noviembre de 1967: Se establece el decreto reglamentario 2076 de 1967 que hace referencia a la regulación del auxilio de cesantías que deben pagar los empleadores a sus colaboradores.
- 15 de octubre de 1975: Se crea la ley 52 de 1975 la cual reconoce el pago de intereses anuales sobre las cesantías.
- 15 de septiembre de 1976: Se crea la ley 26 de 1976 la cual da paso a la creación de las asociaciones sindicales.
- 6 de diciembre de 1983: Se crea la ley 51 de 1983 que establece el traslado del descanso remunerado de algunos días festivos.
- 19 de enero de 1988: Se crea la ley 11 de 1988 que trata de los derechos de los trabajadores de servicio doméstico.
- 9 de julio de 1990: Se crea la ley 50 de 1990 con la cual se reforma nuevamente el código sustantivo de trabajo señalando nuevas disposiciones laborales.
- 23 de diciembre de 1990: Se crea la ley 100 de 1990 con la cual se reforma el sistema pensional, de salud y parafiscal en Colombia.
- 19 de enero de 1994: Se crea un decreto extraordinario que regula la administración y organización del sistema general de riesgos laborales.
- 17 de mayo de 2002: Se crea la ley 789 de 2002 referente a la protección del seguro social.

- 29 de julio de 2003: Se reglamenta el contrato de aprendizaje y se dictan nuevas disposiciones referentes al código sustantivo de trabajo.
- 22 de octubre de 2003: Se determina la cuota de compensación familiar que debe ser dada a los empleados.
- 29 de diciembre de 2010: Se establece jornada máxima de trabajo diario a solo 8 horas.
- 4 de enero de 2017: Se crea las leyes 1822 y 1823 modificando el código sustantivo de trabajo con respecto a la licencia de maternidad y la licencia de paternidad.

Lo anterior hace mención a los cambios más representativos que han dado lugar a lo largo de la historia colombiana desde el siglo XIX hasta el presente. Sin embargo, también es importante describir el marco normativo que a la fecha está vigente en Colombia, representado en la siguiente tabla, denominando la ley, decreto, resolución o artículo regulatorio y su asunto específico:

Tabla 1. Regulación en material laboral en Colombia.

REGULACIÓN	MATERIA
Artículo 37 del CST ³	Contrato de trabajo verbal
Artículo 39 del CST	Contrato de trabajo escrito
Artículo 46 del CST, Artículo 1, Decreto 1127 de 1991	Contrato de trabajo a término fijo
Artículo 45 del CST	Contrato de trabajo por obra o labor
Artículo 47 del CST	Contrato de trabajo a término indefinido
Artículo 6 del CST	Contrato de trabajo accidental o transitorio
Artículos 76-80 del CST	Periodo de prueba
Artículo 127 del CST	Salario
Artículo 128 del CST	Pagos que no constituyen salario
Artículo 249 del CST	Auxilio de cesantías
Artículo 1 de la Ley 52 de 1975	Intereses a las cesantías
Artículos 306-308 del CST	Prima de Servicios
Artículo 2 de la Ley 15 de 1959 y Artículo 4, Decreto 1258 de 1959	Auxilio de transporte
Artículos 230-235 del CST	Dotación a los empleados
Ley 21 de 1982, Ley 100 de 1993, Ley 797 de 2003, Ley 1393 de 2010, Ley 1438 de 2011, Ley 1607 de 2012 y Ley 1819 de 2019	Aportes al sistema de seguridad social y parafiscales.
Artículos 172-178 del CST	Descansos remunerados
Artículo 186 de CST	Vacaciones anuales remuneradas
Artículos 32-42, Ley 789 de 2002	Aprendices
Artículo 236 del CST, Ley 1822 de 2017 y Ley 1823 de 2017	Licencia de maternidad
Artículo 236 del CST y Ley 1822 de 2017	Licencia de paternidad
Numeral 10 del artículo 57 del CST, adicionado por la Ley 1280 de 2009	Licencia por luto

³ En adelante se abrevia Código Sustantivo de trabajo con las siglas CST.

Artículo 104 del CST Artículos 249, 250 del CST Artículos 61-66 del CST	Reglamento interno de trabajo Reglamento de higiene y seguridad industrial Terminación del contrato de trabajo- indemnizaciones MATERIA
REGULACIÓN Ley 1010 de 2006, Resolución 652 de 2012 y Resolución 1356 de 2012 Decreto 52 de 2017, Decreto 1443 de 2014 y Resolución 2013 de 1986 Artículos 353-354 del CST Artículos 432-475 del CST y Ley 1453 de 2011 Artículo 444 del CST Artículo 34 del CST Artículo 71 a 94 de la Ley 50 de 1990, Decreto 4369 de 2006 y Artículo 34 del CST Ley 79 de 1988, Decreto 4588 de 2006, Ley 1233 de 2008, Ley 1429 de 2010 y Decreto 2025 de 2011 Decreto 583 de 2016	Mecanismos de prevención de acoso laboral Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo Derecho de asociación sindical Negociación colectiva y convenios colectivos Derecho de huelga Contratistas independientes Empresa de servicios temporales Cooperativas de trabajo asociado Inspección, vigilancia y control sobre la tercerización laboral

Fuente: Elaboración propia.

La gestión del talento humano puede convertirse en una variable determinante que puede llegar a influir directamente en la situación del mercado laboral, particularmente ese es el caso en Colombia. De acuerdo con Fedesarrollo⁴, en Colombia para el año 2019 las actividades inmobiliarias y empresariales formaron parte de los sectores que destruyeron la mayor parte de puestos de trabajo, incluyendo también el sector agropecuario e industrial. Lo anterior quiere decir que con base en el informe presentado por Fedesarrollo para inicios de 2020, mismo que es soportado con las cifras del DANE del 2019, la ocupación y empleo asalariado de 2019 (+375 mil empleos) no logró compensar la reducción del segmento no asalariado (-567 mil empleos). La siguiente gráfica expone la contribución anual a la generación de empleo en 2019 de acuerdo con los sectores económicos:

Figura 1. Contribución anual de empleo por sectores económicos:

⁴ Centro de investigación económica y social de Colombia.



Fuente: Fedesarrollo (calculado con las cifras del DANE).

Lo anterior información ubica a los sectores inmobiliario y empresarial en la tercera posición de los sectores que afectaron de manera negativa el crecimiento del empleo en Colombia para 2019, año para el cual se toma la información de la empresa estudio de caso de esta investigación.

6. METODOLOGÍA

El enfoque metodológico de la presente investigación es cualitativo y se realiza a través de un estudio de caso de carácter exploratorio (Sampieri, Fernández & Baptista, 2014) que permite analizar información específica.

A partir de lo anterior se llevó a cabo:

Recolección de datos: Se realizará una recopilación de información con base en las diferentes situaciones, estrategias y prácticas de gestión de talento humano dentro de la organización seleccionada como estudio de caso.

Análisis de datos: Una vez recolectada la información, se procederá al examen detallado de los factores que, de forma concreta, impacten en la retención de personal de la empresa de servicios inmobiliarios. En esta información también se buscan factores en común y razones determinantes que contribuyan a desarrollar los objetivos de la investigación.

Trabajo de campo: Se aplicarán entrevistas semiestructuradas en modalidad virtual al subgerente y a los directores de la empresa de servicios inmobiliarios del estudio de caso. (Díaz, et. al. 2013).

7. DESARROLLO DE OBJETIVOS

7.1.IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS CON LAS QUE LA ORGANIZACIÓN ESTUDIO DE CASO BUSCA RETENCIÓN DE PERSONAL.

Para identificar las estrategias que emplea la organización estudio de caso para buscar retención del personal, es importante primero conocer datos relevantes de la organización que puedan propiciar un análisis más práctico de la información de cara al referente teórico.

VALOR TIERRA es el nombre de la organización estudio de caso. Es una empresa prestadora de servicios profesionales inmobiliarios y es filial al Grupo Empresarial Corral Maldonado®. Este grupo empresarial inmobiliario fue consolidado inicialmente junto con otras tres organizaciones inmobiliarias en el año 2014 como estrategia de posicionamiento en el mercado inmobiliario, tomando en cuenta factores importantes como los años trayectoria y experiencia de más de 60 años en el mercado inmobiliario en Bogotá y en sus zonas aledañas. La inmobiliaria Corral Maldonado Asociados (cuyos accionistas comparten la dirección general de las demás filiales) fue la inmobiliaria pionera que se convirtió en marca y que abrió paso para que *VALOR TIERRA* se siga consolidando como una de las organizaciones inmobiliarias con mayor reconocimiento en la capital.

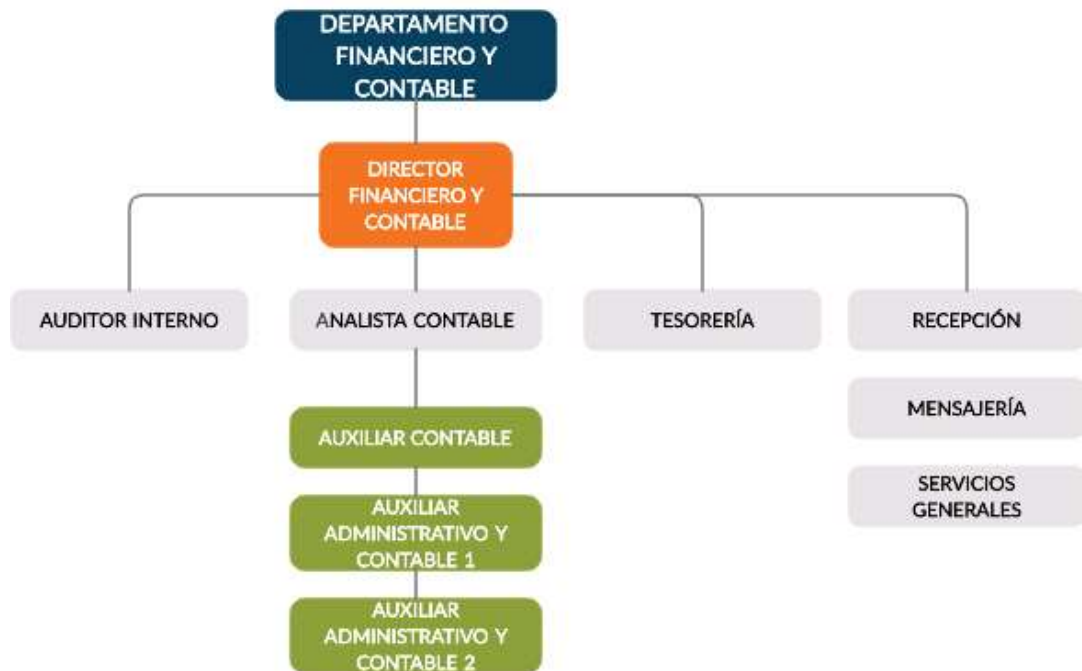
El factor humano vinculado con *VALOR TIERRA* se clasifica por equipos de trabajo de la siguiente manera:

Figura 2. Diagrama del Equipo de trabajo del área Comercial:



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Diagrama del Equipo de trabajo del área Financiera y Contable:



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Diagrama del Equipo de trabajo del área de Arriendos:



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Diagrama del Equipo Directivo:



Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior aporta una imagen acerca de la dinámica de trabajo que emplea *VALOR TIERRA*, que a través de sus equipos de trabajo y desde su equipo directivo, logran consolidar los resultados de la organización, ideando y gestionando nuevas estrategias que permitan crecimiento y proyección, siendo capaces de enfrentar situaciones adversas a corto y largo plazo.

La salida del personal es a menudo uno de los asuntos más comunes que acontecen dentro de las organizaciones, esto requiere ser atendido por parte de los directivos y la gerencia y/o también el área encargada de la gestión de talento humano. Una organización sin importar su actividad comercial, debe estar en la capacidad de identificar y aceptar que tiene dificultades para retener personal. Reconocer el valor e importancia del capital humano como pieza fundamental dentro de la PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA RETENCIÓN DE PERSONAL

organización- pieza que funge las metas de la organización y también interviene para que estas se cumplan-, permite dar el paso inicial sobre la gestión estratégica para retener el capital humano. Después de que se identifica el valor de ese capital, ahora se puede afirmar que el talento humano es un recurso estratégico puesto que cumple todos los requisitos que requiere esta calificación, escaso, valioso, inimitable e insustituible y demás es una fuente de ventaja competitiva sostenible (Pietro, 2013).

VALOR TIERRA, categorizada como pequeña empresa dentro del grupo de las PYMES (2000, Ley 590. Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana empresa), cuenta con un total de trabajadores por área relacionados así:

Tabla 2. Estadística de trabajadores por área.

DEPENDENCIA/ÁREA	TOTAL TRABAJADORES
COMERCIAL	11
FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y CONTABLE	10
ARRIENDOS	8
EJECUTIVA	1
TOTAL EMPLEADOS	30

Fuente: Elaboración propia.

En las entrevistas semiestructuradas realizadas a la subgerente y los directores de área de *VALOR TIERRA*, donde se buscaba averiguar sobre si cuentan con un área independiente y/o personal asignado para la gestión del talento humano, la respuesta concluyente fue que aunque no existe un área de gestión humana independiente, la organización sí cuenta con personal para desarrollar esta gestión y está a la cabeza de la Directora Financiera y Contable y el personal administrativo a su cargo.

Cuando se habla de gestión del talento humano, es propio asociar el término con asuntos de contratación y liquidación de contratos, lo que se redirige hacia un análisis de la gestión y tratamiento de la información sobre la duración de los contratos, causa o factor común del abandono o renuncia voluntaria, así como también del promedio de rotación de personal, que se entiende como la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente (Gonzales, 2009). Lo anterior es definido por el volumen de personal que ingresa y que se retira de la organización. Para *VALOR TIERRA*, la estadística de número de personas contratadas y el número de personas retiradas por año (tomando como muestra el año 2019) es la siguiente:

Tabla 3. Rotación de personal en 2019.

ROTACIÓN 2019	TOTAL TRABAJADORES
VINCULACIÓN	19
RETIROS	14

Fuente: Elaboración propia.

Si la organización busca gestionar la disminución de rotación del personal, debe empezar a realizar un diagnóstico sobre los factores principales que puedan propender a que el indicador promedio de duración de un contrato sea bajo o se considere inferior a lo que la organización estima como expectativa óptima de duración, siendo esta otra base para la gestión estratégica enfocada detectar, monitorear y mitigar causales atribuibles a la organización.

En el desarrollo de la investigación, una de las respuestas de los entrevistados indica cuáles son las causas o factores que originan el retiro de los colaboradores:

[E 4]⁵ En primera medida el tema de asignación salarial y en otros casos la carga laboral.

La compensación llega a ser un factor relevante que afecta el indicador de rotación de personal, clasificando la compensación en dos maneras:

Figura 6. Clasificación de la compensación:



Fuente: Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. (Gonzales, 2009) p 56.

De acuerdo con lo anterior se puede afirmar que no solo la compensación monetaria es un factor para lograr retener personal, también hay factores no monetarios que inciden directamente en la motivación y el dinamismo de los trabajadores al ejercer su labores. Aunque el trabajo constituya el principal medio para ganar dinero, no es la única razón por la cual la gente permanece en el trabajo (Gonzales, 2009).

Sobre las estrategias que utiliza VALOR TIERRA

⁵ En adelante, las citaciones a los entrevistados se enunciarán como está indicado: [E #] que significa el número asignado por el autor a cada documento.

Algunas de las estrategias que *VALOR TIERRA* pone en práctica para retener personal, de acuerdo a la respuesta de uno de los entrevistados es:

- [E 1]
1. Cuando se genera una vacante de mayor rango, se ofrece a la persona que se haya destacado en sus actividades laborales.
 2. Se ofrecen condiciones salariales de acuerdo al cargo.
 3. En algunas ocasiones se ofrece auxilios educativos.

De acuerdo a lo anterior, es posible afirmar que *VALOR TIERRA* cuenta con una serie de estrategias de compensación monetaria y no monetaria que buscan retener personal y que se detallan de la siguiente forma:

Cuadro 1. Estrategias de compensación monetaria y no monetaria de retención de personal en *VALOR TIERRA*:

Tipo de Compensación	Categoría	Descripción
Monetaria	Beneficios Económicos	No directo - Auxilio no constitutivo de salario
		No directo - Préstamo para educación
		No directo - Auxilio para educación
	Bonificaciones e Incentivos	Bonificación por evaluación de competencias.
		Bonos para combustible.
		Reintegros de productividad comercial.
		Bono único anual de mera liberalidad.
		Reconocimiento y ajuste de salario por ascenso.
No Monetaria	Formación	Capacitación y desarrollo de competencias laborales.
	Calidad de Vida	Actividades de bienestar laboral.
		Celebraciones de cumpleaños y fechas especiales.
		Cooperativa de ahorro y crédito a través de nómina.

		Permisos especiales.
	Clima Laboral	Buen ambiente laboral.
		Equipo de trabajo joven con tintes de camaradería.
	Estabilidad Laboral	Vinculación directa.
		Contratación a término indefinido.

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los directores de área entrevistados expone lo siguiente acerca de la rotación de personal dentro de la organización:

[E 3] [...] Al tener un alto nivel de rotación hace que los procesos sean más lentos o incluso se detengan, por lo que se debe iniciar desde cero con el proceso de selección, capacitación y empalme del cargo, generando un impacto negativo en nivel de resultados y de servicio al cliente.

Dentro de la investigación y las entrevistas semiestructuradas realizadas a los directivos de *VALOR TIERRA*, se evidencia que aunque la organización no cuente con un plan estratégico debidamente desarrollado y estructurado que le permita llevar el control juicioso sobre análisis de las causas de la rotación de personal, tienen certeza que es un asunto que requiere atención y que debe ser fortalecido.

7.2. CARACTERIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO QUE UTILIZA VALOR TIERRA.

Abordando el referente teórico que ayudó en la construcción de esta investigación y analizando la organización de estudio de caso, se evidencia que no existen un criterio específico o una directriz acerca de cómo las organizaciones del sector privado en Colombia deban conformar su área de gestión de talento humano. No obstante, en Colombia sí existe normatividad aplicable a la relación empleador-colaborador y es el código sustantivo del trabajo (Decreto legislativo 2663, 1950.).

Dentro de la indagación realizada a la organización estudio de caso, se obtuvo información de su esquema organizacional y en él no está presente un área o dependencia en específico asignada para la gestión del talento humano. Sin embargo, se obtuvo información clara acerca de la metodología de

trabajo y las prácticas de gestión de talento humano que emplea *VALOR TIERRA*, prácticas que son realizadas por personal directivo y administrativo de la organización.

Según la Real Academia Española, el talento se puede definir como aptitud (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación); también lo define como persona inteligente o apta para determinada ocupación. A lo largo de la historia se han reconocido diferentes tipos de talentos, que en materia laboral se puede mencionar por ejemplo talento de líder, directivo, comercial, administrativo, artístico y así dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte a la organización (Prieto, 2013). De esta forma, se interpreta el talento como la habilidad, aptitud y destreza de una persona para ejercer una ocupación.

El talento humano se puede decir es uno de los temas más sensibles dentro de la organización. Es un área contingente y situacional que depende de aspectos como la cultura organizacional, la estrategia corporativa, el tipo de negocio o servicio al cual está dedicado la organización, la tecnología con la que cuenta la organización, los procesos y políticas de la organización, entre otras variables (Prieto, 2013)

Entonces, se puede definir la gestión del talento humano como un conjunto de procesos, prácticas y estrategias que emplea la organización con respecto al bienestar laboral, la naturaleza derivada del vínculo empresa-colaborador y la responsabilidad de brindar un entorno propicio y adecuado para preservar capital humano en pro de alcanzar los resultados u objetivos propuestos por la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior y de acuerdo con la investigación realizada a *VALOR TIERRA*, se estructuran las prácticas vigentes en materia de gestión del talento humano en función de los diferentes procesos que emplea la organización estudio de caso, analizando así sus objetivos, responsables, énfasis y duración:

Cuadro 2. Matriz de caracterización de las prácticas de gestión de talento humano de *VALOR TIERRA*.

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.				
Proceso	Objetivo	Responsable	Énfasis	Duración
Publicación Ofertas Laborales	Buscar dentro del mercado laboral el perfil ocupacional requerido de acuerdo a las necesidades de la organización.	Jefe de área.	Publicación de la oferta en diferentes portales de empleo ampliando el rango de búsqueda y oportunidad.	15 días aprox.

Citación a Entrevistas	Entrevistar los candidatos preseleccionados para ocupar la vacante ofertada.	Jefe de área.	Analizar las cualidades de los candidatos preseleccionados, veracidad de su currículum y posibles aportes a la organización.	8 días aprox.
Selección de Personal	Escoger el candidato para contratar de acuerdo con la vacante ofertada.	Jefe de área-Subgerente.	Después del filtro, el jefe de área y la subgerente eligen en conjunto la persona idónea para la contratación.	3 días aprox.
Vinculación a la organización	Formalizar la contratación del personal nuevo.	Dir. Financiera y Contable, Analista Contable y Auxiliar Contable.	Creación de la hoja de vida (expediente físico) con los documentos requeridos para la vinculación, incluido el contrato de trabajo, afiliaciones a ARL, EPS, Caja de compensación, FDP, examen médico ocupacional de ingreso, entre otros.	2 días aprox.
INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.				
Proceso	Objetivo	Responsable	Énfasis	Duración
Asignación del cargo	Asignación del cargo y presentación del mismo a los demás colaboradores de la organización.	Jefe inmediato.	Instruir al personal nuevo sobre el cargo asignado para desempeñar dentro de la organización.	1 día.
Inducción al cargo	Detallar y explicar al personal nuevo sobre las tareas, funciones, actividades, etc. Inherentes al cargo asignado.	Jefe inmediato.	La inducción es realizada por el jefe inmediato en primera fase, luego de acuerdo al área se genera apoyo de los demás compañeros para el desarrollo de cada tarea.	15 días aprox.
Capacitación al personal.	Capacitar al personal para desempeñar a cabalidad el cargo y todo lo que este conlleve.	Jefe inmediato.	A lo largo del periodo de prueba (2 meses), se capacita en servicio al cliente, procesos, actividades, cronograma, tareas, metas, etc.	60 días aprox.
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL.				
Proceso	Objetivo	Responsable	Énfasis	Duración

Evaluación de competencias.	Evaluar el desempeño de acuerdo a las funciones asignadas.	Directora de Arriendos	Analizar mensualmente el desempeño técnico, de servicio al cliente, metas, entre otros factores	2 días aprox.
ASIGNACIÓN DE PREMIOS.				
Proceso	Objetivo	Responsable	Énfasis	Duración
Asignación de premios.	Revisar y asignar el premio al colaborador de acuerdo con su desempeño y logros en el mes.	Directora de Arriendos	De acuerdo con el nivel de retención de clientes, efectividad en la gestión y apoyo para arriendo.	2 días aprox.
ASIGNACIÓN REINTEGROS DE PRODUCTIVIDAD.				
Proceso	Objetivo	Responsable	Énfasis	Duración
Revisión del Cierre Comercial	Revisar y verificar el cierre de negocios del área comercial.	Directora de Arriendos	Revisar estado de la documentación, legalización de contratos de arriendo, entrega del inmueble, pagos, firmas, entre otros.	2 días aprox.
Asignación de reintegros de productividad.	Asignar reconocimiento económico por la productividad individual de cada colaborador que intervino en el cierre comercial.	Dir. Comercial y Dir. Arriendos	Con base en el números de negocios cerrados por cada colaborador del área comercial, se asigna un reconocimiento económico derivado de la productividad mensual.	3 días aprox.
COACHING PROFESIONAL				
Proceso	Objetivo	Responsable	Énfasis	Duración
"Coaching"	Consolidar e incrementar las habilidades de los líderes creando así equipos de alto rendimiento.	Gerencia General.	A través de un profesional en psicología, la gerencia pone el "coaching" (en español entrenamiento) a disposición de los líderes de área/directores. Se realizan en promedio 6 sesiones al año por cada líder de área.	1 año
NÓMINA				
Proceso	Objetivo	Responsable	Énfasis	Duración
Recolección de novedades del mes.	Reunir los soportes de novedades que afecten la liquidación y pago de nómina.	Auxiliar Contable	Recolectar cartas, correos, documentos, incapacidades, etc. Que intervengan y afecten la liquidación mensual de nómina.	30 días

Liquidación de nómina	Preparar el archivo de nómina para su eventual pago.	Auxiliar Contable	A través de medio magnético se liquida la nómina del mes, incluyendo las novedades mencionadas en el proceso anterior.	1 día
Revisión y Pago de nómina	Revisar la liquidación de la nómina para dar visto bueno al pago.	Analista Contable/Directora Financiera	Se realiza revisión del archivo de nómina elaborado por el auxiliar contable, para luego pasar a validar los soportes. En caso de no haber errores, se remite a Dirección Financiera para aprobación del pago.	1 día

Fuente: Elaboración propia.

Analizando la matriz informativa anterior, es cierto decir que *VALOR TIERRA* pone en práctica diferentes procesos, incentivos, entre otros, que están diseñados para el bienestar de los colaboradores, pensando en que más allá de la retribución económica, existe un principio fundamental de reciprocidad basado en los beneficios mutuos (colaborador-empleador) derivados de una inmejorable calidad en las labores, con elevado desempeño y rendimiento tanto individual como colectivo.

7.3. ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE PERSONAL UTILIZADAS POR *VALOR TIERRA*.

Para analizar la efectividad de las estrategias de retención de personal que *VALOR TIERRA* pone en práctica en la actualidad, es importante primero indagar si la organización estudio de caso utiliza algún mecanismo de medición y/o control con respecto a la rotación del personal. En la investigación y las entrevistas realizadas a los directores y líderes de área, hubo contundencia en que no existe un mecanismo que les permita llevar el control y poder analizar los factores que palpables, estén asociados con la rotación de personal. Por otra parte, esto no es una afirmación de que no pueda siquiera haber casos y escenarios dentro de la organización que le permita a la subgerencia y/o a los directores y líderes de área, reconocer ciertamente cuál ha sido el resultado de sus diversas estrategias y prácticas de talento humano en la organización.

En los resultados de la búsqueda de información sobre las posibles causas que interfieran en el volumen de rotación de personal traducido como retiros imprevistos o con preaviso, *VALOR TIERRA*

y sus líderes concluyen en que la principal causa está directamente relacionada con la asignación salarial de los colaboradores (sub-alternos).

Analizando las entrevistas realizadas a los directores de área y a la subgerencia, también se halló un dato que es concluyente y que en sí mismo, aporta una imagen clara de crecimiento y trayectoria dentro de la organización. Uno de los directores de área responde al respecto:

[E 4] [...] Durante el tiempo que he laborado en la compañía pude hacer mi especialización con apoyo de las directivas, tanto en el tema económico como el tiempo y la información necesaria para realizar con éxito mi proyecto.

La subgerente, quien por su parte posee mayor tiempo y trayectoria dentro de la compañía, dice:

[E 1] [...] Yo he tenido la oportunidad de realizar mi carrera laboral dentro de la empresa; inicie en un cargo administrativo como auxiliar. Me permitieron un crecimiento personal y profesional dándome la oportunidad de aplicar mis conocimientos y habilidades.

Es posible entonces observar un común denominador, el personal directivo ha tenido un proceso similar de crecimiento y trayectoria dentro de la organización. 4 de 5 líderes de área actuales de *VALOR TIERRA* han empezado dentro de la organización en cargos asistenciales o auxiliares y se han perfilado a lo largo de los años hacia cargos de mayor nivel.

La subgerente también desde su trayectoria, afirma que:

[E 1] [...] De las personas que me reportan directamente (cuatro), tres han tenido un ascenso, con ello una mejora en su salario y uno con auxilio educativo; 1 aunque ingreso como jefe de área, se ha venido perfilando su cargo a un nivel de mayor responsabilidad, quien también ha tenido algunos beneficios salariales a lo largo de su paso dentro de la compañía.

El tiempo de trayectoria del equipo directivo dentro de *VALOR TIERRA* es el siguiente:

Tabla 4. Trayectoria del equipo directivo en *VALOR TIERRA*.

AFINES AL MANEJO DE PERSONAL	TIEMPO LABORADO
SUBGERENTE EJECUTIVA	14 AÑOS
DIRECTORA FINANCIERA Y CONTABLE	8 AÑOS
DIRECTORA DE ARRIENDOS	7 AÑOS
DIRECTOR COMERCIAL	6 AÑOS
ANALISTA CONTABLE LÍDER	6 AÑOS

Fuente: Elaboración propia.

Los testimonios antes descritos permiten a quien se interese, abrir camino para crear un sistema o herramienta cuya aproximación o método esté enfocado en analizar la efectividad de las estrategias PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA RETENCIÓN DE PERSONAL

en gestión de talento humano de *VALOR TIERRA*. No obstante, también es preciso analizar que dado el tamaño de organización⁶, la cantidad de colaboradores⁷ y el tiempo promedio de trayectoria de los directivos dentro de la organización⁸, el crecimiento de los colaboradores sub-alternos está limitado hasta cierto rango, lo cual puede ser interpretado como otro factor que intervenga en la retención de personal.

8. CONCLUSIONES

La organización seleccionada para estudio de caso, demuestra que cuenta con una serie de lineamientos y procesos que promueven un adecuado manejo del personal, así como una base estratégica que les permite otorgar no uno sino varios tipos de compensaciones a los colaboradores.

Aunque para los líderes de área dentro la organización hay claridad sobre la identificación del personal clave para la compañía, es concluyente que *VALOR TIERRA* no cuenta con esquema definido y documentado acerca de la retención del personal. En ese orden, existe la oportunidad de que se consolide una política que contemple escalas salariales, oportunidades de ascenso, beneficios o compensaciones, entre otros. Al proponer una política institucional, cabe posibilidad que dentro de la misma se establezca dentro del alcance, la medición y control del impacto de la rotación de personal, costos de rotación de personal, seguimiento y estrategia a los factores que propicien el retiro de los colaboradores que afectan el promedio de duración de los contratos en relación con la cantidad de colaboradores.

A lo largo de las entrevistas y de la investigación, se halló que el equipo directivo resalta tres principales fortalezas al interior de su cultura organizacional; la buena comunicación, al no ser una empresa tan grande, la comunicación es más fluida; el trabajo en equipo, al tener una metodología de trabajo clara y organizada por áreas y equipos, se logran mejores resultados; ambiente familiar y de camaradería, el cual ayuda a que las jornadas sean llevaderas, amenas y haya calidez en el trato entre los colaboradores de *VALOR TIERRA*, más allá del rango o el cargo dentro de la compañía.

También es importante mencionar que los directivos de *VALOR TIERRA* reconocen y resaltan la importancia de crear un mecanismo de control para la retención de personal. La organización también considera importante retener el talento, que más allá de la naturaleza del negocio, el talento

⁶ Categorizada como pequeña empresa dentro del grupo de las PYMES (2000, Ley 590. Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana empresa).

⁷ 30 colaboradores.

⁸ Promedio de 8 años.

por si solo se convierte en un elemento articular, que genera valor y aporta sistemáticamente desde el rol desempeñado.

Para lograr efectividad en un plan estratégico, deben existir directrices claras que permitan no solo a *VALOR TIERRA* sino a cualquier organización, medir, controlar y evaluar la gestión y el desarrollo y crecimiento continuo, pues la estrategia, sea cual sea, debe estar encaminada a alcanzar un objetivo y la naturaleza o principio fundamental de las organizaciones es que sus objetivos puedan ser replanteados y estructurados las veces que sean necesarias hasta alcanzar el máximo propuesto.

Por último, considero que la investigación y el desarrollo de los objetivos hacen parte una pequeña pero útil mirada hacia lo que puede llegar a ser un análisis gerencial del nivel individual de satisfacción o felicidad laboral de los colaboradores. *VALOR TIERRA* o cualquier organización podría tener en sus manos las herramientas para conocer el grado de satisfacción de cada colaborador en término de carga laboral, trabajo en equipo, remuneración, compensación y demás factores que consideren importantes y que influyan en un mejor desempeño y que como mencioné a lo largo del trabajo, genere ese espacio de reciprocidad entre colaborador y empleador. Quisiera cerrar con esta frase célebre de uno de los multimillonarios y grandes empresarios del mundo actual, conocido por ser el CEO de la multinacional Virgin y por su tan renombrada y altruista forma de reconocer a su trabajadores, el inglés Richard Branson, “Los clientes no son lo primero, lo primero son los empleados. Si cuidas a tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes”.

REFERENCIAS

Acosta, S. y García G. (2016). Análisis de los desarrollos en contabilidad de recursos humanos en Colombia, periodo 1982-2014., Universidad de Valle.

Aguilar, J. (2014). Retos y rol estratégico en la gestión del Talento Humano Caso empresas de Cali, Colombia. pp 1-17.

Arbaiza, L. (2012). El impacto de los recursos humanos en el rendimiento financiero de la empresa. www.esa.edu.pe.

Bogotá, A. d. (2017). Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Obtenido de CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO: alcaldiabogota.gov.co.

Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de administración, 23(41).

Calderón, G., Serna, H. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. *Artículo de Investigación. Un estudio empírico*. pp 1-19.

Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2007). La Gestión Humana en Colombia: características, y tendencias de la práctica y de la investigación. *Artículo de Investigación*, pp 1-26.

Díaz, L., et. al. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.

Dinero. (2019). El área de recursos humanos: eje en la estrategia de los negocios. www.dinero.com.

Entrevista E1 (21/09/2020). Subgerente Ejecutiva VALOR TIERRA SAS.

Entrevista E2 (21/09/2020). Director Comercial VALOR TIERRA SAS.

Entrevista E3 (21/09/2020). Directora de Arriendos VALOR TIERRA SAS.

Entrevista E4 (21/09/2020). Directora Financiera y Contable VALOR TIERRA SAS.

Escalera, M., Gallegos, G., & Velásquez, M. (2016). Impacto financiero de los recursos humanos en una empresa de servicios de México, pp 1-7.

Fedesarrollo, (2020). Informe Mensual del Mercado Laboral. www.repository.fedesarrollo.org.co.

Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.

Lara, C. I. (2009). Historia y antecedentes del derecho laboral individual en Colombia. Bogotá DC: Universidad Cooperativa de Colombia.

Larios, J. (2013). El talento humano como factor de generación de riqueza organizacional. 3er simposio internacional de investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables – Sociedad y Desarrollo, Cartagena de Indias, Colombia.

Maella, P (2010). ¿Cómo establecer una estrategia de Recursos Humanos eficaz? pp 1-24.

Perdomo, J., Heredia, O., Valencia, C., González, J., Galende, J. (2006). La Gestión de Recursos Humanos Enfocada en la Calidad Total y la Innovación, pp 1-26.

Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal, pp 1-18.

Montoya, C., Boyero, M., (2015). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional, pp 2-18.

Peláez, J., García, M., (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Humana: Una relación estratégica aplicada a un modelo explicativo, pp 90-99.

Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención de personal. *Artículo de Investigación*, pp 31.

Ramos, G. P. (2005). Historia Económica de Colombia en el Siglo XX. Universidad Pontificia Bolivariana.

Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6°. Ed. México: Mc. Graw Hill.

Serna, H., Álvarez, C., & Calderón, G. (2012). Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional. Un estudio empírico en el contexto industrial colombiano. *Artículo de Investigación*, pp 1-16.

Time Toast. (2017). Obtenido de Historia del derecho laboral en Colombia. www.timetoast.com.

Torres, J. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados del negocio. pp 1-26.

ANEXOS

ANEXO 1. Formato de las entrevistas

Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	Respuesta
1	¿Cuál es la filosofía empresarial de VALOR TIERRA?				
2	¿Cómo describe usted el clima organizacional de VALOR TIERRA?				
3	Describa en una oración cómo es la estrategia corporativa de VALOR TIERRA.				
4	¿Usted tiene personal a cargo?				
5	Si la respuesta anterior fue "sí", por favor indique cuántas personas tiene a su cargo.				
6	¿VALOR TIERRA cuenta con un sistema o área de gestión del talento humano?				
7	Si la respuesta anterior fue "sí", por favor describa quién o quiénes está(n) a cargo de gestionar el talento humano.				

8	¿Considera usted que ha podido proyectarse laboralmente y ha crecido dentro de la organización?				
9	Desde su trayectoria y experiencia dentro de la organización, ¿cuáles considera que son las 3 fortalezas de VALOR TIERRA en materia de gestión del talento humano? Argumente por qué eligió esas tres.				
10	Desde su trayectoria y experiencia dentro de la organización, ¿cuáles considera que son las 3 oportunidades de mejora que tiene VALOR TIERRA en materia de gestión del talento humano? Argumente 3 por qué eligió esas tres.				
11	¿VALOR TIERRA cuenta con estrategias que aseguren la retención de personal?				
12	Si la respuesta anterior fue "sí", por favor describa de manera detallada las prácticas y estrategias que emplea VALOR TIERRA para asegurar mayor retención de personal.				
13	¿Considera usted que las estrategias antes mencionadas tienen efectividad?				

14	Si la respuesta anterior fue "sí", por favor detalle desde su cargo cuál es el índice o grado de efectividad de las estrategias de retención de personal que actualmente emplea VALOR TIERRA.				
15	¿Cómo y por qué retener el talento en VALOR TIERRA?				
16	¿Cuál considera usted que es el impacto de la rotación de personal dentro de la organización?				
17	¿Usted ha detectado cuál es la causa o factor común del retiro de los colaboradores de VALOR TIERRA?				
18	Si la respuesta anterior fue "sí", por favor describa de manera detallada cuáles son las causas o factores en común del retiro de los colaboradores de VALOR TIERRA.				
19	¿Conoce usted el grado de felicidad o satisfacción laboral de los colaboradores de VALOR TIERRA?				
20	Si la respuesta anterior fue "sí", por favor describa de manera detallada qué prácticas o estrategias pone en marcha para medir el grado de felicidad o satisfacción laboral de los colaboradores de VALOR TIERRA.				

