



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesis de Belgrano

Escuela de Posgrado en Negocios
Magister en Administración de Empresas con
mención en Dirección Estratégica

Gestión integral y retención de talentos en
las pymes argentinas

N° 89

Ana Clara Goldenberg

Tutor: Dr. Marcelo Dabós

Departamento de Investigaciones
Fecha defensa de tesis: 18 de diciembre de 2015

Universidad de Belgrano
Zabala 1837 (C1426DQ6)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533
e-mail: invest@ub.edu.ar
url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>

RESUMEN EJECUTIVO

“CÓMO GESTIONAR INTEGRALMENTE LOS TALENTOS EN LAS PYMES ARGENTINAS, AÑO 2015”

El propósito del siguiente trabajo de tesis es identificar las políticas de atracción, retención y desarrollo de talentos que deben utilizar las *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas o PyMEs argentinas* para poder ser exitosas, diferenciarse de su competencia y subsistir en el tiempo.

Para analizar las prácticas integrales que utilizan las PyMEs argentinas relacionadas con la gestión de talentos; se realizaron dos cuestionarios de encuestas a 50 empleados, en los que se utilizó la escala Likert para medir variables como: atracción, contratación, formación y capacitación, descripciones de puestos, plan de carrera y retribución.

Además, se desarrolló un repaso teórico de las principales prácticas de retención de talentos que se utilizan para motivar, generar compromiso y proactividad en los empleados.

La muestra se obtuvo por conveniencia, abarcando diferentes empresas PyMEs argentinas. La interpretación de la información se presentó en gráficos. Como resultado, se obtuvo información importante, acerca de las prácticas de gestión humana más efectivas, los niveles de motivación y las prácticas de retención de talentos.

Palabras clave: Pyme o MIPyMEs¹, atracción, retención, desarrollo, talentos, motivación, compromiso, remuneración, rotación del personal, satisfacción.

¹ En el desarrollo de este trabajo de Tesis se utilizarán como sinónimos los términos de Pyme y MIPyME. Véase la definición de los términos en el Glosario, Pág. N°5.

CONTENIDO GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	3
GLOSARIO.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I.....	11
1.1 La evolución de la retención de talentos – Reseña histórica	11
1.2 Problema de la investigación	13
1.3 Antecedentes	15
1.4 Justificación.....	16
1.5 Objetivos	16
1.6 Hipótesis	16
1.7 El recorrido temático del trabajo de tesis	16
CAPÍTULO II.....	17
2. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 La organización y su cultura organizacional	17
2.2 El clima organizacional y la motivación.....	17
2.3 Satisfacción laboral	18
2.4 El vínculo laboral.....	18
2.5 El talento	18
2.6 La gestión de talentos	19
2.6.1 Atracción del talento	19
2.6.2 Desarrollo del talento	20
2.6.3 Retención del talento	20
2.7 El liderazgo y la dirección	22
2.7.1 Estilos de liderazgo	23
2.8 El empoderamiento o empowerment.....	23
CAPÍTULO III.....	25
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:.....	25
3.1 Cambio en el vínculo laboral	25
3.2 Crisis en el compromiso	25
3.3 Rotación de personal.....	25
3.4 La fuga de talentos en las empresas.....	26
CAPÍTULO IV	28
4. ENCUESTA	28
4.1 Población seleccionada	28
4.2 Instrumentos de medición	28
4.3 Objetivos de las encuestas.....	28
4.4 Procesamiento y análisis de la información	29
4.5 Presentación de resultados:.....	29
CAPÍTULO V	48
5. RECOMENDACIONES	48
5.1 Prácticas recomendadas para una eficiente gestión de las personas	48
5.1.1 Atracción y contratación del personal	49
5.1.2 Descripciones de puesto	49
5.1.3 Formación y capacitación	49
5.1.4 Política de retribución	50
5.1.5 Seguridad laboral y plan de carrera	51
5.1.6 Comunicación	52
5.1.7 Liderazgo	52

CAPÍTULO VI.....	53
6. CONCLUSIÓN.....	53
BIBLIOGRAFÍA.....	54
ARTÍCULOS.....	56
ANEXO 1: MODELO DE ENCUESTAS.....	58
ENCUESTA PARA IDENTIFICAR PROCESOS INTERNOS DE DESARROLLO Y ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DEL PERSONAL DE ALTO RENDIMIENTO	58
ÍNDICE DE FIGURAS	
Figura 1: Dimensiones que componen la PVE (A. Hatum, 2011)	20
Figura 2: Pilares de la empleabilidad. (M. Alles, 2006).	22
Figura 2: Compensación integral (Mercer).	51
Figura 3: Compensación integral (F. Gan et Al., 2007).....	51
ÍNDICE DE GRÁFICOS	
Gráfico 1: Atracción y contratación.....	29
Gráfico 2: Descripción de puestos.....	30
Gráfico 3: Formación y capacitación.	31
Gráfico 4: Plan de carrera.	32
Gráfico 5: Retribución.....	33
Gráfico 6: Liderazgo.	34
Gráfico 7: Comunicación.	35
Gráfico 8: Importancia de desarrollo del un plan de carrera.	36
Gráfico 9: Capacitación y formación.....	37
Gráfico 10: Importancia de seguro de salud.....	37
Gráfico 11: Importancia de la flexibilidad horaria.....	38
Gráfico 12: Importancia de bonos e incentivos.	39
Gráfico 13: Importancia de trabajar en una organización prestigiosa.	39
Gráfico 14: Importancia de programas de descuentos y beneficios.	40
Gráfico 15: Importancia de idiomas.....	41
Gráfico 16: Importancia de programas de deportes.	41
Gráfico 17: Importancia de programas de home office.	42
Gráfico 18: Importancia de día libre por cumpleaños.....	43
Gráfico 19: Importancia de apoyo económico para posgrados.	43
Gráfico 20: Importancia de los salarios.	44
Gráfico 21: Importancia de estabilidad laboral.	45
Gráfico 22: Importancia de comunicación efectiva.....	45
Gráfico 23: Importancia de las relaciones interpersonales.....	46
Gráfico 24: Importancia del equilibrio vida personal y laboral.....	47
Gráfico 25: Importancia de las condiciones de trabajo.....	47
ÍNDICE DE TABLAS	
Tabla 1: Atracción y contratación.....	29
Tabla 2: Descripción de puestos.....	30
Tabla 3: Formación y capacitación.	31
Tabla 4: Plan de carrera.	32
Tabla 5: Retribución.....	33
Tabla 6: Liderazgo.	34
Tabla 7: Comunicación.	35
Tabla 8: Importancia de desarrollo del un plan de carrera.	36
Tabla 9: Capacitación y formación.....	36
Tabla 10: Importancia de Seguro de salud.....	37
Tabla 11: Importancia de la flexibilidad horaria.....	38
Tabla 12: Importancia de bonos e incentivos.	38

Tabla 13: Importancia de trabajar en una organización prestigiosa.	39
Tabla 14: Importancia de programas de descuentos y beneficios.	40
Tabla 15: Importancia de idiomas.	40
Tabla 16: Importancia de programas de deportes.	41
Tabla 17: Importancia de programas de home office.	42
Tabla 18: Importancia de día libre por cumpleaños.	42
Tabla 19: Importancia de apoyo económico para posgrados.	43
Tabla 20: Importancia de los salarios.	44
Tabla 21: Importancia de estabilidad laboral.	44
Tabla 22: Importancia de comunicación efectiva.	45
Tabla 23: Importancia de las relaciones interpersonales.	46
Tabla 24: Importancia del equilibrio vida personal y laboral.	46
Tabla 25: Importancia de las condiciones de trabajo.	47

GLOSARIO

Clima laboral: alude a los factores del ambiente percibidos por los empleados de una organización, los cuales están controlados por la misma y se traducen en: la cultura, la moral, las políticas, las prácticas laborales y las normas. (D. Denison, 1996). El clima laboral está formado por las percepciones respecto de actitudes y relaciones de las personas que integran la organización. (F. Gan et Al, 2007).

Cultura organizacional: es lo que mantiene a una organización unida, la misma está formada por el conjunto de creencias, percepciones, formas de pensar y valores que comparten sus miembros. (F. Gan et Al, 2007). Los valores culturales se manifiestan a través de mitos, historias y lenguaje especializado. (L. Smircich, 1983).

Emolumento: remuneración adicional que corresponde a un cargo o empleo. (RAE).

Empresa u organización: “es una entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio”. (I. Thompson, 2006).

Head hunting: término americano que se traduce como “cazador de talentos” y consiste en el reclutamiento de personal ejecutivo, puestos directivos y de alta gerencia. (M. Nebot López, 1999).

MIPyMEs o PyMEs: en Argentina, la Secretaría de Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, según la Resolución 357/2015 considera Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a aquellas cuyas ventas anuales en pesos no superen los siguientes valores:

SECTOR				
AGROPECUARIO	INDUSTRIA Y MINERÍA	COMERCIO	SERVICIOS	CONSTRUCCIÓN
82.000.000	270.000.000	343.000.000	91.000.000	134.000.000

Se clasifica a las empresas por la variable ventas anuales en pesos, de los sectores: Agropecuarios, Industrial, Minería, Servicios y Construcción. (Resolución MECON N° 357/2015, 29 de junio de 2015).

Propuesta de Valor de los Empleados (PVE): es lo que los empleados esperan recibir a cambio del trabajo que realizan en la empresa. (A. Hatum, 2011).

Remuneración: “la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa e indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización”. (I. Chiavenato, 1999).

Rotación de personal: es la fluctuación de personal entre la organización y su ambiente; es el intercambio de personas que ingresan y se desvinculan de la organización. (F. Scarso, 2011).

Selección de personal: es el proceso de selección que se realiza entre un grupo de candidatos. La selección puede ser interna, es decir se efectúa con candidatos que forman parte de la compañía, o externa, cuando la búsqueda se efectúa con candidatos externos a la organización. (M. Nebot López, 1999).

Talento: según el diccionario de Real Academia Española (RAE), en su tercera acepción, “el talento se refiere a las dotes intelectuales, al ingenio, a la capacidad y a la prudencia, que resplandecen a una persona”. (M. Alles, 2005).

Está relacionado con las destrezas, los conocimientos y la inteligencia de las personas (E. Michaels et. Al., 2001). Se trata de la capacidad para desempeñar una actividad. (A. Hatum, 2011). El talento es un sinónimo de competencia. (M. Alles, 2005).

INTRODUCCIÓN

El éxito de las organizaciones tiene una estrecha relación con el capital humano que poseen.

Las organizaciones en las cuales la gestión del talento es su principal estrategia son grandes innovadoras y crean valor en las personas que las rodean: dueños, empleados, clientes, sociedad; lo cual les permite sobrevivir en el tiempo.

Las personas con talento alcanzan y superan los objetivos, siempre que la organización en la que trabajan se los permita. Cada organización necesita determinados talentos y cada persona puede desarrollar su talento en diferente grado, según la organización en la cual se encuentre. (P. Jericó, 2008).

El desarrollo de una política integral de gestión de talentos genera mayor satisfacción del personal, lo que se traduce en la reducción de los costos ocultos generados por la rotación de las personas y la fuga de talentos. (P. Jericó, 2008).

A las empresas que no “sean capaces de gestionar los recursos humanos eficazmente, les resultará difícil atraer y retener a los mejores empleados y en general, fracasarán a la hora de maximizar el valor del capital humano”. (M. Delgado Piña et Al., 2007).

En el desarrollo de esta investigación se analizarán las diferentes herramientas y prácticas de gestión de personas, disponibles para ser utilizadas por la alta gerencia y los mandos medios de las *MIPyMEs* argentinas con su gente.

CAPÍTULO I

1.1 La evolución de la retención de talentos – Reseña histórica

El talento siempre fue y será un desafío para las organizaciones. Si bien en todas las épocas ha existido gente talentosa, con el transcurso de los años, la gestión del talento ha dejado de ser únicamente una preocupación gerencial y pasó a ser una preocupación general, que impacta a la compañía en su totalidad. (A. Hatum, 2011).

En los 50' los empleos se consideraban "de por vida", los empleados se sentían orgullosos y parte de la empresa. Las organizaciones eran muy estables y desarrollaban el talento internamente. (A. Hatum, 2011).

En los 90' surgía un nuevo escenario en los negocios, generado por las rápidas modificaciones en el entorno, en las estructuras de las organizaciones y en las personas. Todos estos cambios se debían a la evolución de los aspectos sociales, políticos, económicos y tecnológicos. En lo referido a las organizaciones, las mismas se veían afectadas por la tecnología, la incertidumbre, las redes comerciales, las empresas globales, la inestabilidad política a nivel mundial y el conocimiento como ventaja competitiva. Todas estas variables generaron un incremento de la competencia, lo que provocó la hipercompetencia. (A. Hatum, 2011).

En esta última década, han surgido nuevos modelos organizacionales, capaces de adaptarse a la hipercompetencia y al ambiente incierto: "la empresa ágil y virtual" (H. Goranson, 1999), "la organización en red" (G. Hedlund, 1994), "la firma innovadora" (A. Pettigrew et Al., 2003), entre otras. (A. Hatum, 2011).

- **La empresa ágil y virtual**

Para H. Goranson (1999) la empresa ágil y virtual, es la que posee la capacidad de crecer y ser rentable a futuro.

La agilidad está vinculada a las prácticas de *management* que se deben adoptar para visualizar y estar atento a las necesidades del cliente, con el objetivo de satisfacerlo y retenerlo, sin dejar de ser rentable. El ser una empresa ágil significa tener capacidad de cambio. (H. Goranson, 1999).

En lo relacionado a la organización virtual, W. Davidow y M. Malone (1992) indican que la misma está orientada al mercado y se dispone como un grupo de cadenas de valor que se relacionan, entre los que se encuentran: proveedores, clientes, competidores, otras organizaciones y la propia empresa.

Finalmente, B. Hodge, W. Anthony y L. Gales (1998) consideran que la organización virtual está conformada por una empresa central que desempeña funciones críticas y empresas externas o empleados temporales con los que la empresa central tiene convenios y alianzas por un determinado período de tiempo. Estas relaciones finalizan cuando dejen de ser productivas o beneficiosas. Las organizaciones virtuales están unidas por las tecnologías de la información y las herramientas de comunicación que les permiten compartir capacidades, costos y acceder a nuevos mercados.

- **La organización en red**

La organización en red consiste en un modelo organizativo moderno que incluye una nueva forma de gestión y un nuevo estilo de organización, en el que se destacan las relaciones entre empresas. (Strategor, 1995).

Para G. Hedlung, las empresas adoptan un cambio estratégico en la diversificación geográfica y la forma de red debido al escenario en el que se encuentran en la actualidad, caracterizado por la innovación tecnológica y la globalización. (G. Hedlung, 1994).

R. Miles y C. Snow (1992) clasifican a las organizaciones en red en: redes internas, redes estables y redes dinámicas.

La red interna es similar a las clásicas empresas en las cuales las distintas unidades de la organización funcionan de manera independiente y con algunos recursos externos, que les permiten innovar y ser competitivas.

La red estable está conformada por varias empresas relacionadas a una empresa núcleo que es la proveedora de *inputs* y *outputs*. (R. Miles et Al., 1992).

La red dinámica está conformada por una empresa núcleo que se convierte en intermediaria, especialista en relaciones entre una gran cantidad de compañías que intercambian actividades especializadas. (J. Álvarez, 1994). Entre las características de la red dinámica se encuentran: la desagregación vertical (otras organizaciones son las responsables de actividades que antes se efectuaban dentro de la compañía); la existencia de intermediarios (que permiten que las compañías se coordinen, ordenen y regulen a través de mecanismos de mercado); la utilización de sistemas de información (actualizados e informatizados). (R. Miles et Al., 1992).

Integrar una red, permite que las compañías logren focalizarse en su principal competencia y en crear redes elaboradas que brinden respuestas ante situaciones complejas, como proyectos internacionales que no pueden ser realizados por una única organización. Además, les facilita adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. (R. Miles et Al., 1992).

Las redes generan vínculos entre las empresas, adquiriendo los mismos las siguientes modalidades: fusiones y adquisiciones, asociaciones entre empresas o *joint ventures*, propiedad mutua y limitada de capital, participación minoritaria de capital, contratos de investigación y desarrollo, contratos de concesión de patentes y *know-how*, contratos de distribución, entre otros. (J. Álvarez, 1994).

- **La firma innovadora**

La firma innovadora es competitiva tanto en la economía global como en la local; esta capacidad conduce a las compañías a la eficiencia, lo cual les permite reducir costos, utilizar recursos regionales y simplificar las estructuras. Los cambios tecnológicos acortan el ciclo de vida de los productos en muchas industrias, lo que genera que las organizaciones sean más flexibles. Los avances en las tecnologías de información y comunicación permiten el control y el conocimiento. (A. Pettigrew et Al., 2003).

Por último, la innovación no es sólo un concepto técnico, sino que se trata de acciones culturales, económicas y sociales, que facilitan la incorporación de nuevos comportamientos derivados de modificaciones estratégicas y en la estructura (J. Pavón, et Al., 1997). Las firmas innovadoras son aquellas que conducen a sus colaboradores a aceptar y a adaptarse al cambio. (E. Schein, 1988).

Finalmente, lo que ocurre en la actualidad Argentina es que, en muchas organizaciones, el personal capacitado se está convirtiendo en un recurso escaso e indispensable, por lo que se está invirtiendo en el reclutamiento del mismo. En lo que respecta a los talentos gerenciales y de mandos medios, es muy demandado y buscado, por lo cual, aquellas personas altamente capacitadas reciben constantemente ofertas de nuevas oportunidades laborales, lo que genera grandes inconvenientes a la hora de intentar retenerlas. (A. Hatum, 2011).

En conclusión, debido al gran desarrollo tecnológico que existe actualmente, el talento se ha convertido en el principal activo de las empresas. A medida que aumenta el desarrollo tecnológico, aumenta la competencia, por lo que es aún más importante el talento de las personas dentro de la organización. La complejidad de la tecnología, requiere trabajadores con mayor capacidad y conocimientos para poder manejarla. (P. Jericó, 2008).

Teniendo en cuenta la historia enunciada y el contexto actual, las empresas deben desarrollar un plan para gestionar a sus talentos más preciados. (A. Hatum, 2011).

1.2 Problema de la investigación

Descripción del Problema: **“Marco general de la retención de talentos en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas argentinas”**.

Para comprender la situación actual de las MIPyMEs en el país se desarrollan dos artículos del Diario El Cronista Comercial: “Cómo motivar a los nuevos talentos” y “Cómo gestionar a los RRHH”.

Primer artículo: fue publicado en el mes de noviembre del año 2013 y nos sitúa en la ventaja que tienen las PyMEs a la hora de retener talentos:

COMO MOTIVAR A LOS NUEVOS TALENTOS

Liderazgo horizontal, sentido de pertenencia y participación en la toma de decisiones son algunos de los caramelos que endulzan a los empleados más jóvenes.

“Las pymes se encuentran en una posición muy favorable en lo que a la gestión de talentos se refiere. No obstante, esta tendencia difiere con lo que ha sucedido históricamente. La inserción y consolidación de la llamada “Generación Y” en el mundo laboral presenta una gran oportunidad para las pequeñas y medianas empresas, ya que se encuentran capacitadas para ofrecer las condiciones de trabajo que los jóvenes están buscando. Al desafío de la atracción y retención de talentos, se suma, entonces, un principio fundamental: la motivación.

Sabido es que la “Generación Y” (aquellos jóvenes nacidos entre 1982 y 1995) es optimista y que, en la búsqueda del bienestar emocional, viven el día a día con el afán de alcanzar el placer y diversión en sus tareas. Los jóvenes buscan cambiar, innovar y vivir el presente de la manera más plena posible. Aquí, radica uno de los grandes desafíos a la hora de retener el talento. ¿Cómo puedo satisfacer estas necesidades? Esta nueva realidad, más vertiginosa y cambiante, requiere de los ejecutivos, así como de las empresas, una mayor flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de innovación.

Los más exigentes

Tanto las grandes, como las pequeñas y medianas compañías, deben abordar la temática de la gestión de talentos desde la motivación. Deben entender que la retención del talento es consecuencia directa de ella. Por otro lado, retenerlos desmotivados no es una ventaja, sino todo lo contrario.

Las organizaciones, sin importar tamaño, y en especial los responsables de las áreas de Recursos Humanos tendrán que adaptarse al contexto actual y evolucionar en la temática. El avance de las tecnologías y, sobre todo, la incorporación de las nuevas generaciones al mundo del trabajo hacen que las empresas deban responder a la pregunta: ¿Cómo retengo a mis empleados? O, mejor aún: ¿Cómo motivo a mis empleados?

Transitamos un momento histórico en el que las pymes también tienen la posibilidad de ofrecer lo que la “Generación Y” está buscando: rápida accesibilidad a los número uno de las compañías, liderazgo horizontal, sentido de pertenencia, participación en la toma de decisiones y un ambiente informal, entre otros aspectos. Hoy, a diferencia de otros años, los jóvenes no dudan en pensar que en las pymes podrán encontrar todo lo que los motiva.

Según el estudio Millennials at Work, publicado por PwC, para el año 2020, los Y constituirán el 50% de la fuerza laboral global. Además el 54% de los jóvenes sostiene que va a cambiar entre dos y cinco veces de trabajo en su vida. Esto implica que quienes no se adapten y entiendan las exigencias de las nuevas generaciones, sufrirán la rotación permanente de personal.

Se vienen los Z

La ventaja de las pymes se sostiene en su rápida adaptación a los cambios y por lo tanto su capacidad de generar un contexto innovador, personalizado y flexible con el que los empleados puedan sentirse identificados. Sin embargo, los empleadores deberán ser conscientes de que esta tendencia no termina-

rá con los Y. La innovación es permanente, ya que, antes de darnos cuenta, la Generación Z ya estará ocupando roles importantes en nuestra agenda laboral.

Por esto, los trabajadores de hoy y del futuro elegirán las empresas que mejores herramientas y posibilidades ofrezcan para satisfacer sus necesidades. En definitiva, priorizarán el empleo que sepa motivarlos para alcanzar el bienestar que buscan día a día sin importar el tamaño de la compañía”.

Segundo artículo: fue publicado en el mes de noviembre del año 2011 y desarrolla como gestionar a los RRHH.

COMO GESTIONAR LOS RRHH

“Ser una empresa más atractiva a la hora de captar nuevos talentos, evitar los altos costos de la rotación de personal y mejorar el clima laboral. Esas fueron las razones que llevaron a Marcela Silvi, gerente general Erca, una fábrica de sembradoras con 100 empleados y sede en Santa Fe, a crear un área de recursos humanos (RRHH) en la empresa, en 2010. “Era nuestra oportunidad de crecer. Pero nos era cada vez más difícil encontrar gente capacitada, teníamos desencuentros con los empleados, con el gremio. Si queríamos que nuestros talentos se sintieran motivados y se quedaran, teníamos que prestar atención al factor humano”, recuerda.

Como Erca, muchas pequeñas y medianas empresas se enfrentan ante la necesidad de gestionar sus RRHH por primera vez, ante la volatilidad y la escasez de talentos. Pero en la mayoría de los casos, no cuentan con las herramientas y el know how necesarios para hacerlo. No es una misión sencilla: implica ocuparse de múltiples procesos en simultáneo, desde la selección, capacitación y desarrollo, hasta las compensaciones, el reconocimiento y el clima laboral, entre otros, mucha veces, después de décadas de trabajar con una dinámica de estructuras chatas, en las que pesa más el vínculo familiar que de la idoneidad. ¿Qué debe tener en cuenta el empresario antes de emprender la tarea? ¿Cuáles son los errores más frecuentes que conviene evitar? En esta nota, especialistas y empresarios pymes cuentan cuáles son los primeros pasos, los mitos más comunes que hay que derribar y las claves para lograrlo una gestión de RRHH exitosa.

El tamaño no importa

Uno de los argumentos más escuchados en los pasillos de las pequeñas y medianas empresas al echarse a rodar la cuestión de los RRHH, es que allí no cuentan con los mismos recursos económicos que en las grandes compañías para ocuparse del tema. Sin embargo, no es necesario tener el presupuesto ni la estructura de una multinacional para poner en orden la plantilla. “Gestionar a las personas no tiene que ver con el tamaño de la empresa, tiene que ver con la mentalidad de los dueños o directivos”, advierte la directora de la consultora Whalecom, Paula Molinari. De hecho, por su naturaleza, las pymes cuentan con un número de ventajas respecto de las grandes empresas. “Son más flexibles y pueden tomar decisiones más rápido, permiten tener una visión integral de la organización y es más fácil lograr que el rol de cada uno tenga un propósito claro. Las relaciones personales son más cercanas y eso ayuda a que el personal se involucre más”, indica Molinari.

Por lo tanto, la clave del éxito no está en emular la gestión de una gran empresa sino en adecuar los procesos al molde de la pyme, para que sea eficaz y responda a las necesidades de la empresa.

¿Qué hacer? Lo primero, coinciden los especialistas, es tomar la decisión a conciencia y estar dispuesto a escuchar críticas. “El empresario pyme debe estar convencido que gestionar sus RRHH será beneficioso para su negocio”, afirma Víctor Lidejover, profesor del Programa para Directores y Propietarios de pymes y empresas familiares de ESADE Business School. Su cercanía en todo el proceso es vital, porque se requiere de un profundo conocimiento del negocio. “Para empezar, es necesario hacer un diagnóstico. Saber cómo se conforma la organización, cómo es el proceso de toma de decisiones, qué se está buscando, de qué se dispone y cuál es el rumbo que se pretende seguir”, enumera la consultora Josefina Elisii.

El segundo paso es el reordenamiento, la definición de los roles y sus funciones, la diferenciación de las áreas, uniformar criterios y formalizarlos. Es justamente la etapa en la que se encuentra Sobarzo,

una empresa familiar dedicada al mantenimiento y pintura de piezas metalúrgicas, con 18 empleados y sede en Olavarría, provincia de Buenos Aires. A instancias de uno de sus más importantes clientes, dio sus primeros pasos hacia la profesionalización. “No teníamos estructura de nada”, cuenta Jorge Sobarzo, director. Con la ayuda de un consultor, se “escaneó” la empresa, se detectaron las oportunidades de mejora y hoy Sobarzo cuenta con nuevos mandos medios en la organización, que ayudan a descomprimir el embudo en la toma de decisiones. Además, se puso el acento en la motivación con premios de medio aguinaldo por presentismo y capacitación, entre otros parámetros establecidos.

El tercer paso es nombrar a una persona responsable de verificar que todas las acciones emprendidas sean cumplidas. “Es prioritario. Puede ser un profesional interno, un consultor externo o un socio, pero alguien debe concentrar la gestión, porque es la única forma de garantizar la continuidad del proceso”, indica Lidejover. En el caso de Erca, que contó con el apoyo de un consultor, la persona responsable de RRHH es un profesional externo. “Son dos personas que por ahora no trabajan in company, pero estamos haciendo un espacio físico para que estén con nosotros”, aclara Silvi, que invirtió \$ 50.000 en la construcción del área de RRHH.

En la medida de lo posible, los especialistas también recomiendan definir un presupuesto de RRHH que incluya, además de los haberes, gastos de selección, capacitación, beneficios, salud y seguridad ocupacional.

Dos señales de fracaso o cómo perder dinero en RRHH

Gestionar los recursos humanos es una decisión estratégica que requiere conocimiento y experiencia. Sin embargo, muchas empresas optan por consultar a profesionales de otras áreas, como un contador, o bien contratan a un profesional junior. “¡Error! Conviene apoyarse en un gerente de RRHH part-time, pero lo suficientemente senior como para sentarse en la mesa en la que se toman las decisiones y funcionar como socio estratégico, generando contribuciones valiosas y enseñando cómo se operan los distintos procesos”, aconseja Molinari.

Otro error muy frecuente, coinciden los especialistas, es el doble discurso. “Algunos dueños de empresas invierten en capacitación y aseguran que quieren que su gente esté motivada, pero a la hora de la acción, toman todas las decisiones, se meten en áreas de trabajo ajenas, los mandos medios quedan en una situación incómoda. En el corto plazo, la gente deja de responder y se desbarata todo”, explica Elisii.

Ambos artículos del Cronista Comercial son tomados como ejemplos, de las situaciones de las Pymes frente a la retención de talentos.

Actualmente, se visualizan dos situaciones una de cara a las empresas y otra de cara a los empleados.

En lo que respecta a las empresas, se enfrentan a un mercado altamente competitivo, en el cual, para poder sobrevivir y ocupar una posición destacada, deben prestar fundamental atención a los talentos que tienen en su organización, desarrollarlos y así evitar alta rotación y pérdida de recursos valiosos.

En lo que respecta a los empleados, gracias a la apertura de los mercados y a la expansión de los mismos, acceden a retirarse de aquellas compañías que no cumplan con sus expectativas, o le garanticen seguridad, respaldo y buscan nuevos horizontes en otras organizaciones.

1.3 Antecedentes

Se realizó una exhaustiva investigación teórica y bibliográfica sobre las diferentes prácticas de retención de talentos y gestión de capital humano. Como resultado de la misma, se detectó que es fundamental aplicar una estrategia de gestión de personas o de recursos humanos en las empresas y que para que esta sea eficiente, debe estar asociada a la estrategia general o principal de la organización.

Además, se realizó una encuesta con dos formularios para analizar las políticas de gestión de talentos que llevan adelante las empresas y como las mismas son percibidas por su personal.

1.4 Justificación

Hablar de gestión de talentos es hablar de prácticas laborales que fomentan un adecuado clima laboral, capacitan, forman, motivan y desarrollan a los trabajadores.

La inversión en el desarrollo del capital humano, genera en las compañías, mejores resultados financieros y grandes diferencias en la atención y la satisfacción al cliente, con respecto a la competencia. (J. Pfeffer, 1998).

Según Jeffrey Pfeffer, existen “Prácticas de recursos humanos de alto rendimiento”, que ayudan a optimizar la labor de las personas o capital humano y así logran un mejor resultado económico. (Oltra Comorera et Al., 2005).

1.5 Objetivos

A lo largo de este trabajo, se analizarán las prácticas más convenientes para gestionar a los talentos de la organización y así incrementar su motivación, compromiso y productividad.

Posteriormente, se observarán los resultados de las encuestas realizadas a trabajadores de MIPyMEs argentinas, sobre las políticas que tienen sus compañías para retener a sus talentos. De esta manera se conocerán los factores motivantes que influyen en la retención de talentos.

Finalmente, se enunciarán una serie de recomendaciones o buenas prácticas, sugeridas para evitar insatisfacción, alta rotación o fuga de talentos.

1.6 Hipótesis

Las PyMEs argentinas tienen una eficiente o deficiente política de gestión de recursos humanos; es decir, si bien realizan actividades para gestionar los talentos y retenerlos, las mismas son integrales y del todo efectivas o parciales y no efectivas.

1.7 El recorrido temático del trabajo de tesis

El recorrido de la tesis incluye:

En el presente **Capítulo 1**, se detalla la situación actual, se enuncian el problema de investigación, los antecedentes y la evolución, la justificación, los objetivos de la tesis y la hipótesis.

En el **Capítulo 2**, se desarrolla el marco teórico. En el mismo, se analizan: la organización y su cultura organizacional, el clima organizacional y la motivación, el vínculo laboral, el talento y su gestión.

En el **Capítulo 3**, se analiza el problema de la investigación: “**Marco general de la retención de talentos en las MIPyMEs argentinas**”. Se describen y desarrollan las causas de la fuga de talentos y la rotación del personal, como el cambio en el vínculo laboral y la crisis en el compromiso.

En el **Capítulo 4**, se analizan los dos formularios de la encuesta realizada a trabajadores de MIPyMEs argentinas, sobre su percepción de las políticas de gestión de personas que tienen las empresas en las cuales trabajan. Se evalúa la hipótesis de tesis, presentando el resultado obtenido a la luz de la medición de la encuesta.

En el **Capítulo 5**, se proponen a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas argentinas buenas prácticas para la Gestión de Personas.

En el **Capítulo 6**, se concluye la tesis.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La organización y su cultura organizacional

Para Edgar Schein (1988), la cultura organizacional está formada por el conjunto de presunciones y creencias que tienen los miembros de las organizaciones, las cuales definen la visión que poseen de ella y del entorno que la rodea.

Para William Ouchi (1982) la cultura de las organizaciones está constituida por la tradición, las condiciones, los valores que brindan los patrones de conducta adecuados y las opiniones.

Por otro lado, Cuno Pumpin (1988) considera que la cultura organizacional está formada por una serie de prácticas que se realizan y son características de la empresa en el día a día: normas, valores, operatorias que se llevan a cabo ante imprevistos, metodologías utilizadas para la solución de problemas, etc. (F. Gan et Al., 2007).

Según Bernard Bass y Bruce Avolio (1992), dependiendo de las características de la organización, la cultura organizacional se puede presentar como:

- **Cultura transaccional:** en la que coexisten relaciones contractuales; las mismas generalmente son burocráticas y estructuradas; no se focalizan en los intereses y procedimientos.
- **Cultura transformacional:** ocurre en organizaciones más flexibles e informales, se focalizan en el trabajo en equipo, en el crecimiento de las personas y estimulan el compromiso de los empleados con la organización. (B. Bass et Al., 1992).

Finalmente, la cultura organizacional influye y es influenciada por el clima laboral. (F. Gan et Al., 2007).

2.2 El clima organizacional y la motivación

A continuación se desarrollarán los términos de clima organizacional o laboral y de motivación al personal, dos conceptos que se relacionan e influyen considerablemente en la productividad. (F. Gan et Al., 2007).

El clima organizacional es la característica principal del ambiente organizacional que advierten o perciben los miembros de la compañía; el mismo influye sobre sus comportamientos. El clima laboral es óptimo cuando satisface las necesidades personales de los empleados de la organización y es perjudicial cuando no logra satisfacer esas necesidades. (I. Chiavenato, 1999).

Uno de los principales ejes de la consolidación del clima laboral, es la correcta comunicación. El clima organizacional puede ser:

- **Positivo:** en el cual favorece a que se cumplan los objetivos generales que persigue la empresa, generando un sentimiento de pertenencia.
- **Negativo:** en el cual existe una falta de identificación con los objetivos, lo que deteriora el ambiente laboral y se generan situaciones de conflicto que se ven traducidas en bajo rendimiento laboral y rotación del personal.

El clima organizacional es un modo colectivo de percepción de la realidad, conforma aspectos relacionados con las creencias, el liderazgo, las actitudes, la comunicación y las relaciones interpersonales. El resultado de una fluida comunicación interna es la de un buen clima laboral u organizacional. (F. Gan et Al., 2007).

Por otro lado, está la motivación, que es: “el conjunto de fuerzas que incitan al individuo a comportarse de una determinada manera”; estas fuerzas pueden ser causadas por factores internos a las personas o externos, relacionados con el ambiente que las rodea. (S. Dolan et Al., 2004).

Finalmente, podemos afirmar que ambos conceptos se relacionan, ya que la motivación a nivel individual, conduce a lo que corresponde al clima laboral, a nivel organizacional. Cuando la motivación es baja y se debe a una frustración o a la dificultad para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional disminuye, lo que conlleva a estados de depresión, falta de interés, apatía, descontento, agresión, agitación, falta de conformidad, etc. (I. Chiavenato, 1999).

2.3 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se define como la actitud que se toma frente a las diferentes experiencias laborales. Michael Morris y Viswanath Venkatesh (2010), consideran que se trata de cuán favorable o desfavorable los empleados consideran su trabajo, según las variables de salario justo, las posibilidades de promoción y supervisión. Además, Edwin Locke (1976) define la satisfacción laboral como la respuesta emocional y positiva al puesto de trabajo que cumple y los valores laborales del trabajador.

Si existen políticas de satisfacción laboral, por parte de la empresa como: salarios justos, capacitación para aumentar la productividad y recompensas por acciones destacadas, los empleados estarán más satisfechos y contribuirán a realizar un trabajo confiable, responsable y de calidad. (B. Edwards et Al., 2008).

Daniel Whitman et Al. (2010) consideran que los empleados satisfechos con sus puestos de trabajo, desean seguir formando parte de la organización, mientras que los insatisfechos aspiran a cambiar de trabajo o renunciar en el corto plazo.

2.4 El vínculo laboral

El vínculo laboral se genera gracias a diferentes aspectos, que combinados, conforman dos tipos de contratos: el legal y el psicológico.

En lo que respecta al contrato legal, el mismo está conformado por los derechos y deberes de ambas partes. En lo concerniente al contrato psicológico, el mismo está conformado por un conjunto de expectativas, que cada parte espera de la otra: respeto, cordialidad, honestidad, respaldo, etc. (M. Bargsted, 2011).

2.5 El talento

El talento es la sumatoria de las capacidades de una persona: sus competencias, conocimientos, prácticas, aptitudes, actitudes, carácter, valores y capacidades de aprendizaje y crecimiento. (A. Hatum, 2011).

El talento es el activo más importante de las organizaciones, y requiere de tres ingredientes básicos (P. Jericó, 2008):

- **Capacidad:** está formada por los conocimientos, habilidades y competencias.
- **Compromiso:** generado por el involucramiento con el trabajo o el proyecto.
- **Acción:** relacionada a la velocidad que se aplica para la puesta en práctica de una tarea.

Lo que diferencia a los profesionales con talento, no es la cantidad de conocimientos que tienen, sino la capacidad para desarrollarse, aprender y mejorar las prácticas que llevan a cabo. Existen diferentes tipos de talentos: talento directivo, comercial, técnico y operativo. Cada uno de estos talentos requiere de capacidades diferentes y se puede desarrollar más o menos, según el rol que desempeñe la persona y según en qué organización se encuentre. (P. Jericó, 2008).

Los talentos que más se destacan son: el de ser innovador y emprendedor, cualquiera sea su rol y el talento más importante, es el que es capaz de generar valor al equipo de trabajo (P. Jericó, 2008).

2.6 La gestión de talentos

El propósito fundamental de la gestión de talentos es el de relacionar el talento de todos los niveles de la organización con la estrategia de la misma. Aquellas compañías que decidan implementar una estrategia de gestión de talentos, deberán hacer partícipe a todos los niveles de la organización; los mandos medios y la gerencia general deberán liderar este accionar y el resto de los trabajadores acompañar esta línea de acción. (A. Hatum, 2011).

Para Chiavenato, el objetivo de la gestión del talento es integrar 4 factores: *la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas*, con el objetivo de que las personas logren utilizar sus capacidades y habilidades y así ser eficientes, logrando un máximo de productividad. (I. Chiavenato, 1999).

Para Hatum, "la gestión del talento es una actividad estratégica, alineada con la estrategia de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diferentes niveles de la organización". (A. Hatum, 2011).

Por otro lado, Castillo Aponte, considera a la administración o gestión del personal como un sistema que administra, planifica, coordina, dirige y controla las actividades para que los trabajadores se desarrollen en óptimas condiciones laborales y den lo mejor de sí mismos, dentro de las organizaciones. La gestión de las personas, se realiza con el objetivo de mejorar su desempeño y la productividad de la empresa, gracias a tener personal motivado y capacitado. (J. Castillo Aponte, 2006).

Por lo enunciado anteriormente, se puede afirmar que la prosperidad de las organizaciones, se logra con la correcta gestión de las personas que trabajan en ella. La buena calidad de vida de los empleados, genera incrementos en los ingresos, mejoras en la actividad empresarial, mayor producción, mejor prestación de servicios y como resultado de esto, una mayor satisfacción de los clientes. (J. Castillo Aponte, 2006).

A continuación se detallan los objetivos de la gestión del talento:

2.6.1 Atracción del talento

Ante la búsqueda de talentos, no es suficiente encontrar personal capacitado, sino que también, se debe contemplar qué talentos, habilidades y capacidades, se necesitan para determinados puestos. Para poder captar a los mejores talentos, es importante que las empresas desarrollen una Propuesta de Valor para el Empleado (PVE), es decir, generando beneficios que los empleados puedan recibir y percibir por trabajar en ella. La PVE, se trata de la totalidad de lo que los empleados reciben y experimentan por el trabajo que realizan, incluyendo: la satisfacción del trabajo, el liderazgo, la compensación, etc. (A. Hatum, 2011).

Para A. Hatum (2011), la PVE comprende los siguientes rasgos organizacionales o características:

- **La cultura organizacional:** incluye la responsabilidad social empresarial y el espíritu empresarial.
- **La gente:** se caracteriza por el desempeño, el trabajo en equipo y el estilo de liderazgo.
- **Las características del trabajo:** en las cuales se incluye la innovación y la relación trabajo-vida.
- **Las recompensas que ofrece:** a través de la remuneración o compensación monetaria e incentivos.

Estos rasgos organizacionales se relacionan de la siguiente manera:



Figura 1: Dimensiones que conforman la PVE. (A. Hatum, 2011).

2.6.2 Desarrollo del talento

El talento se desarrolla mediante una serie de acciones, que le permiten a la persona alcanzar cierta madurez o excelencia en el puesto laboral actual o en el que ocupará a futuro. (M. Alles, 2005).

Una correcta gestión de talentos debe incluir los procesos de desarrollo de los empleados ingresantes y de los que llevan tiempo en la compañía. Es importante en caso de necesitar cubrir un determinado puesto, que las empresas puedan elegir entre contratar a alguien externo o ascender alguien interno a la organización. (A. Hatum, 2011).

Entre los objetivos del desarrollo de talentos se encuentran: la creación de pools de talentos y la planificación de sucesión.

Los *pools* de talentos se desarrollan cuando se identifican grupos de personas para llevar a cabo una determinada tarea o un trabajo específico; permiten que la organización tenga diferentes alternativas para ocupar posiciones que queden disponibles. Por otra parte, la planificación de sucesión consiste en identificar a ciertos empleados que serán capaces de ocupar *determinados puestos jerárquicos en el futuro*. (A. Hatum, 2011).

La utilización de *pools* de talentos permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios y a tener gente capacitada y talentosa preparada ante la necesidad de cubrir determinados puestos de forma inmediata. (A. Hatum, 2011).

2.6.3 Retención del talento

El talento es un recurso que las personas aportan sólo si lo desean.

Consiste en los conocimientos o capacidades que tienen las personas, el compromiso y la acción al momento de realizar una tarea. El talento luego de que finaliza el día laboral, sale del trabajo y se va a su casa; por lo cual si el mismo no está bien gestionado por los líderes de la organización, se pierde. (J. Medina, 2000).

Actualmente las organizaciones compiten, no sólo por atraer y fidelizar a sus clientes, sino también por atraer y mantener a las personas que trabajan para ellas. Las compañías que pueden crear valor para sus empleados, son capaces de crear valor para sus clientes. (A. Botín, 2000).

Los determinantes de retención de talentos a largo plazo están conformado por tres variables, que generan que el empleado se sienta reconocido, se comprometa e involucre con su trabajo, las cuales son: *la remuneración, el plan de carrera y la empleabilidad*. (A. Hatum, 2011).

A continuación se detallan cada una de las variables:

A. La remuneración, compensación o recompensas:

“La remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa e indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización”. (I. Chiavenato, 1999).

Según Antonio Hidalgo (2008), el objetivo de la política de remuneración debe estar compuesto por: equidad o consistencia interna, competitividad en el mercado y reconocimiento de la contribución individual.

La remuneración puede representarse como:

Salario directo

El salario directo está compuesto por el dinero que recibe el empleado a cambio del trabajo que realiza. (I. Chiavenato, 1999).

El salario directo puede ser fijo o variable:

- **Retribución o salario fijo:** es la compensación recibida como resultado del trabajo que realiza. Existen dos tipos de retribución fija: la voluntaria y la obligatoria. La voluntaria consiste en dinero que no se encuentra dentro del convenio laboral y cuya finalidad es atraer y retener a las personas talentosas de la organización. La obligatoria está conformada por la cantidad de dinero convenida en la negociación laboral o en el convenio colectivo, en la misma se incluyen variables como: antigüedad, categoría de puesto, etc. (Equipo Vértice, 2007).
- **Retribución o salario variable:** es el dinero que recibe el empleado por haber cumplido de forma eficiente con su trabajo, haber alcanzado determinados resultados u objetivos o haber cumplido un determinado proyecto en tiempo y forma. (Equipo Vértice, 2007).

Salario indirecto

El salario indirecto está conformado por una serie de servicios y beneficios sociales y monetarios ofrecidos por la organización, como pueden ser: una gratificación, tickets, auto corporativo, acciones corporativas, bonos anuales, incentivos, premios, etc. (I. Chiavenato, 1999).

B. El plan de carreras y la identidad organizacional

El plan de carreras laboral se define como los puestos de trabajo intermedios por los que debe pasar una persona entre el puesto inicial que tiene al ingresar a la compañía y el puesto final al que quiere alcanzar o llegar. (F. Gan et Al., 2007).

La identidad organizacional es el sentimiento que se genera por ser parte de una organización y por compartir los objetivos individuales con los de la organización. (F. Gan et Al., 2007).

C. La empleabilidad

La empleabilidad es la posibilidad de conseguir un nuevo empleo, las personas que son más o menos empleables, tienen alta o baja empleabilidad. (M. Alles, 2006).

Las organizaciones preparan y forman a sus empleados para que estos ayuden a cumplir sus objetivos estratégicos. Cuando los empleados se capacitan, incrementan sus competencias y se perfeccionan, aumentan su empleabilidad. Las empresas que tienen como práctica habitual cuidar la empleabilidad de los empleados, son las más deseadas por los aspirantes a nuevos empleos. (M. Alles, 2006).

Para Martha Alles (2006), la empleabilidad está conformada por cuatro variables, tres de ellas que pueden ser modificadas por el individuo y una de ellas que es externa a la persona:

- **Conocimientos:** que pueden ser propios o adquiridos.
- **Competencias:** que pueden ser desarrolladas.
- **Actitud:** para la búsqueda de empleo.
- **Mercado:** esta es la variable sobre la cual en individuo no puede actuar.



Figura 2: Pilares de la empleabilidad. (M. Alles, 2006).

2.7 EL liderazgo y la dirección

El liderazgo es una variable fundamental en el desarrollo de una organización, las personas que ejercen el control, son las responsables de los resultados. El liderazgo se puede ejercer de diversas maneras; lo cual va a depender de la relación del líder con el entorno y como se desenvuelve con los demás. (D. Ulrich et Al., 1999).

El término de dirección se diferencia del de liderazgo, ya que la dirección como la palabra lo indica, dirige el trabajo de los demás, con el objetivo de obtener buenos resultados y el liderazgo se ejerce influyendo sobre un individuo o un grupo con el fin de cumplir objetivos conjuntos e ideales. Los mandos directivos tienen responsabilidades con su personal, ya que son los líderes de la organización, por lo cual deben estar atentos a las tendencias. (D. Ulrich et Al., 1999).

Investigadores de la Universidad de Michigan, estudiaron sobre las diferentes conductas del liderazgo, y distinguieron (M. Palomo Vadillo, 2013):

- **Líderes que se centran en las personas:** este tipo de líderes destacan como fundamental las relaciones personales, y tienen gran interés por sus subordinados.
- **Líderes centrados en la producción:** este tipo de líderes se focaliza en los aspectos técnicos y operativos del trabajo, y su tarea fundamental es chequear que los liderados realicen las tareas que le fueron asignadas.

2.7.1 Estilos de liderazgo

Kurt Lewin y sus colegas comenzaron en 1939 a investigar con grupos niños, sobre los estilos liderazgo en los procesos de toma de decisiones. De esos experimentos Lewin identificó tres estilos diferentes de liderazgo (R. White et Al., 1960):

- **Autocrático:** el líder que toma decisiones sin consultar a sus seguidores.
- **Democrático:** el líder que participa a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque él es quien toma la decisión final.
- **Laissez-faire:** el líder que “deja hacer o deja pasar”, en este caso son los seguidores los encargados de tomar decisiones con una pequeña o ninguna participación de líder; aunque éste último sea el responsable por los resultados.

Por otro lado, Rensis Likert (1986) distinguió cuatro estilos de liderazgo (citado por M. Sverdlik et Al., 1991):

- **Autoritario explotador:** este tipo de liderazgo se basa en el temor, en la presión y en las amenazas hacia el empleado. El modelo comunicacional es unidireccional y va de la dirección hacia abajo (subordinados). Ante este tipo de liderazgo hay baja productividad.
- **Autoritario benevolente:** este tipo de liderazgo emplea un sistema de recompensas y alabanzas. La información fluye de arriba hacia abajo, los liderados son tratados como subordinados, muchas veces este tipo de relaciones se lleva a cabo en un clima de hostilidad. Las decisiones se toman a nivel gerencial o de dirección, la productividad es media o buena.
- **Consultivo:** en este tipo de liderazgo, se alcanzan los objetivos gracias a recompensas, castigos y compromisos. La comunicación es bidireccional. Si bien, las decisiones las toma el líder, los subordinados sugieren e influyen en la decisión final. La productividad es buena.
- **Participativo:** tipo de liderazgo en el cual todos participan, se comunican e influyen en la toma de decisiones. La comunicación es multidireccional. Existen buenas relaciones interpersonales. Excelente productividad.

Por otra parte, existe una clasificación que distingue dos tipos de liderazgo, *el transformacional y el transaccional*.

En lo que respecta al liderazgo transformacional, el mismo, modifica e incrementa los intereses de los seguidores; los motiva a hacer más de lo que se espera de ellos; y generan una misión y una visión compartida. Por lo cual, los seguidores o liderados se esfuerzan y trabajan con el fin de alcanzar el interés grupal. (B. Bass et Al., 1992). El líder transformacional tiene la capacidad de ver hacia dónde va la empresa en el futuro, crea una visión de innovación y la articula con sus colaboradores. (J. Howell et Al., 1993).

El líder transformacional posee las siguientes características: es carismático, capaz de motivar y estimular el intelecto de sus seguidores. (P. Bycio, et Al., 1995).

En lo concerniente al líder transaccional es el que orienta a sus seguidores y los motiva para que cumplan con las metas preestablecidas, aclarando el rol de cada uno y las tareas que deberán realizar. Este tipo de liderazgo tiene como característica el control de cumplimiento de las metas y recompensa a sus seguidores si estos logran los resultados deseados o los castiga si no lo hacen. (B. Bass et Al., 1992).

2.8 El empoderamiento o *empowerment*

El *empowerment* estimula el liderazgo de los mandos medios de la empresa, para que cumplan la función de guiar a los liderados hacia los objetivos de la organización. (C. Blanchard, et Al., 1997).

El empoderamiento es un proceso en el cual, el liderazgo, los equipos auto dirigidos y la comunicación, reemplazan la estructura tradicional piramidal de la empresa por una estructura más horizontal. En este tipo de estructuras la participación de los diferentes actores es activa y se focaliza en potenciar el capital humano. (C. Blanchard, et AL., 1997).

El empoderamiento, permite compartir la información con todos los empleados de la empresa para aprovechar el capital humano y hacerles conocer la situación actual, crear confianza en la organización, terminar con la forma de pensamiento jerárquico tradicional, ayudar a incrementar la responsabilidad y el involucramiento de cada uno de los actores. (C. Blanchard, et AL., 1997).

El empoderamiento se visualiza en dos formas, por un lado: el empoderamiento estructural de Kanter que se focaliza en las condiciones ambientales laborales, entre las que se encuentran: la autonomía, la carga laboral, el respaldo de la organización y la posición dentro de la compañía. Este empoderamiento, deja a un lado la percepción que el trabajador tiene de las variaciones en las condiciones ambientales. (Citado en H. Laschinger, et Al., 2004). Por otro lado, Spreitzer define al empoderamiento psicológico, como la interpretación mental que tiene cada trabajador frente a los cambios estructurales producidos en el ambiente laboral (Citado en H. Laschinger et Al., 2004). Estas interpretaciones, se visualizan en 4 dimensiones (S. Menon et Al. 1999):

- a) Lo que corresponde a la congruencia entre las creencias de un empleado, sus valores, conductas y los requerimientos del trabajo que realiza;
- b) La capacidad que hace que confíe en las habilidades en el desempeño del empleo;
- c) La autodeterminación que le permite sentir el control sobre su trabajo;
- d) El impacto que le genera ser capaz de influenciar y contribuir a generar importantes resultados junto con la organización.

El empoderamiento se inicia estimulando a que los mandos medios lideren y guíen hacia los objetivos de la organización. (S. Covey, 1996).

CAPITULO III

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

“Marco general de la retención de talentos en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas argentinas”.

El no implementar políticas de retención en las empresas genera consecuencias. Cuando las políticas de gestión son escasas o nulas y no se motivan ni satisfacen las necesidades de las personas, el clima laboral decae y se generan estados de estrés, apatía, depresión, descontento, desconfianza, agresión, inconformidad etc. Como resultado de estos estados, los empleados se enfrentan a la empresa y se unen en huelgas, se ausentan, renuncian, etc. (F. Gan et Al., 2007).

A continuación se desarrollarán las principales causas de rotación de personal y fuga de talentos en las empresas:

3.1 Cambio en el vínculo laboral

Hasta hace un tiempo atrás, la premisa fundamental del contrato psicológico era la lealtad entre las partes, es decir, lo que se buscaba era obtener una relación a largo plazo. Actualmente, el contrato psicológico es transaccional, se basa en relaciones que están conformadas en base a un proceso de intercambio, que durará hasta que este proceso deje de ser un beneficio para una o ambas partes y a partir de ese momento se disolverá. (M. Bargsted, 2011).

A continuación se detallan como afectan los cambios en el contrato psicológico:

- De la permanencia, el equilibrio y predictibilidad, hacia el cambio y la incertidumbre.
- De la estabilidad y el largo plazo, hacia lo temporal.
- De los trabajos estandarizados y pautados, hacia la flexibilidad laboral.
- De la importancia de la lealtad, hacia la preponderancia del correcto desempeño y el desarrollo de las habilidades personales.
- De la seguridad de un puesto laboral en una determinada empresa, a la seguridad de tener un trabajo sin importar donde sea.
- Del desarrollo de una carrera laboral, a la posibilidad del desarrollo de múltiples carreras laborales.
- Del aprendizaje de toda una vida, al aprendizaje a lo largo de la vida. (M. Bargsted, 2011).

3.2 Crisis en el compromiso

La falta de compromiso, el bajo interés y el poco involucramiento de los empleados generan grandes dificultades en las compañías. Por lo cual, se proyecta una potencial “escasez de talentos”, lo que ha inducido a que las organizaciones deban desarrollar nuevas estrategias de retención y atracción de personas. (P. Jericó, 2008).

3.3 Rotación de personal

La rotación de personal es una de las mayores problemáticas que se visualizan en las organizaciones desde el origen de los tiempos a la actualidad. A mayor rotación del personal, menos son los ingresos de la compañía. (P. Jericó, 2008).

Henry Ford en 1914, decidió implementar un modelo de “Salarios de eficiencia” para poder disminuir la rotación de personal y aumentar la productividad. Este modelo consistía en el incremento de sueldo de los trabajadores de la compañía a 5 USD diarios, salario por encima del nivel de equilibrio de la época (el

salario oscilaba entre 2 USD y 4 USD). Lo que generaba, que los empleados podían comprar autos Ford, estaban más satisfechos y faltaban menos al trabajo, lo que generaba un incremento de productividad y la disminución de la rotación. (D. Raff et Al., 1986).

Actualmente una de las principales causas de rotación, es que los empleados tienen la posibilidad y potestad de elegir si quieren trabajar en una u otra organización. (P. Jericó, 2008).

La rotación puede tener diferentes causas y ser de origen voluntaria o involuntaria. Las causas voluntarias son generadas por decisiones personales, mientras que las involuntarias no se deciden, sino que son originadas por diversas situaciones: desvinculación, jubilación, enfermedad, etc. (S. Dolan et Al., 1999).

Entre las variables que determinan a una persona a trabajar o abandonar una empresa, se encuentran:

- **Atributos personales:** está relacionado con el nivel de satisfacción laboral, las recompensas, los conocimientos y habilidades personales.
- **Características organizativas:** incluidas por el estilo de liderazgo, el clima laboral y la comunicación.
- **Factores ambientales:** entre los que se destacan la ubicación de la empresa, el buen nombre o reputación que posee frente a la sociedad, etc. (Dolan et Al., 1999).

Para I. Chiavenato (1999), la rotación de personal es el resultado de situaciones que ocurren en el interior o el exterior de la organización, las cuales condicionan la actitud y el comportamiento de las personas.

Entre las situaciones externas se destacan la situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica nacional, las oportunidades laborales en el mercado, etc. (I. Chiavenato, 1999).

Entre las situaciones internas se mencionan: la política salarial, la política de beneficios sociales, el grado de supervisión sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional o potencial plan de carrera, el grado de desarrollo de vínculos entre las personas, las condiciones de trabajo ofrecidas por la organización, los valores éticos del personal de la organización, la cultura organizacional, las políticas de reclutamiento, selección y capacitación, etc. (I. Chiavenato, 1999).

El resultado de una alta tasa de rotación de personal en una organización, genera un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación; además, de inconvenientes en la atención y servicios al cliente e ineficiencia, ya que personas altamente capacitadas se van y deben ser reemplazadas por personas nuevas, sin conocimientos de la empresa. (S. Robbins, 2004).

3.4 La fuga de talentos en las empresas

Actualmente existe una gran demanda a nivel mundial de talentos, la cual ha generado la movilidad de estos recursos especializados.

Los países más desarrollados, son los mayores reclutadores de especialistas que sean capaces de aplicar sus conocimientos en los procesos de creación, elaboración e innovación. (S. Didou et Al., 2009)

La fuga de talentos de los países en vía de desarrollo se produce hacia los países desarrollados, lo cual les genera a los primeros descapitalización en su factor humano, inconvenientes en el desarrollo socioeconómico y disminución del capital intelectual. Los talentos que se desplazan a otros países lo hacen con el objeto de mejorar su ingreso, desarrollarse profesionalmente y obtener una mejor oportunidad laboral. (S. Didou et Al., 2009).

Entre las causas más comunes de fuga de talentos en las empresas de América Latina y Sudamérica se distinguen (E. Ermólieva, 2011):

- Falta de estabilidad política y económica.

- Incremento de las tasas de desempleo y disponibilidad de puestos de trabajo con mala remuneración.
- Mayor retribución económica en países del extranjero.
- Ausencia de políticas para la formación de recursos humanos altamente calificados y escasa innovación en el desarrollo del sector industrial lo cual genera falta de incentivos económicos.
- Creación de plataformas nacionales de formación superior, para preparar a la mano de obra y que la misma sea más calificada. Ante la ausencia de economías que puedan darle trabajo a estos profesionales, se genera un gran desequilibrio en el mercado mundial de conocimientos y lo que se conoce como “transferencia inversa de talentos”.

CAPÍTULO IV

4. ENCUESTA

4.1 Población seleccionada

Para el análisis exhaustivo del problema de investigación, se procedió a realizar un muestreo no probabilístico, de puestos operativos y mandos medios, (excluyendo a puestos jerárquicos), denominado aleatorio accidental en el territorio de la Provincia de Buenos Aires y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. De esta muestra, se excluyeron a las personas que trabajan en empresas compañías grandes. La población objeto de estudio fue de 50 trabajadores de empresas PyMEs argentinas, entre los que se encontraban: 32 mujeres y 18 hombres, entre 23 y 46 años.

4.2 Instrumentos de medición

Para realizar la investigación, se realizó una revisión bibliográfica sobre las prácticas eficientes de gestión de personas. Luego, se realizó un cuestionario a modo de encuesta, que consta de dos partes, la primera, está orientada a evidenciar la utilización de prácticas de alto rendimiento del personal de PyMEs o MIPyMEs situadas en Argentina, y la segunda parte pretende medir las variables que tienen un valor importante para los trabajadores, al momento de permanecer en una determinada empresa.

En el primer cuestionario, se utilizó la escala Likert de 5 anclajes (asignando los valores: 1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo) para medir variables como: atracción y contratación, formación y capacitación, motivación, descripciones puestos, plan de carrera, retribución, comunicación y liderazgo.

El segundo cuestionario, sirve para determinar cuáles son los factores relevantes para los empleados a la hora de decidir quedarse en una empresa o irse de la misma. Para medir las variables, se establecieron 19 factores, los cuales se ponderaron a través de la escala Likert, pero de 3 anclajes (1: Nada importante, 2: Importante, 3: Muy importante).

El enfoque de la investigación es la utilización de escalas de Likert, ya que se lo considera el más apropiado, para comprender situaciones en actitudinales. (M. Hoepfl, 1997). En lo que respecta al diseño de investigación, el mismo se encarga de relacionar las prácticas de alto rendimiento con la motivación de los trabajadores.

4.3 Objetivos de las encuestas

A continuación se detallarán los objetivos que se desean alcanzar, luego de realizadas las encuestas:

- Conocer la percepción de los empleados entrevistados sobre como fue el proceso de selección
- Conocer la percepción de los empleados, sobre cómo se llevan a cabo procesos y procedimientos.
- Conocer la percepción de los empleados, sobre la posibilidad que tienen de acceder a programas de capacitación.
- Conocer la percepción de los empleados sobre la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional en la compañía.
- Conocer el grado de satisfacción de los empleados, con respecto a la retribución que reciben por el trabajo que realizan.
- Conocer el grado de acompañamiento que reciben los empleados, relación y acceso que poseen con la alta gerencia.
- Conocer el grado de fluidez en la comunicación entre personas y en la comunicación intersectorial.
- Conocer las variables que tienen un valor importante al momento de permanecer en una determinada empresa.

4.4 Procesamiento y análisis de la información

La recolección de la información se realizó a través de la herramienta online de encuestas de Google: "Survey Monkey".

Para poder analizar el resultado de los cuestionarios con escalas Likert, se utilizó el software de IBM: "SPSS" que se emplea fundamentalmente en las ciencias sociales para poder realizar un análisis estadístico con los datos conductuales o actitudinales de los entrevistados.

Luego de obtener el resultado de las encuestas, se realizó el análisis que se detalla a continuación:

4.5 Presentación de resultados:

Parte 1: En esta primera parte se investigará sobre el grado de utilización de prácticas de alto rendimiento del personal en Micro, Pequeñas y Medianas compañías argentinas.

Categoría 1: Atracción y contratación: Estas preguntas están orientadas a evaluar la percepción sobre como fue el proceso de contratación y si el mismo les permite proyectarse a futuro dentro de la compañía.

Puntuación del indicador: ATRACCION Y CONTRATACION (1 al 2) (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	10	20,0	20,0	20,0
En desacuerdo	13	26,0	26,0	46,0
De acuerdo	18	36,0	36,0	82,0
Totalmente de acuerdo	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 1: Atracción y contratación.

Puntuación del indicador: ATRACCION Y CONTRATACION (1 al 2) (agrupado)

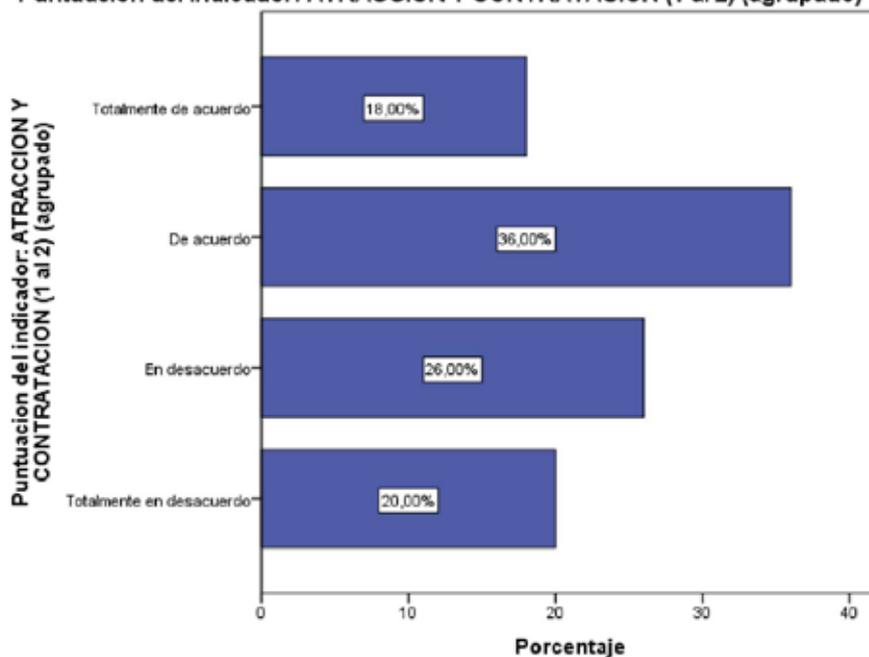


Gráfico 1: Atracción y contratación.

Las encuestas fueron efectuadas 50 trabajadores que trabajan en MIPyMEs o PyMEs argentinas, las cuales arrojaron los siguientes valores: el 36% indicó estar de acuerdo con respecto al orden y organización de la contratación de la compañía y de la posibilidad de proyectarse a futuro, el 26% desacuerdo, el 20% está totalmente en desacuerdo y el 18% de acuerdo.

Conclusión: Por los resultados obtenidos, podemos deducir que ante la sumatoria de las percepciones sobre que si el proceso de contratación ha sido ordenado, programado y les ha permitido proyectarse a futuro (totalmente de acuerdo y de acuerdo) o no (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo), la opinión de los entrevistados indica que es mayor la cantidad de compañías que tienen estos programas.

Categoría 2: Descripción de puestos: esta categoría, evalúa la percepción sobre si inicialmente se le informó sobre las actividades que iba a realizar durante la jornada laboral; sobre cómo se llevan a cabo procesos y procedimientos y sobre la existencia de descripciones de puestos y procedimientos que se adaptan a las tareas que realizan en la actualidad.

Puntuación del indicador: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (3 al 5) (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	5	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	19	38,0	38,0	48,0
De acuerdo	18	36,0	36,0	84,0
Totalmente de acuerdo	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 2: Descripción de puestos.

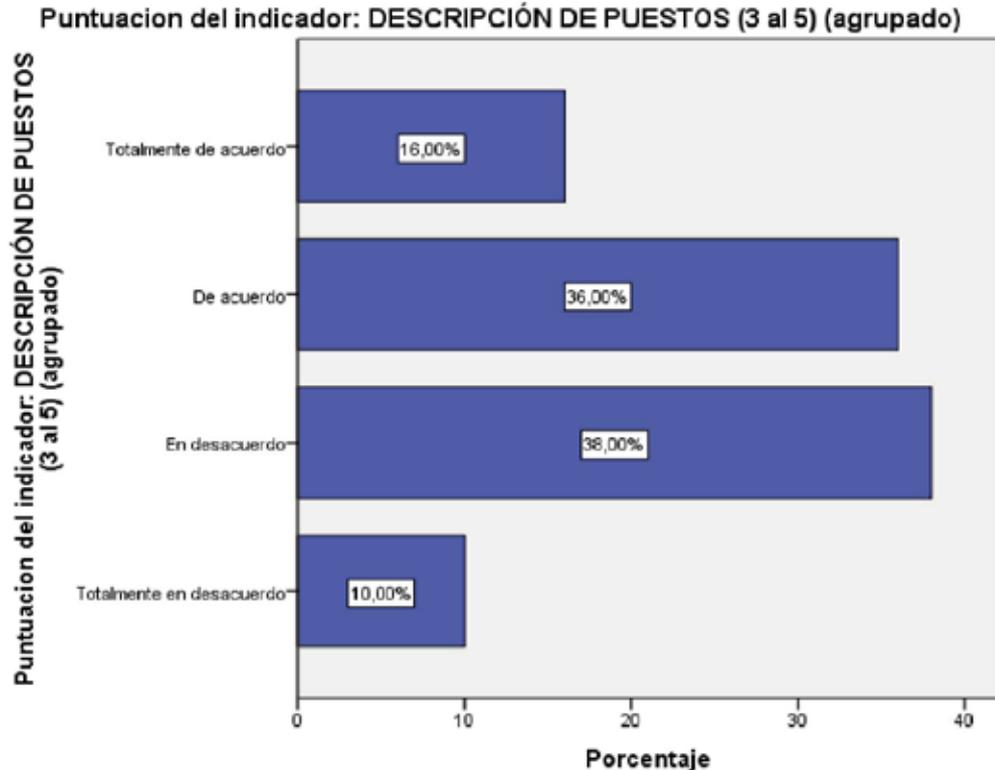


Gráfico 2: Descripción de puestos.

Con respecto a si se le brindó información al ingresar a la empresa, se le anticipó sobre las actividades que actualmente realizan durante su jornada laboral, y sobre la existencia de manuales de procedimien-

to, el 38% no está de acuerdo, el 36% está de acuerdo, el 16% está totalmente de acuerdo y el 10 % totalmente en desacuerdo.

Conclusión: Por los resultados obtenidos, podemos deducir que ante la sumatoria de las percepciones de la existencia de descripción de perfil de puestos y procedimientos (totalmente de acuerdo y de acuerdo) o no (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo), la opinión de los entrevistados indica que es mayor la cantidad de compañías que tienen estas prácticas.

Categoría 3: Formación y capacitación: esta pregunta mide la existencia de programas de formación inicial, de capacitación y de acceso a estos programas.

Puntuación del indicador: FORMACION Y CAPACITACION (6 al 10) (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	14	28,0	28,0	28,0
En desacuerdo	16	32,0	32,0	60,0
De acuerdo	18	36,0	36,0	96,0
Totalmente de acuerdo	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 3: Formación y capacitación.

Puntuacion del indicador: FORMACION Y CAPACITACION (6 al 10) (agrupado)

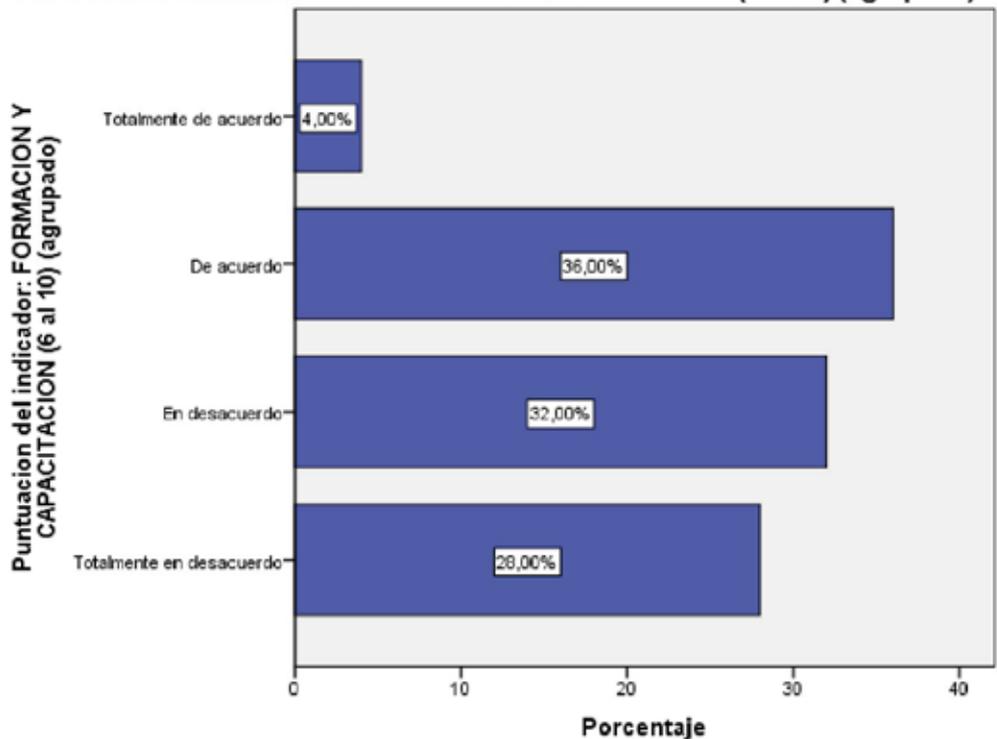


Gráfico 3: Formación y capacitación.

En lo concerniente a la capacitación inicial recibida y su importancia para que los encuestados se puedan desarrollar el puesto de trabajo; la existencia de políticas de capacitación y formación y la preocupación gerencial porque estos programas se lleven a cabo, los encuestados, comentaron en un 36% que están de acuerdo con la existencia de estas políticas, en un 32% en desacuerdo; en un 28 % totalmente en desacuerdo, y finalmente en un 4% totalmente de acuerdo.

Conclusión: por los resultados obtenidos, podemos deducir que ante la sumatoria de las percepciones de existencia (totalmente de acuerdo y de acuerdo) o no (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de programas de capacitación y formación, la opinión de los entrevistados indica que es mayor la cantidad de compañías que no tienen estos programas.

Categoría 4: Plan de carrera: esta categoría evalúa la percepción de la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional en la compañía.

Puntuación del indicador: PLAN DE CARRERA (11 al 13) (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	15	30,0	30,0	30,0
En desacuerdo	20	40,0	40,0	70,0
De acuerdo	13	26,0	26,0	96,0
Totalmente de acuerdo	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 4: Plan de carrera.

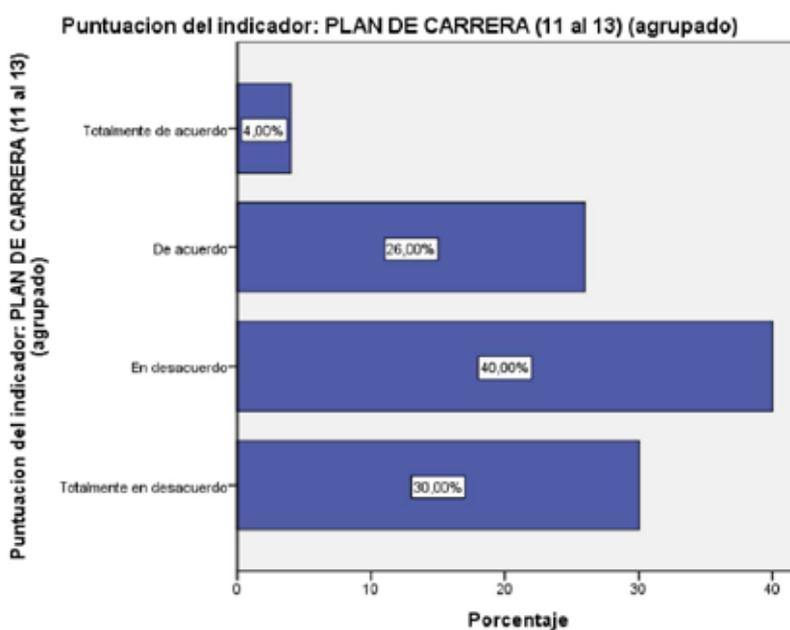


Gráfico 4: Plan de carrera.

En lo que corresponde a la existencia de un plan de crecimiento profesional y personal dentro de la compañía a largo plazo, el 40% de los entrevistados indicó que no existía dicho plan en sus organizaciones, el 26% estar de acuerdo en la existencia, el 30% estar totalmente en desacuerdo y el 4% totalmente de acuerdo.

Conclusión: por los resultados obtenidos, podemos deducir que ante la sumatoria de las percepciones de existencia (totalmente de acuerdo y de acuerdo) o no (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de planes de carrera y posibilidad de crecimiento dentro de las compañías, la opinión de los entrevistados indica que es mayor la cantidad de compañías que no tienen estos programas.

Categoría 5: Retribución: esta categoría pretende conocer el grado de satisfacción de los empleados, con respecto a la retribución que reciben por el trabajo que realizan.

Puntuación del indicador: RETRIBUCION (14 al 17) (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	14	28,0	28,0	28,0
En desacuerdo	16	32,0	32,0	60,0
De acuerdo	14	28,0	28,0	88,0
Totalmente de acuerdo	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 5: Retribución.

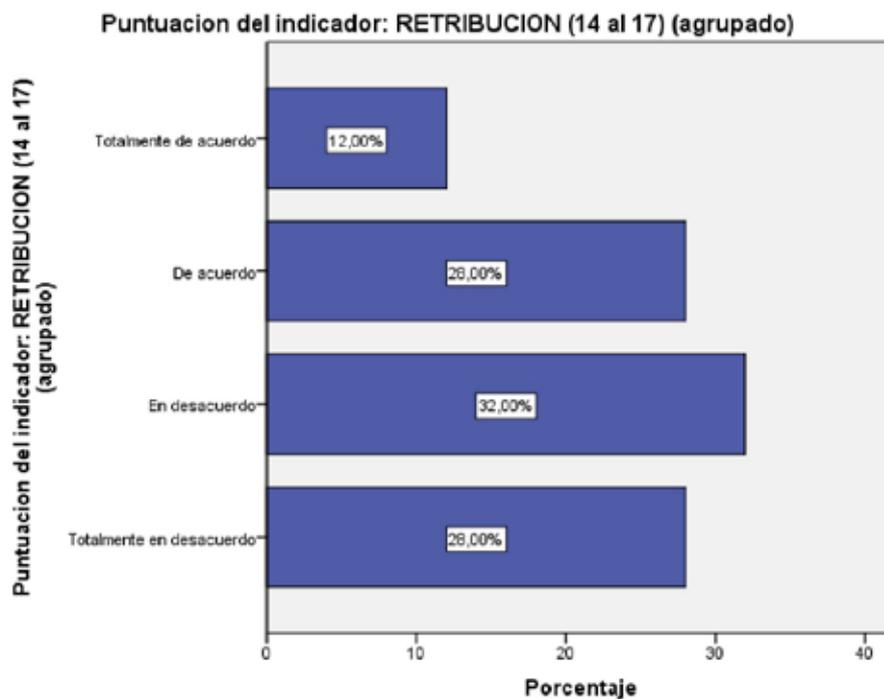


Gráfico 5: Retribución.

Con respecto a si las empresas brindan incentivos, políticas de retribución por cumplimiento de objetivos y desempeño, y a la conformidad de los trabajadores entrevistados con sus sueldos, el 32% indicó estar en desacuerdo, el 28% estar totalmente en desacuerdo, el 28% respondió estar de acuerdo y el 12% restante indicó estar totalmente de acuerdo.

Conclusión: por los resultados obtenidos, podemos deducir que ante la sumatoria de las percepciones de existencia (totalmente de acuerdo y de acuerdo) o no (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de políticas adecuadas de retribución, satisfacción con el salario, la opinión de los entrevistados indica que es mayor la cantidad de entrevistados que no está de acuerdo con la retribución que recibe.

Categoría 6: Liderazgo: esta categoría pretende averiguar el grado de acompañamiento que reciben los empleados, la relación y acceso que poseen con la alta gerencia.

Puntuación del indicador: LIDERAZGO (18 al 20) (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	5	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	17	34,0	34,0	44,0
De acuerdo	23	46,0	46,0	90,0
Totalmente de acuerdo	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 6: Liderazgo.

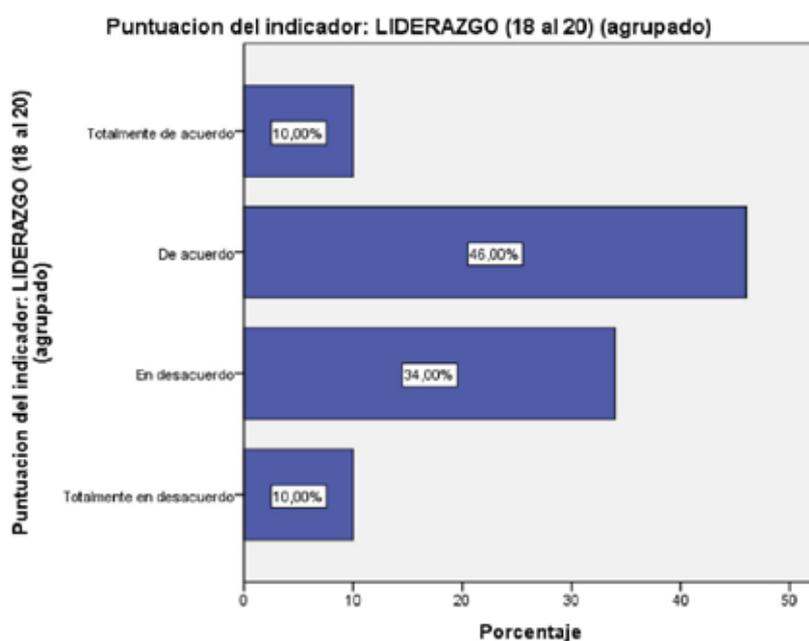


Gráfico 6: Liderazgo.

Con respecto a las propuestas que plantean los superiores para mejorar la efectividad en el trabajo, el acompañamiento de los líderes y el acceso de los trabajadores a la alta gerencia, el 46% indicó estar de acuerdo con la existencia de estas prácticas, el 34% en desacuerdo, el 10% totalmente de acuerdo y el 10% restante totalmente en desacuerdo.

Conclusión: por los resultados obtenidos, podemos deducir que ante la sumatoria de las percepciones de existencia (totalmente de acuerdo y de acuerdo) o no (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de acompañamiento de los líderes, la opinión de los entrevistados indica que es mayor la cantidad de compañías que tienen este tipo de liderazgo.

Categoría 7: Comunicación: Esta categoría pretende conocer el grado de fluidez en la comunicación existente entre los directivos y dirigidos.

Puntuación del indicador: COMUNICACION (21 al 22) (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	11	22,0	22,0	22,0
En desacuerdo	10	20,0	20,0	42,0
De acuerdo	16	32,0	32,0	74,0
Totalmente de acuerdo	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 7: Comunicación.

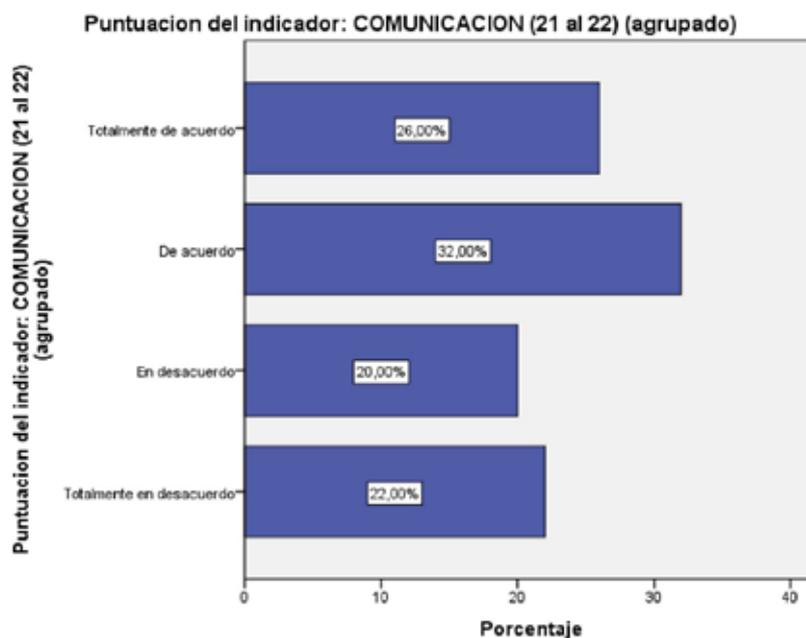


Gráfico 7: Comunicación.

Con respecto al acceso a comunicar a los superiores y jefes directos inquietudes y sugerencias, la comunicación intersectorial, el 32% respondió que está de acuerdo en la existencia de comunicación, el 20% indicó que en su compañía no tienen comunicación con sus superiores, el 26% que está totalmente de acuerdo con la existencia de comunicación y el 22% restante que está totalmente en desacuerdo.

Finalmente por los resultados obtenidos, podemos deducir que ante la sumatoria de las percepciones de existencia (totalmente de acuerdo y de acuerdo) o no (totalmente en desacuerdo y en desacuerdo) de buena comunicación, la opinión de los entrevistados indica que es mayor la cantidad de compañías que tienen este tipo de buena práctica incorporada.

Parte 2: Variables de permanencia:

En esta segunda parte se investigará sobre las variables que juegan un valor importante al momento de decidir permanecer en una empresa o no:

Variable 1: Desarrollo de un plan de carrera:**Promedio de la dimensión IMPORTANCIA DE DESARROLLO DE PLAN DE CARRERA**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada importante	9	18,0	18,0	18,0
Muy importante	41	82,0	82,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 8: Importancia de desarrollo del un plan de carrera.

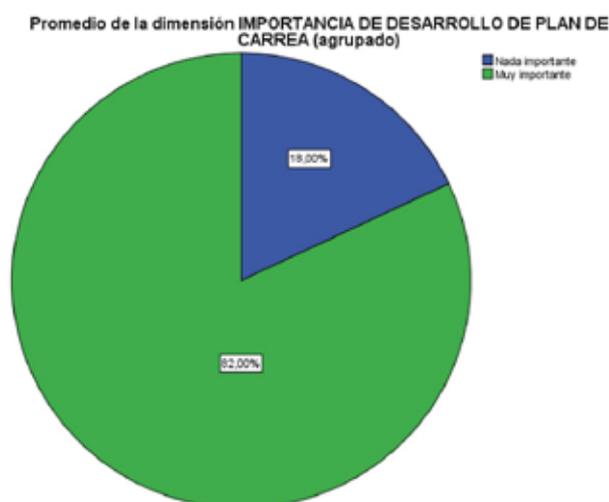


Gráfico 8: Importancia de desarrollo de un plan de carrera.

Conclusión: El 82% considera como un factor de permanencia en la compañía de gran importancia el desarrollo de un plan de carrera, el 18% restante no lo considera relevante.

Variable 2: Importancia de capacitación y formación:**Promedio de la dimensión IMPORTANCIA DE CAPACITACION Y FORMACION PROFESIONAL**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada importante	15	30,0	30,0	30,0
Muy importante	35	70,0	70,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 9: Capacitación y formación.

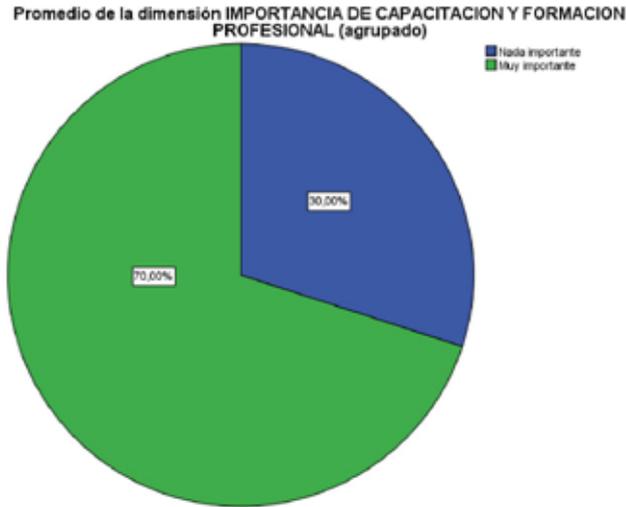


Gráfico 9: Capacitación y formación.

Conclusión: El 70% de los entrevistados, considera de gran importancia para permanecer en la empresa, la capacitación y formación, el 30% restante no.

Variable 3: Importancia de seguro de salud:

Promedio de la dimensión IMPORTANCIA DE SEGURO DE SALUD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada importante	26	52,0	52,0	52,0
Muy importante	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 10: Importancia de seguro de salud.

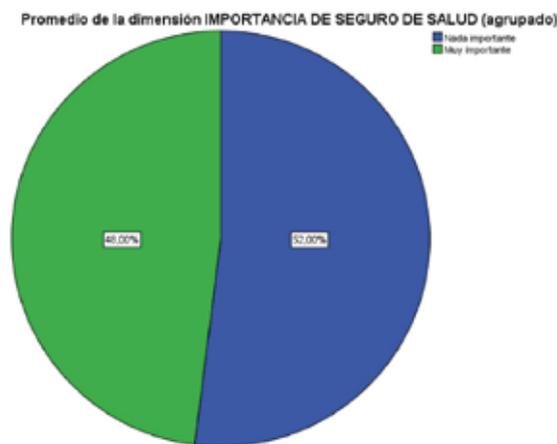
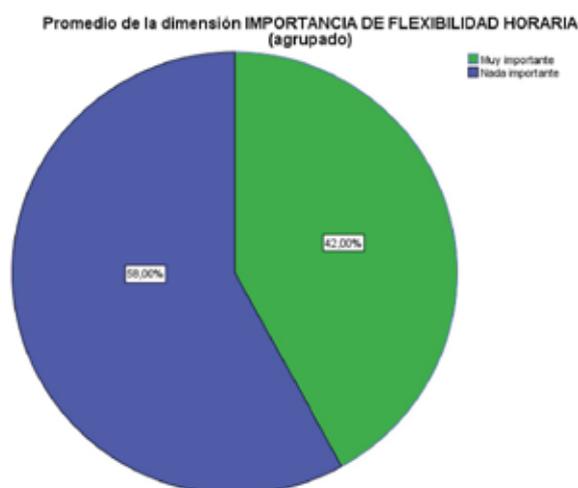


Gráfico 10: Importancia de seguro de salud.

Conclusión: El 52% de los entrevistados, considera como motivo de permanencia, de poca importancia el seguro de salud, el 48% lo considera muy importante.

Variable 4: Importancia de la flexibilidad horaria:**Promedio de la dimensión IMPORTANCIA DE FLEXIBILIDAD HORARIA**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy importante	21	42,0	42,0	42,0
Nada importante	29	58,0	58,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 11: Importancia de la flexibilidad horaria.**Gráfico 11:** Importancia de la flexibilidad horaria.

Conclusión: El 58% de los entrevistados, considera para nada importante la flexibilidad horaria, el 42% la considera importante.

Variable 5: Importancia de bonos e incentivos:**Promedio de la dimensión IMPORTANCIA DE BONOS E INCENTIVOS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada importante	50	100,0	100,0	100,0

Tabla 12: Importancia de bonos e incentivos.

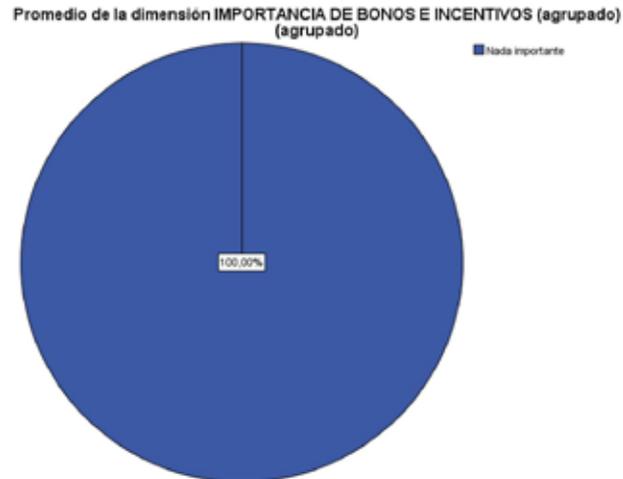


Gráfico 12: Importancia de bonos e incentivos.

Conclusión: El 100% de los entrevistados, no considera importante a los bonos e incentivos como variable de permanencia en la empresa.

Variable 6: Importancia de trabajar en una organización prestigiosa:

Promedio de la dimensión IMPORTANCIA DE TRABAJAR EN UNA ORGANIZACION PRESTIGIOSA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada importante	28	56,0	56,0	56,0
Muy importante	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 13: Importancia de trabajar en una organización prestigiosa.

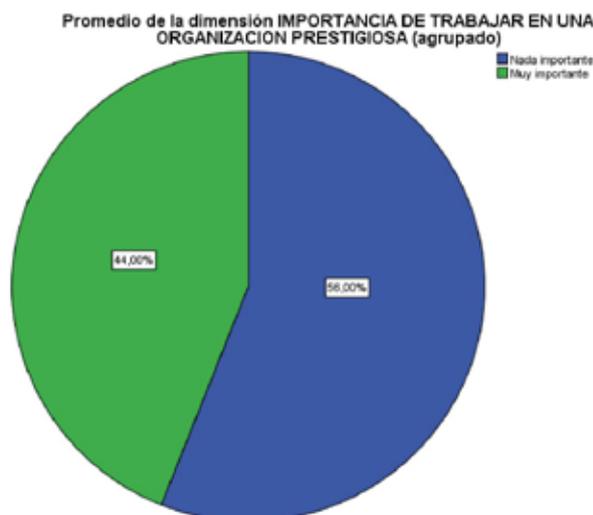


Gráfico 13: Importancia de trabajar en una organización prestigiosa.

Conclusión: El 56% de los entrevistados, no considera como motivo de permanencia importante trabajar en una organización prestigiosa, el 44% si lo considera importante.

Variable 7: Importancia de programas de descuentos y beneficios:**Promedio de la dimensión IMPORTANCIA DE PROGRAMA DE DESCUENTOS Y BENEFICIOS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada importante	39	78,0	78,0	78,0
Muy importante	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 14: Importancia de programas de descuentos y beneficios.**Gráfico 14:** Importancia de programas de descuentos y beneficios.

Conclusión: El 78% de los entrevistados, no considera importante incentivo el programa de descuentos y beneficios, el 22% si lo considera importante.

Variable 8: Importancia de talleres de idiomas:**Promedio de la dimensión IMPORTANCIA DE IDIOMAS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada importante	31	62,0	62,0	62,0
Muy importante	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 15: Importancia de idiomas.

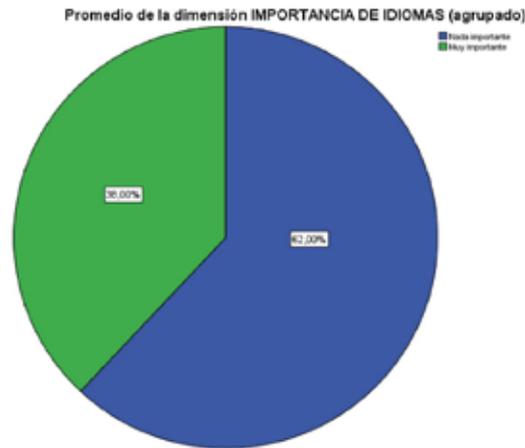


Gráfico 15: Importancia de idiomas.

Conclusión: El 62% de los entrevistados, no considera importante tener talleres de idiomas como incentivo de retención, el 38 % restante sí.

Variable 9: Importancia de programas de deportes:

Promedio de la dimensión IMPORTANCIA DE DEPORTES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada importante	38	76,0	76,0	76,0
Muy importante	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 16: Importancia de programas de deportes.

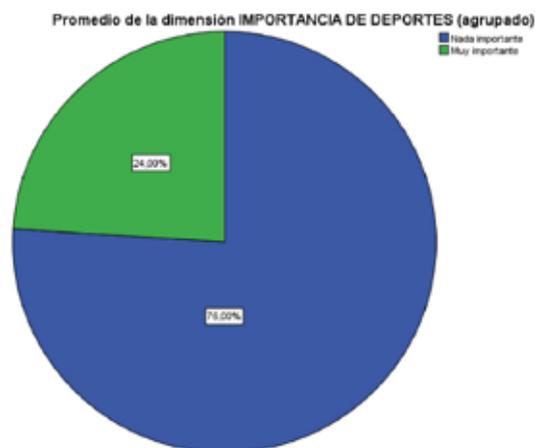
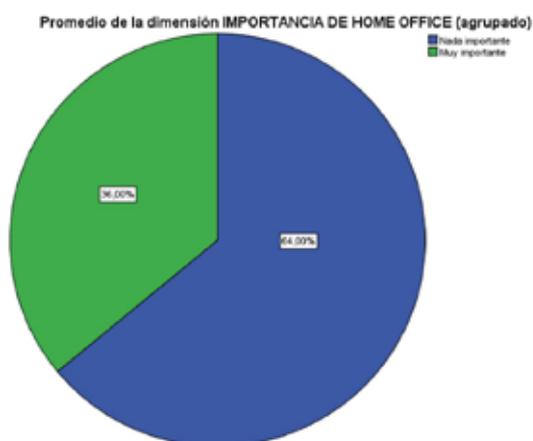


Gráfico 16: Importancia de programas de deportes.

Conclusión: El 76% de los entrevistados, no considera importante a los programas de deportes como incentivo de retención, el 24 % restante sí.

Variable 10: Importancia de actividades de *home office*:**Promedio de la dimensión IMPORTANCIA DE HOME OFFICE**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada importante	32	64,0	64,0	64,0
Muy importante	18	36,0	36,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 17: Importancia de programas de *home office*.Gráfico 17: Importancia de programas de *home office*.

Conclusión: El 64% de los entrevistados, no considera al *home office* como un incentivo de retención, el 36 % restante sí.

Variable 11: Importancia de día libre por cumpleaños:**Promedio de la dimensión IMPORTANCIA DE DIA LIBRE POR CUMPLEAÑOS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada importante	33	66,0	66,0	66,0
Muy importante	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 18: Importancia de día libre por cumpleaños.

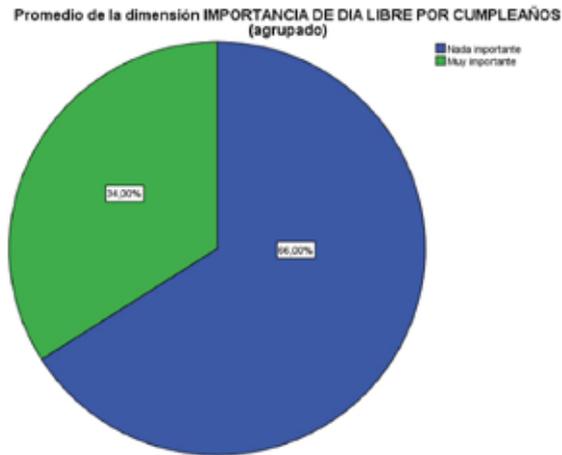


Gráfico 18: Importancia de día libre por cumpleaños.

Conclusión: El 66% de los entrevistados, no considera importante el día de cumpleaños libre como incentivo de permanencia, el 34% si.

Variable 12: Importancia de apoyo económico para posgrados:

Promedio de la dimensión IMPORTANCIA DE APOYO ECONOMICO PARA POSGRADOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada importante	16	32,0	32,0	32,0
Muy Importante	34	68,0	68,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 19: Importancia de apoyo económico para posgrados.

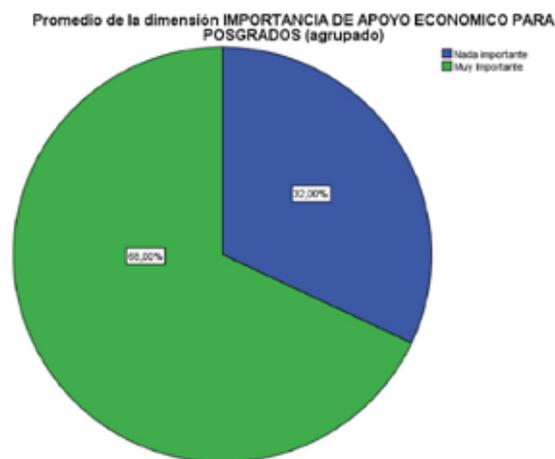


Gráfico 19: Importancia de apoyo económico para posgrados.

Conclusión: El 68% de los entrevistados, considera muy importante el apoyo económico para posgrados, el 32% no.

Variable 13: Importancia de los salarios:**Promedio de la dimensión IMPORTANCIA DE SALARIOS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada importante	8	16,0	16,0	16,0
Muy importante	42	84,0	84,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 20: Importancia de los salarios.



Gráfico 20: Importancia de los salarios.

Conclusión: El 84% de los entrevistados, considera muy importante salario a la hora de decidir quedarse en una empresa, el 16% no.

Variable 14: Importancia de estabilidad laboral:**Promedio de la dimensión IMPORTANCIA DE ESTABILIDAD LABORAL**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada importante	13	26,0	26,0	26,0
Muy importante	37	74,0	74,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 21: Importancia de estabilidad laboral.

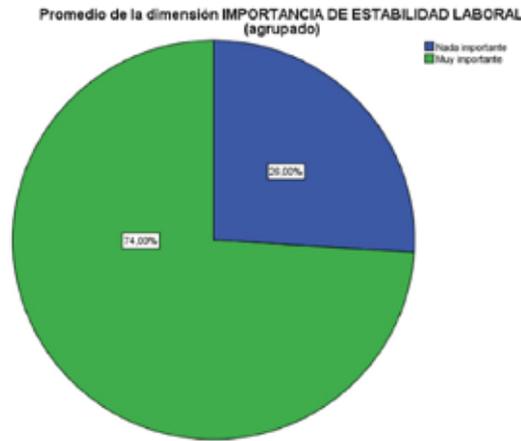


Gráfico 21: Importancia de estabilidad laboral.

Conclusión: El 74% de los entrevistados, considera muy importante la estabilidad laboral a la hora de decidir quedarse en una empresa, el 26% no.

Variable 15: Importancia de comunicación efectiva:

Promedio de la dimensión IMPORTANCIA DE COMUNICACION EFECTIVA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada importante	19	38,0	38,0	38,0
Muy importante	31	62,0	62,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 22: Importancia de comunicación efectiva.

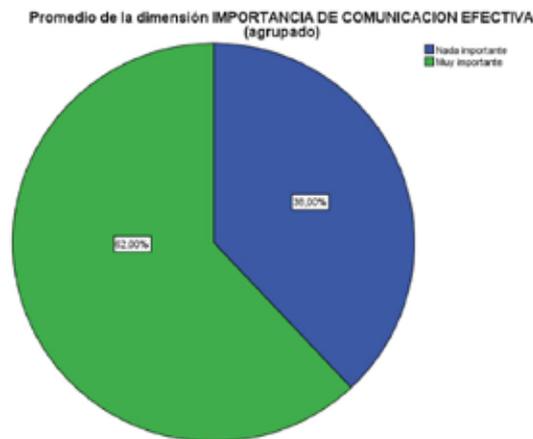


Gráfico 22: Importancia de comunicación efectiva.

Conclusión: El 62% de los entrevistados, considera muy importante la comunicación efectiva a la hora de decidir quedarse en una empresa, el 38% no.

Variable 16: Importancia de las relaciones interpersonales:**Promedio de la dimensión IMPORTANCIA DE RELACIONES INTERPERSONALES**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada importante	15	30,0	30,0	30,0
Muy importante	35	70,0	70,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 23: Importancia de las relaciones interpersonales.**Gráfico 23:** Importancia de las relaciones interpersonales.

Conclusión: El 70% de los entrevistados, considera muy importante las relaciones interpersonales a la hora de decidir quedarse en una empresa, el 30% no.

Variable 17: Importancia del equilibrio vida personal y laboral:**Promedio de la dimensión IMPORTANCIA DE EQUILIBRIO VIDA PERSONAL Y LABORAL**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada importante	6	12,0	12,0	12,0
Muy importante	44	88,0	88,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 24: Importancia del equilibrio vida personal y laboral.



Gráfico 24: Importancia del equilibrio vida personal y laboral.

Conclusión: El 88% de los entrevistados, considera muy importante el equilibrio vida personal y laboral a la hora de decidir quedarse en una empresa, el 12% no.

Variable 18: Importancia de las condiciones de trabajo:

Promedio de la dimensión IMPORTANCIA DE CONDICIONES DE TRABAJO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada importante	16	32,0	32,0	32,0
Muy importante	34	68,0	68,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Tabla 25: Importancia de las condiciones de trabajo.

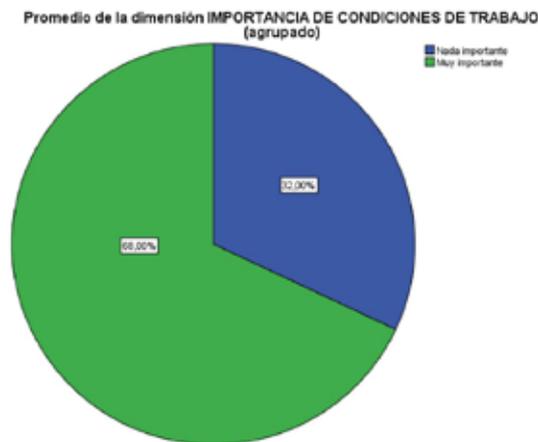


Gráfico 25: Importancia de las condiciones de trabajo.

Conclusión: El 68% de los entrevistados, considera muy importante las condiciones de trabajo a la hora de decidir quedarse en una empresa, el 32% no.

CAPITULO V

5. RECOMENDACIONES

5.1 Prácticas recomendadas para una eficiente gestión de las personas

Según Jeffrey Pfeffer (1998), existen “prácticas de recursos humanos de alto rendimiento”, que ayudan a optimizar la labor de las personas o capital humano y así logran un mejor resultado económico. (Oltra Comorera et Al., 2005).

De acuerdo a la perspectiva de gestión de los recursos, las firmas que se destacan, desarrollan y explotan estrategias y competencias según su composición física, organizacional y de capital humano y así obtienen ventajas competitivas y una mejor performance que la competencia. El foco de atención en estos casos está puesto en el desarrollo de las personas y el rol estratégico del área de gestión de recursos humanos, y como la misma genera ventajas competitivas en las compañías. (Wright, et Al. 1995)

A continuación se detallan las acciones que se llevan a cabo en un correcto proceso de gestión de personas:

- **Planeación:** en esta instancia se fijan los objetivos y los lineamientos a seguir para alcanzarlos. En la planeación se ubican los programas de formación del personal.
- **Organización:** está conformada por el conjunto de actividades, relaciones, análisis de cargos o puestos, el método de reclutamiento y selección del personal.
- **Coordinación:** corresponde a la formación de equipos de trabajo, a través de la socialización, las relaciones con los gremios y la capacitación.
- **Dirección:** incluye la conducción del grupo de personas utilizando como estrategias: la motivación individual, la remuneración, el desarrollo de un buen clima laboral y el incentivo de una gestión participativa.
- **Control:** se realiza mediante evaluaciones de desempeño, auditoría del personal y el manejo de reclamos. (J. Castillo Aponte, 2006).

Finalmente, la inversión en el desarrollo del capital humano genera en las compañías, mejores resultados financieros y grandes diferencias en atención y la satisfacción al cliente, con respecto a la competencia.

Las siete prácticas recomendadas en la gestión de talentos, enunciadas por J. Pfeffer (1998) son:

1. Seguridad en el empleo.
2. Contratación selectiva del nuevo personal.
3. Descentralización de la toma de decisiones a través de equipos auto dirigidos.
4. Retribución comparativamente alta dependiendo de los resultados.
5. Formación y capacitación permanente.
6. Reducción de distinciones y obstáculos, incluyendo vestimenta, lenguaje, distribución del trabajo y las diferencias salariales entre categorías.
7. Amplia participación de los distintos sectores de la empresa, en lo que respecta a la información financiera y a los resultados económicos.

A continuación desarrollaremos las prácticas y acciones que a nuestro criterio son las más relevantes para una eficiente gestión de personas, de acuerdo de la investigación bibliográfica y por el resultado de las encuestas realizadas:

5.1.1 Atracción y contratación del personal

La selección es un proceso dinámico, cuya finalidad es encontrar a la persona adecuada (por sus aptitudes, características personales, formación, experiencia, intereses, etc.) para cubrir un determinado puesto dentro de la organización. (M. Nebot López, 1999).

Según María Nebot López (1999), para que la selección sea efectiva, se deberán tener en cuenta las siguientes variables:

- **Las características del puesto.**
- **Los requisitos que deberá tener o cumplir el potencial candidato.**
- **La objetividad a la hora de evaluar y valorar los distintos candidatos.**

Un modelo de contratación de personal efectivo, genera que los nuevos empleados se adapten a la organización y generen un valor agregado a la misma. (J. Pfeffer, 1998).

5.1.2 Descripciones de puesto

Las descripciones de perfil de puesto, facilitan la asignación de tareas, funciones, sirven como guía de lo que se espera de una persona, sus necesidades de capacitación y el alcance del puesto. (Zepeda, 1999).

El primer paso que se deberá llevar a cabo es el desarrollo de la descripción del perfil correcto que deberá cubrir el puesto. En la descripción debe detallarse las características que debe tener el candidato adecuado. (F. Gan et Al., 2006).

En las descripciones de puestos se deben detallar las responsabilidades, la selección, el perfil personal que deben tener las personas que desarrollen dicho puesto. (F. Gan et Al., 2006).

El desarrollo de descripciones de puestos le permitirá:

- **Racionalizar la asignación de perfiles de personas a los puestos.**
- **Planificar de forma eficiente.**
- **Establecer las bases de la evaluación de desempeño.**
- **Valorizar los puestos de trabajo.**
- **Tener planes de carrera.**
- **Documentar funciones y tareas**, que se deben llevar en cada uno de los puestos de la empresa y describir las competencias necesarias para ocupar ese puesto. (F. Gan et Al., 2006).

5.1.3 Formación y capacitación

La capacitación es fundamental para desarrollar la capacidad de las personas, incrementar su productividad, aumentar su rendimiento, retenerla en la compañía y darle flexibilidad para adaptarse ante los cambios que acontecerán. (K. Dychtwald et Al., 2003).

Además, el desarrollo profesional de las personas dentro de la organización, genera un incentivo que crea compromiso de los empleados con la empresa, lo cual da como resultado que las relaciones laborales duren más tiempo. (E. Cabrera et Al., 2005).

La capacitación es el mejor medio para motivar, aumentar la integración, generar compromiso y solidaridad en el personal de las organizaciones, lo que se traduce en mejores condiciones laborales, mayor productividad, entre otros factores. (A. Aguilar, 2004).

La capacitación que se debe realizar es de dos tipos:

- **Capacitación en aulas o fuera del lugar de trabajo:** la misma puede ser llevada a cabo por instructores o capacitadores especializados internos a la organización así como también a capacitadores externos a la organización.
- **Capacitación “on the job” o en el trabajo:** este tipo de capacitación se realiza sobre las actividades cotidianas, normalmente son llevadas a cabo por el jefe directo en el puesto de trabajo. Este tipo de capacitación es fundamental para las personas, ya que genera vínculo y compromiso de ambas partes. En este caso se destaca el accionar del jefe en materia de liderazgo; para llevar a cabo el proceso de capacitación y de comunicación sobre los procesos y procedimientos a aprender. (A. Aguilar, 2004).

Finalmente, uno de retos directivos es el de incorporar nuevas tecnologías y métodos para lograr eficiencia, estos cambios tecnológicos generan cambios en las operatorias de los procesos productivos, por lo cual deben estar acompañados de capacitación y entrenamiento. La actualización no sólo es un medio para el desarrollo sino también para la supervivencia de la empresa. (A. Aguilar, 2004).

5.1.4 Política de retribución

Las recompensas son una de las principales herramientas que permiten tener al personal motivado y facilitan la consecución de los objetivos estratégicos.

Una correcta política de recompensas genera que los empleados tengan mayor satisfacción y un mayor rendimiento laboral y una mejor comunicación, por lo cual se reduce la rotación, el estrés, el ausentismo. (Gerhart et Al., 1987).

Las políticas de recompensas cumplen una función fundamental en las organizaciones que desean atraer y retener buenos recursos humanos. (Boyd et Al., 2001).

El salario, es uno de los principales temas a definir y gestionar con respecto a la política de recursos humanos. Lo importante es que los sueldos no sean ni altos, ni bajos sino justos. Para la satisfacción y motivación de los empleados es necesario un plan o sistema de remuneraciones que incluya la remuneración acompañada de incentivos: salariales (compensaciones por desempeños, bonos), financieros (créditos personales) y materiales (transporte subsidiado, convenios con restaurantes, gimnasios, seguros de vida, vehículo de la empresa, etc.). (I. Chiavenato, 1999).

Según Pilar Jericó, la mejor estrategia para retener a los empleados es mediante el salario emocional, lo que significa: el equilibrio entre la vida personal y profesional, el tener una misión. (P. Jericó, 2008).

Para la consultora Mercer (2014), el modelo de compensación integral es el más adecuado para atraer, motivar y retener al personal.

El modelo de compensación integral, está conformado por las siguientes variables:

- **Compensación material:** es de naturaleza financiera e incluye la remuneración económica que puede ser fija o variable (bonos adicionales) y beneficios y emolumentos (auto de la compañía, horario flexible, tarjeta corporativa, tickets para alimentos).
- **Compensación emocional:** no es de naturaleza financiera, establece un vínculo emocional entre el empleado y la compañía e incluye la capacitación y el desarrollo, el clima laboral, y el balance vida personal/laboral.



Figura 3: Compensación integral (Mercer).

5.1.5 Seguridad laboral y plan de carrera

Para poder retener a las personas en las empresas, es fundamental la seguridad en el empleo y la posibilidad de desarrollo de un plan de carrera.

La seguridad se basa en el compromiso de la organización con los trabajadores, la misma genera estabilidad laboral, y como resultado el aporte de conocimientos por parte de los trabajadores y un incremento en la productividad.

Finalmente, la seguridad laboral genera que el personal esté altamente motivado, sea leal a la compañía y tenga bajo nivel de deserción. (J. Pfeffer, 1998).

El plan de carrera consiste en un objetivo futuro deseable al que se pretende llegar laboralmente. El mismo, está compuesto por una serie de pasos o etapas que se deben ir alcanzando para llegar al objetivo final. Cada una de estas etapas, está formada por puestos en los que debe trabajar y desarrollarse por un tiempo el empleado, adquiriendo nuevas competencias, cumpliendo ciertos objetivos, para finalmente pasar a la siguiente etapa. (F. Gan et Al., 2007).



Figura 4: Compensación integral (F. Gan et Al., 2007).

5.1.6 Comunicación

Según Henry Mintzberg “La verdadera raíz de la ineficiencia es el elevado coste de la comunicación”. (F. Gan et Al., 2007)

La palabra comunicación es la transmisión de información entre personas; la comunicación es interacción, las personas comparten maneras de pensar, sentir y actuar. Una buena comunicación conlleva a entender a la otra persona. (C. Báez Evertsz, 2000).

Marcus Buckingham y Curt Coffman (2000), afirman que la comunicación representa a la interacción entre el gerente y uno de sus empleados mientras se hacen preguntas y las responden. Para que exista tal relación es fundamental una comunicación eficaz.

Roger D´aprix (1999), diferencia a las comunicaciones en reactivas y proactivas o estratégicas, siendo el factor preponderante el feedback. En las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, existe una gran ventaja ya que todos se comunican verbalmente y a través del contacto personal, lo que permite comunicaciones altamente productivas.

5.1.7 Liderazgo

El liderazgo es una variable fundamental en el desarrollo de una organización, las personas que ejercen el control, son las responsables de los resultados. (D. Ulrich, et Al., 1999).

La existencia de una buena relación entre líder y liderado genera compromiso, bienestar y buena comunicación. (R. Navarro et Al., 2010).

Para que los empleados, perciban mayor bienestar y compromiso en la organización, los líderes deben (R. Navarro et Al., 2010):

- Darle mayor importancia a los procesos de selección y promoción interna de competencias.
- Generar un buen clima de comunicación y bienestar.
- Formar y fomentar el compromiso.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIÓN

En la actualidad las empresas se enfrentan a mercados altamente competitivos, por lo que necesitan, para diferenciarse de su competencia y sobrevivir en el tiempo, del talento de sus colaboradores.

Como resultado del trabajo de investigación y de la encuesta realizada, pudimos observar, por un lado, que en las PyMEs estudiadas existen programas de atracción y retención, descripciones de puestos y el detalle de los procedimientos. Además, los líderes cumplen su función de liderazgo y hay buena comunicación. Pero hay falencias en los procesos de formación y capacitación, en el desarrollo de planes de carrera y en el grado de satisfacción de los empleados por la retribución que reciben.

Por otro lado, podemos destacar que, para los integrantes de las organizaciones actuales, existen variables con gran peso a la hora de decidir seguir en la organización o dejar de pertenecer a la misma. Entre estas variables, se destacan: la existencia de planes de carrera, los programas de capacitación y formación, la estabilidad laboral, la comunicación intersectorial y efectiva, las buenas relaciones interpersonales, el equilibrio entre la vida personal y laboral, y las buenas condiciones de trabajo.

Según los resultados obtenidos, podemos concluir que, si bien se realizan acciones puntuales y de gestión de personas en las PyMEs, estas no son suficientes e integrales.

Por otra parte, podemos deducir que, mejorando y desarrollando ciertas estrategias, operatorias y variables, es posible retener a las personas más talentosas de la organización.

Finalmente, el éxito de las organizaciones depende de la implementación de un sistema de gestión integral, que debe ser promulgado por sus líderes.

BIBLIOGRAFÍA

- **Aguilar, Alfonso Siliceo.** (2004). "Capacitación y desarrollo del personal". México. Cuarta edición. Editorial: Limusa. SA. De C.V. Grupo Noriega Editores.
- **Alles, Martha.** (2005). "Desarrollo del Talento Humano". Buenos Aires. Primera edición. Editorial Granica.
- **Alles, Martha.** (2006). "Dirección estratégica de Recursos Humanos Volumen II – Casos". Buenos Aires. Segunda edición. Editorial Granica.
- **Álvarez, José Luis.** (1994). "Las redes frente a las burocracias: La gestión y estructuras de las empresas del futuro". Paper- IESE Universidad de Navarra-Folio. Barcelona.
- **Báez Evertsz, Carlos.** (2000). "La comunicación efectiva". Primera Edición. Santo Domingo. Editorial: Búho.
- **Baron, James y Kreps, David.** (1999). "Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers". New York. John Wiley & Sons Inc.
- **Bass, Bernard M. y Avolio, Bruce J.** (1992). "Organizational Description Questionnaire". Reedwood.
- **Blanchard, K., Carlos, J. y Randolph, A.** (1997). "Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa". Bogotá: Editorial: Norma S.A.
- **Botín, Andrea** (2000). "Mi receta para triunfar", Expansión 1 y 2 de Julio-En el prólogo del libro de Pilar Jericó "Gestión del Talento, Construyendo compromiso". Primera Edición. Buenos Aires. Editorial: Pearson.
- **Boyd, Bryan y Salamin, Alain.** (2001). "Strategic reward systems: A contingency model of pay system design". Strategic Management Journal, 22 (Iss. 8), 777. Paper disponible en: http://www.researchgate.net/profile/Alain_Salamin/publication/229509143_Strategic_reward_systems_a_contingency_model_of_pay_system_design/links/02e7e524a7a8c8ebf3000000.pdf
- **Bycio, Peter; Hackett, Rick D. y Allen Joyce S.** (1995). "Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership". Journal of Applied Psychology. Vol: 80.
- **Buckingham Marcus y Coffman Curt.** (2000) "Primero rompa las reglas, basado en las entrevistas de la organización Gallup, a más de 80.000 gerentes en más de 400 empresas. Estados Unidos. Editorial: Norma.
- **Cabrera, Elizabeth y Cabrera, Ángel.** (2005). "Fostering knowledge sharing through people management practices". International journal of Human Resource Management.
- **Camagüey, Luis.** (2008). "Prácticas del Capital Humano Hoy". Debates Iesa.
- **Cappelli, Peter.** (2000). "A Market Driven Approach to retaining talent". Harvard Business Review.
- **Cappelli, Peter.** (2001). "El Nuevo pacto en el trabajo. Empresas y empleados ante el mercado laboral de hoy". Buenos Aires. Editorial Granica.
- **Cappelli, Peter.** (2008). "Talent management for the twenty-first century". Harvard Business Review.
- **Casas Romeo, Agustí.** (2002). "Remuneración, Retribución y Motivación de los vendedores". Madrid. Editorial Esic.
- **Castillo Aponte, José.** (2006). "Administración de personal: un enfoque hacia la calidad". Segunda Edición. Colombia. Editorial Ecoe Ediciones. E-book, disponible en: <http://books.google.es/books?id=1aXmDqJpEc8C&lpg=PR3&ots=fhd8uxVNqH&dq=ROTACION%20DE%20PERSONAL%20%2B%20DESPIDOS&lr&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- **Chiavenato, Idalberto.** (1999). "Administración de Recursos Humanos". Quinta Edición. Editorial Mac Graw Hill. Artículo electrónico, disponible en: <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- **Cleri, Carlos.** (2007). "El libro de las Pymes". Primera Edición. Buenos Aires. Editorial Granica.
- **Covey, Stephen.** (1990/1996). "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" (8ª Reimpresión). Barcelona. Editorial: Paidós.
- **D'aprix Roger.** (1999). "La comunicación para el cambio, como conectar el lugar de trabajo con las constantes demandas del mercado". Barcelona. Editorial: Granica.
- **Davenport, Thomas O.** (2000). "Capital Humano". Primera Edición. Barcelona. Editorial Gestión 2000.
- **Davidow, William H y Malone, Michael S.** (1992). "The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century". New York. Editorial: Harper Collins.
- **De la Rosa Navarro, María Dolores, y Carmona Lavado, Antonio.** (2010). "Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización". Universia Business Review.
- **Delgado Piña, María Isabel; Gómez Martínez Luis; Romero Martínez Ana María y Vázquez Inchausti, Elena.** (2007). "¿Cómo gestionan las empresas emprendedoras los recursos humanos?" El Caso de REDUR, Cuadernos de Gestión, Vol. 7. Nº 1

- **Denison, Daniel R.** (1996). "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars". *Academy of Management Review*, Vol. 21.
- **Didou, Sylvie Aupetit.** (2009). "Fuga de cerebros, movilidad académica y redes científicas". Primera Edición. D.R. Edición. E-Book, disponible en: http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_fabrik&view=details&formid=2&rowid=40&lang=es
- **Dolan, Shimon. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., y Shuler, R. S.** (1999). "La gestión de los Recursos Humanos, como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación". Madrid. Editorial: Mc Graw Hill.
- **Dolan, Shimon; Martín, Irene y Soto, Eduardo.** (2004). "Los diez mandamientos para la dirección de personas". Segunda Edición. España. Editorial Ediciones Gestión 2000.
- **Dychtwald, K; Erickson T., Morison R.** (2007). "Retención del Talento". México Editorial Empresarial Lid.
- **Equipo Vértice.** (2007). "Retribución del Personal". España. Publicaciones Vértice S.L.
- **Ermólieva, Eleonora.** (2011). "¿Fuga o intercambio de talentos? Nuevas líneas de investigación". *Revista Bimestre Cubana*, 2013. Paper disponible en: <http://www.bimestrecubana.cult.cu/ojs/index.php/revistabimestre/article/viewArticle/117>
- **Gan, Federico y Jaume Triginé.** (2006). "Manual de Instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones". Primera Edición. España. Editorial: Díaz de Santos.
- **Gan, Federico y Berbel Giménez, Gaspar.** (2007). "Manual de Recursos Humanos - 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor humano en las organizaciones actuales". Primera edición. Barcelona. Editorial UOC.
- **González Gatica, Rodolfo.** (2005). "Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva". Primera edición. México. Editorial Norma.
- **Goranson, H. Ted.** (1999). "The Agil, Virtual Enterprise". Cases, metrics, tools. Wesport. Editorial: Quorum.
- **Hatum, Andrés.** (2011). "El futuro del Talento". Primera Edición. Buenos Aires. Editorial: Temas Grupo.
- **Hedlung, Gunnar.** (1994). "A model of knowledge management and the N-form corporation", *Strategic Management Journal*. Vol 15
- **Hodge, Billy; Anthony, William y Gales, Laurence.** (1998): "Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico". Madrid. Editorial: Prentice Hall.
- **Howell, Jane M. y Avolio, Bruce J.** (1993). "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance". *Journal of Applied Psychology*.
- **Jericó, Pilar.** (2008). "Gestión del Talento, Construyendo compromiso". Primera Edición. Buenos Aires. Editorial: Pearson.
- **Likert, Rensis y Jane Gibson Likert.** (1986). "Nuevas formas para solucionar conflictos." México. Editorial: Trillas.
- **Locke, Edwin.** (1976). "The nature and causes of job satisfaction". M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago. Editorial: Rand McNally.
- **Medina, José.** (2000). En el prólogo del libro de Pilar Jericó "Gestión del Talento, Construyendo compromiso". Primera Edición. Buenos Aires. Editorial: Pearson.
- **Menon, Sanjay.** (1999). "Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation". *Canadian Journal of Behavioural Science*, 31 (3), 161. Extraído el 17 Agosto, 2005, de la base de datos de ProQuest.
- **Michaels, Ed; Handfield Jones Helen y Axelrod Beth.** (2001). "The War for Talent". Boston. Harvard Business School Publishing.
- **Miles, Raymond E. y Snow, Charles C.** (1992). "Causes of failure in Network Organizations" *California Management Review*. Vol XXXIV, Nº 4 Summer.
- **Nebot López, María José.** (1999). "La Selección de Personal- Guía práctica para directivos y mandos de las empresas". Primera Edición. Madrid. Editorial: Fundación Confemetal.
- **Oltra Comorera, Víctor; Curos Vilá, María Pilar; Díaz Cuevas Christian; Rodríguez Serrano, Juan Carlos; Teba Nuez, Rosa; Tejero Lorenzo, Jorge.** (2005). "Desarrollo del factor Humano". Primera Edición. Barcelona. Editorial: UOC. E-Book, disponible en: <http://books.google.com.ar/books?id=WZhiexkVvecC&lpg=PA30&ots=vNtA0EcptG&dq=Pfeffer%20en%20su%20libro%20la%20Ecuaci%C3%B3n%20Humana&hl=es&pg=PA4#v=onepage&q=Pfeffer%20en%20su%20libro%20la%20Ecuaci%C3%B3n%20Humana&f=false>
- **Ouchi, William.** (1982). "Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés". Bogotá. Editorial: Norma.

- **Palomo Vadillo, María Teresa.** (2013). "Liderazgo y motivación de equipos de trabajo". Madrid. Editorial: ESIC-Business Marketing School.
- **Pavón, Julián. E. e Hidalgo Antonio.** (1997). "Gestión e innovación: un enfoque estratégico." Madrid. Editorial: Pirámide.
- **Pettigrew, Andrew M.; Whittington, Richard; Melin, Leif; Sanchez-Runde, Carlos; Van den Bosch, Frans; Ruigrok, Winfried; Numagami, Tsuyoshi.** (2003). "Innovative forms of organizing". Londres. Editorial: SAGE Publicatios Ltd.
- **Pfeffer, Jeffrey.** (1998). "La Ecuación Humana, Como Diseñar y Dirigir Empresas de Alto Rendimiento". Barcelona. Ediciones Gestión.
- **Pumpin, Cuno y García Echeverría, Santiago.** (1988). "Cultura Empresarial". Madrid. Editorial Díaz de Santos".
- **Raff, Daniel y Summers, Lawrence.** (1986). "Did Henry Ford pay efficiency wages?" Cambridge. National Bureau of Economic Research. Paper disponible en el siguiente link: <http://www.nber.org/papers/w2101.pdf>
- **Robbins, Stephen P.** (2004). "Comportamiento Organizacional". Décima Edición. México. Editorial: Prentice Hall.
- **Ruiz, González Manuel y Mandado Pérez Enrique.** (1989). "La innovación tecnológica y su gestión". Barcelona. Editorial: Marcombo SA.
- **Schein, Edgar.** (1965). "Organizational psychology". Editorial: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- **Schein, Edgar.** (1992). "Organizational Culture". San Francisco, California. Editorial: Jossey-Bass.
- **Schein, Edgar.** (1988): "La Cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica". Barcelona. Editorial: Plaza y Janés.
- **Smircich, Linda.** (1983). "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrativa Science Quaterly*.
- **Stewart, Thomas A.** (2001) "La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual". Buenos Aires. Editorial: Granica.
- **Strategor.** (1995). "Estrategia, estructura, decisión, identidad". Barcelona. Editorial: Masson.
- **Sverdlik, Mario; J. Clifton Williams, Andrew J. Du Brin y Henry L. Sisk.** (1991). "Administración y organización". Estados Unidos. Editorial: Harper Collins.
- **Ulrich, Dave; Zenger, Jack; and Smallwood.** (1999). "Results-Based Leadership. Boston, Harvard Business School Press.
- **White, Ralph Kirby y Lippit, Ronald.** (1960). "Autocracy and democracy". New York. Editorial: Harper & Row.
- **Whitman, Daniel S., Van Rooy, David L. y Viswesvaran, Chockalingam.** (2010). "Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: a meta-analysis of collective construct relations". *Personnel Psychology*.
- **Wright, Patrick, Smart, Dennis, y McMahan, Gary.** (1995). "Matches between Human Resources and Strategy among NCCA Basketball Teams". Editorial: Academy of Management- E-Book, disponible en: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/256620?uid=2&uid=4&sid=21104942256617>
- **Zepeda Herrera, Fernando.** (1999). "Psicología Organizacional". Sexta Edición. México. Editorial: Pearson.

ARTÍCULOS

- **Bargsted, Matías.** (2011). "Essays on the Conditional Nature of Opinion Formation: Multilevel Models Explaining Institutional and Temporal Variation in Behavior" (Doctoral Dissertation). The University of Michigan, Ann Arbor. Disponible en: http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/86362/bargsted_1.pdf?sequence=1
- **Cuculiansky, Cynthia.** "¿Cómo evitar que la competencia le robe a sus Trabajadores más talentosos?" *Materia Biz, Escuela de Negocios*. Disponible en: <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=32677>
- **Diario El Cronista Comercial.** (2013) "Cómo motivar a los nuevos Talentos". Disponible en: <http://www.cronista.com/pyme/-Como-motivar-a-los-nuevos-talentos-20131114-0013.html>
- **Diccionario de la Real Academia RAE:** <http://dle.rae.es/?w=emolumento>
- **Edwards Bryan, Bell Suzanne Winfred Arthur, Jr. y Arlette D. Decuir.** (2008). "Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance". *Applied Psychology: an International*

Review. Disponible en:

http://www.researchgate.net/profile/Winfred_Arthur_Jr/publication/229055858Relationships_between_Facets_of_Job_Satisfaction_and_Task_and_Contextual_Performance/links/00b49526f01305184c000000.pdf

- **Gerhart y Milcovich.** (1987) "Salaries, Salary Growth and Promotion of men and woman in a large Private firm", disponible en:
http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1446&context=cahrswp&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ar%2Fscholar%3Fhl%3Des%26as_sdt%3D0%2C5%26as_vis%3D1%26q%3Dgerhart%2By%2Bmilkovich#search=%22gerhart%20y%20milkovich%22
- **Hoepfl, M. C.** (1997). "Choosing qualitative research: A primer for technology education researchers". Journal of Technology Education, Recuperado en noviembre de 2014, disponible en:
<http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JTE/v9n1/pdf/hoepfl.pdf>
- **Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J. y Wilk, P.** (2004). "A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction" [Versión electrónica]. Journal of Organizational Behavior, 25. Extraído el 10 Octubre, 2015, de la base de datos de ProQuest.
[http://www.rc.usf.edu/~jdorio/ORM/Laschinger,%20H.%20K.%20S.,%20Finegan,%20J.%20E.,%20Shamian,%20J.,%20%26%20Wilk,%20P.%20\(2004\).pdf](http://www.rc.usf.edu/~jdorio/ORM/Laschinger,%20H.%20K.%20S.,%20Finegan,%20J.%20E.,%20Shamian,%20J.,%20%26%20Wilk,%20P.%20(2004).pdf)
- **MECON.** Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. (2015). Resolución 357/2015 disponible en:
<http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/210000-214999/212683/norma.htm>
- **Mercer Consultora.** (2014). "Tendencias en compensaciones en un marco de incertidumbre". Presentación Décimo Congreso Nacional de RRHH: Talento + Innovación, realizado en Universidad Blas Pascal.
- **Morris, Michael y Venkatesh, Viswanath.**(2010). "Job characteristics and job satisfaction: understanding the role of enterprise resource planning system implementation." Artículo extraído el 02 de octubre de 2015: http://www.vvenkatesh.com/Downloads/Papers/fulltext/pdf/Morris_Venkatesh_MISQ.pdf
- **Rubio Navarro, J.** (20 de 10 de 2006). Revista Digital Universitaria. Recuperado el 24 de 19 de 2014. Artículo Web disponible en: <http://climalaboralnyd.blogspot.com/>
- **Scarso, Flavia Vanesa.** (2011) "La rotación laboral en las empresas", Artículo Web, disponible en: <http://suite101.net/article/la-rotacion-laboral-en-las-empresas-a61011>
- **Thompson, Iván.** (2006) "Definición de la empresa", disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

ANEXO 1: MODELO DE ENCUESTAS

ENCUESTA PARA IDENTIFICAR PROCESOS INTERNOS DE DESARROLLO Y ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DEL PERSONAL DE ALTO RENDIMIENTO

Buenas Tardes, mi nombre es “Ana Clara” soy Alumna de la Universidad de Belgrano y para mi trabajo de Tesis de Posgrado, estoy realizando el siguiente cuestionario, que pretende recopilar información que permita medir las prácticas de alto rendimiento en Gestión Humana.

Tenga en cuenta, que los resultados, serán utilizados con un fin investigativo.

Solicito su colaboración completando dicho cuestionario de forma objetiva y precisa.

*1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL

NOMBRE:	<input type="text"/>
EDAD:	<input type="text"/>
GÉNERO:	<input type="text"/>
PROFESIÓN:	<input type="text"/>
EMPRESA:	<input type="text"/>
CARGO:	<input type="text"/>
INDUSTRIA DE LA COMPAÑÍA:	<input type="text"/>
ANTIGÜEDAD EN AÑOS EN LA COMPAÑÍA:	<input type="text"/>

*2. Responda el siguiente cuestionario, teniendo en cuenta la siguiente escala de valores:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. El proceso de contratación fue ordenado y organizado, consistió de varios pasos programados y entrevistas con diferentes sectores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Existe un proceso de contratación laboral que me permita proyectarme laboralmente a futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Al ingresar se me informó la descripción detallada de las actividades que actualmente realizo durante mi jornada laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Existen manuales de procedimientos que indican las actividades, el orden en que se deben realizar y funciones de los puestos de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Cuando lo considero necesario, cambio sobre la marcha, los procesos y procedimientos que realizo en mis funciones a fin de agilizar o mejorar el proceso en general.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. La capacitación inicial o inducción a la empresa me permitió conocer los procesos, la cultura de la empresa, las políticas y toda la información necesaria para poderme desarrollar en mi puesto de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Existen programas de capacitación y desarrollo para todas las áreas de la compañía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. La formación que brinda la empresa satisface mis necesidades personales y laborales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. La gerencia de la empresa se preocupa en que los empleados de la organización participemos de programas de desarrollo profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Existen programas de desarrollo profesional a los que puede aplicar cualquier empleado de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. En la empresa existe un plan de crecimiento profesional a largo plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. La compañía ante vacantes de puestos estratégicos prioriza a sus empleados para cubrir estas vacantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. En la empresa existen planes de carrera individuales, y programas de desarrollo profesional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Adicional al sueldo, la empresa me da incentivos, por el nivel de cumplimiento de objetivos y desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Me siento totalmente conforme con mi sueldo, considero que el mismo es superior al de puestos similares en otras compañías del mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. ¿Considera que su empresa le ofrece una política de compensación que incluye buenas prácticas de conciliación entre la vida personal y la laboral?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. En su empresa se implementó una política de retribución por objetivos individuales, el sueldo es personal y no existen las bandas salariales, los incrementos son intuitivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Los superiores proponen maneras de mejorar la efectividad en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Los líderes nos acompañan en los nuevos proyectos que debemos afrontar, y se preocupan porque los nos permitan desarrollarnos y crecer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Indique el grado de importancia que usted considera de las variables que juegan un valor importante al momento de permanecer en una empresa:
Según la siguiente escala:

	Nada importante	Importante	Muy importante
Desarrollo de plan de carrera (ascensos, reconocimientos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitación y Formación profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguro de Salud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad horaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonos o incentivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajar en una organización prestigiosa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programa de descuentos y beneficios para empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Idiomas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deportes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Home office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Día libre por el cumpleaños	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo económico para posgrados y programas de capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidad laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones interpersonales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilibrio vida personal y laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condiciones del lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>