

**De la retención a la fidelización de personal de mandos medios: ventaja competitiva  
para las organizaciones.**

**Melany Fonseca Pedroza**

**Especialización Gestión de Desarrollo Administrativo**

**Universidad Militar Nueva Granada**

**Profesor:**

**Cristhian Camilo Rojas Gutiérrez**

**Líder Especialización Facultad de Ciencias Económicas**

**Universidad Militar Nueva Granada**

**Bogotá, abril de 2018**

**DE LA RETENCIÓN A LA FIDELIZACIÓN DE PERSONAL DE MANDOS  
MEDIOS: VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS ORGANIZACIONES**

Pregunta de Investigación.....	1
Objetivos .....	1
Objetivo general.....	1
Objetivos específicos .....	1
Resumen .....	2
Abstract.....	3
Justificación.....	4
Introducción.....	5
Marco teórico.....	7
Los elementos de la retención de personal que impactan la competitividad de las organizaciones... 10	
Las ventajas competitivas que obtienen las organizaciones al implementar estrategias de fidelización en el personal de mandos medios.....	14
Conclusiones .....	16
Referencias.....	17

**Pregunta de Investigación:** ¿Cómo las estrategias de retención de personal fidelizan a los empleados de mandos medios, mejorando las ventajas competitivas de las organizaciones?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Definir las estrategias de retención de personal que fidelizan a los empleados de mandos medios, mejorando las ventajas competitivas de las organizaciones.

### **Objetivos específicos**

1. Describir los elementos de la retención de personal que impactan la competitividad de las organizaciones.
2. Identificar las ventajas competitivas que obtienen las organizaciones al implementar estrategias de fidelización en el personal de mandos medios.

## Resumen

El presente escrito tiene como por objetivo definir las estrategias de retención de personal que fidelizan a los empleados de mandos medios, mejorando las ventajas competitivas de la organización, partiendo de la identificación de las estrategias que contribuyen a la gestión del talento humano y su influencia en el desarrollo de la compañía. Para comprender los elementos que impactan la retención se manejarán diferentes términos que disminuyen la rotación de personal, por parte de autores referentes aplicables a la organización. Las mejores prácticas de retención de personal mejoraran la competitividad de la organización identificando el talento y su generación de valor al desarrollo productivo y administrativo en el cual se encuentre inmerso dicho personal.

**Palabras Claves:** Retención de personal, fidelización, ventaja competitiva, mandos medios.

### **Abstract**

The objective of this article is to define the retention strategies of personnel that loyal employees of middle managers, improving the competitive advantages of the organization, starting from the identification of the strategies that contribute to the management of human talent and their influence on the development of the company. In order to understand the elements that impact retention, different terms that reduce staff turnover will be handled by referring authors applicable to the organization. The best practices of retention of personnel will improve the competitiveness of the organization by identifying the talent and its generation of value to the productive and administrative development in which said personnel is immersed.

**Keywords:** Retention of personnel, loyalty, competitive advantage, middle management.

## Justificación

Los planes de retención se han convertido en un factor de la administración de personal a analizar. Durante los últimos años, se ha identificado que el talento humano debidamente capacitado y fidelizado a la organización contribuye a las ventajas competitivas, por lo tanto, la identificación desde la selección de un personal contributivo y una organización atractiva para talentos calificados juega un papel fundamental.

El análisis parte de describir los elementos de la retención de personal teniendo en cuenta que, el recurso humano, en una organización, es un activo intangible, en donde, se deben identificar los cargos de generación de valor, y, del mismo modo, se encuentran dentro de un nivel jerárquico idóneo para tomar decisiones que contribuyan o no al cumplimiento de metas u objetivos de la compañía.

Para encontrar y mantener el talento humano, es relevante identificar elementos de la retención de personal que impactan en la competitividad de las organizaciones, en donde todos sus colaboradores son conocedores de los objetivos de la compañía, y a la vez identificar la forma en que su labor contribuye al cumplimiento de los mismos. Es en este contexto en donde el personal de mandos medios, impulsa y promueve el cumplimiento de las metas en pro de la visión organizacional.

Los mandos medios son ese enlace con la alta dirección, que controlan y gestionan actividades con valor agregado, por lo tanto, debe ser un personal idóneo y calificado para promover adecuadamente el direccionamiento de la organización. Su contribución genera resultados que pueden ser negativos o positivos, y, de acuerdo a esto, la relación *empleado–empleado* (*en doble vía*) llevada a cabo mediante un plan de retención de personal idóneo, es recíproca, no solo desde el plano económico, sino que lo fideliza, lo cual está inmerso en el

entorno profesional y personal de los individuos que se encuentren ejecutando dichas actividades.

## **Introducción**

El presente escrito pretende exponer la manera en que los planes de retención fidelizan al personal de mandos medios, contribuyendo a la ventaja competitiva de la organización, en donde un cambio de personal implica no solo pérdidas económicas sino de capital intelectual y experiencia.

La retención de personal la define González (2009) como “aquellas prácticas administrativas orientadas a no dejar ir a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa”, en donde los empleados buscan, en una organización, contar con seguridad laboral.

De acuerdo a esto, Santacruz (2011) afirma que,

*“Hablar de seguridad es hablar de estabilidad en el empleo ya que este es un indicador del compromiso de la organización con sus trabajadores y en la misma se incluyen aspectos relativos al tiempo de permanencia de los empleados y al tipo de contrato que se realiza” (p. 70).*

Dichas prácticas de retención, según Hirschfeld (2006), inician a partir de la selección, dado que la organización reclutará personal cuyo perfil se ajuste con la cultura organizacional y junto con los trabajadores, informando así al aspirante de manera realista el bienestar tanto personal como laboral que puede esperar de su nuevo empleador.

Velasco (2010) argumenta que, para que sea posible diseñar un plan de retención al interior de una organización, resulta de vital importancia la formulación de algunas preguntas a saber, las cuales van desde por qué y hacia quienes se desea retener, ya que de esta manera es viable la creación de estrategias y lineamientos que permiten la sostenibilidad de los empleados, ampliando su visión dentro de la empresa. Es importante tener en cuenta que dichas estrategias y lineamientos deben plantearse de tal forma que resulten viables en cuanto a su ejecución y,

en consecuencia, debe existir una continua mejora de acuerdo con las necesidades de la compañía. Teniendo en cuenta lo anterior, Hirschfeld (2006) plantea la importancia de la retención de un capital humano a través del cual exista una mejora de la eficiencia y eficacia de la empresa, aprovechando de esta manera las oportunidades que brinda el mercado, y a su vez, minimizando eventuales amenazas.

Por lo tanto, uno de los elementos relevantes dentro de la retención de personal es el salario emocional y los planes de carrera incorporados dentro de los planes organizacionales que influyen las buenas prácticas de retención de personal y su aplicación en puestos muy valiosos para una organización, por lo que son recursos escasos, y de acuerdo con Wright, Wright, Smart y McMahan (1995), estos necesitan unos niveles de motivación adecuados, con el fin de evitar que se abandone la empresa.

Teniendo en cuenta lo expuesto por Maldonado y Perucca (2008), se entiende por fidelización:

*“Mediante el término “fidelización” se intenta describir como retener a los empleados que son de interés para la organización. Es importante considerar este punto, ya que dentro de la organización la pérdida de talentos profesionales de interés puede significar pérdida de mejores desempeños a la hora de lograr productividad y calidad” (p.73)*

Con base en lo anterior, puede afirmarse que el recurso humano de una organización es una fuente de ventaja competitiva para la organización donde lograr “atraer, desarrollar, entusiasmar y retener” a los más aptos es uno de sus grandes retos, con el objetivo de mejorar calidad del desempeño del personal vinculado, Michaels, E., Handfield, H. y Axelrod, B, (2003).

Además de ello, Villareal (2006) plantea que:

*“La competitividad va más allá de la productividad, representa un proceso centrado en: generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados”. (P, 6)*

Por su parte, Porter (2000), manifiesta a la estrategia competitiva como una acción por medio de la cual puede desarrollarse una amplia fórmula de la manera como la empresa va a competir en el mercado, por lo tanto, la generación de estrategias que fortalezcan al personal en cargos claves implica por parte de la organización planes de retención de personal que contribuyan a velar por la productividad y calidad de sus productos o servicios, los cuales fortalecen el desarrollo del cumplimiento de objetivos organizacionales. De esta manera López & Grandio (2005) proponen que en la compañía es importante la combinación de algunos elementos, como lo es la inteligencia, la habilidad y la competencia de los trabajadores que hacen parte de ella, toda vez que, el desempeño de la organización dependerá únicamente de la manera en que se desenvuelven las personas que en ella laboran, de acuerdo a esto, Ghoshal et al. (1992) manifiesta, que esas habilidades de aprendizaje y experiencia que el personal de mandos medios ha adquirido se torna en una ventaja competitiva para la organización

### **Marco teórico**

La revolución industrial causó efectos desfavorables en la sociedad. el economista suizo Simonde, citado por Chaves (2004) expresó que “la producción aumenta mientras el bienestar disminuye”. Las ciudades industriales crecían, la población aumentaba considerablemente hasta el punto del hacinamiento. En el siglo XIX se extendió la preocupación por la miseria generalizada, las extensas horas de trabajo y explotación de las mujeres y niños, en vista de las problemáticas señaladas, la mano obrera de la época generaba paros que afectaban la industria, lo cual llevó a una emergencia social y la implementación de una nueva legislación laboral.

Por su parte, Robert Owen citado por Gordon (1993), exploró aspectos entre la industria y la sociedad estableciendo un modelo ilustrado de la organización, implantando un régimen humano, velando por la dignidad de los trabajadores de la fábrica New Lanark en Escocia de la cual era dueño, llevando a cabo un experimento de vida social. Desde la Teoría de Owen puede afirmarse, que una fuerza de trabajo satisfecha es una fuerza de trabajo eficiente con lo cual, al mejorar el entorno, se mejora al hombre, enfatizándose en la implementación de centros educativos para niños, elevación de salarios y disminución de horas de trabajo, es de resaltar la importancia para Owen de capacitar al ser humano desde su infancia para aumentar sus competencias con el fin de que sus aportes en la adultez contribuyeran al desarrollo de la industria.

Autores como Drucker (2002) mencionan que la clave de la excelencia es “descubrir el potencial de las personas y encargarse de desarrollarlo”. Al respecto Werther & Davis (2014) define el capital humano como:

*“Habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades” (p, 545).*

Durante los últimos años se han generado estrategias dentro de las organizaciones que buscan administrar adecuadamente el capital humano, Chiavenato (2002) menciona que “es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores en cuenta como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, **retener** y evaluar a las personas el cual tiene por objetivo proporcionar habilidades y competitividad a la organización” (p. 9), donde el mismo autor define el concepto de Ganar – Ganar , “si la organización pretende alcanzar sus objetivos por el mejor camino, entonces debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también ellas alcancen sus objetivos individuales y para que ambas ganen” (p. 5).

Por lo tanto, la organización debe propender porque sus objetivos organizacionales se encuentren en armonía con los objetivos individuales con el fin de contribuir al desarrollo de las dos partes. Esta situación puede evidenciarse en la siguiente gráfica:

**Figura 1.1 Los objetivos de la organización y los objetivos individuales**



*Fuente Chiavenato, 2009 p. 44.*

De acuerdo a ello, Puertas & Velasco (2010) agregan que,

*“Las nuevas circunstancias han traído cambios en las estrategias de negocio y en las prioridades de las organizaciones y en el nuevo entorno puede ser muy conveniente una reevaluación de cuál es realmente el talento clave que necesita el futuro de la organización. La identificación precisa del talento a retener en este momento permitirá, por un lado, segmentar adecuadamente las acciones y enfocarlas hacia las personas a quienes se quiere retener de manera prioritaria y, por otro, alinear el talento con los planes de futuro” (p, 19).*

Itami, et. al (1987), manifiesta que “los recursos intangibles tienen una mayor tendencia a generar mayores y/o mejores ventajas competitivas debido a que, frecuentemente, son raros y socialmente complejos, lo que los hace difíciles de imitar”.

Al respecto, Santacruz (2011) afirma que,

*“Hay que tener un programa solido que garantice que los mejores empleados que se han atraído van a estar por un largo tiempo en la organización o que el personal que a través del tiempo se ha fortalecido en conocimiento, habilidades y formación continuara generando su mejor disposición y productividad” (P, 13).*

Por lo tanto, seleccionar el recurso humano idóneo para desempeñar los cargos clave que contribuirán al cumplimiento de objetivos de la organización y que se ajuste con los objetivos de la misma es de gran importancia, identificar sus intereses y motivaciones es una forma de alentar y contribuir a un mejor desempeño generando resultados altamente calificados y la fidelización de dicho personal a la organización. De esta manera, Chiavenato (2008) afirma que “el capital intelectual está en la cabeza de las personas y no en la bolsa del empleador”, por lo tanto, el enfoque gerencial expone McKinsey (2008), será “competir por el mejor talento humano en un mercado altamente competitivo a nivel mundial”.

### **Los elementos de la retención de personal que impactan la competitividad de las organizaciones.**

Partiendo de la identificación del talento humano, Barney (1991) lo define como “un activo básico en la generación de valor de la empresa, activos valiosos, no sustituibles y difíciles de imitar”

Adicionalmente, Gil (2010) propone que “la empresa retribuirá a sus empleados, respetando las disposiciones de dichas funciones legales y regulaciones vigentes, según criterios que reconozcan las diferentes funciones y responsabilidades, así como los diferentes niveles de desempeño” (p. 60). Aclara además que “dentro de sus posibilidades económico financieras, aspira a sostener un nivel de competitividad salarial, en el conjunto del mercado laboral, que

le permita atraer y retener a las personas necesarias para el desarrollo y ejecución exitosa de su estrategia de negocio”.

La incorporación de elementos que contribuyan al plan de retención de personal dentro de la organización es una estrategia de disminución de rotación y pérdida de capital intelectual, teniendo en cuenta que no solo influye en el empleado la retribución económica, sino que además persiguen una oportunidad laboral que se ajuste a sus intereses, personalidad y habilidades. (Barkhaus y Bolyard, 1978).

De esta manera, Abad consultor de Marketing citado por Gómez (2011) afirma que,

*“El sueldo ya no es lo más importante, y lo que se denomina como **salario emocional** viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno” (p. 10).*

Igualmente, ACRIP 2017 define el salario emocional como

*“aquellas remuneraciones no monetarias que reciben los empleados con el fin de precisamente satisfacer sus necesidades personales, familiares y profesionales. Este tipo de reconocimientos actúan como incentivos para los empleados y ayudan a mejorar su inserción dentro del desarrollo de la empresa” (p, 3)*

El salario emocional, es un modelo que vincula los beneficios dados al empleado con el comportamiento dentro de la organización, generando un balance entre la vida laboral y la personal. Algunas políticas asociadas a la generación de salario emocional en la organización según ACRIP 2017 son:

1. Flexibilidad en tiempo y espacio
2. Apoyo profesional

### 3. Beneficios para la familia

Uno de los puntos a resaltar es la flexibilidad laboral. Una encuesta del Estudio Nacional de Empleadores (2016) –NSE- para Estados Unidos, citado por ACRIP (2017) reveló que.

*“Las organizaciones de servicios profesionales son las que tienen más probabilidades de tener altos niveles de flexibilidad, mientras que empresas del sector de producción de bienes y de comercio al por mayor y al por menor son las que tienen menos probabilidades. Del mismo modo, la evidencia demuestra que los trabajadores menos calificados tienen menor flexibilidad laboral frente a los más calificados” (p, 5).*

Las mejores empresas para trabajar generan una relación contributiva entre los líderes y sus colaboradores teniendo un desempeño tres veces superior al promedio, generando satisfacción y un sólido sentido de pertenencia junto con el compromiso hacia el equipo, disminuyendo así el así un 50 por ciento menos de rotación de personal.

Por otra parte, uno de los elementos más importantes en desarrollo personal es el proceso de carrera y evaluación del empleado en la organización dependiendo de sus necesidades y potencial. Como se dijo el objetivo del **plan de carrera** es desarrollar el profesionalismo y bienestar del personal, como también asegurar la prosperidad de la organización. Los planes de carrera de acuerdo con Palade (2010), ofrecen ventajas para los empleados como los son: posibilidades de tener éxito en las oportunidades que se presenten dentro de la organización, autonomía en su labor e incremento de responsabilidades, ampliar su experiencia en el trabajo y el disfrute en la ejecución de sus actividades.

De esta manera, Antoniu (2010) define el plan de carrera como un método que puede aplicarse al desarrollo de aptitudes futuras, el cual se basa en ubicar el trabajador en un puesto estratégico con la finalidad de brindarle la posibilidad de desarrollar sus competencias

profesionales, favoreciendo la compañía y así rescatando el mejor talento humano y brindando estabilidad y estrategias de sostenibilidad a la misma.

Los planes de carrera arrojan las siguientes ventajas para la compañía según Palade, (2010): 1) los mejores empleados son atraídos, retenidos y fidelizados, 2) los costos relacionados con la rotación de personal son reducidos, 3) los resultados de los empleados son mejorados, por establecer una relación entre sus intereses y la posición actual, por último, 4) el potencial de los empleados es desarrollado en vista de su preparación para sus puestos futuros.

Para ello, Dolan, Valle, Jackson y Schuler, (2007) considera relevante que “la principal finalidad del recurso humano de la organización es atraer, retener y desarrollar el capital humano” buscando así el fortalecimiento e enriquecimiento del desarrollo competitivo de la organización. Barney (1991), señala que, el capital humano se caracteriza por ser estratégico y la fuente de ventaja competitiva resulta ser sostenible para la organización ya que es de carácter renovable y contributivo al mejoramiento continuo. Refiriéndose Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (2006), a la habilidad de las organizaciones a partir de estrategias de transformación de sus recursos, permitiendo así la **potencialización del capital humano** logrando un conocimiento superior que sus competidores convirtiéndose en una ventaja competitiva sostenible, dichas prácticas de retención expuestas anteriormente permiten orientar al recurso humano hacia los intereses y objetivos de la organización.

### **Las ventajas competitivas que obtienen las organizaciones al implementar estrategias de fidelización en el personal de mandos medios.**

Las prácticas de retención de personal buscan “no dejar ir” al personal ubicado en cargos clave que, durante el tiempo, o al evaluar su gestión, han contribuido eficaz, eficiente y efectivamente a la organización mediante su aprendizaje teórico – práctico. Representado durante el tiempo en el recurso denominado la gestión de conocimiento.

De acuerdo a ello, Barrera (2015) considera que,

*“Los Mandos Medios están llamados a ser los líderes que materialicen y controlen la correcta implementación de la estrategia organizacional, a ser los comunicadores e intermediarios entre dos grupos con distintas metas y objetivos, como también ser los emprendedores que den una ventaja competitiva a la empresa” (p.142).*

Los mandos medios sobresalen por su conocimiento y desarrollo tanto en lo administrativo como operativo, tienen un nexo entre el órgano gerencial (administrativo) y la implementación de dichas directrices (operativo), son claves en procesos de cambios ya que conocen a los trabajadores y funcionamiento de la organización, así como también, los objetivos de la gerencia.

Su vasto conocimiento les permite implementar acciones efectivas para el mejoramiento continuo y crecimiento de la organización, además de ser conocedores activos de la situación actual y los cambios tanto internos como externos que afectan el desempeño de la misma, presentando así estrategias viables para el cumplimiento de objetivos trazados desde la alta gerencia y su contribución desde la base piramidal (operativa) reduciendo así los riesgos en que la organización se pueda ver inmersa. (Barrera, 2015)

Por lo tanto, una alta rotación de personal de esta índole repercute en la gestión y resultados, por esto, implementar estrategias para retener, permite fidelizar al personal de mandos medios generando las siguientes ventajas para la organización, de acuerdo con González (2009):

**Disminuye la gestión de costos:** en donde se encuentra directamente asociada la curva de aprendizaje donde el nivel de productividad está directamente relacionado con la experiencia adquirida por el personal mejorando la calidad del producto o servicio. Por su parte los costos que son denominados como ocultos hacen referencia a los costos asumidos por la organización a partir de la selección del personal (capacitación, inducción, etc.) procesos donde se incurre

en tiempo y costos asumidos por la organización para adaptar al individuo a dicho entorno, de esta manera se desprenden; *costos indirectos*, asociados a la motivación del empleado y satisfacción del cliente y, *costos de oportunidad* directamente relacionado con la pérdida de conocimiento y tiempo requerido para reemplazar al personal.

**Aumenta el capital intelectual:** es una denominación relevante que define la ventaja competitiva de la organización. Dicho capital consiste en el conocimiento y habilidades que posee el personal, el cual permite el desarrollo de emprendimiento e innovación del producto o servicio.

**Mejora el clima organizacional:** la disminución de rotación de personal y su fidelización genera en los empleados un reconocimiento - contributivo a una cultura de confianza, mejorando así la imagen organizacional y la percepción del cliente.

**Sostenibilidad organizacional:** las generaciones de estrategias de fidelización del personal generan el valor agregado que la organización pretende generar en sus clientes, por lo tanto, los empleados que generan alta productividad y rendimiento brindan la sostenibilidad organizacional en tiempo y espacio determinado.

**Continuidad del negocio:** brindan la posibilidad de que, en tiempos de crisis o dificultades, su experticia y desarrollo establezcan y contribuyan a la generación de estrategias que garanticen su continua generación del producto o servicio de manera eficaz, eficiente y efectiva, manteniendo la satisfacción del cliente interno como externo.

Descrito lo anterior las buenas prácticas de retención de personal buscan generar impacto en cada uno de los anteriores factores, las cuales no solo contribuyen a la disminución de costos si no también aumentando de la competitividad organizacional, dejando claro que los factores internos juegan un papel fundamental para el desarrollo competitivo, los cuales representan en el entorno una utilización adecuada del recurso humano de forma eficaz, eficiente y efectiva,

“La gestión del talento humano busca agregar valor a la organización, a las personas y a los clientes” (Chiavenato, I., 2002), permitiendo así, generar por parte de la organización ese valor agregado el cual se reflejara por medio de sus colaboradores, potencializando cada una de sus habilidades en pro del desarrollo continuo de la organización, por lo tanto, el personal se debe mantener activo y motivado en la ejecución de sus labores buscando una alta calidad y productividad del mismo, el cual contribuirá a la ventaja competitiva en donde se requiere de un alto compromiso del personal permitiendo asegurar el continuo ejercicio de una organización inmersa en un entorno cambiante, competitivo y exigente.

### **Conclusiones**

- Las organizaciones deben identificar los talentos que durante el tiempo permitirán a la organización ser sostenible y garanticen la continuidad del negocio de forma eficaz, eficiente y efectiva, teniendo en cuenta que el entorno externo es cambiante y que dichos talentos deben adaptarse rápida y adecuadamente a los cambios que puedan surgir, buscando convertir esos cambios en ventajas o desventajas comparativas para la compañía.

- Hablar de retención de personal se refiere a generar estrategias en la gestión del talento humano de la organización que contribuyan al desarrollo profesional y organizacional, por lo tanto, las organizaciones se encuentran interesadas en potencializar el talento humano con el fin de implementar sus habilidades para el desarrollo continuo de la organización, los cuales se encuentran directamente relacionados con el cumplimiento de los intereses y objetivos de la organización.

- Una organización que contribuya al desarrollo profesional de sus colaboradores reducirá considerablemente la rotación de personal, por lo tanto, las organizaciones deben implementar planes de retención de personal de carácter contributivo (empleado – organización) en doble vía, los cuales motivan a la búsqueda del mejoramiento continuamente y el desarrollo de las

habilidades técnicas y profesionales (empleado), permitiendo a la organización retener al mejor talento generando activos intangibles difícil de igual por sus competidores (organización).

- Fidelizar el talento humano, se encuentra directamente sujeto al clima organizacional, en donde toda compañía debe velar por el mejoramiento continuo de sus programas y proyectos de la gestión del talento humano que aumenten adecuadamente la motivación y percepción de los colaboradores dentro y fuera de la compañía, aumentando directamente el sentido de pertenencia e imagen organizacional.

## Referencias

- ACRIP (2017). *Informe mensual del mercado laboral Salario Emocional*. Fedesarrollo.
- Abad, Raúl (2008). *Cómo evitar la fuga de los mejores empleados*. Microsoft Corporation. Centro para Empresas y Profesionales. Recuperado el 24 de febrero de 2018 desde [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/fuga\\_empleados.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/fuga_empleados.msp).
- ANTONIU, E. (2010). Career planning process and its role in Human Resource development. *Annals of The University Of Petroani Economics*, 10(2), 13-22, trece a veintidós. Recuperado de la base de datos de EBSCO HOST.
- Barkhaus y Bolyard (1978). *Career development: whose responsibility*. *Advance Management Journal*. pp. 51 -57
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barrera, G. (2015). *Mandos medios y su satisfacción laboral*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Black & Boal (1994) *Strategic Resource: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage*.

Gil Ravelo, C. A (2010). *La retribución justa: un enfoque estratégico de la administración de las remuneraciones*. Cap. 3, “Los condicionantes de las remuneraciones”, 1ª ed. pp. 60.

Chaves, P. (2004). *Desarrollo Tecnológico en la Primera Revolución Industrial*, Norba Revista de Historia Vol 17. pp 93 – 109.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill. —  
Administración de Recursos Humanos. Mexico DF: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano Tercera Edición*. México: McGraw-Hill.

Dolan, S. L., Schuler, R. S., Jackson, S., & Valle Cabrera, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*: McGraw-Hill.

Drucker, P. (2002). Revista Vol.5, N°3. Gestión. Artículo: *No son Empleados, son Personas*.

Ghoshal, S., Arnzen, B. y Brownfield, S. (1992) “A Learning Alliance Between Business and Business schools: Executive Education As a Plataforma For Partnership” California Management Review, Otoño, PP, 50 – 27.

Garijo, D.M, (2014) “La importancia del recurso humano en la eficacia de la empresa”, Universidad de Valladolid.

Gómez, (2011), *El salario emocional*, Colegio de estudios superiores de administración.

González, D. (2009). *Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. Revista Universidad Eafit, 45(156), 45-72.

Hirschfeld, K. (2006). *Retención y Fluctuación: Retener Empleados Perder Empleados*. Berlin: ID Text.

Itami, H. 1987. *Mobilising Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chavez, (2004). *Desarrollo Tecnológico en la Primera Revolución Industrial*, Norba, Vol 17, 2004, 93-109.

Lengnick Hall, C. A., & Lengnick Hall, M. L. (2006). HR, ERP, and knowledge for competitive advantage. *Human Resource Management*, 45(2), 179-194.

Maldonado, C., Perucca, E., (2008). “*La motivación de los empleados en organizaciones con planes de desarrollo de carrera*” Universidad de Chile.

McKinsey Q. (2008), *Making Talent a Strategic Priority*, McKinsey & Company

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

Cfr. López, M. A & Grandío, A (2005). *El capital humano como fuente de ventajas competitivas: Algunas reflexiones y experiencias*, España: Gesbiblo, p. 59.

PALADE, A. (2010). *Significant aspects regarding career management. Means for a Better Career Planning and Development*. *Petroleum – Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series*, 62(2), 124-134, ciento veinticuatro a ciento treinta y cuatro. Recuperado de la base de datos de EBSCO HOST

Peter Gordon (1993), *revista trimestral de educación comparada* (París, UNESCO: Oficina Internacional de Educación), vol. XXIV, nos 1-2, págs. 279-297.

Peteraf, M. 1993. *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view*. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.

Porter Michael (2000) *Estrategias Competitivas* México CECSA.

Puertas & Velasco (2010), *Quiere retener a sus empleados clave*, [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8547/c330\\_quiereretener\\_a\\_sus\\_empleados\\_clave.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8547/c330_quiereretener_a_sus_empleados_clave.pdf)

Rao, U. (1994) *Palamoor Labour: A Study of Migrant Labour in Mahabubnagar District*. Hyderabad: C.D. Deshmukh Impact Centre, Council for Social Development.

Santacruz (2011), *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*, Universidad Nacional de Colombia.

Villareal Rene (2006), *El modelo de competitividad sistémica de los agro negocios en la cadena global de valor*. México. IOSD y CECID

Werther & Davis (2014), *Administración de recursos humanos el capital humano de la empresa* Sexta edición, Mc Graw Hill.

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