



ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA
ENFRENTAR ALTA ROTACIÓN DE TALENTO
HUMANO EN CARGOS MEDIOS PARA
EMPRESAS EN COLOMBIA.

Trabajo de Grado

Daniel Muriel Ramírez

Diego Hernández

Angélica Porras Rey

Bogotá D.C.

2022



ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA
ENFRENTAR ALTA ROTACIÓN DE TALENTO
HUMANO EN CARGOS MEDIOS PARA
EMPRESAS EN COLOMBIA.

Trabajo de Grado

Autores

Daniel Muriel Ramírez

Diego Hernández

Angélica Porras Rey

Tutor Ana María Rubio

MBA ONE YEAR

Escuela de Administración

Junio 24, 2022

Bogotá D.C., Colombia

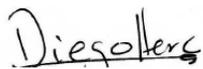
2022

Declaración de autonomía:

“Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito la presente tesis de maestría por nuestra propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”.



/ Daniel Muriel Ramírez / 10-may.-22



/ Diego Hernández / 10-may.-22



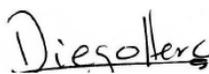
/ Angélica Porrás Rey / 10-may.-22

Declaración de exoneración de responsabilidad

“Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”.



/ Daniel Augusto Muriel Ramirez / 10-may. -22



/ Diego Hernández / 10-may.-22



/ Angélica Porras Rey / 10-may.-22

Tabla de Contenido

Listado de Tablas	7
Listado de Figuras	8
Resumen	11
Abstract	12
1. Introducción	13
2. Antecedentes y Contexto Actual	15
2.1. Pandemia COVID19	15
2.2. Remuneración Salarial a la Fuerza Laboral en Colombia	17
2.3. La Gran Renuncia en Estados Unidos	19
2.4. La Renuncia en Colombia	20
2.5. Emigración de Colombia	23
2.6. Economía de Colombia	27
2.7. Devaluación Del Peso Colombiano	30
2.8. Costo Rotación Personal	31
3. Fuerza Laboral Activa en Colombia	35
3.1. Sectores Económicos Encuestados	35
3.2. Recompensas y Reconocimiento	38
3.3. Desarrollo y Crecimiento Laboral	41
3.4. Equilibrio y Bienestar Laboral	45
3.5. eNPS: Employee Net Promotor Score	49
4. Estrategias de Mejora	51
4.1. Redefinir el Perfil Laboral	53
4.2. Mejorar los Procesos de Selección	54

	6
4.3. Metodología de Evaluación de Desempeño	54
4.4. Liderazgo: Formación de Líderes	56
4.5. Fidelización de Empleados	56
<i>4.5.1. Entrenamiento Más Acelerado y Formal</i>	57
<i>4.5.2. Reconocer a los Empleados</i>	57
<i>4.5.3. Invertir en el Conocimiento y Desarrollo de Nuevas Competencias</i>	58
<i>4.5.4. Programa de Mentorías</i>	58
<i>4.5.5. Priorizar el Reclutamiento Interno sobre el Externo</i>	59
4.6. Metodología Agile	60
<i>4.6.1. ¿Qué significa el método ágil en RRHH?</i>	61
<i>4.6.2. Selección por Afinidad</i>	62
<i>4.6.3. Compartir Responsabilidad Interdepartamental</i>	62
<i>4.6.4. Nethunting</i>	63
<i>4.6.5. Candidate Experience</i>	63
4.7. Compensación y Beneficios de Desarrollo	63
<i>4.7.1. Beneficio para Educación Formal</i>	66
<i>4.7.2. Beneficio para Educación No Formal</i>	66
5. Limitaciones del Estudio de Campo	68
6. Conclusiones	70
7. Bibliografía	72
Anexo A: Entrevista con Natalia García Human Resource Business Partner	79
Anexo B: Entrevista con Ana Nasquewitz, Coordinadora de LATAM	87
Anexo C: Encuesta Realizada a Fuerza Laboral en Colombia	92
Anexo D: Metodología de Encuesta	102

Listado de Tablas

Tabla 1 Datos económicos de Colombia en comparación de flujos emigratorios de colombianos durante 2012 al 2021	25
Tabla 2 Sectores económicos con altas tasas de rotación	33
Tabla 3 Preferencia de los empleados de los beneficios para aumentar su salario emocional	64
Tabla 4 Propuesta estrategia de desarrollo profesional a través de educación	67

Listado de Figuras

Figura 1 Ranking de Talento - Colombia	21
Figura 2 Fuga de Talento	22
Figura 3 Resultados de encuesta de oferta de trabajo en Estados Unidos	24
Figura 4 PIB de las 4 principales economías de Latinoamérica	27
Figura 5 Tasa de desempleo en Colombia durante los años 2001 a 2020	29
Figura 6 Contexto macroeconómico de Colombia – febrero 2021	31
Figura 7 Ecuación porcentaje rotación personal.....	32
Figura 8 Ecuación para determinar costo anual de rotación talento	34
Figura 9 Sectores económicos encuestados	36
Figura 10 Cargos de los trabajadores.....	37
Figura 11 Recompensas de los colaboradores en las empresas en Colombia	40
Figura 12 Reconocimiento de los colaboradores en las empresas en Colombia	41
Figura 13 Desarrollo y crecimiento laboral de los colaboradores en las empresas en Colombia.....	43
Figura 14 Comunicación de los colaboradores en las empresas en Colombia	44
Figura 15 Liderazgo de los colaboradores en las empresas en Colombia	45
Figura 16 Percepción del ambiente laboral de los colaboradores en las empresas en Colombia.....	47
Figura 17 Horas extras no remuneradas dedicadas por los colaboradores en las empresas en Colombia	48
Figura 18 El bienestar de los colaboradores en las empresas en Colombia	49
Figura 19 eNPS de los colaboradores en las empresas en Colombia	50
Figura 20 Mercado laboral de los colaboradores en las empresas en Colombia	51
Figura 21 Razones por las cuales renuncian los empleados	52
Figura 22 Modelo Iceberg Spencer y Spencer.....	54
Figura 23 Matriz de nueve cajas	55
Figura 24 Modelo de aprendizaje 70:20:10	65

Glosario

ACRIP – Federación Colombiana de Gestión Humana

CEPAL – Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Back-up – Una persona con el cargo de realizar las tareas y funciones de otro colaborador durante un periodo de ausencia

Emigración – El movimiento de personas de dejar su país de residencia

eNPS – Employee Net Promotor Score

IMD – World Talent Ranking del International Institute for Management Development

IPC – Índice de Precios al Consumo

LATAM – Latinoamérica

Mentee – es un colaborador que se encuentra en un proceso de mentoría

MinTic – Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia

OMS – Organización Mundial de la Salud

Top Talent – Colaborador con que tiene habilidades y cualidades que lo hacen destacar dentro de la empresa.

PIB – Producto Interior Bruto

PNUD – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Retención – La acción de retener un colaborador en la empresa

Sucesión – Plan establecido por la empresa para sustituir un cargo o función.

UAEMC – Unidad Administrativa Especial Migración Colombia

Resumen

Desde que el mundo moderno experimentó la pandemia global COVID19 en el año 2020, las preferencias de muchos empleados empezaron a cambiar. Influenciados por la economía, puntos de vista culturales, políticos o incluso preferencias personales. Este cambio de pensamiento resultó en empleados sin temor a renunciar de sus empleos actuales o incluso cambiar de carreras. El presente documento investigativo analiza la fuerza laboral colombiana y sus preferencias post COVID19 para proveer estrategias que compañías en Colombia puedan aplicar para retener sus colaboradores talentosos.

Palabras Clave: retención, talentos, líderes, educación formal, desempleo, recursos humanos, mentor, evaluación de desempeño, rotación de personal, Colombia

Abstract

Since the modern world experienced global pandemic known as COVID19 since 2020, the preferences of many employees started to change whether it was influenced by the economy, cultural or political viewpoints, or even through personal preferences. This change in mindset resulted in employees not fearing resigning for their current employment and changing their careers. This investigational paper analyzes the Colombian workforce and what their current preferences are after post-covid to provide strategies that companies operating in Colombia can apply to retain their collaborators.

Keywords: retention, talents, leaders, education, unemployment, human resources, mentor, performance review, turnover, mid-level employees, Colombia

1. Introducción

El presente documento, quiere dar a conocer una problemática empresarial evidenciada por cada uno de nosotros - los autores - dentro de las compañías donde estábamos vinculados en el año 2021.

A pesar de que cada uno de nosotros se encontraba vinculado en una empresa diferente, las conversaciones sobre problemáticas empresariales convergían a los niveles de rotación que mantenían cada una de estas empresas.

La evidencia más contundente la encontramos en uno de los departamentos más pequeños de una subsidiaria en el sector farmacéutico, donde durante el año 2021, los empleados pertenecientes a este departamento expresaron inconformidad a sus gerentes y a recursos humanos sobre la poca claridad de su plan carrera dentro de la empresa y la falta de oportunidades de crecimiento dentro del departamento. Esto causó que, durante ese año, estas personas iniciaran su búsqueda de desarrollo en otros sectores, empresas, países o incluso aplicar a becas internacionales de estudio.

Durante el año 2021, este departamento tuvo una rotación de personal del 25%. Tomando esta evidencia como partida inicial para la problemática empresarial encontrada, decidimos contactar las personas que se retiraron del departamento para conocer sus motivos de renuncia. En conclusión, el 50% de las personas que decidieron desvincularse de la empresa, lo hicieron para tomar una nueva oportunidad de empleo en otra compañía donde sus condiciones salariales eran mayores, un 25% encontró oportunidades de crecimiento personal fuera de la empresa por medio de becas internacionales para continuar sus estudios de posgrado, y el restante 25% se retiró por diferencias con sus gerentes.

Al conocer esta información, nos llamó la atención que entre las razones para renunciar a la compañía no solo se encontraba la falta de oportunidades de crecimiento

dentro de la misma. También estaba evidenciada una percepción de diferencia con el gerente en el 25% de los retiros.

Indagando sobre esta percepción, entendimos que en el 2019 ingresó una nueva gerente con la que en este periodo de 2 años (2019 a 2021), habían reestructurado 3 veces el organigrama de reportes directos hacia ella. En la última reestructuración, construyeron 2 equipos de trabajo cada uno liderado por un gerente diferente. La sensación de los integrantes de estos equipos de trabajo era que, aunque los 2 grupos trabajaban en los mismos procesos, ahora tenían que reportar a diferentes personas causando inconformidad entre ellas.

A medida que íbamos haciendo más preguntas buscando entender las motivaciones de estas personas, encontramos que esta situación de retiro voluntario por parte de los empleados estaba siendo influenciada por factores pertenecientes a la nueva realidad del año 2020.

Uno de estos factores sin lugar a duda fue la pandemia de COVID19. Tal como lo profundizaremos en los siguientes apartados, la pandemia motivó a las personas a buscar un equilibrio entre vida laboral y personal, retornar a ciudades natales, priorizar el tiempo de calidad con sus seres queridos y su estado de salud. Otra de las consecuencias de la pandemia fue el efecto de “Gran Renuncia en Estados Unidos”. Dado que cada día más y más trabajadores de esta potencia económica a nivel mundial decidían abandonar sus trabajos, se abrían oportunidades para extranjeros que estaban dispuestos a cubrir dichas vacantes. Varias de estas vacantes, fueron cubiertas por colombianos tal como lo demostramos más adelante con las cifras de migración de nuestro país.

Este fenómeno de migración, donde empleados de empresas en Colombia deciden retirarse voluntariamente en busca de oportunidades en otro país, (para este caso específicamente en Estados Unidos), se encontró justificada no solo por la cantidad de oportunidades nuevas mencionadas en el párrafo anterior, sino también por la situación económica de nuestro país que incluye una devaluación del peso colombiano.

Durante el periodo de 2019 a 2020 en Colombia experimentamos un estallido social debido a un descontento generalizado de los ciudadanos por la situación económica y política del país. Corrupción, inseguridad, falta de oportunidades laborales para los jóvenes, salarios poco competitivos, intenciones de implementación de nuevos impuestos, llevaron a los ciudadanos a las calles. En este tiempo se vivió una tensión constante en el país, lo cual fue un argumento para migrar en búsqueda no solo de nuevas oportunidades, sino también en búsqueda de una mejor calidad de vida.

Fue así como detectamos que la problemática empresarial de rotación de talento humano en empresas en Colombia influenciada por diferentes factores que se describen en los siguientes capítulos, y refleja la realidad de muchas empresas en nuestro país, las cuales presentan índices de rotación de talento elevadas, impactando negativamente sus resultados operacionales, reputacionales y económicos.

A lo largo del estudio, recolectamos información mediante la aplicación de encuestas a una muestra de la fuerza laboral en Colombia y realizamos entrevistas a profesionales encargados del área de Recursos Humanos con experiencia en retención de talento.

El objetivo del presente documento es exponer algunas estrategias que podrán ser implementadas por las empresas de nuestro país y disminuir el índice de rotación de talento, manteniendo la competitividad no solo de la compañía como tal, sino del país entero.

2. Antecedentes y Contexto Actual

2.1. Pandemia COVID19

El 31 de diciembre de 2019, la Organización Mundial de la Salud (OMS), fue informada de un grupo de casos de neumonía en la Ciudad de Wuhan en China. Estos

contagios fueron vinculados a una cepa identificada de coronavirus denominada COVID19. La enfermedad se propagó a diferentes países incluyendo Colombia. El 11 de marzo de 2020 la OMS anunció que este brote era una pandemia.

El 2 de marzo del 2020 se presentó en Colombia el primer caso confirmado de COVID19 y el 25 de marzo del mismo año comenzó a regir un confinamiento a nivel nacional. Inicialmente el confinamiento tendría una duración de 19 días, pero se extendió progresivamente por fases hasta el 11 de mayo donde los sectores de manufactura y construcción reanudaron actividades (Acosta, Bocanegra, & Symmes, 2020). Finalmente, el 1 de septiembre de 2020 dio por terminado el confinamiento y todos los sectores de la economía tuvieron apertura total incluyendo reanudación de operaciones en aeropuertos (Presidencia de la República de Colombia, 2020). En resumen, un total de 5 meses y 5 días de confinamiento.

Uno de los efectos más inmediatos fue la caída de la producción en diferentes sectores económicos, reducción del consumo y pérdida de empleos. Esta situación, puede llevar a Colombia a su primera recesión en el Siglo XXI, tras 20 años de estabilidad económica (Mejia, 2020).

Entre los sectores económicos más afectados se encuentran actividades artísticas y recreativas (-37,1%), comercio (-34,1%) y construcción (-33,2%) con tasas de crecimiento negativas entre 2019 y 2020. Sectores que han representado retrospectivamente el 40% del Producto Interno Bruto (PIB) del país y aproximadamente el 50% de los empleos a nivel nacional (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Colombia [PNUD Colombia], 2021).

El segundo efecto, derivado de la contracción de la economía, se observa en el mercado laboral. Más de 1,5 millones de ciudadanos colombianos perdieron su empleo, lo anterior, representado en un incremento de 4,6% en la tasa de desempleo en tan sólo un año (pasando del 10,6% al 14,9%). Un aumento que resultó ser 3 veces más alto al

presentando en los últimos 5 años (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Colombia [PNUD Colombia], 2021).

El tercer efecto observado, es la adopción de los modelos de trabajo virtuales, superando en el país, la cifra de 209.000 teletrabajadores en 2020 representando un incremento de 71% frente al año 2018, que obligo a hacer un cambio en las políticas de tipos de contratos laborales en Colombia. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia [MinTic] , 2021)

A largo plazo, esto ha derivado en la preferencia de los trabajadores en mantener un modelo de trabajo híbrido o completamente virtual cambiando las formas tradicionales de trabajo en Colombia, obligando a las empresas a plantear diferentes modelos de trabajo para sus empleados. Este cambio de modelo de trabajo generó en los empleados un cambio en sus rutinas laborales y familiares llegando incluso a generar un conflicto entre ellas, la importancia de generar un compromiso de los trabajadores con la empresa juega un papel importante, evitar el fenómeno de la rotación de empleados debe hacer parte de la estrategia corporativa.

2.2. Remuneración Salarial a la Fuerza Laboral en Colombia

Colombia presenta tasa de desempleo más alta de jóvenes con educación superior en América Latina, adicionalmente, tiene una alta tasa de empleo informal, es decir, trabajadores que no están protegidos por las leyes laborales, con relaciones de trabajo precarias y de baja remuneración, el factor salarial puede afectar directamente la rotación de personal.

En Colombia, es común encontrar que el acceso a los empleos está directamente relacionado con el nivel socioeconómico donde el joven se encuentra, es decir, si cuenta con un nivel socioeconómico alto es más fácil conseguir empleo, adicional las

universidades más prestigiosas cuentan con redes de empleo que apadrinan a los recién egresados.

El entorno económico de Colombia tiene una mayor demanda por bachilleres, no necesariamente con las mejores condiciones salariales y es aquí donde se encuentra que a mayor nivel educativo se obtienen mejores salarios. También se observa la falta de metodologías para conectar información de las ofertas del mercado laboral y demanda de los profesionales para suplir vacantes, la importancia del análisis de datos sumado a tecnología permite desarrollar sistemas inteligentes para conseguir empleo.

En época de crisis los jóvenes sin educación caen con facilidad en el desempleo, ya que los jóvenes más educados prefieren mantener su empleo o aceptar empleos de menores rango, incluso si esto significa una reducción en sus salarios. La aceptación de estas condiciones va ligada a mantenerse ocupado mientras consiguen un empleo de mejor calidad (basados en sus cualificaciones) (Castillo Robayo, 2019).

Los jóvenes, representan el grupo de edad con mayores niveles de empleos informales (Castillo Robayo, 2019). Por sector económico, la mayor informalidad se presenta en el comercio, restaurante y hoteles, y en el sector de los servicios. Sectores ampliamente afectados por la pandemia COVID19. La informalidad laboral en Colombia puede ser la principal razón para que los más educados tengan problemas en emplearse.

El análisis realizado por la universidad Católica de Colombia, muestra una centralización marcada en las ciudades principales (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla). En Bogotá hay mayor probabilidad de estar ocupado en el sector formal. Vivir en la región Pacífico aumenta la probabilidad de estar desempleado (Castillo Robayo, 2019).

En cuanto a género, las mujeres enfrentan mayores inconvenientes en el mercado laboral teniendo mayor probabilidad de estar desempleadas. Colombia es uno de los países

que ha trabajado en pro de disminuir la brecha de ocupación respecto a los hombres, sin embargo, aun contamos con un 12% de inequidad entre género (Revista Semana, 2022)

Uno de los factores principales del desempleo que impacta directamente el componente salarial es el desajuste de las competencias: la sobre-educación y el exceso de competencias coexisten con la sub-educación y la escasez de competencias (Castillo Robayo, 2019)

2.3. La Gran Renuncia en Estados Unidos

Desde el año 2021, Estados Unidos ha sido testigo de un fenómeno denominado como la gran renuncia: agotamiento laboral debido a la pandemia COVID19, donde los empleados trabajaban desde casa al tiempo que intentaban lograr un equilibrio entre su familia y su empleo. Este fenómeno fue acuñado por Anthony Klotz profesor de la universidad de Texas A&M como el fenómeno de gran renuncia en Estados Unidos (Kellett, 2022).

Seguido al agotamiento, los empleados expresaron temor de sus trabajos por riesgo a contagio de COVID19 al reincorporarse a sus labores en el lugar de trabajo las profesionales como profesores y empleados de la salud, fueron los primeros en iniciar esta oleada de renuncias, fenómeno que fue transferido a todos los sectores económicos.

Epifanías que deja la pandemia COVID19 ha cuestionado a los empleados sobre su calidad y propósito de vida. Las personas empezaron a buscar formas de tener una vida balanceada, donde el dinero no lo es todo y buscan invertir más tiempo en sus familias y actividades favoritas. Es así como los empleados buscan tener mayor satisfacción laboral, tiempos flexibles y salud mental.

Según un estudio de la empresa Gallup, al mes de noviembre de 2021, 48% de la fuerza laboral estaba buscando un cambio y 2.5% de la fuerza laboral renunció en abril de 2021 (Gandhi & Robison, 2021).

Con el inicio de la vacunación en Estados Unidos contra la COVID19 en diciembre de 2020 y la inyección de 900.000 millones de dólares por parte del gobierno de Estados Unidos como parte de la ayuda económica para la reapertura de su economía, dicho país tuvo una recuperación económica con un ritmo acelerado en donde empresarios y empleadores no estaban preparados.

Fue aquí, cuando los empleadores notaron la transformación laboral a raíz de la pandemia, al querer contratar empleados, estos no querían regresar a empleos donde no los respetan, no les brindan seguridad, no les ofrecen beneficios y les pagan bajos salarios, sumado a los auxilios económicos brindados por el gobierno de este país. De esta forma, los trabajos que los estadounidenses no querían realizar empezaron a ser realizados en gran medida por inmigrantes.

2.4. La Renuncia en Colombia

Organizaciones como PageGroup, Manpower, y ACRIP NACIONAL, expertas en temas de recursos humanos, están constantemente analizando las tendencias mundiales enfocadas en la fuga de talentos. A finales del año 2021, la organización PageGroup publicó su informe anual enfocado en Colombia sobre “El Estudio de Remuneración” para este mismo año. Este informe incluye temas sobre la evolución del trabajo y del talento, confianza en el liderazgo, ambiente de trabajo, y retención de talento (PageGroup, 2021).

PageGroup, afirma que hoy en día las empresas enfrentan un de los retos más grandes enfocados en la retención de talentos. En años anteriores el factor que impulsaba las renuncias de los colaboradores estaba ligada a dos factores: la remuneración económica y los beneficios no monetarios que otorgaba las empresas. Luego de la pandemia, las

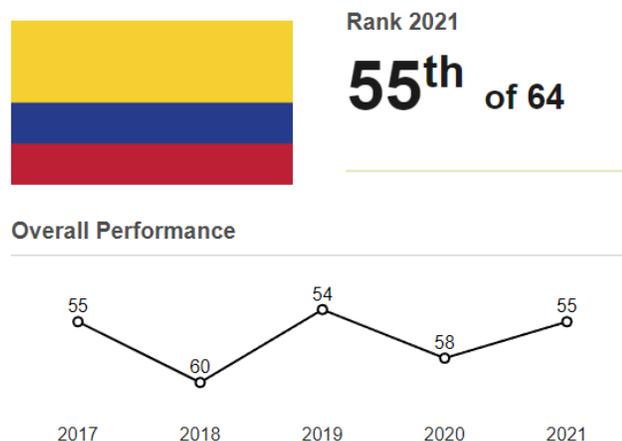
personas no solo se enfocan en la remuneración y beneficios no monetarios sino el sentido de pertenencia con la empresa, el valor que ellos generan en el negocio, la confianza que genera un equipo de liderazgo, la cultura o ambiente de trabajo y al mismo tiempo su alienación con los valores y misión de la empresa (PageGroup, 2021).

IMD, es una organización enfocada en medir el nivel de competitividad laboral en 63 países. En su estudio anual miden la inversión y desarrollo de las empresas a nivel nacional y al mismo tiempo a forma de atraer y retener talentos. En su último informe del año 2021, Colombia mejoró su puntuación al pasar del puesto 58 al puesto 55 (International Institute for Management Development [IMD], 2021).

Observando los datos históricos de esta investigación, Colombia no ha mantenido una puntuación estable ni de crecimiento continuo a lo largo de los últimos años (ver **Figura 1**), lo cual indica una problemática en la forma en que las empresas administran sus recursos humanos en el país. Asimismo, en esta investigación Colombia obtuvo la posición 57 de 63 en el parámetro de atracción y retención de talento (International Institute for Management Development [IMD], 2021), lo cual reafirma nuestra hipótesis de falta de estrategias de retención del talento por parte de las empresas en Colombia.

Figura 1

Ranking de Talento - Colombia



Nota: Se observa que en los últimos 5 años Colombia no ha mantenido su posición en el ranking global de 63 países Fuente: (International Institute for Management Development [IMD], 2021)

Con base al reporte publicado por PageGroup, el diario La República unió datos adicionales de Manpower y de ACRIP para tener un mejor panorama de la situación del país en pase a los datos mundiales sobre la fuga de talentos, aspecto que valoran los empleados, y los sectores que se esperan que serán impactados por la fuga de talento en los siguientes años (ver **Figura 2**) (Pérez Godoy, 2021).

Figura 2

Fuga de Talento

FUGA DE TALENTO



41% de la fuerza de trabajo global está analizando cambiar de empleo en 2022



La fuga de talento supone para las empresas una pérdida económica de hasta un **20%** del salario anual del trabajador fugado



29% de los profesionales renunciaría a su trabajo actual si no se le permite trabajar remoto



Hay organizaciones que pueden rotar el **70%** de su población al año



Aspectos que más valoran los trabajadores en la actualidad



Flexibilidad en los horarios



Trabajo remoto o desde casa



Buen liderazgo por parte de los jefes



Adaptación de componentes de tecnología



Equilibrio entre la vida personal y laboral

Sectores con mayor rotación



BPO



Retail



Tecnológico



Fuente: PageGroup / ManpowerGroup / Acrip

Foto: 123RF

Gráfico: LR-LM

Nota: Con base a los datos colectados por la casa editorial La República de varias fuentes PageGroup, Manpower, y ACRIP demuestran que el 41% de las personas están analizando cambiar de empleo en donde los colaboradores están buscando flexibilidad en los horarios, trabajo remoto, y buen liderazgo por parte de los jefes. Fuente: (Pérez Godoy, 2021)

2.5. Emigración de Colombia

Históricamente, Colombia ha sido un país donde la migración ha jugado un papel importante en nuestra economía e historia, este fenómeno fue evidenciado a finales de 1990's e inicios de los 2000's en donde Colombia tuvo una alta migración hacia Estados Unidos, Venezuela, Canadá y España.

Según Garay, en su investigación del 2007, la migración de colombianos fue impulsada por varios factores sociales, políticos, y económicos quienes buscaban mejorar sus condiciones laborales. A pesar de las migraciones durante los años noventa, a inicios del 2000 se evidenció una migración más alta de profesionales especializados y empresarios por la falta de oportunidades en Colombia, disminución de ingresos y la baja calidad de vida. (Garay Salamanca & Medina Villegas, 2007)

Evidenciando lo ocurrido en Colombia durante estos años se comprueba la hipótesis planteada por DaVanzo (1978) en donde personas que estén desempleadas o estén insatisfechas con sus trabajos actuales son más propensas a dejar sus empleos y emigrar a otro país donde el poder adquisitivo es más alto comparado con su país de origen en la búsqueda de ofertas laborales de trabajos no formales.

¿Estará Colombia viviendo nuevamente el fenómeno de emigración por personas que están buscando una mejor calidad de vida? Con base en los estudios presentados sobre el efecto migratorio en Colombia en el siglo XXI, decidimos analizar los datos económicos y compararlos frente el flujo migratorio de colombianos desde el año 2012 para evidenciar

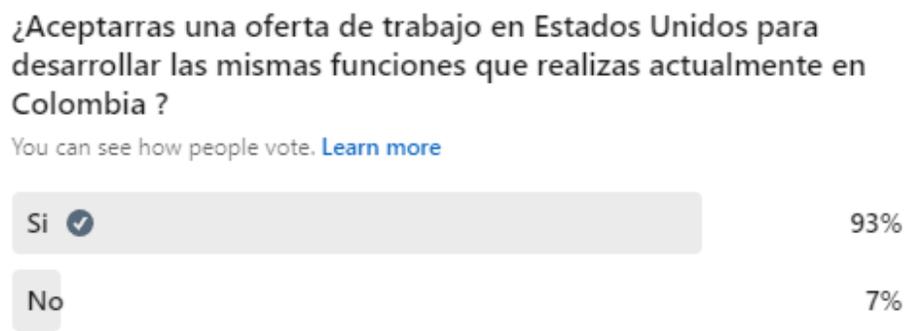
si nuevamente estamos viviendo el mismo fenómeno migratorio. Durante nuestra investigación se comprueba que al aumentar la tasa de desempleo en el país se aumenta el flujo migratorio de colombianos hacia el exterior (ver **Tabla 1**).

Se debe destacar que hay una tangente, la pandemia del COVID19 causó que mayoría de los países cerraran sus fronteras para frenar el contagio. Aunque el número de viajeros disminuyó 71.5% del 2019 al 2020 debido a esta medida del gobierno, el total de remesas recibidas del exterior continuó su tendencia de aumento, lo que nos obliga a plantear el siguiente escenario: A causa de la pandemia los colombianos buscan ofertas laborales informales en el exterior fomentando el fenómeno de gran renuncia en Colombia (ver **Tabla 1**).

En un estudio de campo se pudo comprobar que los colombianos están dispuestos a migrar a otro país por una oferta de trabajo, en la encuesta 93% de las personas afirmaron que aceptarían un trabajo en Estados Unidos para desarrollar las mismas funciones que hoy hacen en sus empleos (ver **Figura 3**)

Figura 3

Resultados de encuesta de oferta de trabajo en Estados Unidos



Nota: En un estudio de campo a través de la red social LinkedIn, 93% de las personas aceptarían un trabajo en Estados Unidos para desarrollar las mismas funciones, esto afirma que los colombianos estarían dispuestos a migrar a otro país. Fuente: (Muriel, 2022)

Tabla 1

Datos económicos de Colombia en comparación de flujos emigratorios de colombianos durante 2012 al 2021

Año	IPC*	Tasa de Desempleo**	Viajes de Turismo	Viaje de Trabajo	Otros tipos de Viajes ¹	Emigración Total (Viaje de Turismo + Viaje de Trabajo + Otros tipos de Viajes)	Remesas Recibidas (millones de USD)
2012	2.4%	9.2%	1.793.280	180.933	1.195.048	3.169.261	4.109
2013	1.9%	8.5%	2.221.931	199.701	1.182.999	3.604.631	4.183
2014	3.7%	7.7%	2.571.968	225.818	1.113.070	3.910.856	4.165
2015	6.8%	7.3%	2.428.691	236.575	1.196.242	3.861.508	4.674
2016	5.8%	7.5%	2.080.516	229.075	1.196.488	3.506.079	4.902
2017	4.1%	8.4%	3.180.394	230.587	605.616	4.016.597	5.585
2018	3.1%	8.8%	3.491.968	218.785	657.409	4.368.162	6.366
2019	3.8%	9.3%	3.521.770	208.600	748.493	4.478.963	6.744
2020 ²	1.6%	13.3%	677.493	51.996	545.347	1.274.836	6.853
2021	5.6%	14.4%	1.927.258	78.019	997.415	3.002.692	8.597

Nota: Resumen de emigraciones de Colombia desde el año 2012 al 2021 colectados por UAEMC, autoridad encargada de ejercer el control Migratorio y de Extranjería en Colombia. Desde.

* IPC al corte de diciembre de cada año

**Tasa de Desempleo al corte de noviembre de cada año

¹Incluye motivos de viaje desde Colombia a otro país debido a las siguientes categorías: Residente de otro país, Tripulación, Estudio, Negocios, Eventos, Tratamiento Médico, Comisión Oficial, Repatriado, Retorno, Deportado, Extraditado, Trámites, o Diplomático.

²Debido a la contingencia de frenar el contagio del COVID19, Colombia restringió la entrada al País desde el 23 de marzo del 2020, lo cual no afectó en ingresos remesas en el país.

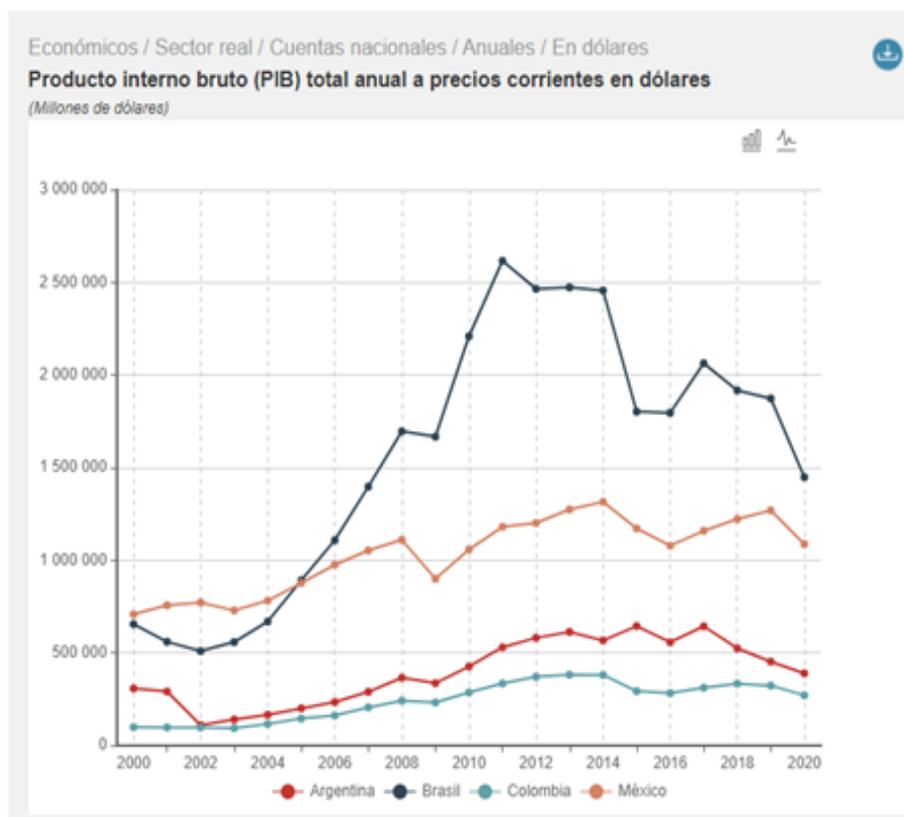
Fuente: Elaboración propia con datos de (Ramírez, Zuluaga, & Perilla, 2020), (Migración Colombia, 2022a) (Migración Colombia, 2022b), (Migración Colombia, 2022c), (Migración Colombia, 2022d), (Migración Colombia, 2022e), (Migración Colombia, 2022f), (Migración Colombia, 2022g), (Migración Colombia, 2022h), (Migración Colombia, 2022i), (Migración Colombia, 2022j), (Migración Colombia, 2022k), (Banco de la República, 2021), (Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos [CEMLA], 2021), (Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos [CEMLA], 2019), (Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos [CEMLA], 2018)

2.6. Economía de Colombia

Entre los años 2000 a 2020, Colombia presentó un comportamiento estable en su PIB como se puede observar en la **Figura 4** y está ubicado como la cuarta economía en América Latina después de Brasil, México y Argentina, lo anterior de acuerdo con los indicadores mostrados por la CEPAL.

Figura 4

PIB de las 4 principales economías de Latinoamérica



Nota: Esta figura muestra el comportamiento de PIB entre los años 2000 a 2020 de Argentina, Brasil, Colombia y México. Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022)

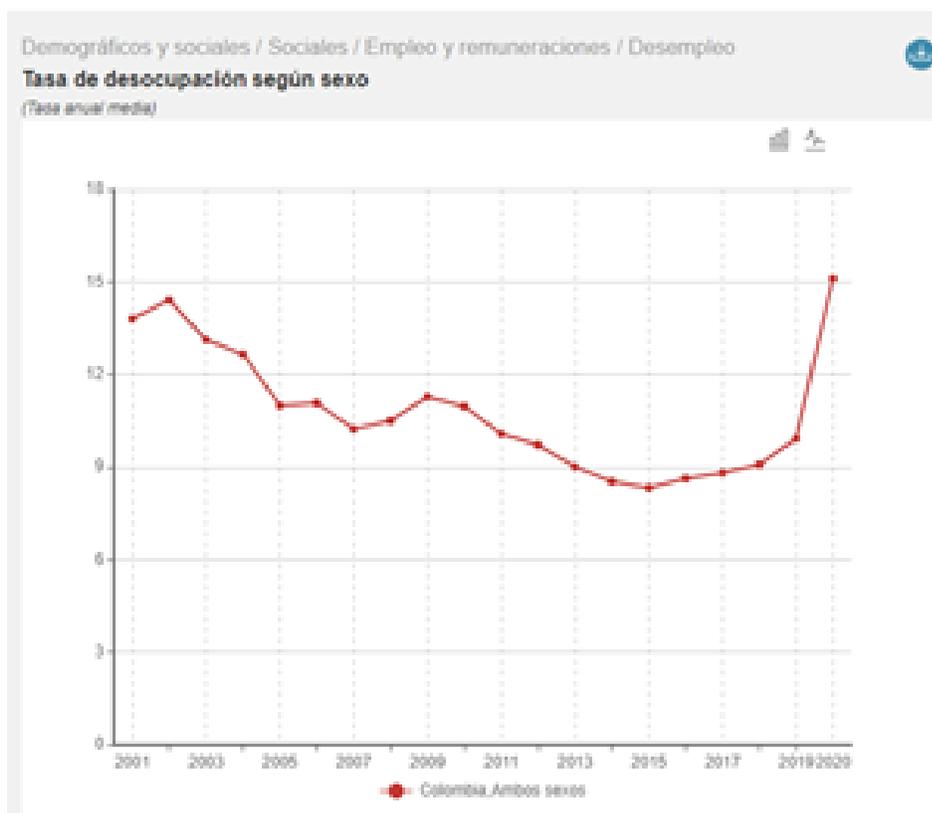
Sin embargo, en la historia reciente Colombia, no se había reflejado un desafío tan importante para los sectores industriales como el actual, el COVID19 desencadenó una fuerte contracción en la economía a nivel global y las empresas han sentido fuertemente afectación en sus indicadores financieros, de acuerdo al último informe de la superintendencia de sociedades para el año 2020 (Superintendencia de Sociedades, 2021) los ingresos operacionales de las 1000 empresas más grandes del país equivalentes al 70% del PIB de Colombia reflejaron un leve incremento en comparación con el año 2019, sin embargo, esto contrasta con disminución en cerca del 7.3% en los estados Ganancias/Pérdidas de dichas empresas ubicadas dentro de los sectores más importantes de la economía excluyendo a los bancos.

La velocidad de adaptación con que las empresas respondan al mundo postpandemia influye directamente en los resultados financieros y operaciones que les permitan mantenerse o crecer dentro de la “Nueva Normalidad” que nos estamos enfrentando, aquí entran en juego muchos factores, uno de los más importantes es el manejo de los recursos humanos mediante estrategias que generen valor a empresas/empleados con el fin de garantizar mayor productividad.

Otro de los desafíos más importantes para el gobierno actual es la disminución de la tasa de desempleo ubicada en un 13.3% para el año 2020 (ver **Tabla 1**), lo anterior fue agravado a raíz de la pandemia (ver **Figura 5**).

Figura 5

Tasa de desempleo en Colombia durante los años 2001 a 2020



Nota: Esta figura muestra los niveles de desempleo en Colombia durante los años 2000 a 2020. Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022)

La situación anterior sumada a la inestabilidad política con las elecciones presidenciales para el periodo de gobierno (2022-2026) puede agravar los indicadores de migración de colombianos a otros países donde las personas buscan mejores oportunidades laborales, de acuerdo con los datos históricos de la UAEMC en Colombia se observa una tendencia de crecimiento en la tasa de emigración de sus ciudadanos (ver Tabla 1).

De acuerdo con los datos de remesas internacionales que ingresaron a Colombia, en el 2021 se registró el máximo histórico desde el año 2000 en remesas de trabajadores,

en total para 2021 se alcanzaron US\$8.597 Millones (Ver **Tabla I**), lo anterior refleja que muchos de nuestros trabajadores buscan mejores alternativas en países extranjeros, esta es otra de las situaciones que las empresas deben controlar frente a la rotación de sus empleados.

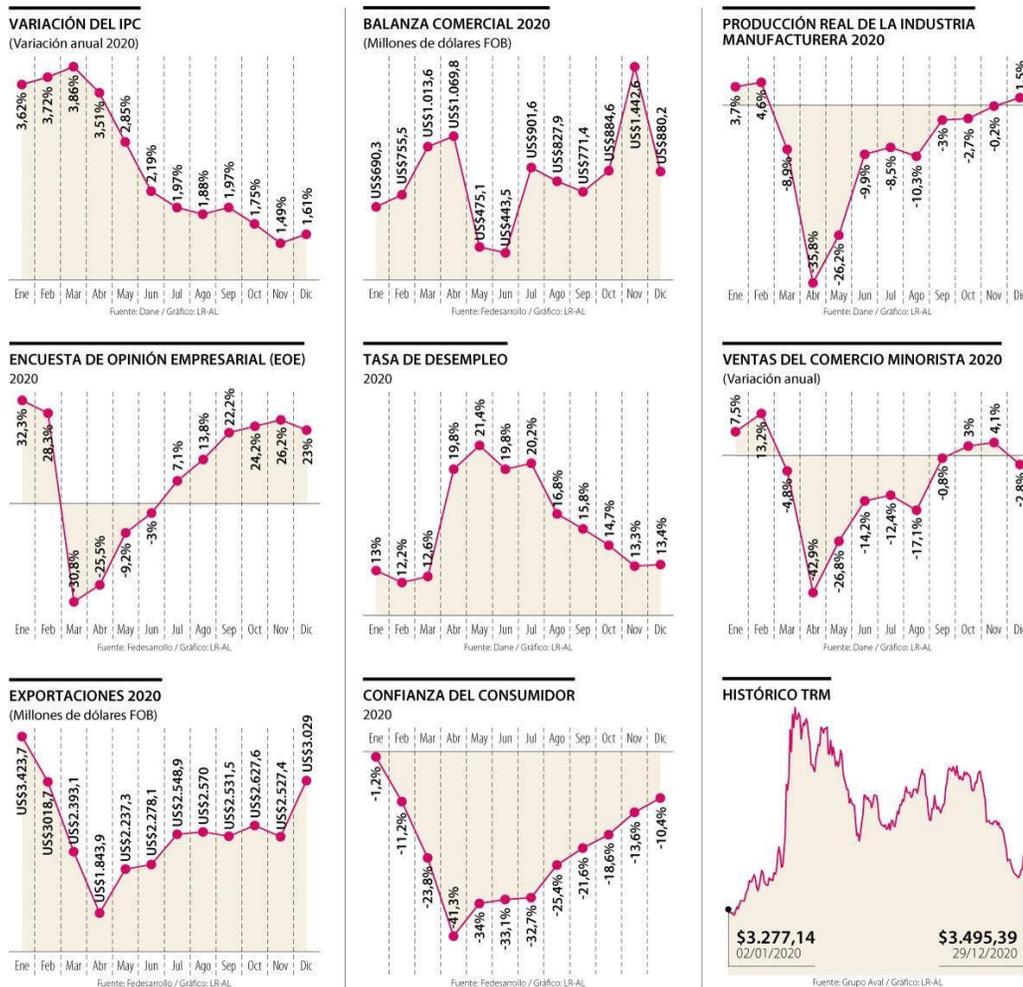
2.7. Devaluación Del Peso Colombiano

Colombia se posicionó en 2021 como el país con la moneda más devaluada del mundo con una caída del 14.2% de su valor.

La incertidumbre en la demanda del petróleo debido a las nuevas cepas de COVID19, la guerra entre Rusia y Ucrania iniciada el 24 de febrero de 2022, la inflación de Estados Unidos y las próximas elecciones presidenciales de Colombia que tendrán lugar el próximo domingo 29 de mayo de 2022, el aumento en la demanda del dólar americano debido a la gran cantidad de connacionales que han emigrado a Estados Unidos, son factores que inciden directamente en el aumento del valor de dicha moneda.

Figura 6

Contexto macroeconómico de Colombia – febrero 2021



Nota: Esta figura muestra los datos macroeconómicos de Colombia durante el año 2021. Fuente: (Cigienza Riaño, 2021)

2.8. Costo Rotación Personal

La rotación de personal es uno de los problemas que afrontan todas las compañías actualmente, esta situación afecta directamente los resultados de la compañía debido a los costos asociados para reemplazar a un empleado, empezando por la pérdida de conocimiento, gestión de procesos, el dinero asociado al salario, así como los tiempos

mueritos asociados a contratación de una nueva persona y la curva de aprendizaje para que el individuo sea eficiente. Para determinar el porcentaje de rotación en una empresa se puede usar la fórmula (ver **Figura 7**).

Figura 7

Ecuación porcentaje rotación personal

$$\% \text{ ROTACION} = \left(\frac{(\#S)}{\frac{(\#I) + (\#F)}{2}} \right) \times 100$$

Nota: Las empresas deben conocer sus índices de rotación de personal en un periodo de tiempo determinado con el fin de establecer estrategias que les permita retener adecuadamente el talento, para ello es necesario conocer:

- (P) Periodo de tiempo de la medición (Anual, semestral, trimestral, mensual).
- (#S) Número de empleados que han salido de la compañía, sea de manera voluntaria o no, esto para el periodo de la medición.
- (#I) Número de empleados activos en la compañía al inicio de periodo de medición.
- (#F) Número de empleados que están al final del periodo de medición.

Fuente: (Sodexo, 2017)

Las tasas de rotación menores al 10% son deseables para cualquier empresa, sin embargo, esto depende del tipo de industria (ver **Tabla 2**), esta medida nos permitirá

identificar que está ocurriendo al interior de la compañía para establecer las mejores estrategias de retención de empleados.

Tabla 2

Sectores económicos con altas tasas de rotación

Sector	% Rotación
Tecnología (Software)	13.2%
Retail y Productos de Consumo	13.0%
Medios y Entretenimiento	11.4%
Servicios Profesionales	11.4%
Gobierno-Educación-Entidades sin Ánimo de Lucro	11.2%
Servicios Financieros	10.8%
Telecomunicaciones	10.8%
Energía y Gas	9.7%
Transporte Aéreo y Terrestre	9.6%
Cuidado de la Salud y Farmacéutica	9.4%

Nota: En esta grafica se muestra el porcentaje de rotación de empleados por sector económico. Fuente: (Equipos y Talento, 2018)

En cuanto a costos de rotación de personal, es una cifra un poco más difícil de calcular debido múltiples factores como lo son el tipo de industria, experiencia del empleado, entrenamiento, tipo de perfil, para determinar el costo financiero de la rotación es importante contar con estas variables (Altman, 2017):

- Costo de Contratación.
- Costo de “Onboarding” y entrenamiento.
- Costo de Aprendizaje y desarrollo (Se estima entre 1 y 2 años para conseguir la productividad).

- Costo del tiempo de la vacante.

Con ello se puede usar la siguiente ecuación ver **Figura 8**

Figura 8

Ecuación para determinar costo anual de rotación talento

$$COSTO\ ROTACIÓN\ ANUAL = ((C + I + D + V) * (NE * T))$$

Nota:

- (C) Costo de contratación empleado.
- (I) Costo de Inducción.
- (D) Costo de desarrollar empleado, entrenamientos, capacitaciones, etc.
- (V) Costo de la vacante.
- (NE) Número de empleados.
- (T) Tasa de rotación en el periodo específico de la medición, lo más usual es Anual.

Fuente: (Altman, 2017)

Existen otras variables que no se contemplan y que son más difíciles de cuantificar pero que también tienen impactos reputacionales y culturales para la empresa, estos son:

- Baja Productividad.
- Pérdida de compromiso de otros empleados.
- Errores en servicio al cliente.

El costo asociado de pérdida de un empleado puede estar cercano al 1.5 – 2 veces el salario devengado por el trabajador anualmente, de aquí la importancia de establecer estrategias de retención de empleados eficientes (Berin, 2013).

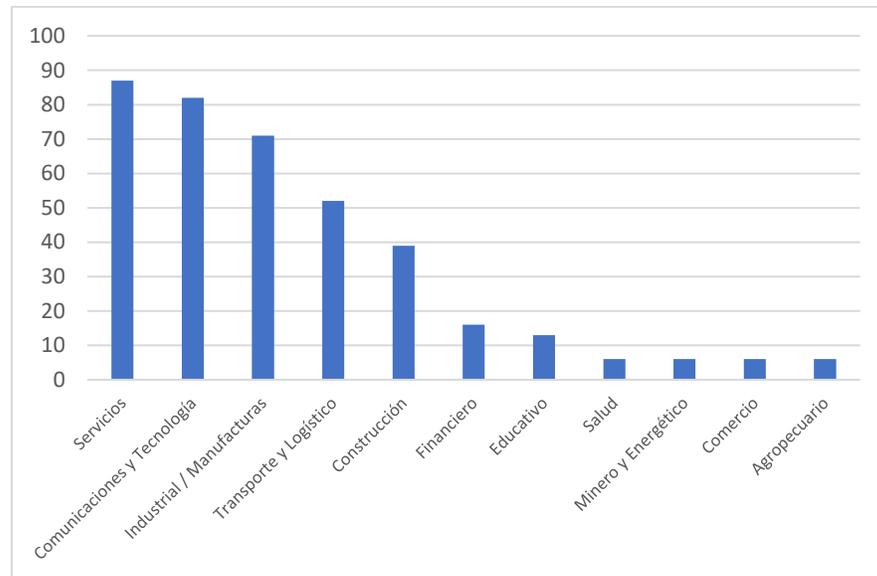
Para comprobar si los intereses de los trabajadores postpandemia han cambiado, analizamos los resultados de las encuestas con el fin de entender la cultura y clima organización donde actualmente trabajan, las motivaciones e intereses de fuerza laboral activa, y al mismo tiempo comprender si los empleados están fidelizados con la empresa y disminuir el fenómeno de rotación.

3. Fuerza Laboral Activa en Colombia

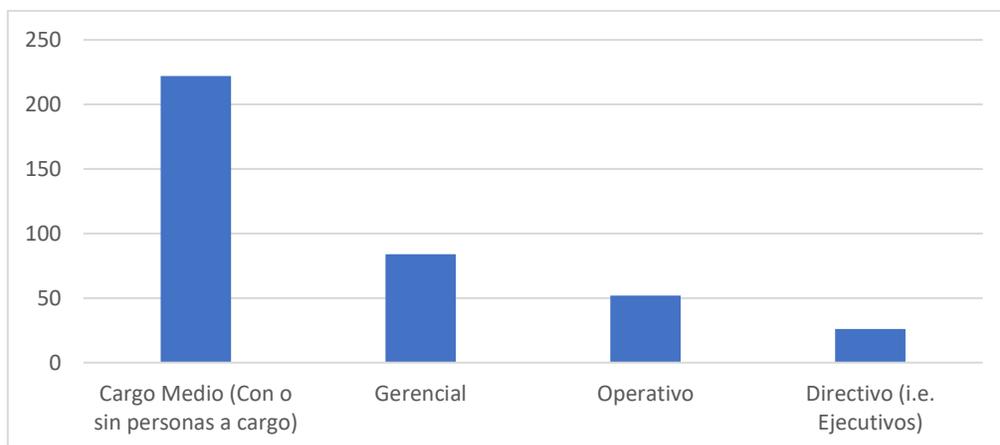
Durante la pandemia empezamos a evidenciar un nuevo comportamiento de la fuerza laboral activa en Colombia, lo cual llevo a un fenómeno de alta rotación en varios sectores económicos. Para comprender las motivaciones e intereses de la fuerza laboral se efectuó un estudio de campo a las personas que actualmente están trabajando en el país (Ver **Anexo D: Metodología de Encuesta**).

3.1. Sectores Económicos Encuestados

Al concluir el estudio se analizaron las respuestas de 384 personas a través de varios sectores económicos, más del 50% de las personas encuestadas actualmente están trabajando en los sectores de Servicios, Tecnología, Manufactura, y Transporte y Logístico (ver **Figura 9**) y en donde el 57% de personas se encuentra trabajando en un Cargo Medio, con o sin personas a cargo (ver **Figura 10**).

Figura 9*Sectores económicos encuestados*

Nota: De las 384 personas encuestadas en el estudio de campo, se puede evidenciar que 22.65% trabajan en el sector de Servicios, 21.35% trabajan en el sector de Comunicaciones y Tecnología, y el 18.48% trabajan en el sector de Industrial/Manufactura. Los sectores que tuvieron menor representación en la encuesta fueron el sector educativo, salud, minero y energético, comercio, y agropecuario. Fuente: Elaboración propia con datos colectados de las encuestas

Figura 10*Cargos de los trabajadores*

Nota: De las 384 personas encuestadas en el estudio de campo, 222 personas se encuentran actualmente laborando en cargos medios (con o sin personas a cargo, 84 personas en cargos gerenciales, 52 en cargos operativos, y por último 26 personas en cargos directivos. Fuente: Elaboración propia con datos colectados de las encuestas

Las personas que actualmente ocupan un cargo medio de la empresa son personas que tienen un gran conocimiento de la empresa, mayor responsabilidad, y son fichas claves para ejecutar el día a día del negocio. Cuando una persona renuncia de la empresa sin importar el cargo hay un riesgo alto que asume la empresa en donde hay pérdida del conocimiento, también conocido como el “know-how”. Aunque las empresas tengan un proceso establecido para evitar la fuga de información a través de la firma de un acuerdo de confidencialidad, las personas aún tienen el propio conocimiento y más cuando fueron ellos que establecieron el proceso y eventualmente lo pueden implementar desde memoria con alguna diferencia, y así mismo pueden llevar los procesos, sistemas, e información a la competencia.

Adicional a la fuga de información, hay otro riesgo que muchos gerentes no tienen tan visible y es el costo monetario de volver a contratar a una persona para el cargo.

Los gerentes no tienen costado este valor que liga a todos los procesos involucrados, desde la revisión de hojas de vidas, entrevistas, el entrenamiento y seguimiento de la persona hasta que la persona sean 100% productiva en el rol actual. (Las transcripciones completas de las entrevistas se presentan en el

Anexo **B** y Anexo B)

Ana Nasquewitz, coordinadora de LATAM para Hexagon SIG, menciona que en general la media para encontrar un reemplazo es de 3 meses, pero para que la persona salga de la curva de aprendizaje en el nuevo cargo y sepa todo relacionado con el cargo y la estructura organizacional se demora aproximadamente 1 a 2 años, dependiendo del cargo.

3.2. Recompensas y Reconocimiento

Cuando una empresa tiene un sistema uniforme de incentivos positivos para todos los colaboradores, crean una conexión más fuerte en el salario emocional. Este tipo de incentivos o reconocimiento se pueden utilizar para motivar a los colaboradores y al final ayudar a retener a las personas mediante fidelización con la empresa. Al momento de recibir una recompensa o reconocimiento significativa y adecuados al negocio, ese empleado se siente valorado por su gerente o por la persona que lo reconoce a través de un premio, recompensa, o algún mérito interno (Universidad de Kansas, 2022).

Al final, el sistema de recompensa o de reconocimiento se convierte en la cultura de la empresa en donde todos los colaboradores se ven motivados a dar la milla extra.

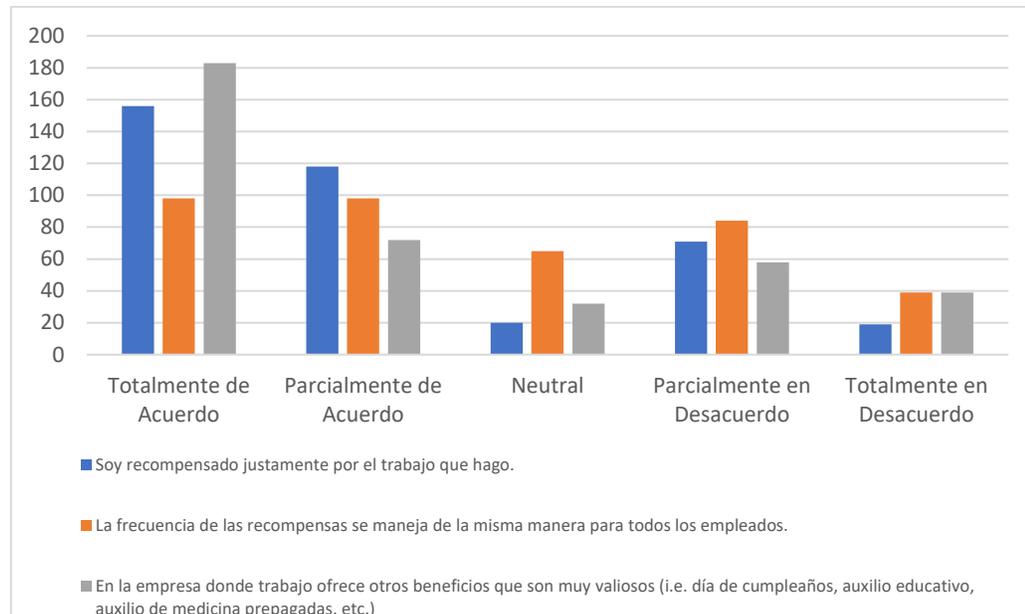
Es este tipo de sistema que ayuda a frenar las renuncias de los colaboradores siempre y cuando este tipo de sistema sea aplicado eficientemente a todos los cargos.

Aunque las empresas ya cuenten con un sistema de recompensas ejemplo (un sistema de bonificación o de reconocimiento), u otros beneficios que aportan al salario emocional, el 25% de las personas encuestadas demuestran que están insatisfechas con las recompensas disponibles en sus empleos actuales (ver Figura 11). Estas personas son más propensas a renunciar por no sentirse valorados en las empresas, y al momento de retenerlos será casi imposible.

Al mismo tiempo se evidencia que 39% las personas que participaron en la encuesta afirman que las empresas donde trabajan no cuentan con un sistema de reconocimiento efectivo entre compañeros. La mayoría de encuestados afirman que se sienten valorados y apreciados por la empresa, sin embargo, se puede evidenciar que hay un área de mejora importante para que las empresas puedan implementar un sistema forma de reconocimientos (ver Figura 12).

Figura 11

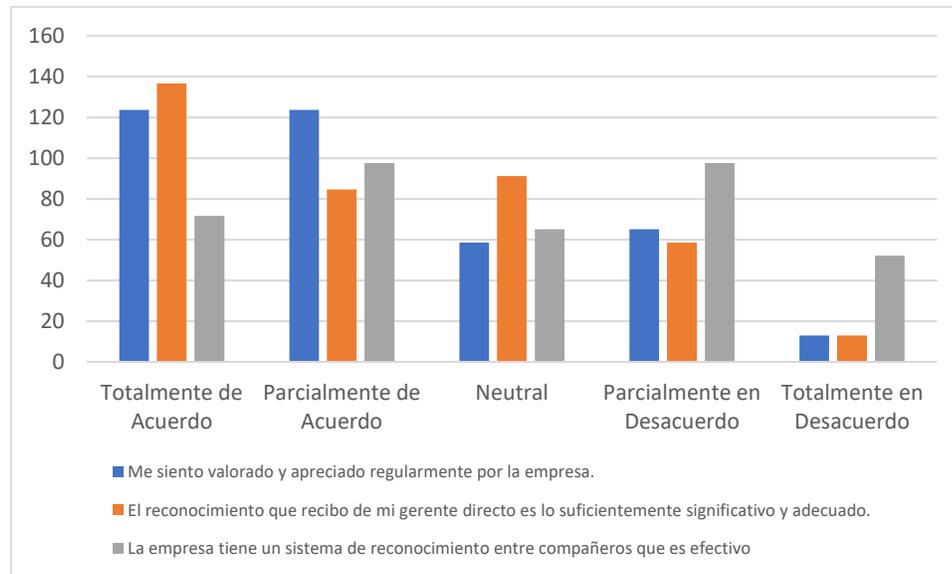
Recompensas de los colaboradores en las empresas en Colombia



Nota: De las 384 personas encuestadas en el estudio de campo, se puede evidenciar que más del 75% de las personas que participaron se encuentran satisfechos con las recompensas que tienen en sus empleos actuales, aunque 25% estarían insatisfechas con las recompensas con las que cuentan actualmente. Fuente: Elaboración propia con datos colectados de las encuestas.

Figura 12

Reconocimiento de los colaboradores en las empresas en Colombia



Nota: De las 384 personas encuestadas en el estudio de campo, más del 65% de las personas se sienten valoradas y apreciadas por la empresa y el reconocimiento que reciben de su gerente directo es suficiente, significativo y adecuado, aunque el 39% de personas están en desacuerdo que sus empresas tienen un sistema de reconocimiento entre compañeros efectivo. Fuente: Elaboración propia con datos colectados de las encuestas.

3.3. Desarrollo y Crecimiento Laboral

Los siguientes dos factores miden la fidelización de los colaboradores de las empresas es el nivel de desarrollo o crecimiento laboral que ellos puedan tener dentro de la organización. Ambos criterios son de gran importancia no solo para los colaboradores sino también para las empresas dado a que el empleado adquiere mayor conocimiento y mejora sus habilidades mientras ejecuta su rol través del tiempo. La empresa estaría formando un mejor equipo de trabajo que estaría en las capacidades de solucionar los retos que se enfrente la empresa (Lineas y Diseños, 2022).

Durante la entrevista realizada a Natalia García Human Resource Business Partner, recomendó que los gerentes deben creer y apoyarse continuamente en el área Recursos Humanos dado a que ellos son un gran aliado para las empresas y ayudar a desarrollar un plan de contingencia en términos de talentos para el área. Este grupo especializado en las empresas tiene el objetivo de acompañar a los gerentes de áreas para administrar de manera correcta todos sus recursos teniendo en cuenta la creación de los planes: de sucesión, de retención, de desarrollo, y de backup (ver Anexo B).

Al tener una administración correcta de los colaboradores, los gerentes podrán valorar el desarrollo de su equipo dado que fácilmente pueden identificar quienes son los colaboradores clave que están listos y cuentan con disposición para aprender y tienen ganas de crecer permitiendo desarrollar competencias para asumir un rol de mayor responsabilidad. Esto se afirma en la investigación donde más de 70% de los encuestados expresan que tienen oportunidades de para aprender y desarrollar sus habilidades en las organizaciones donde laboran y al mismo tiempo sus jefes expresan un interesen genuino sobre su crecimiento laboral (ver Figura 13).

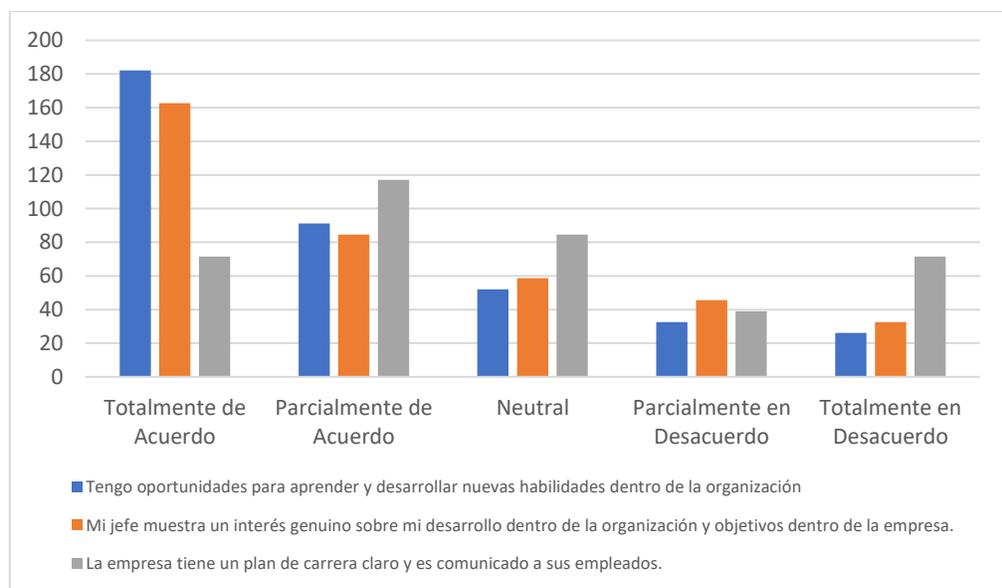
Natalia continúa mencionando que los gerentes deben crear un plan de desarrollo para sus colaboradores y que ese mensaje sea comunicado de manera efectiva y asertiva a todas personas involucradas. La comunicación entre el gerente colaborador deber ser constructiva y el gerente debe tener la habilidad de poder es escuchar las diferentes posiciones de los empleados frente a su desarrollo (ver Anexo B).

Durante la investigación se evidencio que 73% de la fuerza laboral encuestada afirma que conocen los canales de comunicación en sus organizaciones, mientras el 27% de personas no los conocen. Este porcentaje de personas genera una alarma debido a que la comunicación debe ser clara en todos los niveles de la empresa, no solo para el día a día de la organización sino para poder escalar riesgos y tener claridad de su desarrollo en la empresa (ver Figura 14). Se puede afirmar que las personas que participaron en la investigación están de acuerdo que el grupo de liderazgo de las organizaciones donde laboran es visible y comunica la información oportuna a sus grupos, y cuentan con las habilidades para su rol de liderazgo (ver Figura 15).

En cada organización existen personas que no necesariamente están interesados en ascender y se sienten a gusto en su rol actual, mediante estos canales de comunicación el gerente deber comprender este mensaje claramente y comprender las decisiones de cada uno. El no querer crecer dentro de organización no significa que el colaborador no quiera asumir más responsabilidades, o que no sea eficiente, tampoco que no pueda tener un buen desempeño, es simplemente que ellos están conformes en el rol o área actual. Cada persona tiene un estatus personal que su gerente tiene que comprender y de este modo adecuar su rol al desarrollo propio del empleado, incluyendo asignaciones teniendo una mayor claridad del panorama donde está se encuentra (ver Anexo B).

Figura 13

Desarrollo y crecimiento laboral de los colaboradores en las empresas en Colombia

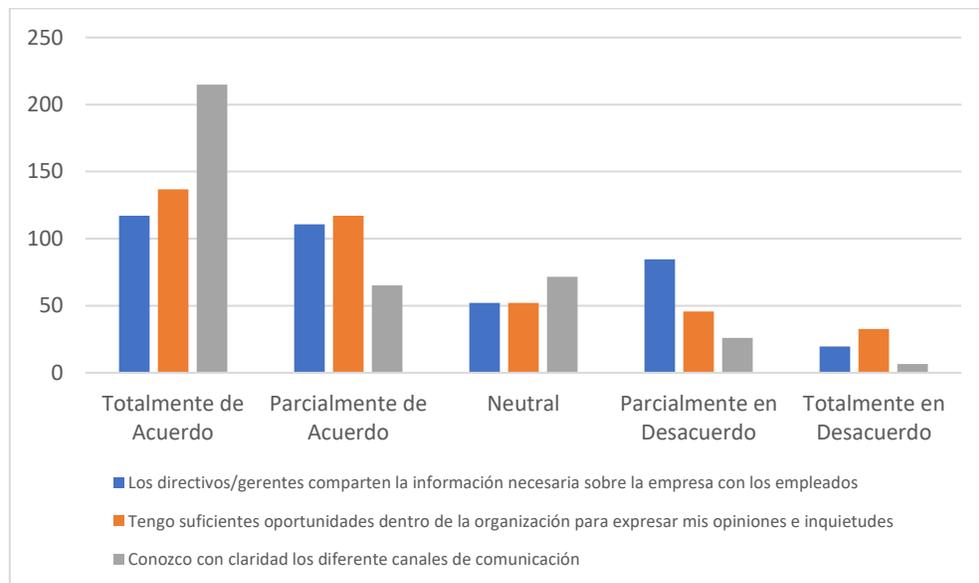


Nota: De las 384 personas encuestadas en el estudio de campo, el 65% de las personas expresan que tienen el apoyo de sus gerentes para desarrollarse dentro de la organización y cuentan con oportunidades para aprender y desarrollar nuevas habilidades en la organización. Por el contrario, se evidencia que el 50% de las personas no tienen claridad si las empresas cuentan con un plan de carrera establecido

o no es comunicado a todos los colaboradores. Fuente: Elaboración propia con datos colectados de las encuestas

Figura 14

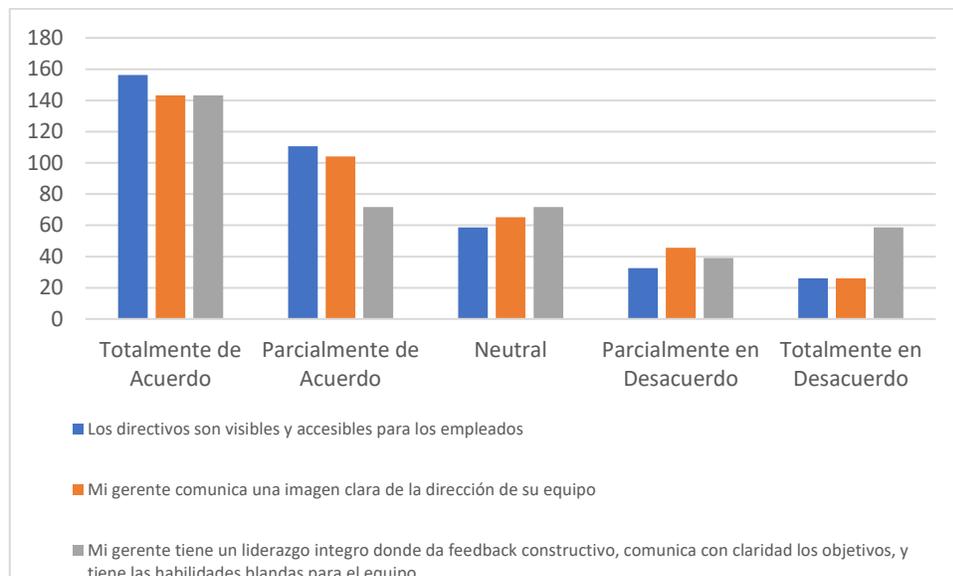
Comunicación de los colaboradores en las empresas en Colombia



Nota: De las 384 personas encuestadas en el estudio de campo, 73% de los colaboradores expresan que conocen con claridad los diferentes canales de comunicación de la empresa, evidenciando en planes de comunicación existentes y formales para divulgar la información a todos los niveles de la organización. Se demuestra que hay un área de mejora para que los directivos compartan la información necesaria sobre la empresa con los empleados. Fuente: Elaboración propia con datos colectados de las encuestas

Figura 15

Liderazgo de los colaboradores en las empresas en Colombia



Nota: De las 384 personas encuestadas en el estudio de campo, se puede evidenciar que el 70% de las personas concuerdan en que los directivos son visibles y accesibles para los empleados, adicional comunican una imagen clara de la dirección de su equipo. Hay un área de mejora para que los gerentes den retroalimentación comunicando con claridad los objetivos. Fuente: Elaboración propia con datos colectados de las encuestas

3.4. Equilibrio y Bienestar Laboral

Es natural que los colaboradores deseen escalar en su empleo, verse enfrentado a diferentes retos y nuevos aprendizajes para lograr triunfos profesionales, sin embargo, cuando hay un objetivo personal los empleados olvidan encontrar un balance entre sus metas personales y laborales. Este equilibrio fue totalmente ignorado durante los dos primeros años de pandemia cuando mayoría de la fuerza laboral fue obligada de trabajar 100% remoto mientras vivan con confinamiento en sus países.

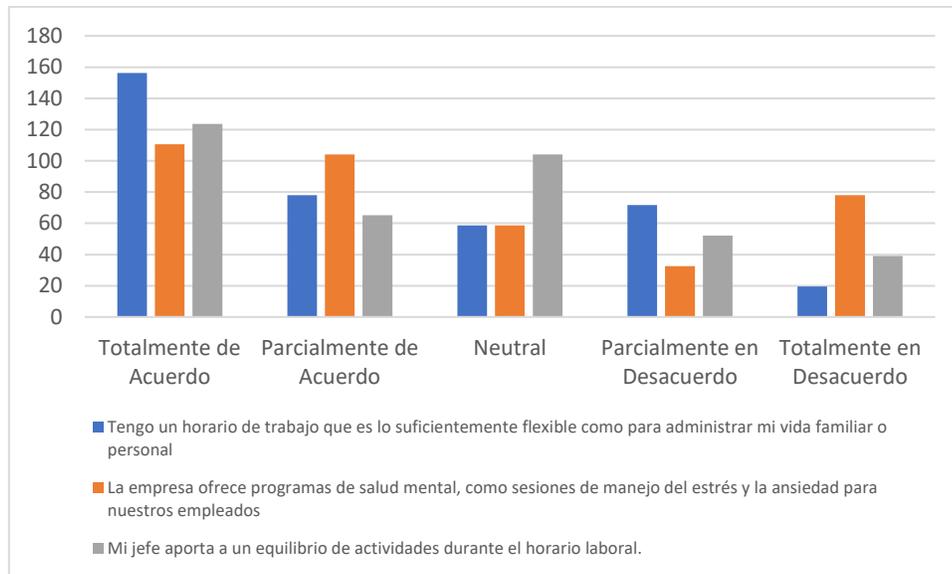
El trabajo 100% remoto y el avance de tecnología permitieron que los colaboradores estuvieran disponibles incluso por fuera de su horario laboral. Las personas por el miedo de perder sus empleos incrementaron sus horarios de trabajo afectando su vida personal, incrementando niveles de estrés afectando su salud mental y en consecuencia bienestar laboral.

Por el mismo temor, mayoría de las personas perdieron el equilibrio de su vida personal y laboral, cuando los factores persona/laboral están equilibrados se genera un efecto positivo en salud física, mental, e incluso en su vida profesional. Cuando los gerentes apoyan un equilibrio en los factores mencionados, sus departamentos obtienen colaboradores más leales, productivos y con menor tasa de ausentismo (Generación Anáhuac, 2020).

Durante el estudio, obtuvimos una medición desde el punto de vista de los colaboradores evidenciando si efectivamente tienen un equilibrio entre su vida personal y laboral, el 60% de personas afirman que tienen un trabajo flexible que permite administrar su vida familiar y personal (ver Figura 16). La siguiente pregunta en la encuesta contradice esta afirmación ya que solo el 15% de personas encuestadas afirman trabajar dentro de su horario laboral establecido, mientras el 85% dedican más entre una a diez horas adicionales por semana para poder finalizar sus tareas (ver Figura 17). Basados en la pregunta anterior, las empresas deben aplicar un horario flexible para que los colaboradores puedan administrar su tiempo de la mejor manera, el estudio de campo muestra que mayoría de las empresas aun no cuentan con una política de horario flexible (ver Figura 18).

Figura 16

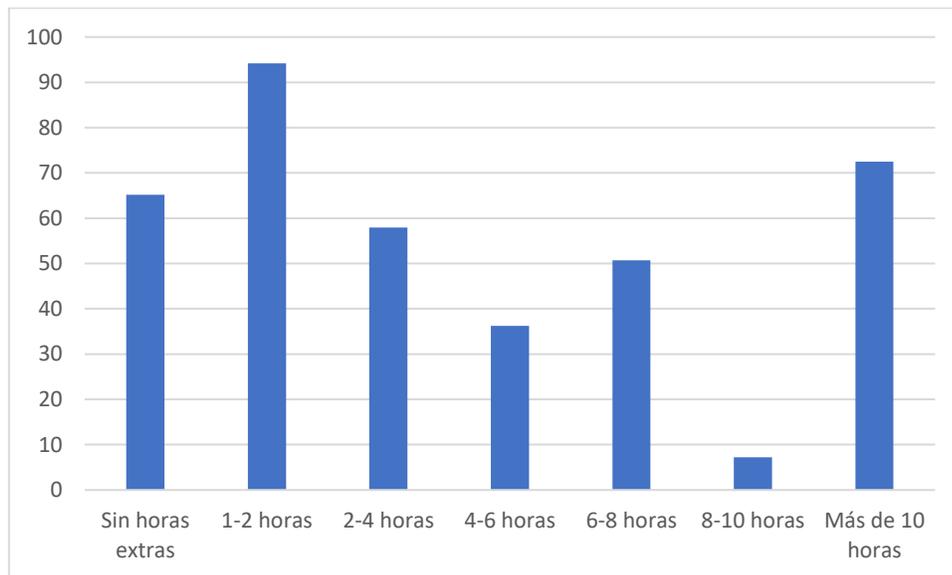
Percepción del ambiente laboral de los colaboradores en las empresas en Colombia



Nota: De las 384 personas encuestadas en el estudio de campo, el 61% de los colaboradores afirman tener un horario de trabajo flexible, aunque se evidencia que hay oportunidades de mejora para las empresas en Colombia adoptando programas de salud mental, adicional los gerentes deben apoyar un equilibrio de actividades para ser desarrolladas en horario laboral. Fuente: Elaboración propia con datos colectados de las encuestas

Figura 17

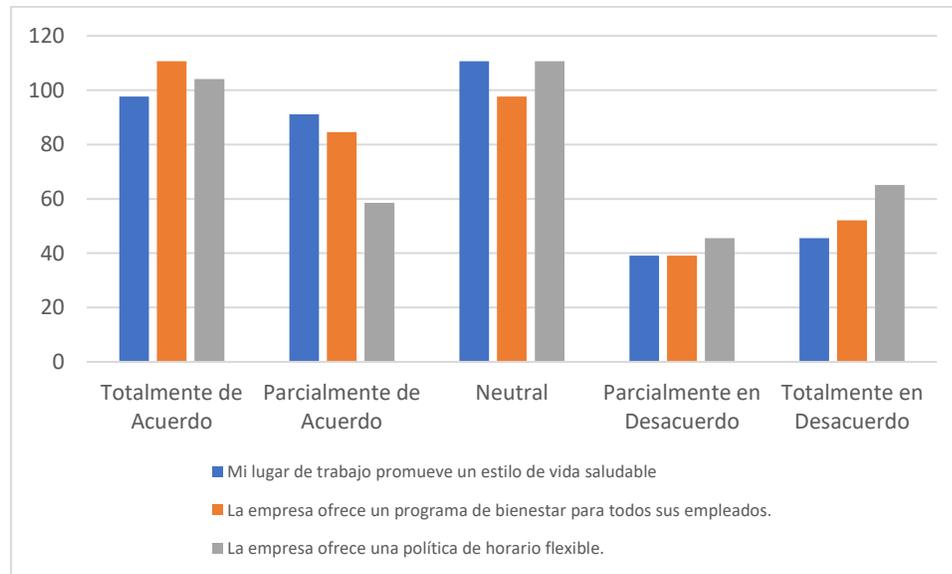
Horas extras no remuneradas dedicadas por los colaboradores en las empresas en Colombia



Nota: De las 384 personas encuestadas en el estudio de campo, solo el 15% de las personas afirman no trabajar horas extras, mientras el 85% dedican entre una a diez horas adicionales por semana para finalizar sus actividades laborales de la semana. Fuente: Elaboración propia con datos colectados de las encuestas

Figura 18

El bienestar de los colaboradores en las empresas en Colombia



Nota: De las 384 personas encuestadas en el estudio de campo, el 49% de personas afirma tener un empleo donde promueven un estilo de vida saludable, al mismo tiempo el 28% afirman tener una posición neutra sobre sus empresas. 50% de las personas afirman tener programas de bienestar en sus empresas. Fuente: Elaboración propia con datos colectados de las encuestas

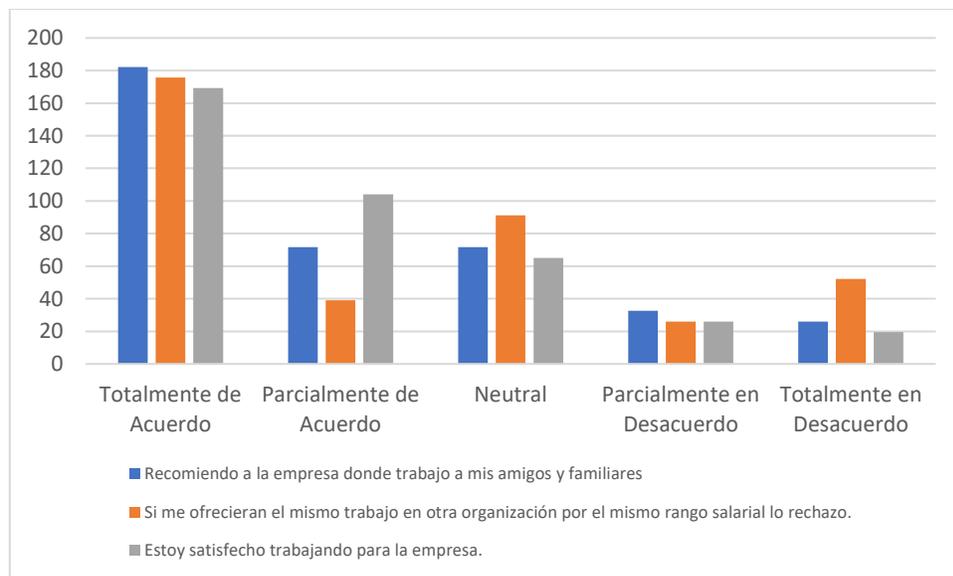
3.5. eNPS: Employee Net Promotor Score

El eNPS por sus siglas en inglés, Employee Net Promotor Score, mide si los empleados están satisfechos en la empresa, así como la lealtad con la misma, mide si un empleado está dispuesto a recibir a ofertas de otras empresas (Rabano Sanchez, 2020). Durante el estudio de campo se midió el eNPS de las personas encuestadas frente a sus empresas y al mismo tiempo se detectó si aceptarían un empleo en otra organización afectando el índice de rotación actual. Los resultados de las encuestas afirman que mayoría de los colaboradores están satisfechos en sus empleos y recomiendan a sus empresas, al mismo tiempo la mayoría rechazaría la oferta de trabajo en otro lugar por un sueldo similar (ver Figura 19). A lo contrario de la

pregunta anterior, se midió si las personas rechazarían una oferta por mayor salario o estarían abiertos a otras oportunidades en otras organizaciones, el 78% afirmó que si aceptarían la oferta. Estos resultados confirman que mayoría de las personas son motivados más por el factor salarial sin tener en cuenta beneficios ofrecidos por la empresa (ver Figura 20).

Figura 19

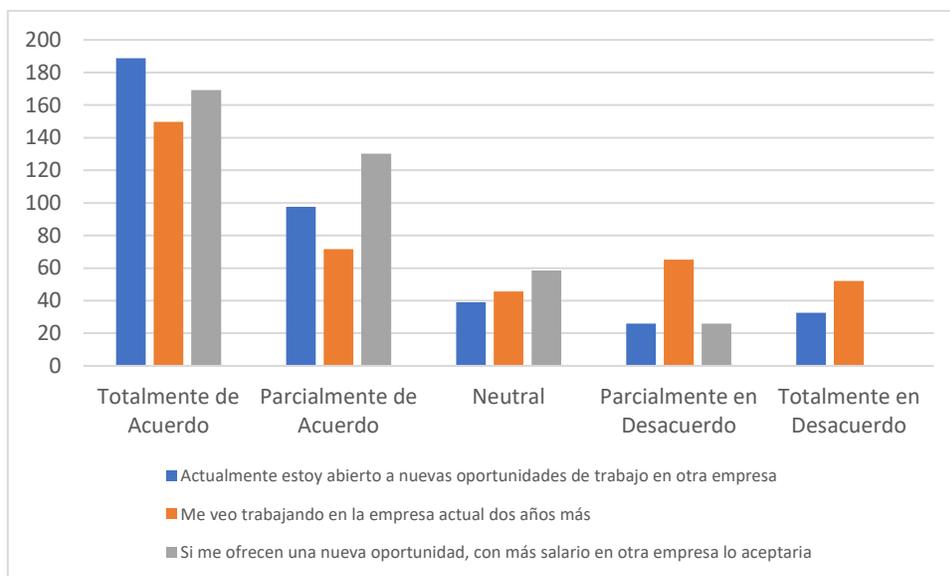
eNPS de los colaboradores en las empresas en Colombia



Nota: De las 384 personas encuestadas en el estudio de campo, el 55% de las personas afirman estar satisfechas en sus empresas y el 66% recomiendan donde trabajan, adicional el 56% de las personas rechazarían una oferta de trabajo en otra organización por el mismo rango salarial. Fuente: Elaboración propia con datos colectados de las encuestas

Figura 20

Mercado laboral de los colaboradores en las empresas en Colombia



Nota: De las 384 personas encuestadas en el estudio de campo, el 75% de los colaboradores afirman que están abiertos a nuevas oportunidades de trabajo en otras empresas y aceptarían un trabajo con más salario. Fuente: Elaboración propia con datos colectados de las encuestas

4. Estrategias de Mejora

Hemos evidenciado como la gran renuncia afectó a Estados Unidos en los últimos meses, para nuestro caso y de acuerdo con el estudio de campo, la fuerza laboral en Colombia es motivada por el salario y no por beneficios de la empresa. Esto se traduce en que los empleados están en búsqueda continua de ofertas de trabajo con mayor rango salarial incrementando el % de rotación de empleados para sus empresas, incrementando los costos de reemplazo de personal, pérdida de conocimiento, impacto a la operación, así como la reputación y cultura organizacional. Esta rotación puede ser una alarma para las empresas en Colombia, ya que no se trata de retener a un empleado cuando el mismo ha decidido retirarse sino implementar estrategias de retención efectivas contribuyendo a la evolución del negocio.

Durante el proceso de investigación, se observa la necesidad de contar con un punto de vista de expertos en recursos humanos, para esto realizamos la búsqueda de algunos perfiles que se ajustarán con las necesidades de nuestra investigación, se realizó entrevista Natalia García (Human Resource Business Partner para MSD) con experiencia en sector farmacéutico y Ana Nasqewitz (Coordinadora de LATAM para Hexagon SIG) con experiencia en RRHH en industria de tecnología, donde afirmaron las razones comunes por las cuales empleados deciden renunciar a la empresa y aceptar una oferta de trabajo probablemente con un competidor donde trabajan (Ver

Anexo B y Anexo C). Conociendo las razones comunes de estas industrias, tenemos una idea clave de los factores que podemos frenar, sin embargo, se observa que el estudio debe ajustarse preferiblemente a cada industria en particular. Pero frenar el fenómeno de la renuncia no es suficiente, los gerentes de cada empresa deben trabajar de la mano con el empleado para adaptar las estrategias según su desarrollo profesional durante todo el ciclo de vida del empleado en la empresa, buscando generar experiencias positivas en el mismo enfocadas en comprometer a los trabajadores con las estrategias empresariales.

Figura 21

Razones por las cuales renuncian los empleados



Nota: Las seis razones comunes por las cuales renuncian los empleados inician a buscar otras oportunidades laborales en otras empresas. Fuente: Elaboración propia con datos colectados en las entrevistas

Si trabajamos a la mano y empezamos a implementar estrategias previas a llegada de un nuevo colaborador, es posible mejorar el compromiso de ese trabajador con la empresa a largo plazo. Para entender como retener a un empleado debemos primero conocer la necesidad del negocio y el perfil que buscamos para el cargo. Cuando el empleado ingresa a la empresa los gerentes deben contribuir con su desarrollo e implementar las estrategias generando compromiso del empleado con la empresa estableciendo una conexión emocional, sin lo anterior, la implementación de las estrategias se vuelve deficiente siendo imposible retener el empleado a largo plazo, para ello se deben utilizar las siguientes estrategias.

4.1.Redefinir el Perfil Laboral

Es importante resaltar que los perfiles laborales cambian en el transcurso del tiempo y/o se adaptan continuamente a las necesidades de la organización: estrategias, tecnologías, proyectos. Los perfiles de trabajo se deben revisar y actualizar con cierta periodicidad, al momento de evidenciar un porcentaje de rotación por encima del estándar se debe analizar qué situación interna/ externa está ocurriendo para evitar que la rotación siga creciendo.

Para lograr un perfil laboral acorde con las necesidades del cargo, no es suficiente con redactar responsabilidades/ funciones, descripción, experiencia laboral y tipos de estudios requeridos. Es necesario identificar los retos del cargo, identificando las situaciones complejas que debe afrontar/resolver en colaborador en el desarrollo de su trabajo.

Es importante describir correctamente las características personales que pueda requerir el cargo. Recordemos que los comportamientos están ligados a las características personales y son los que garantizan los resultados. Asimismo, son más difíciles de desarrollar (ver

Figura 22)

Figura 22

Modelo Iceberg Spencer y Spencer



Nota: En esta gráfica se representan los dos niveles de competencias: uno visible y más fácil de modificar, y otro oculto que supone mayores retos para lograr adquirirlos. Fuente: (de Miguel, 2017)

4.2. Mejorar los Procesos de Selección

De acuerdo con la información obtenida de las entrevistas con Natalia García y Ana Nasquewitz (Ver Anexo A y Anexo C), al tener los perfiles laborales bien definidos se contribuye a lograr un proceso de selección efectivo.

4.3. Metodología de Evaluación de Desempeño

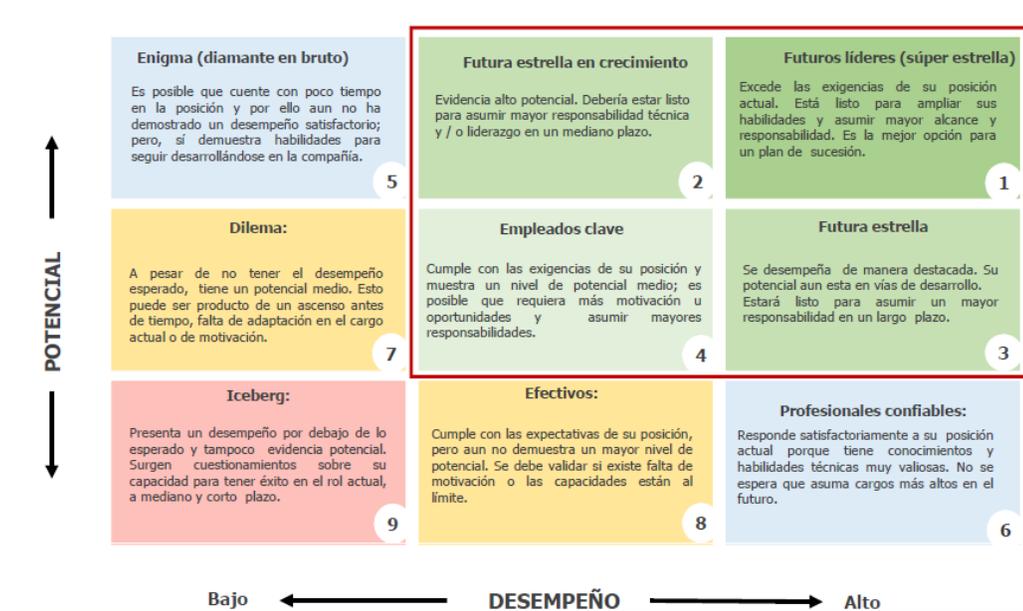
La evaluación de desempeño es necesaria no solo para determinar si el empleado ha cumplido con los objetivos establecidos, sino también para identificar aquellos talentos que no solo destacan por su desempeño, sino por su capacidad de aprendizaje, compromiso, pasión y liderazgo.

Con la evaluación de desempeño se pueden identificar los líderes correctos para las diferentes áreas de trabajo permitiendo crecimiento profesional de los empleados con cambio de rol o programas de sucesión.

Una de las herramientas de evaluación de desempeño es la matriz de evaluación 9 cajas o “9 Box” creada en los años 1970s por la firma consultora **McKinsey**, esta matriz de 9 cajas permite ubicar a los empleados en cada uno de los 9 grupos basado en su desempeño y potencial (**Figura 23**)

Figura 23

Matriz de nueve cajas



Nota: Matriz de evaluación de desempeño de los empleados, llamada matriz de las nueve cajas. Fuente: (Rubio, 2021)

4.4. Liderazgo: Formación de Líderes

Tal como lo mencionamos en el apartado anterior, la matriz de desempeño podrá ayudar a la identificación de los líderes correctos para motivar a las diferentes áreas y sus grupos de trabajo.

Es importante formar líderes que permitan y fomenten el desarrollo de su equipo, a través de actividades como encuentros de líderes, se puede reforzar la importancia para un líder de:

- Inspirar con el ejemplo.
- Comunicar con claridad y oportunamente.
- Fomentar el desarrollo y el logro de mi equipo.
- Integrarse con el equipo y los procesos.

Pienso que el nivel medio es de cierta forma más importantes ya que es el líder que estamos formando para ser gerentes, directores, presidentes, entonces es el nivel que prestamos más atención porque sabemos son las personas con mayor potencial de ocupar cargos de mayor responsabilidad (Nasquewitz, 2022)

4.5. Fidelización de Empleados

Sabemos que, así como las compañías crean programas para fidelizar clientes, deben crear programas para fidelizar su talento humano. Por lo que sugerimos un programa de fidelización de empleados donde se contemplen las siguientes acciones (sin estar limitadas a estas):

4.5.1. Entrenamiento Más Acelerado y Formal

Generalmente cuando mencionamos entrenamiento, nos llegan a la mente ideas sobre capacitación formal, desarrollo de habilidades técnicas, cursos de entrenamiento no formal entre otros.

No debemos dejar de lado los procesos de inducción y de transición a la nueva posición. Es importante desarrollar y aplicar un programa completo de capacitación al inicio donde se explique correctamente al empleado la misión, visión, objetivos estratégicos de la compañía, así como funciones del cargo, procesos y departamentos internos.

Realizar una presentación formal del nuevo empleado a la compañía, gesta un sentimiento de compromiso y pertenencia que debe ser mantenido y desarrollado durante la permanencia dentro de la compañía.

4.5.2. Reconocer a los Empleados

El 39% de los encuestados manifestó no sentirse valorado (Ver **Figura 12**). Si un empleado siente que sus esfuerzos no son reconocidos o apreciados, pronto empezará a carecer de energía y compromiso en su función. Es importante celebrar los éxitos y dar crédito a quien lo merece (EAE Business School, s.f.). Para esto pueden recurrir a herramientas como:

- Reconocimiento público en reuniones o boletines internos
- Fomentar la participación de otros empleados en el proceso de reconocimiento de colegas o pares.
- Reconocimiento dentro de las sesiones de retroalimentación.
- Tiempo libre remunerado.
- Jornada de bienestar.

Es importante evitar que el presupuesto y la inconstancia los limite, ya que debe ser un reconocimiento regular e instaurado como parte primordial de los objetivos de las diferentes áreas funcionales de la compañía.

4.5.3. Invertir en el Conocimiento y Desarrollo de Nuevas Competencias

El 30 % de los encuestados manifestó desmotivación por falta de capacitación y desarrollo de nuevas competencias (Ver **Figura 13**). Se recomienda analizar las competencias requeridas por las empresas con la doble intención de satisfacer las necesidades de personal y la necesidad de motivación por desarrollo de nuevas competencias de los empleados. Algunos contenidos sugeridos son:

- Habilidades blandas
- Trabajo en equipo
- Espacios dar/ recibir retroalimentación
- Conocimiento de nuevas tecnologías
- Actitud positiva
- Idiomas
- Liderazgo
- Resolución de conflictos

4.5.4. Programa de Mentorías

Es importante identificar dentro de las compañías aquellos colaboradores talentosos (según la metodología de desempeño de las nueve cajas ver sección 4.3) incluyendo a los talentos recién ingresados a la empresa que hayan sobresalido durante su proceso de entrenamiento y desarrollar con estos talentos un programa voluntario para compartir conocimientos y experiencias contribuyendo con el desarrollo de otros empleados. De esta

forma se podrán desplegar lazos de confianza dentro de los colaboradores de la compañía, logrando motivación entre ellos.

Estos programas se basan en comunicación y confianza. Aquí la retroalimentación positiva debe identificar méritos concretos que requieren reconocimiento tal como lo describimos en la sección 4.5.2.

Asimismo, la retroalimentación constructiva, debe tener el detalle para lograr una discusión entre mentor y empleado para identificar las áreas de mejora para su desarrollo profesional.

El programa de mentoría brindará un beneficio para el mentor, la persona que recibe la mentoría (o mentee) y la compañía ya que:

- Crea una cultura de confianza.
- Genera motivación, mejora el desarrollo profesional y aumenta la productividad.
- Facilita nuevas interacciones entre personas (Networking).
- Impulsa ideas, resuelve problemas, implanta buenas prácticas. Da pie a la innovación.
- Desarrolla habilidades de liderazgo. Crea líderes.
- Empodera.
- Impulsa y retiene talento.

4.5.5. Priorizar el Reclutamiento Interno sobre el Externo

Según hemos comentado en párrafos anteriores, tener claras las oportunidades y políticas de crecimiento dentro de una empresa, genera motivación al empleado.

Teniendo en cuenta que dentro de los planes de fidelización hemos sugerido el correcto proceso de inducción, el desarrollo de habilidades complementarias, el desarrollo de líderes y el programa de mentorías, es indispensable priorizar el talento interno de las compañías para llenar vacantes que se puedan presentar y así reconocer y ofrecer un desarrollo de carrera a los empleados actuales de la compañía.

Es importante que dentro de las políticas de plan de carrera se establezcan reglas claras para evitar que el empleado confunda que podrá obtener un ascenso fácilmente sin necesidad de esfuerzo, compromiso y resultados. De igual forma debe incentivarse la apertura a nuevas experiencias y perspectivas para no quedar encasillado en la experiencia obtenida previamente.

Adicional a los beneficios de gestión de carreras y motivación del empleado, esta práctica tiene una incidencia positiva en el clima laboral, el sentido de pertenencia, la cultura de la empresa y ahorro de costos en el proceso de selección.

4.6. Metodología Agile

La pandemia del COVID19 enfrentó a las empresas a nuevos desafíos para gestionar recursos, esto generó un cambio definitivo en las formas y maneras en que las empresas gestionan sus empleados, es aquí donde entra en juego el uso de metodologías ágiles.

Como sabemos, RRHH funciona de manera transversal a la operación de una empresa, la capacidad que tiene esta área en promover un pensamiento ágil en los empleados puede incidir directamente en la cultura organizacional, lo más importante de la adopción de las metodologías ágiles es el hecho de promover la comunicación

y colaboración entre los equipos de trabajo permitiendo mejoras en los procesos, sin embargo, es importante entender este concepto dentro del marco conceptual de este PAE. (Tomàs, 2022)

4.6.1. ¿Qué significa el método ágil en RRHH?

Esta metodología es originaria del mundo del desarrollo de software y como este tipo de proyectos de implementación de los departamentos de TI de las empresas es gestionado, esta metodología rompió las barreras establecidas para los inicios del nuevo milenio (año 2001), permitió un flujo de trabajo muy dinámico entre las personas y la interacción entre las mismas, incluso por encima de muchas herramientas y procesos establecidos por las empresas desde entonces, lo más importante en la adopción de metodologías ágiles esta responder rápidamente a los cambios que se presenten en el entorno, estableciendo así personas con pensamiento ágil dentro de las empresas y promoviendo una nueva cultura de trabajo (Tomás, 2022).

Los departamentos de recursos humanos ahora deben ser diferentes, deben promover una red de equipos dinámicos que trabajen en ciclos cortos para tomar decisiones rápidas, anteriormente las estructuras empresariales eran muy rígidas imposibilitando generar equipos dinámicos frente a un entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), a diferencia de ellos las organizaciones ágiles establecen un propósito común, lo comunican claramente todo el equipo, reúnen datos necesarios para la tarea asignando roles y responsabilidades claras a los equipos más cercanos al entorno situacional.

Otro de los usos más importantes del uso de metodologías ágiles en el departamento de RRHH es usar criterios correctos para captar talento, entendemos que la capacidad de atraer a las personas correctas para los roles correctos esta parte fundamental en la construcción de equipos ganadores. A

continuación, observamos algunos de los cambios que se pueden implementar durante los procesos de selección que intrínsecamente promueven el uso de metodologías ágiles.

4.6.2. Selección por Afinidad

La empatía que exista entre la cultura organizacional y el candidato es vital para el anclaje de ambas partes, claramente la experiencia y educación siguen siendo muy importantes, sin embargo, la afinidad entre ambas partes a largo plazo promoverá el sentido de pertenencia y orgullo por la compañía, así como su motivación, es importante apoyarse con el departamento de marketing de la empresa con el fin de garantizar una marca atractiva para los eventuales candidatos, de no ser así deberá desarrollarse como parte de los planes corporativos. (Estébanez, 2020)

4.6.3. Compartir Responsabilidad Interdepartamental

Anteriormente, los escenarios planteados para búsqueda de un empleado se limitaban a la selección de este directamente por el área de RRHH, otra opción era que un jefe o líder de un departamento en particular se encargase del proceso, sin embargo, este tipo de prácticas implicaban demasiado tiempo de selección, así como problemas de adaptación del empleado a la cultura organizacional. (Estébanez, 2020)

Lo que se plantea en la actualidad es un proceso de selección que involucre a un equipo conformados por RRHH y el departamento funcional que requiere dicha vacante, el uso de compañías externas para la ubicación de los posibles perfiles es permitido, sin embargo, el primer filtro deberá ser realizado por el departamento de RRHH quien promueve a una segunda etapa a los empleados que mejor se acoplen a los intereses corporativos, para la siguiente fase deberá participar alguien del departamento funcional que

promueve la vacante, esta persona es encargada de revisar si la persona se ajusta a necesidad objetiva del cargo, al final del ejercicio se toma la decisión en conjunto donde todas las partes son escuchadas.

4.6.4. Nethunting

En un mundo digital, el uso de las redes sociales para búsqueda de talento es cada vez más importante, esta estrategia es inclusive más efectiva que buscar talento a través del método tradicional de Hoja de Vida, el uso de networking de los empleados activos actualmente en la compañía puede ser usado con el fin de atraer talento, en algunas ocasiones ya existen perfiles validados por empleados activos que permiten facilitar el proceso de selección. (Estébanez, 2020)

4.6.5. Candidate Experience

Es importante evaluar la experiencia de todos los candidatos que participaron en el proceso de selección, anteriormente las personas que no continuaban en el proceso no tienen una retroalimentación por parte de la empresa, esta charla debe ser en 2 sentidos para conocer la experiencia del candidato permitiendo así mejoras en el proceso al conocer situaciones negativas que deban ser corregidas, para ello se pueden usar herramientas tecnológicas que permiten la interacción con las personas, lo importante del “Candidate Experience” es buscar que las personas se sientan a gusto, valoradas e importantes durante todo el proceso. (Estébanez, 2020)

4.7. Compensación y Beneficios de Desarrollo

Cada una de las estrategias mencionadas juegan un papel importante para que el empleado se sienta satisfecho en la empresa. Pero hay un factor que muchas veces

los gerentes ponen a un lado para retener a un empleado y tiene que ver con su salario. Es esencial que las empresas sean competitivas en el mercado con su compensación de salarios y beneficios adicionales.

Los beneficios adicionales juegan un papel en la retención de talentos. Hay momentos en el año o según el presupuesto de área, donde un incremento de salario no es posible. Pero hay una estrategia adicional que es aumentar el salario emocional para todos los colaboradores en donde se aumenten los beneficios de todos ellos. Según los resultados de la encuesta, los colaboradores tienen preferencias por los siguientes beneficios. Se muestran en orden de mayor a menor preferencia (ver **Tabla 3**).

Tabla 3

Preferencia de los empleados de los beneficios para aumentar su salario emocional

Escala	Beneficios Corporativos
1	Horario Flexible
2	Compensación económica competitiva al mercado
3	Desarrollo Profesional (i.e. Capacitaciones, cursos, seminarios, mentorías, coaching)
4	Trabajo 100% Remoto
5	Auxilio Medicina Prepagada
6	Auxilio Educativo
7	Auxilio de Alimentación
8	Días libres adicionales: Cumpleaños, familia.
9	Seguro de Vida

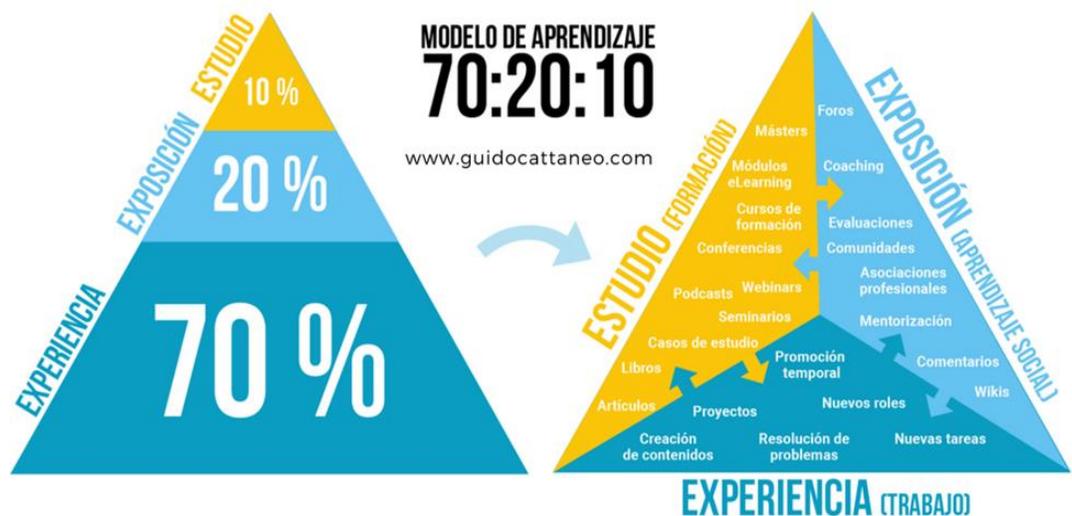
Nota: Durante el estudio de campo 384 personas encuestadas organizaron los beneficios corporativos de mayor a menor preferencia. Fuente: Elaboración propia

Las empresas, a través del departamento de recursos humanos pueden revisar los beneficios ofrecidos a los colaboradores. Hoy pocas empresas en Colombia están usando una bolsa flexible de beneficios donde cada colaborador puede elegir según sus preferencias alienadas a sus propias necesidades.

Aparte de estos beneficios, hay un beneficio que se puede usar para retener a los empleados por un periodo determinado de tiempo adicional. Los auxilios educativos pueden ser el arma secreta de un gerente para retener al top talents, en donde la empresa brinda un apoyo financiero de cierto porcentaje para los estudios superiores. Esta estrategia es un híbrido entre la estrategia compensación y de desarrollo de carrera profesional. Se basa en el Modelo de Aprendizaje 70:20:10 (Ver **Figura 24**) en donde el colaborador se desarrolla especialmente en el 10% de la formación de estudios.

Figura 24

Modelo de aprendizaje 70:20:10



Nota: En esta gráfica se representa el modelo de aprendizaje 70:20:10 donde se expone el fuerte papel que juega la experiencia al momento de adquirir nuevos aprendizajes. Fuente: (Cattaneo, 2019)

Para aplicar estas estrategias, los gerentes deben trabajar de la mano con el departamento de RRHH para decretar los parámetros y ser transparente en los procesos. Al mismo tiempo estas estrategias deben estar alienadas con el desarrollo profesional del empleado y su gerente para justificarlo frente al negocio, y que el

aprendizaje que se obtenga sea un componente clave para las dos partes (empresa y colaborador). Esta estrategia se podría aplicar para dos tipos de estudios.

4.7.1. Beneficio para Educación Formal

El beneficio para educación formal se enfoca en apoyar al empleado a través de formación profesional por medio de una entidad educativa para su desarrollo. Para poder aplicar este beneficio es clave establecer varios parámetros para poder acceder a él, como la antigüedad del empleado dentro de la empresa (se recomienda que sea mayor a dos años), la continuidad del empleado en la compañía, su evaluación de desempeño de años anteriores, y por último aprobación no solo del gerente sino de recursos humanos (ver **Tabla 4**).

4.7.2. Beneficio para Educación No Formal

El beneficio de educación no formal se enfoca en brindar cursos de capacitación o entrenamientos fuera de la empresa donde el empleado pueda desarrollar habilidades adicionales para su cargo actual. Para este beneficio los parámetros son más simples, donde para acceder a él se recomienda que el empleado lleve más de un año en la empresa. Este beneficio se otorga directamente por el gerente. En temas de la evaluación de desempeño y la aprobación de recursos humanos no es necesario dado que cada área de la compañía puede ajustar la necesidad según sus actividades (ver **Tabla 4**).

Tabla 4

Propuesta estrategia de desarrollo profesional a través de educación

Beneficio	Tipo de educación	Permanencia en la compañía	% del Beneficio Cubierto por la Empresa
Beneficio Para Educación Formal	Seminarios	>2 años en la empresa	100%
	Diplomados	>2 años	100%
	Especializaciones	>2 años	50% al 70%
	Maestrías	>2 años	70% al 90%
Beneficio Para Educación no Formal	Capacitaciones/ Entrenamientos	>1 año en la empresa	100%
	Cursos específicos	>1 año en la empresa	100%
	Certificaciones	>1 año en la empresa	100%

Nota: En la tabla se puede evidenciar la propuesta para educación formal y no formal según el tiempo que el colaborador lleva en la empresa. Fuente: Elaboración propia con datos colectados de las encuestas

Para el beneficio de educación formal se puede crear cláusulas en sus contratos laborales, enfocadas en la permanencia dentro de la empresa, logrando una retención de los talentos. Dado que el empleado se retire de la empresa antes de finalizar sus estudios, él debería pagar el 100% del valor brindado a través del apoyo. En el caso que el beneficio sea otorgado al empleado, el/ella debería estar dispuesto a permanecer en la empresa por la duración de sus estudios y adicionalmente el doble del tiempo que duró el estudio más un año adicional.

Para garantizar el cumplimiento del beneficio es recomendable que la empresa cree parámetros adicionales durante el periodo de los cursos como:

- El desempeño anual del empleado por debajo de lo esperado.
- Los resultados académicos por debajo del parámetro establecido por la empresa (i.e. Resultado promedio académico esta menor de 3.5 sobre 5)

Siendo así el caso, el empleado deberá asumir el 100% del valor restante de sus estudios, y en el caso de que el empleado decida retirarse del estudio, deberá reembolsar el monto total brindado por la empresa.

Aplicando correctamente esta estrategia se crea una conexión emocional más fuerte con el empleado y la empresa, donde ya no solo es sobre el pago de salario sino sobre la inversión que la empresa ha realizado en el desarrollo del empleado. A la vez, generando una retención del empleado como mínimo por el tiempo concretado por las políticas internas de desarrollo. De este modo, si el empleado recibe una oferta de una empresa por un mayor salario, existe una cláusula de permanencia que no será fácil de incumplir.

5. Limitaciones del Estudio de Campo

Basado en los resultados de encuesta, se concluyó que es necesario realizar un estudio de campo con mayor alcance de participación (entre 2.000-5.000 participantes de diferentes sectores económicos), detectando tendencias en la fuerza laboral activa en Colombia. Adicionalmente, se recomienda agregar las siguientes preguntas a la encuesta desarrollada:

- Ciudad donde laboran.
- Tiempo de vinculación con la empresa actual.
- Tiempo que llevan reportando al mismo gerente/director.
- Tiempo en el rol actual.

- Rango Salarial.

Estas mejoras en la encuesta lograrán detectar las tendencias de la fuerza laboral por ciudades, identificar si los rangos salariales son competitivos frente al mercado, y si los colaboradores han tenido oportunidades de crecimiento dentro de sus organizaciones.

Con el fin de lograr una mejor medición de la fuerza laboral activa, se recomienda identificar entre 2 a 3 empresas por sector económico para llevar a cabo un estudio de campo para obtener la tasa de rotación de personal, el índice de rotación, y por último la tasa de retención de talentos.

Para lograr este estudio se recomienda coleccionar los siguientes datos de cada empresa de los últimos 3 años:

- Número de empleados al inicio del año.
- Número de empleados al finalizar el año.
- Número de ingresos por año.
- Numero de retiros voluntarios por año.
- Numero de retiros involuntarios por año.
- Razones de retiros involuntarios.
- Razones de retiros voluntarios.

Con la información adicional de las encuestas y los estudios directos en las empresas se logrará crear un plan de estrategias adaptables para cada sector económico según sus necesidades. Al trabajar con las empresas que estén interesadas en el estudio, se permitirá llevar un seguimiento de cada una de estrategias adaptadas y detectar si son efectivas con base en la tasa de retención de talentos.

6. Conclusiones

La gestión de los RRHH en las empresas ha cambiado para siempre a raíz del COVID19, la pandemia mostró una nueva realidad en el mundo laboral donde el trabajo remoto llegó para quedarse, aquí las empresas deben brindar modelos laborales con horario flexible que les permita mantener su fuerza laboral activa, adicionalmente, las empresas deben ajustar los modelos de retención de empleados mediante estrategias que permitan fidelizarlos, se demostró el fuerte impacto que tiene una alta rotación de empleados para cualquier empresa. Los departamentos de RRHH deben ajustarse de manera ágil a las nuevas demandas del mercado laboral buscando suplir necesidades de empleador y empleado, sirviendo de puente entre ambos buscando siempre un proceso colaborativo entre las partes interesadas, adicional a lo anterior, los riesgos de nuevas enfermedades reflejan una nueva realidad donde las personas y empresas deben ajustar comportamientos para coexistir.

El fenómeno de la gran renuncia en Estados Unidos es una situación que las empresas en Colombia deben tener especial cuidado, si bien, el efecto es difícil de evidenciar en nuestro país, la adopción de mejores prácticas empresariales frente a sus colaboradores debe generar un sentido de pertenencia en la fuerza laboral que permita disminuir el impacto frente a una situación similar a la vivida en Estados Unidos.

La pandemia a causa del COVID19 cambió el mundo en que vivimos, nos enfrentamos a una época de incertidumbres debido a los fuertes impactos económicos a nivel global, donde ciertamente Colombia no es ajena. Esto lo demuestran los resultados del PIB del año 2021, el panorama aún no es claro y debemos esperar otros efectos económicos durante los próximos años, vemos una creciente cifra en los indicadores de desempleo, la inflación más alta en los últimos años, devaluación de la moneda, el fenómeno migratorio, así como el crecimiento de las brechas de desigualdad social y difícil acceso a educación que impulsan el malestar de los colombianos frente al gobierno nacional, creando un entorno de incertidumbre que las empresas colombianas y extranjeras deben afrontar. Se debe tener un cuidado especial con los trabajadores para contar con una fuerza laboral que permita a las

empresas mantenerse a flote, siendo productivas y cumpliendo así la promesa a los inversionistas.

Con un resultado de 384 participantes en la encuesta realizada, se logró detectar oportunidades de mejora que permitieron desarrollar las estrategias para enfrentar alta rotación de talento humano en cargos medios, las cuales se pueden adaptar para empresas pertenecientes a cualquier sector económico.

Analizando los resultados obtenidos, encontramos que los colaboradores valoran en gran medida el reconocimiento de sus labores, el desarrollo, crecimiento laboral, equilibrio y bienestar laboral. Basados en estos resultados desarrollamos estrategias de mejora con las cuales se pretende incrementar el sentido de pertenencia del colaborador hacia la compañía. Desde el correcto entrenamiento al momento de ingresar a la compañía, pasando por programas de mentorías, sistemas de reconocimiento y correcta evaluación de desempeño a lo largo de su carrera profesional dentro de la compañía, con lo anterior, se refuerza periódicamente el mensaje de la importancia del empleado para la compañía, lo que vigoriza el sentimiento de orgullo, compromiso y pertenencia del empleado hacia la misma.

Es importante tener en cuenta que las estrategias de mejora no deben limitarse a las expuestas en el presente documento. Como parte de la estrategia de retención de las compañías, es importante que estos estudios se realicen con cierta periodicidad para mantenerse actualizados a los contextos, realidades y necesidades globales que puedan presentarse con cada una de las futuras generaciones. De la misma manera, es importante mantener actualizados los conceptos y tecnologías que vayan surgiendo a lo largo de los años, que puedan ser utilizados como herramientas para mantener el índice de rotación de personal en niveles controlados.

7. Bibliografía

- Acosta, L. J., Bocanegra, N., & Symmes, J. (19 de Mayo de 2020). *Reuters*. Obtenido de <https://www.reuters.com/article/salud-coronavirus-colombia-idLTAKBN22W02J>
- Altman, J. (19 de Enero de 2017). *How Much Does Employee Turnover Really Cost?* Obtenido de Huffpost: https://www.huffpost.com/entry/how-much-does-employee-turnover-really-cost_b_587fbaf9e4b0474ad4874fb7
- Banco de la República. (Mayo de 2021). *Ingresos externos de remesas en Colombia en el marco de la pandemia por covid-19*. Obtenido de Banco de la República: [extension://elhekieabhbkmcefcobjddigjcaadp/https://www.cemla.org/actividades/2021-final/2021-05-mesa-redonda-efectos-COVID-19-migracion-remesas-if/2021-05-mesa-redonda-efectos-COVID-19-migracion-remesas-if-4.pdf](https://www.cemla.org/extension://elhekieabhbkmcefcobjddigjcaadp/https://www.cemla.org/actividades/2021-final/2021-05-mesa-redonda-efectos-COVID-19-migracion-remesas-if/2021-05-mesa-redonda-efectos-COVID-19-migracion-remesas-if-4.pdf)
- Berin, J. (16 de Agosto de 2013). *Employee Retention Now a Big Issue: Why the Tide has Turned*. Obtenido de linkedin: https://www.linkedin.com/pulse/20130816200159-131079-employee-retention-now-a-big-issue-why-the-tide-has-turned/?src=aff-lilpar&veh=aff_src.aff-lilpar_c.partners_pkw.10078_plc.Skimbit%20Ltd._pcrid.huffpost.com_learning&trk=aff_src.aff-lilpar_c.partners_pk
- Castillo Robayo, C. D. (2019). Desempleo juvenil en Colombia: ¿la educación importa? *Revista Finanzas y Política Económica*, 101, 127.
- Cattaneo, G. (25 de Junio de 2019). *70:20:10 ¿Está tu organización desarrollando talentos adecuadamente?* Obtenido de Guido Cattaneo Coaching Empresarial Global : <https://guidocattaneo.com/702010-esta-organizacion-abordando-adecuadamente-la-identificacion-desarrollo-talentos-alto-potencial-lo-estan-al-reves/?msckid=12aaf151d0b311ecad8ada50dedfb260>
- Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos [CEMLA]. (2018). *Un Mayor Dinamismo en 2017 Del Ingreso por Remesas de América Latina y el Caribe*. Obtenido de Programa de Remesas e Inclusión Financiera.
- Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos [CEMLA]. (Marzo de 2019). *FUERTE DINAMISMO EN 2018 DEL INGRESO POR REMESAS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE*. Obtenido de COMUNICADO DE PRENSA:

<https://www.cemla.org/comunicados/2019-03-fuerte-dinamismo-2018-ingreso-remesas.pdf>

Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos [CEMLA]. (Julio de 2021). *Remesas de América Latina y el Caribe en 2019: El crecimiento sostenido en la última década.*

Obtenido de Remesas e Inclusion:

<https://www.cemla.org/PDF/remesaseinclusion/2021-07-Remesas-alc-2019.pdf>

Cigüenza Riaño, N. (12 de Febrero de 2021). *Estos son algunos de los efectos económicos que ha dejado el covid-19 en Colombia.* Obtenido de La Republica:

<https://www.larepublica.co/especiales/encuesta-empresarial-2021-i/estos-son-algunos-de-los-efectos-economicos-que-ha-dejado-el-covid-19-en-colombia-3125811>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2022). *Producto interno bruto (PIB) total anual a precios corrientes en dólares.* Obtenido de CEPALSTAT:

<https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?theme=2&lang=es>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2022). *Producto interno bruto (PIB) total anual a precios corrientes en dólares.* Obtenido de CEPALSTAT:

<https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?theme=2&lang=es>

DaVanzo, J. (1978). Does Unemployment Affect Migration? Evidence from Micro Data. *The Review of Economics and Statistics*, 504-511.

de Miguel, M. L. (17 de Marzo de 2017). *Aquavita Coaching.* Obtenido de

<https://aquavitacoaching.com/modelo-iceberg-las-competencias/>

EAE Business School. (s.f.). *Desmotivación laboral: un problema para la empresa y el trabajador.* Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/recursos-humanos/desmotivacion-laboral-un-problema-para-la-empresa-y-el-trabajador>

Equipos y Talento. (s.f.). *Desmotivación laboral: un problema para la empresa y el trabajador*

Equipos y Talento. (19 de Marzo de 2018). *LinkedIn revela los sectores con los niveles más altos de rotación.* Obtenido de Equipos y Talento:

<https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/03/19/linkedin-revela-los-sectores-con-los-niveles-mas-altos-de-rotacion>

Estébanez, B. (9 de Marzo de 2020). *gbs Recursos Humanos.* Obtenido de

<https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/estrategias-basadas-en-metodologias-agiles-para-atraer-y-captar-talento/>

- Gandhi, V., & Robison, J. (22 de Julio de 2021). *Gallup*. Obtenido de The 'Great Resignation' Is Really the 'Great Discontent':
<https://www.gallup.com/workplace/351545/great-resignation-really-great-discontent.aspx>
- Garay Salamanca, L. J., & Medina Villegas, M. C. (octubre de 2007). Obtenido de
http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/portal_social/archives/mtas0147.dir/mtas0147.pdf
- Generación Anáhuac. (12 de 02 de 2020). *La importancia del balance entre vida laboral y personal*. Obtenido de Redes de Universidades Anáhuac:
<https://www.anahuac.mx/generacion-anahuac/la-importancia-del-balance-entre-vida-laboral-y-personal>
- International Institute for Management Development [IMD]. (2021). *Talent Ranking - Colombia*. Obtenido de
<https://worldcompetitiveness.imd.org/countryprofile/CO/talent>
- Kellett, A. (11 de Febrero de 2022). *Texas A&M Today*. Obtenido de
<https://today.tamu.edu/2022/02/11/the-texas-am-professor-who-predicted-the-great-resignation/>
- Lineas y Diseños. (2022). *Crecimiento Laboral*. Obtenido de Lineas y Diseños:
<https://lineasydiseños.com.co/crecimiento-laboral/#:~:text=El%20crecimiento%20laboral%20es%20importante,retos%20de%20la%20econom%C3%ADa%20actual.>
- Mejía, L. F. (31 de Agosto de 2020). *Actualización de Las Perspectivas Económicas 2020-2021*. Obtenido de Fedesarrollo:
<http://dams.fedesarrollo.org.co/tendenciaeconomica/publicaciones/208/>
- Migracion Colombia. (2022a). *Estadísticas*. Obtenido de Migracion Colombia:
<https://www.migracioncolombia.gov.co/planeacion/estadisticas>
- Migración Colombia. (2022b). *Flujos Migratorios - 2012*. Obtenido de Flujos Migratorios de Colombianos:
<https://public.tableau.com/app/profile/migracioncolombia/viz/FlujosMigratorios-2012/FlujosMigratoriosdeColombianos2017>

- Migración Colombia. (2022c). *Flujos Migratorios - 2013*. Obtenido de Flujos Migratorios de Colombianos:
<https://public.tableau.com/app/profile/migraci.n.colombia/viz/TablasdeSalidas2013/FlujosMigratoriosdeColombianos2017>
- Migración Colombia. (2022d). *Flujos Migratorios - 2014*. Obtenido de Flujos Migratorios de Colombianos:
<https://public.tableau.com/app/profile/migraci.n.colombia/viz/TablasdeSalidas2014/FlujosMigratoriosdeColombianos2017>
- Migración Colombia. (2022e). *Flujos Migratorios - 2015*. Obtenido de Flujos Migratorios de Colombianos:
<https://public.tableau.com/app/profile/migraci.n.colombia/viz/TablasdeSalidas2015/FlujosMigratoriosdeColombianos2017>
- Migración Colombia. (2022f). *Flujos Migratorios - 2016*. Obtenido de Flujos Migratorios de Colombianos:
<https://public.tableau.com/app/profile/migraci.n.colombia/viz/TablasdeSalidas2016/FlujosMigratoriosdeColombianos2017>
- Migración Colombia. (2022g). *Flujos Migratorios - 2017*. Obtenido de Flujos Migratorios de Colombianos:
<https://public.tableau.com/app/profile/migraci.n.colombia/viz/TablasdeSalidas2017/Inicio>
- Migración Colombia. (2022h). *Flujos Migratorios - 2018*. Obtenido de Flujos Migratorios de Colombianos:
<https://public.tableau.com/app/profile/migraci.n.colombia/viz/TablasdeSalidas2018/Inicio>
- Migración Colombia. (2022i). *Flujos Migratorios - 2019*. Obtenido de Flujos Migratorios de Colombianos:
<https://public.tableau.com/app/profile/migraci.n.colombia/viz/FlujosMigratorios-2019/Inicio>
- Migración Colombia. (2022j). *Flujos Migratorios - 2020*. Obtenido de Flujos Migratorios de Colombianos:

<https://public.tableau.com/app/profile/migraci.n.colombia/viz/FlujosMigratorios-2020/Inicio>

Migración Colombia. (2022k). *Flujos Migratorios - 2021*. Obtenido de Flujos Migratorios de Colombianos:

<https://public.tableau.com/app/profile/migraci.n.colombia/viz/FlujosMigratorios-2021/Inicio>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia [MinTic] . (2 de septiembre de 2021). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia*. Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/179742:Colombia-supero-los-209-000-teletrabajadores-en-2020-Ministerio-de-las-TIC>

Muriel, D. (Febrero de 2022). *LinkedIn*. Obtenido de

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6894818423877312512/>

Nasquewitz, A. (8 de Febrero de 2022). Experiencia y punto de vista desde RRHH sobre la rotación de personal. (D. Hernández, Entrevistador)

PageGroup. (2021). *Estudio de Remuneración PageGroup Colombia 2021*. Colombia: PageGroup.

Pérez Godoy, M. C. (19 de noviembre de 2021). *La Republica*. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/alta-gerencia/rotacion-en-empresas-aumenta-por-la-busqueda-de-flexibilidad-3263936>

Presidencia de la República de Colombia. (24 de Agosto de 2020). *Emergencia Sanitaria se extiende hasta el 30 de noviembre y a partir del 1° de septiembre comienza nueva fase de Aislamiento Selectivo, anuncia el Presidente Duque*. Obtenido de

<https://idm.presidencia.gov.co/prensa/emergencia-sanitaria-se-extiende-hasta-el-30-de-noviembre-y-a-partir-del-1-200824>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Colombia [PNUD Colombia]. (31 de Marzo de 2021). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Colombia*. Obtenido de <https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/-sabias-que/-un-año-de-pandemia--impacto-socioeconomico-de-la-covid-19-en-col.html>

Rabano Sanchez, S. (19 de Oct de 2020). *Employee Net Promoter Score (eNPS)*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/employee-net-promoter-score-enps-silvia->

- rabano-sanchez/?originalSubdomain=es:
<https://www.linkedin.com/pulse/employee-net-promoter-score-enps-silvia-rabano-sanchez/?originalSubdomain=es>
- Ramírez, C., Zuluaga, M., & Perilla, C. (Junio de 2020). *Perfil Migratorio de Colombia*.
 Obtenido de OIM COLOMBIA:
[extension://elhekieabhbkmcefcobjddigjcaadp/https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/planeacion_estrategica/Transparencia/estudio_oim_con_el_apoyo_de_colombia_nos_une_y_otras_entidades.pdf](https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/planeacion_estrategica/Transparencia/estudio_oim_con_el_apoyo_de_colombia_nos_une_y_otras_entidades.pdf)
- Revista Semana. (19 de Marzo de 2022). *Revista Semana*. Obtenido de Equidad de género: en Colombia la brecha salarial entre hombres y mujeres es del 12,5 por ciento:
<https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/equidad-de-genero-en-colombia-la-brecha-salarial-entre-hombres-y-mujeres-es-del-125-por-ciento/202200/?msclkid=5b335501d0c411ecb08f9eed23ca59f4>
- Rubio, A. M. (2021). *Objetivos de Gestión Humana.*, (pág. 59). Obtenido de *Objetivos de Gestión Humana*: <https://e-aulas.urosario.edu.co/mod/resource/view.php?id=1075649>
- Sodexo. (14 de Noviembre de 2017). *¿Cómo calcular el costo de la rotación de personal en tu empresa?* Obtenido de Sodexo: <https://blog.sodexo.co/cuanto-cuesta-la-rotacion-de-personal>
- Superintendencia de Sociedades. (10 de Junio de 2021). *Supersociedades presenta el informe de las 1.000 empresas más grandes del país*. Obtenido de Superintendencia de Sociedades:
<https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2021/Supersociedades-presenta-informe-1000-empresas-mas-grandes-del-pais.aspx>
- Tomás, A. (31 de Enero de 2022). *factorialblog*. Obtenido de
<https://factorialhr.es/blog/metodologia-agile-rrhh-recursos-humanos/>
- Tomàs, A. (31 de Enero de 2022). <https://factorialhr.es/>. Obtenido de Factorial:
<https://factorialhr.es/blog/metodologia-agile-rrhh-recursos-humanos/>
- Universidad de Kansas. (2022). *Sección 2. Proporcionar incentivos para el personal y los voluntarios*. Obtenido de Caja de Herramientas Comunitarias:

<https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/mantener/recompensar-logros/incentivos-para-empleados-y-voluntarios/principal>

Anexo B: Entrevista con Natalia García Human Resource Business Partner

Transcripción de la entrevista del 10 febrero 2022 vía Zoom entre Daniel Muriel y Natalia García

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/natalia-garc%C3%ADa-she-her-hers-47bb6965/>

Daniel Muriel: Hola Natalia, muchas gracias por aceptar esta entrevista. Soy Daniel Muriel, estudiante de la Maestría de Dirección de Empresas de la Universidad del Rosario y mi equipo, Angélica Porras y Diego Hernández, estamos desarrollando nuestro proyecto aplicado empresarial para desarrollar Estrategias Empresariales Para Enfrentar Alta Rotación De Talento Humano En Cargos Medios Para Empresas En Colombia. ¿Cuéntenos un poco sobre su trayectoria en recursos humanos, cuánto tiempo llevas, y en qué industrias has trabajado?

Natalia García: Bueno, en recursos humanos tengo alrededor de 11 años de experiencia, esa experiencia has sido básicamente en dos industrias en la industria farmacéutica y en la industria minera. Empecé mi carrera en la industria minera durante 4 años, y el resto ha sido en la industria farmacéutica. He tenido la oportunidad de trabajar en el mercado de Colombia, Perú, Costa Rica, y actualmente me encuentro en México. Sin embargo, de Colombia ser mi país natal, me mantengo bastante conectada con el país, su realidad y tendencias que eventualmente pudiese ser una oportunidad regresar al país y por lo cual no me desconecto como de las tendencias allá.

Minuto 1:26

Daniel Muriel: Con base en su experiencia en recursos humanos en los diferentes países, ¿Qué has detectado que es común en los diferentes países en Latinoamérica?

Natalia Gracia: Que no se encuentra personal capacitado, justamente en la adquisición de talento. Creo que es un área donde hay una gran oportunidad en Latinoamérica, en general cuesta mucho encontrar perfiles, y la industria por lo menos ahorita, si te hablo de la primera industrial que trabaje, la industria minera en mi momento yo encontraba a veces una solo persona que hacía eso y nos la peleamos entre toda la

industria minera quien le pagaba más porque solo había un profesional capacitado para hacerlo en el país, y posiblemente tenías que recurrir al extranjero que es lo más cercano que eran países como Perú o Chile donde tenían evolucionado el tema de minería, para jalar un profesional que supiera hacer lo que necesitabas que hiciera en el país. Eso digamos sigue siendo una tendencia a lo largo de todos estos años, también en la industria farmacéutica. Si bien es mucho más grande y hay más profesionales y aceptan más tipos de carreras, los perfiles con algún tipo de experiencia en el marketing farmacéutico por ejemplo son un poco difíciles porque de nuevo son las mismas compañías de contratar personas y piden ciertos atributos o habilidades para ciertos niveles de posiciones, No hablo de posiciones junior, sino de posiciones más senior, no está fácil encontrar talentos para las posiciones. Entonces hay áreas muy específicas que se han ido generando también a lo largo del tiempo como lo es analítica de datos, o la parte de Market Access, en las cuales donde la evolución digital ha sido un gran factor, realmente los países de Latinoamérica hasta ahora están tiendo escuelas que hagan formación en este tipo de áreas y claro las industrias ya necesitan profesionales formados para implementar este tipo de estrategias y no los encuentras fácilmente en el mercado.

Minuto 3:41

Daniel Muriel: Ya que has mencionado los cargos Junior y Senior, entendemos que mayoría de las empresas tienen la misma estructura en donde hay cargos operativos o Junior, cargos medios, y los cargos directivos ¿en su opinión, ¿cuál de estos roles genera un alto valor para las empresas y cuál de estos roles genera un impacto negativo cuando renuncia de la empresa?

Natalia García: Yo creo que va a depender un poco de la estructura que precede la organización y de cuántos empleados tienes en cada nivel, por ejemplo, si tienes muchos profesionales juniors que te están dando un soporte y tienes un gerente que administra esos juniors y una líder de área. Al final si se te va un junior tienes otros juniors que te van a ayudar a suplir esa tarea, y si bien van a estar un poco cargos por un tiempo pues llegar alguien y sus compañeros le van a enseñar y fácilmente puedes llenar esas posiciones porque incluso tienes menos requisitos por cumplir. Ahora bien, si se te va un coordinador o el gerente quienes pueden ser ese cargo medio, también tienes un profesional senior que puede tomar perfecta su lugar para suplir u orientar a todos esos profesionales junior. Pero

yo ahí veo un impacto medio, porque muchas veces el personal senior está totalmente alejado del día a día porque está enfocado en la estrategia del negocio, y el que se tenga que desenfocar de la estrategia para enfocarse en el día a día lo que hacía su mando medio pudiese ser un gap organizacional muy alto por tener a una persona que cobra mucho más caro su día de trabajo para dedicarse a otras cosas por lo cual no es su Core principal. Sin embargo, tiene la capacidad de hacerlo entonces para mí hay un impacto mediano, pero hay un costo organizacional que nunca medimos. Entonces, creo que ahí es donde está el impacto medio. Ahora si se te va la cabeza de área y tú tienes una estrategia marcada al final siempre hay cabezas de cabezas de cabezas, siempre va a ver alguien que puede sustituir a la persona que te fue o la persona que estaba por debajo toma el liderazgo y va hacia adelante. Porque todas las empresas tienen unas prioridades y objetivos definidos para la gente, pero siento que depende un poco del área de especialidad y ahí mismo va a ser el grado del impacto.

Minuto 6:35

Daniel Muriel: ¿Con base en el impacto que mencionas, qué recomendaciones les daría a los gerentes para desarrollar a estas personas?

Natalia García: Mi recomendación principal es que tienen que creer que Recursos Humanos es un aliado que les puede ayudar a tener un plan de contingencia en términos de talento para su área. En qué sentido digo esto, en que realmente el rol de recursos humanos es acompañarte a que tu administres de manera correcta tu talento. Cuando administras de manera correcta tu talento existen planes de sucesión, existen planes de retención, y existen planes de desarrollo y backup, entonces creo que esa administración correcta entre que tengas un gerente que valore el desarrollo de su gente y que tenga identificado quienes son eso colaboradores clave que están listos que tienen la disposición que tienen ganas de aprender y tienen ganas de crecer y poderles a esas personas irles brindando asignaciones que permitan desarrollar competencias para asumir un rol de mayor responsabilidad, ahí está la importancia de ese manejo de talento y eso tiene que ir con una gestión de expectativas claras para los colaboradores. Normalmente la gente no sabe dónde está organizacionalmente, la gente no tiene claro si lo tienen visto, si no lo tienen visto, a veces les pagan estudios o de actualización y la persona dice “es que estoy bien” o a veces dicen

“es porque tocaba” o es que “tenían una plata y no sabían dónde gastarla”, entonces creo que los mensajes tienen que estar mucho más claro y directos para los empleados saber dónde están dentro de la organización. En ese entender que los empleados tengan este mensaje claro, creo que también tiene que haber una abertura de escuchar las diferentes posiciones de los empleados frente a su desarrollo, no necesariamente todas las personas quieren crecer en una organización, entonces eso también debe ser claro y debe ser comprendido por un gerente de quien alguien no quiera asumir más responsabilidades, y no significa que la persona no sea buena o no pueda hacer un gran desempeño o no tenga potencial de desarrollo. Pero cada persona tiene un estatus personal que este gerente tiene que entender para poder así mismo adecuar ese desarrollo o esas asignaciones que entrega para tener una mayor claridad y panorama de donde está su área, donde está su gente, donde puedo hacer una carrera con algunas personas. Entonces al tener todo esto mapeado e identificado fácilmente puedes sacar una línea de talento una línea que te permita construir un plan de back-up´s si alguien se mueve.

Minuto 9:45

Daniel Muriel: Es muy cierto lo que mencionas sobre tener un plan de desarrollo para los diferentes cargos de la organización, y ese plan de contingencia en la operación y no sea vea afectado el negocio. Ahora, qué pasa cuando una persona que está en este cargo se retira de la empresa. ¿Cuáles son los riesgos que debe asumir la empresa en perder estos talentos?

Natalia García: Digamos que ahí, el riesgo desde mi punto de vista es efectivamente la pérdida del conocimiento y el costo que te implica a ti recluta a una persona y que casi nunca está costado porque tu llegas y le pides a alguien de recursos humanos de tu propia empresa que te busque, pero nunca costas cuanto tiempo esa persona estuvo sentada buscando hojas de vida, cuántas personas entrevistó, cuánto tiempo dedico esa persona para traerte ese nuevo talento, más todos los procesos que independiente están ligados a este y pueden generar algún tipo de costo. Entonces, creo que esa parte de lo que te cuesta de que alguien se te vaya y de lo que te cuesta contratar a alguien, solo en

términos de proceso de salida y de ingreso. Ahora costea el entrenamiento y costea la dedicación del tiempo adicional que debieron tener otras personas, entonces creo que al final eso no está tan claro en la cabeza de pronto de una persona que está sufriendo una alta rotación. Mi recomendación es identificar porque rota, porque rota una posición, si definitivamente está mal diseñada la posición, lo que hace esa posición no es atractivo o estás seleccionando mal ese puede ser también un tema, porque puede estar bien diseñado el puesto, pero tal vez no estas contratando las personas correctas para la posición. Entonces si hablamos de riesgo, para mí, el principal pudiese ser el propio conocimiento precede del negocio que se lleva y que así le haga firmar un acuerdo de confidencialidad, pues la persona ya aprendió, eventualmente lo puede implementar con alguna diferencia, entonces es fuga de la misma información.

Minuto 12:26

Daniel Muriel: Teniendo en cuenta la fuga de información y la fuga de talentos, ¿Qué recomendaciones le darías a los gerentes para retener a los talentos que son claves?

Natalia García: Definitivamente hay dos momentos, y si hablamos de esos “Top Talent”, pues se supone que lo tienes identificados en este panorama de grupo que tienes. Y si lo tienes identificado posiblemente deberías tomar acciones desde la propia identificación en hacer un blindaje de manera de tener un salario atractivo en manera de darles algunas cosas que estas personas conecten emocionalmente con la compañía. Porque esa es una parte de retención que a veces subvalora y es ese salario emocional por trabajar en algún lugar. Entonces cómo se conecta todo ese salario emocional porque no necesariamente no todo es dinero, no todo son promesas de crecimientos. También hay una parte del salario emocional que tú debes colocar en esos empleados y por ejemplo uno de esos puede ser como “a mí me encanta trabajar con mi líder” es ese gusto por ese líder puede ser un detonante en no cambiar mi trabajo. Entonces creo que las acciones deben ser construidas desde antes, ahora bien hay veces que no lo ves venir, y estas haciendo todo bien lo blindas de salario, está bien en la organización, hasta retenido los tienes, pero llega otra compañía y te llega muy agresivamente a decir “si te están dando un bono de retención yo te pago el doble”, “cuánto ganas de salario, te quieres ganar el 30% más, te lo doy” y esa persona ya no está retenida por ninguno de esos blindajes que tu pudiste hacer y te llega con esa oferta.

Ahí como gerente, tienes que revisar si realmente es tu único candidato y si realmente esa persona se quiere ir y la idea no es retenerlo con más de lo que ya le estas dando porque posiblemente le diste todo lo que tenías a la mano. Tener conversaciones reales como “si te vas posiblemente...” porque hay muchas veces que las personas no están evaluando todos los factores, y los gerentes tienen que ayudar a las personas a hacer su evaluación y no para que se queden, sino que tomen su mejor decisión. Porque hay algo que las personas que no completan que yo aquí soy “top talent” y ellos me están llevando y yo tengo que llegar a construir mi nombre, y es esa línea puede tardar años, son ese tipo de cosas las personas no las valoran al momento de hacer un movimiento. Entonces creo que hay muchas herramientas que se pueden utilizar de retención y de conversión en varios momentos para retener a una persona. Lo ideal no es hacerlo al final, porque ahí es “ahora si me quieren”, “ahora si me valoran” y es la sensación que dejas en un empleado y posiblemente no pero antes no habías visto la necesidad de. Ahí es también la transparencia de los colaboradores y la organización es importante

Minuto 15:51

Daniel Muriel: Qué recomendaciones le darías a esa persona que actualmente se encuentra en un cargo medio que esté interesada en seguir su desarrollo dentro de su organización actual.

Natalia García: Normalmente los gerentes tienen varios reportes, es pensar un poco en que no es el gerente el responsable de eso, sino que si tú quieres algo tienes que hacerlo ver a la organización. La organización no está en la mente de las personas, la organización habilita muchas cosas, normalmente hay planes de entrenamiento, y hay un montón de cosas para la gente en organización sólidas y grandes. Inclusive hay pintados mapas de carrera que no necesariamente las personas tienen que seguir, el punto es que las personas tengan ese espacio de buscar un espacio con su gerente para hablar del tema, y su gerente debe estar capacitado para eso. Si siente que su gerente no lo está, vaya a su línea superior o busque a recursos humanos la idea es que esta conversación sea con su gerente. Que su gerente sea quien te pueda guiar en ese tema de desarrollo organizacional y que este

tema no tiene que ser un miedo para el colaborador, es que me van a ver ambicioso, es que van a creer que estoy aburrido del trabajo, esto es un tema normal para desarrollarse tanto en el rol que está ocupando como para un rol a futuro.

Minuto 18:10

Daniel Muriel: Que recomendaciones le darías a una persona que está pensando dejar su cargo actual por una oferta más atractiva en salario.

Natalia García: Bueno en esta parte, si solamente te mueve la parte monetaria quiere decir que no estás conectado con tu organización de manera profunda. Entonces al no estar conectado de manera profunda, hay un motivador que se llama dinero y que te va a hacer mover porque no tienes esa conexión, no sé si aquí voy a crecer, no sé si quiero estar acá, o “cool” me dan muchas cosas, pero sabes que acá me pagan más y yo ahorita necesito el dinero. Entonces también va a depender de las situaciones personales pero lo que si yo les pido a las personas antes de tomar una decisión así es que consideren por ejemplo que antigüedad tienen al final tú renuncias a tu antigüedad cuando cambias de empleo, en cuanto tiempo vas a recuperar esa inversión de liquidación que si te hubiesen despedido en tu nuevo trabajo. Es algo que tu posiblemente debes considerar en qué tiempo haces ese retorno de inversión, de cambio. Investigar muy bien a donde te vas, quien es tu jefe, que dicen de la empresa, hay diferentes páginas, me parece muy buena página como GlassDoor, donde la gente habla de cómo es su proceso hasta de una entrevista, tomar en cuenta cómo fue tu experiencia, te contactaron en tiempo, me avisaron, han sido formales no han sido formales. Analizar toda esa experiencia que te está brindando la otra compañía versus lo que tienes hoy y realmente que busques ese motivador que te lleva hacer el cambio que no solo sea dinero y hacer bien las cuentas del salario que tal vez no recibimos nuestro bolsillo directo a veces no lo complementamos. A veces las compañías entregan comida, gimnasio, estacionamiento, peluquera, hablando de un trabajo presencial. Ahora hay otras que modelo híbrido, pero te acomodo tu espacio entonces toda esa parte no le echamos calculadora cuando vamos a hacer un cambio, y hay que ponerlo porque al final cuando no lo tienes te cuesta.

Minuto 20:42

Daniel Muriel: Muchísima gracias, Natalia por este espacio la información brinda nos va a ayudar mucho a desarrollar las estrategias empresariales para enfrentar la alta rotación de talento humano.

Anexo C: Entrevista con Ana Nasquewitz, Coordinadora de LATAM

Transcripción de la entrevista del 08 febrero 2022 vía Teams entre Diego Hernández y Ana Nasquewitz.

Perfil: <https://www.linkedin.com/in/ananasquewitz/>

Diego: ¿Cuéntenos un poco sobre su trayectoria en recursos humanos (tiempo laborando, industrias)?

Ana: Yo trabajo en recursos humanos desde el año 2005-2006, en mi formación original soy ingeniera de alimentos, he trabajado en industria de alimentos por algunos años, consultorías, empresas de telecomunicación, restaurantes y desde el 2021 ingrese a Hexagon en la división SIG (Safety, Infrastructure, Geospatial) para Latinoamérica incluido Colombia iniciando como analista senior y hoy soy coordinadora de RRHH.

Diego: Mayoría de las empresas tienen la misma estructura en donde hay cargos operativos, cargos medios, y los cargos directivos ¿en su opinión, crees que los cargos medios (i.e. Team lead, coordinador, experto, especialista) son importantes para una organización? ¿Qué valor generan?

Ana: Si, pero antes de responder debo aclarar que muchas empresas no manejan este tipo de estructuras, muchas empresas crecieron demasiado en muy poco tiempo, en Hexagon no contamos con esa estructura como a mí me gustaría, por ejemplo, pienso que podemos tener una mejor estructura sin embargo no existía una persona de RRHH antes de que yo llegara, pienso que tenemos 2 gestiones, acreditamos que las estructuras existen pero no es así, sean empresas nacionales o multinacionales, pasa mucho con startups, lo que sí sabemos es que todos los niveles son importantes, pero pienso que el nivel medio es de cierta forma más importantes ya que es el líder que estamos formando para ser gerentes, directores, presidentes, entonces es el nivel que prestamos más atención porque sabemos son las personas con mayor potencial de ocupar cargos de mayor responsabilidad, sin embargo, vemos que existen otro tipo de personas como especialistas que les gusta cumplir su horario sin tener horas extras, no les interesa tener un trabajo más complejo entonces

prefieren tener su carga horaria y salario a final de mes fijo. Yo no creo en la idea de traer directores fuera de la empresa, esto es muy malo para la cultura de la empresa y las personas que actualmente trabajan allí, entonces lo mejor es tratar de promover los que están dentro de la empresa, si ahora mismo eres gerente mañana puedes ser director, ya que personas externas pueden carecer de la cultura empresarial de Hexagon, podemos observar que cuando las personas al interior son promovidas es muy bueno para todos, se observa que los compañeros son felices con ello y lo toman como ejemplo para hacer las cosas mejor.

Diego: Si la respuesta es sí, qué recomendaciones les daría a los gerentes para desarrollar los talentos de cargos medios.

Ana: Pienso que ser empáticos siempre, es el primer concepto, debemos ser empáticos con todas las personas siempre, hoy con 3 años de pandemia es más importante ya que nunca sabemos qué pasa con la otra persona, a veces la persona está aquí y su padre acaba de morir o alguien de la familia está hospitalizada, entonces la empatía es la primera cosa, también creo que conocer mejor a las personas porque cuando eres un gerente/director conoces mejor al TEAMMATE, puedes desarrollar las fortalezas y debilidades del equipo, por ejemplo en mi equipo yo sé quiénes son las personas que veo como posible directores, ellos no lo saben pero veo personas que podrían llegar a ocupar cargos más altos. Siempre debemos mirar las personas para entender las mejores características y otras que deben ser mejoradas, algo muy importante es establecer un plan de desarrollo individual para que la persona conozca sus fortalezas y debilidades, este feedback cada 6 meses o 1 año es vital, así mismo el director/gerente conocerá mejor al empleado para potencializar sus resultados.

Ana: Requerimos de un plan de desarrollo, se deben mirar las personas para identificar cuáles personas necesitan desarrollo técnico, comportamental o directivo, debemos ver el talento como un padre o una madre mira a todos sus hijos, cuál es el hijo que puede ayudar con determinadas tareas y cual otro sirve para otras tareas, importante pedir ayuda, ya sea mediante consulta a otro director/ gerente o RRHH, ya que las personas necesitan ser escuchadas y observadas para desarrollarlas en conjunto con la empresa, la persona tiene la responsabilidad de desarrollarse, pero la empresa debe ofrecer las herramientas para lograr este desarrollo.

Diego: Ya que has mencionado la importancia de los cargos medios, qué pasa cuando una persona que está en este cargo se retira de la empresa. Cuáles son los riesgos que debe asumir la empresa en perder estos talentos.

Ana: Creo que en algunos casos es posible conversar, sin embargo, existen casos donde la persona está decidida a cambiar de empresa o de sector, por ejemplo vivir en otro país o cultura, algunas veces creo que es posible negociar cuando la persona recibe una propuesta de otra empresa, podemos cambiar un poco el sueldo, en embargo yo creo que retener a las personas por salario no me gusta, prefiero mirar a cada empleado y revisar sus salarios cuando aún no han decidido irse, promoverlo o cambiarle el sueldo, no me gusta el tipo de conducta cuando la persona llega con otra propuesta a negociar salario, para la empresa es muy malo, se pierde conocimiento principalmente, un gerente de cualquier cosa sabe mucho, no solo temas técnicos sino de relacionamiento con clientes y demás personas de los equipos, seguramente otra persona lo podrá reemplazar pero este conocimiento tácito no es posible transmitirlo adecuadamente. Los entrenamientos que la persona realizó es otro factor relevante que se pierde con los retiros, sin embargo, cuando la persona no está feliz se deben comprender las razones que motivan salir de la empresa. Se debe prestar atención a desarrollar beneficios para los empleados, transporte o salud, así como los feedback que brindan los jefes inmediatos.

Diego: ¿Cuándo el retiro del empleado no es influenciado por el factor económico, cuáles estrategias consideras funcionales para retener el talento?

Ana: Solo quiero aclarar una cosa, para mí no hay problema en negociar salario cuando la persona acude a recursos humanos a realizar la solicitud, pero no me gusta cuando la persona no dice nada y llegan con una propuesta de otra empresa en una especie de puja por quién paga más, este tipo de negociación a mí no me gusta ya que no creo que sea saludable, cuando una persona acude primero a RRHH para mí es un placer ayudarlo y canalizando la solicitud a través del gerente, directos o inclusive presidente para intentar conseguir esto para la persona.

Pienso que las empresas deben colocar atención a las personas desde el día 1, cuál es el plan de carrera de esta persona, plan de salario (hasta que nivel puede subir) ya que para

muchas personas incluyendo al empleado esta información no es lo suficientemente clara, para muchas empresas solo se encarga del pago de salario y ya, es por eso que tenemos una alta rotación de personal de programación quienes son los encargados de realizar los programas que vendemos, ellos muchas veces cambian de empresa no influenciados por un factor salarial, solo por tener mejor calidad de vida, muchos de ellos quieren tener trabajo 100% remoto sin necesidad de ir a la oficina, las empresas que requieren todo el tiempo al empleado en la oficina o que no ofrecen modelos de trabajo híbridos pierden algunas de estas personas, entonces para mí lo principal es la flexibilidad, entender hasta donde la empresa puede flexibilizar algo como la carga horaria, donde la persona trabaja, un curso, un MBA. Pero mirar antes de que las personas se retiren, para mí son 2 problemas: 1. Las personas saliendo y 2. La empresa que no estaba preparada para ello, si es una tendencia de alta rotación o retiro de empleados es un problema que debe ser solucionado por la empresa.

Diego: ¿Cuánto tiempo en promedio dura para encontrar un reemplazo? Y cuál es la curva de aprendizaje para que el nuevo candidato sea 100% efectivo en el cargo.

Ana: En general, la media para encontrar un reemplazo es de 3 meses, pero para que la persona sepa todo relacionado con el cargo y la estructura organizacional se demora aproximadamente 1 a 2 años, dependiendo del cargo.

Diego: ¿Crees que el entrenamiento influye en la curva de aprendizaje?

Ana: Si, pero la persona debe tener el tiempo para entrenar, muchas veces las empresas demoran mucho tiempo en conseguir el reemplazo entonces en el día 1 ya está sobrecargado, entonces la persona no tiene tiempo para los entrenamientos, todo está muy acelerado y hace que sea caótico.

Diego: Y, por último, ¿qué recomendaciones le darías a esa persona que actualmente se encuentra en un cargo medio que esté interesada en seguir su desarrollo dentro de su organización actual?

Ana: Yo creo mucho en la comunicación sincera y directa, la persona debe llegar a su mánager directo y hablar acerca de las expectativas laborales y hasta donde se quiere

llegar en cuanto a crecimiento, poder hacer un plan en conjunto, trabajar en conjunto en habilidades que permitan al empleado crecer dentro de la empresa, al cabo de un tiempo validar si las calificaciones de la persona ameritan un ascenso. Esta comunicación directa es la forma más efectiva, a veces las personas no son promovidas a un cargo mayor simplemente porque su mánager no conoce estas intenciones del empleado, esto es más común para mujeres dentro de nuestra región, es más fácil promover a un hombre dentro de la organización entonces las mujeres deben ser claras en la comunicación, este es mi recomendación, tener un canal abierto entre empleado/jefe.

Anexo C: Encuesta Realizada a Fuerza Laboral en Colombia

¡Tu opinión es MUY importante!

La presente investigación es conducida por estudiantes MBA de la Universidad del Rosario.

La siguiente encuesta tiene el objetivo de identificar fortalezas y oportunidades para promover la mejora de ambiente y cultura laboral.

Te tomará cerca de 10 minutos compartir de forma voluntaria y confidencial tus opiniones sobre temas como: compromiso con la compañía, inclusión, agilidad y simplificación, liderazgo, colaboración, bienestar, plan de carrera, y desarrollo.

Gracias por tu participación.

Al continuar con la encuesta usted ACEPTA participar voluntariamente en esta investigación. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

- a. ACEPTO
 - b. NO ACEPTO
1. ¿Está laborando actualmente?
 - a. SI
 - b. NO
 2. ¿En cuál sector labora actualmente?
 - a. Agropecuario
 - b. Servicios
 - c. Industrial / Manufacturas

- d. Transporte y Logístico
 - e. Comercio
 - f. Financiero
 - g. Construcción
 - h. Minero y Energético
 - i. Comunicaciones y Tecnología
 - j. Salud
 - k. Educación
3. ¿En qué tipo de empresa trabaja?
- a. Nacional
 - b. Multinacional
4. ¿En cuál modalidad de trabajo se encuentra?
- a. Remoto
 - b. Presencial
 - c. Alternancia
5. ¿A cuál grupo generacional perteneces?
- a. 1928 – 1948
 - b. 1949 – 1968
 - c. 1969 – 1980
 - d. 1981 – 1993
 - e. 1994 – 2010
6. ¿Cuál es su nivel escolar?
- a. Bachiller
 - b. Técnico/Tecnólogo
 - c. Pregrado
 - d. Especialización
 - e. Maestría

- f. Doctorado
7. Cuantos idiomas domina (Lectura/Habla) aparte del español:
- a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4 o más
 - e. No Aplica
8. ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?
- a. 1-2 años
 - b. 2-5 años
 - c. 5-10 años
 - d. >10 años
9. ¿En cuántas empresas has trabajado durante su experiencia laboral?
- a. 1 empresa
 - b. 2-5 empresa
 - c. 5-6 empresas
 - d. 7 o más
10. Actualmente, ¿en qué tipo de cargo se encuentra dentro de la organización?
- a. Operativo
 - b. Cargo Medio (i.e. Jefatura o Coordinador)
 - c. Gerencial
 - d. Directivo (i.e. Ejecutivos)
11. ¿En cuál área trabaja dentro de la empresa?
- a. Tecnología

- b. Recursos humanos
- c. Finanzas/Contabilidad
- d. Operativo
- e. Servicio al Cliente
- f. Ventas
- g. Logístico
- h. Marketing
- i. Innovación y Desarrollo
- j. Otro.

En la siguiente sección de preguntas, seleccionar la calificación de 1 a 5 para cada afirmación según la siguiente escala:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 Parcialmente en desacuerdo
- 3 Neutral
- 4 Parcialmente en desacuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

12. Recompensas

	1	2	3	4	5
Soy recompensado justamente por el trabajo que hago.					
La frecuencia de las recompensas se maneja de la misma manera para todos los empleados.					
En la empresa donde trabajo ofrece otros beneficios que son muy valiosos (i.e. día de cumpleaños, auxilio educativo, auxilio de medicina prepagadas, etc.)					

13. Reconocimiento

	1	2	3	4	5
Me siento valorado y apreciado regularmente por la empresa.					
El reconocimiento que recibo de mi gerente directo es lo suficientemente significativo y adecuado.					
La empresa tiene un sistema de reconocimiento entre compañeros que es efectivo					

14. Autonomía

	1	2	3	4	5
Tengo autonomía sobre la forma en que hago mi trabajo.					
Tengo la libertad de dar lo mejor de mi					
Tengo la posibilidad de proponer proyectos/ideas nuevas al equipo.					

15. Desarrollo y Crecimiento

	1	2	3	4	5
Tengo oportunidades para aprender y desarrollar nuevas habilidades dentro de la organización.					
Mi jefe muestra un interés genuino sobre mi desarrollo dentro de la organización y objetivos dentro de la empresa.					
La empresa tiene un plan de carrera claro y es comunicado a sus empleados.					

16. Comunicación

	1	2	3	4	5

Los directivos/gerentes comparten la información necesaria sobre la empresa con los empleados.					
Tengo suficientes oportunidades dentro de la organización para expresar mis opiniones e inquietudes.					
Conozco con claridad los diferentes canales de comunicación.					

17. Gestión

	1	2	3	4	
Tengo el apoyo de mi gerente para mi desarrollo y actividades del negocio.					
El equipo directivo fomenta una buena cultura de trabajo.					
La empresa tiene una cultura que esta alienada con mis propios valores.					

18. Liderazgo

	1	2	3	4	5
Los directivos son visibles y accesibles para los empleados.					
Mi gerente comunica una imagen clara de la dirección de su equipo.					
Mi gerente tiene un liderazgo integro donde da feedback constructivo, comunica con claridad los objetivos, y tiene las habilidades blandas para liderar los equipos.					

19. Participación

	1	2	3	4	5
Tengo los recursos y herramientas para contribuir de manera efectiva mis laborales.					

Participo con frecuencia en el proceso de toma de decisiones relacionadas con mi trabajo.					
Siento que mi trabajo aporta a la misión de la compañía.					

20. Innovación

	1	2	3	4	5
Tengo motivación y los canales necesarios para proponer nuevas ideas.					
La empresa tiene una cultura que promueve la toma de decisiones y de riesgos.					
En el último año he podido proponer nuevas ideas a mi equipo.					

21. Ambiente Laboral

	1	2	3	4	5
Siento que el ambiente laboral es positiva y motivadora.					
Tengo espacio cómodo para trabajar desde casa/oficina con buena conectividad a internet.					
Me siento aceptado y respetado en el lugar de trabajo.					

22. Equilibrio trabajo-vida

	1	2	3	4	5
Tengo un horario de trabajo que es lo suficientemente flexible como para administrar mi vida familiar o personal.					
La empresa ofrece programas de salud mental, como sesiones de manejo del estrés y la ansiedad para nuestros empleados.					
Mi jefe aporta a un equilibrio de actividades durante el horario laboral.					

23. Bienestar

	1	2	3	4	5
Mi lugar de trabajo promueve un estilo de vida físicamente saludable.					
La empresa ofrece un programa de bienestar corporativo para todos sus empleados.					
La empresa ofrece una política de horario flexible.					

24. e-NPS

	1	2	3	4	5
Recomiendo a la empresa donde trabajo a mis amigos y familiares.					
Si me ofrecieran el mismo trabajo en otra organización por el mismo rango salarial lo rechazo.					
Estoy satisfecho trabajando para la empresa.					

25. Propósito Personal

	1	2	3	4	5
Soy consciente de que mi trabajo contribuye a la visión general de la organización.					
Mis tareas actuales van de acuerdo con la descripción de mi cargo.					
La empresa apoya a mi crecimiento de vida.					

26. Trabajo significativo

	1	2	3	4	5
Estoy creando un impacto con mi trabajo.					
Mi proyección de carrera está alineada con mi rol actual.					

Las tareas actuales apoyan mi crecimiento laboral.					
--	--	--	--	--	--

27. Mercado Laboral

	1	2	3	4	5
Actualmente estoy abierto a nuevas oportunidades en otra empresa.					
Me veo trabajando en la empresa dos años más.					
Si me ofrecen una nueva oportunidad con más salario en otra empresa, lo aceptaría					

28. Organice los siguientes beneficios que valore de su empresa actual, empezando por el más importante y terminando con el menos importante

- a. Horario Flexible
- b. Trabajo 100% Remoto
- c. Auxilio Educativo
- d. Auxilio de Alimentación
- e. Auxilio Medicina Prepagada
- f. Desarrollo Profesional (i.e. Capacitaciones, cursos, seminarios, mentorías, coaching)
- g. Seguro de Vida
- h. Compensación económica competitivo al mercado
- i. Día libres adicionales (pagos)

29. Teniendo en cuenta la regulación nacional sobre las 48 horas de horario laboral, ¿cuántas horas adicionales dedica por semana para finalizar las tareas?

- a. Entre 1-2 horas
- b. Entre 2-4 horas
- c. Entre 4-6 horas
- d. Entre 6-8 horas
- e. Entre 8-10 horas

- f. Más de 10 horas
- g. No tengo horas adicionales para finalizar las tareas, solo trabajo dentro de mi horario laboral.

Gracias por participar

Anexo D: Metodología de Encuesta

La encuesta realizada consta de 29 preguntas, de las cuales 1 pregunta es de tipo de escala matriz de lado a lado (escala no comparativa) para determinar el nivel de importancia de aspectos de bienestar, 15 preguntas de tipo escala de Likert (escala no comparativa) para medir el nivel de acuerdo/desacuerdo de los empleados con afirmaciones referentes al entorno laboral y 13 preguntas de tipo escala nominal.

Para determinar el tamaño de la muestra, teniendo en cuenta que el tamaño de la población o universo es desconocido utilizamos la siguiente fórmula matemática:

$$n = \frac{z^2 p q}{e^2}$$

donde Z es el parámetro estadístico que depende del nivel de confianza deseado. En nuestro caso, el nivel de confianza deseado es de 95%, por lo que el valor de Z es 1.96.

p es probabilidad de que ocurra el evento estudiado y q es la probabilidad de que no ocurra el evento estudiado ($q = 1-p$). En nuestro caso optamos por la máxima opción de variabilidad, dado que no contamos con antecedentes recientes sobre la investigación realizada. Lo anterior determina que el valor para q y para p es el mismo y es 0.5 (50%).

Por último, e representa el valor de error de estimación máximo aceptado. Para nuestro caso, este valor es de 5%.

Con estos valores y calculando la fórmula planteada anteriormente, obtuvimos el valor de la muestra de 384.

