

ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS
ÁREAS DE VENTAS Y DISTRIBUIDOR FRENTE A LA RETENCIÓN DE
PERSONAL EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTÁ ETB

LINDA LUCIA SIERRA SALAMANCA

UNIVERSIDAD DE SANTO TÓMAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2020

ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS
ÁREAS DE VENTAS Y DISTRIBUIDOR FRENTE A LA RETENCIÓN DE
PERSONAL EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTÁ ETB

LINDA LUCIA SIERRA SALAMANCA

Proyecto de Investigación para optar al
Título de INGENIERA INDUSTRIAL

Asesor
DIEGO FERNANDO SANCHEZ ZAMBRANO

UNIVERSIDAD SANTO TÓMAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2020

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	17
2. JUSTIFICACIÓN.....	23
3. OBJETIVOS.....	25
3.1. Objetivo general.....	25
3.2. Objetivos específicos.....	25
4. MARCO TEÓRICO.....	26
4.1. GENERALIDADES.....	26
4.2. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.....	26
4.3. COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	27
4.4. COMPORTAMIENTO COLECTIVO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	28
4.5. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	30
4.6. ROTACIÓN DEL PERSONAL.....	32
4.6.1 Factores que inciden en la rotación del personal.....	33
4.6.1.1 Empoderamiento.....	34
4.6.1.2. Tasas salariales.....	34
4.6.1.3. Monotonía.....	34

4.6.1.4. Confianza.....	35
4.6.1.5. Habilidades comunicativas.....	35
4.6.1.6. Plan de carrera	36
4.6.2 Afectación de la rotación del personal	36
4.7. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	39
4.8. PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA DE PFEFFER.....	41
4.8.1. Seguridad del empleo	41
4.8.2. Contratación selectiva.....	43
4.8.3. Equipos autogestionados.....	45
4.8.4. Políticas de compensación	47
4.8.5. Formación.....	50
4.8.6. Reducción de la brecha laboral.....	51
4.8.7. Compartir información.....	53
5. HIPÓTESIS.....	55
5.1. RELACIÓN ENTRE CONTRATACIÓN Y SEGURIDAD DEL EMPLEO ...	55
5.2. RELACIÓN ENTRE EQUIPOS AUTO GESTIONADOS Y SEGURIDAD DEL EMPLEO	56
5.3. RELACIÓN ENTRE FORMACIÓN Y SEGURIDAD DEL EMPLEO	57
5.4. RELACIÓN ENTRE POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN Y SEGURIDAD DEL EMPLEO	57
5.5. RELACIÓN ENTRE REDUCCIÓN DE BRECHAS LABORALES Y SEGURIDAD DEL EMPLEO	58
5.6. RELACIÓN ENTRE COMPARTIR INFORMACIÓN Y SEGURIDAD DEL EMPLEO	59
6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	60
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	60
6.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	60

6.3. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	61
6.3.1 Procedimientos	61
6.3.2. Población	65
6.3.3. Muestra	65
6.3.4. Diseño del instrumento	65
6.3.5. Fuentes y técnicas de recolección de información.....	67
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	71
7.1. VARIABLES DEMOGRÁFICAS	71
7.1.1. Área de trabajo	71
7.1.2. Rangos de edad.....	72
7.1.3. Género	73
7.1.4. Estado civil.....	74
7.1.5. Nivel educativo.....	75
7.1.6. Estrato socioeconómico	76
7.1.7 Localidad de residencia	77
7.1.8 Ingresos	78
7.2. TABLAS CRUZADAS DE VARIABLES DEMOGRÁFICAS.....	80
7.2.1 Edad frente a nivel educativo.....	80
7.2.2. Edad frente a ingresos	80
7.2.3. Género frente a Ingresos	81
7.2.5. Estrato socioeconómico frente a ingresos	82
7.2.4. Área de trabajo frente a nivel educativo.....	82
7.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS 7 PRÁCTICAS PFEFFER	83
7.3.1 Convención de variables.....	83
7.3.2 Análisis de variables	86
7.3.3 Resumen estadístico descriptivo	92
7.4. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN CANÓNICA.....	95

7.4.1. Correlación canónica de la hipótesis 1: seguridad del empleo y contratación selectiva.....	96
7.4.2. Correlación canónica de la hipótesis 2: análisis seguridad del empleo y equipos autogestionados	97
7.4.3. Correlación canónica de la hipótesis 3: análisis seguridad y formación	97
7.4.4. Correlación canónica de la hipótesis 4: análisis seguridad y políticas de compensación.....	98
7.4.5. Correlación canónica de la hipótesis 5: análisis seguridad y reducción de brechas laborales.....	99
7.4.6. Correlación canónica de la hipótesis 6: análisis seguridad y compartir información.....	100
8. IMPLICACIONES GERENCIALES.....	102
9. DISCUSIÓN	111
10. CONCLUSIONES.....	103
11. RECOMENDACIONES	117
12. BIBLIOGRAFÍA	118

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Rotación colaboradores de la empresa ETB durante el año 2018.....	19
Tabla 2: Resumen de procesamiento de casos	63
Tabla 3: Estadísticas de fiabilidad.....	63
Tabla 4: variables descriptivas.....	71
Tabla 5: Edad frente a nivel educativo.....	80
Tabla 6: Edad frente a Ingresos.....	81
Tabla 7: Género frente a Ingresos	81
Tabla 8: Estrato socioeconómico frente a ingresos	82
Tabla 9: Área de trabajo frente a nivel educativo.....	82
Tabla 10: Frecuencia de las variables de la dimensión Disminución de brechas laborales.....	91
Tabla 11: Frecuencia de las variables de la dimensión Compartir información	92
Tabla 12: Resumen estadístico descriptivo por variables	94
Tabla 13: Correlación canónica de la hipótesis 1: seguridad del empleo y contratación selectiva	96
Tabla 14: Correlación canónica de la hipótesis 2, análisis seguridad y equipos autogestionados.....	97
Tabla 15: Correlación canónica de la hipótesis 3, análisis seguridad y formación.....	98
Tabla 16: Correlación canónica de la hipótesis 4, análisis seguridad y políticas de compensación.....	99
Tabla 17: Correlación canónica de la hipótesis 5: análisis seguridad y reducción de brechas laborales.....	100

Tabla 18: Correlación canónica de la hipótesis 6, análisis seguridad y compartir información101

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Factores importantes que afectan la estructura del grupo.....	29
Cuadro 2: Factores que influyen en el comportamiento colectivo.....	30
Cuadro 3: Costos de la rotación de personal.....	38
Cuadro 4: Prácticas de gestión de recursos humanos.....	40
Cuadro 5: Instrumento (cuestionario).....	67
Cuadro 6: Ítems y variables del instrumento.....	68
Cuadro 7: Convención de variables.....	84
Cuadro 8: Documentación de prácticas y procesos de ETB.....	105

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Factores que afectan el comportamiento individual.....	28
Figura 2: Hipótesis.....	55
Figura 3: Comprobación de hipótesis.....	101
Figura 4: proceso de suministro de personal ETB.....	102
Figura 5: pago de empleados de ETB.....	103
Figura 6: proceso de seguimiento y control en ETB.....	103
Figura 7: desarrollo de personal en ETB.....	104
Figura 8: actividades de integración en ETB.....	105
Figura 9: Árbol de decisiones Programa de incentivos.....	108
Figura 10: Flujograma práctica Formación elemento innovación.....	109
Figura 11: Árbol de decisiones ¿Incluir capacitación innovadora?.....	110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Motivos de retiro de colaboradores de la empresa ETB durante el año 2018.....	18
Gráfico 2: Área de trabajo.....	72
Gráfico 3: Rangos de edad.....	73
Gráfico 4: Género.....	74
Gráfico 5: Estado civil.....	75
Gráfico 6: Nivel educativo.....	76
Gráfico 7: Nivel educativo.....	77
Gráfico 8: Localidad de residencia.....	78
Gráfico 9: Ingresos.....	79

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Coeficiente de Cronbach

Anexo B. Instrumentos ETB

Anexo C. Políticas de contratación Filiales

Anexo D. Políticas de sistema de control interno e información

Anexo E. Manual y políticas sistema integrado de gestión

Anexo F. Políticas de seguridad de la información

RESUMEN

En el presente trabajo se investigó y analizó las prácticas que influyen en la retención del personal, llevadas a cabo por la empresa de telecomunicaciones de ETB, a los empleados del área de ventas y del área distribuidor, con el fin de entender el fenómeno de la rotación de personal evidenciada en el año 2018. El instrumento diseñado para la investigación, fue un cuestionario con 7 dimensiones y tres variables por cada dimensión, con tipo de respuesta Likert, que permitió analizar las siguientes prácticas: Seguridad del empleo, Equipos Autogestionados, Contratación, Formación, Políticas de compensación, Brechas laborales y Compartir información. Se realizó un muestreo no probabilístico y por conveniencia dando un total de la muestra 113 empleados, 56 del área ventas y 57 del área distribuidor. El instrumento tuvo un 100% de respuestas válidas con un nivel de confianza del 85,7% según coeficiente de Cronbach. Se realizó un análisis descriptivo y multivariado del tipo correlacional canónico para entender las prácticas débiles y fuertes desde el punto de vista de los empleados en relación a la retención de personal.

Palabras claves: Retención de personal, Rotación de personal, gestión de personal, recursos humanos.

ABSTRACT

In this paper we investigated and analyzed the practices that influence the retention of personnel, carried out by the telecommunications company of ETB, to the employees of the sales area and the installation distribution area, in order to understand the phenomenon of the turnover of personnel evidenced in the year 2018. The instrument designed for the investigation, was a questionnaire with 7 dimensions and three variables for each dimension, with type of Likert response, which allowed analyzing the following practices: Work safety, Equipment Self-

managed, Hiring, Training, Compensation policies, Labor gaps and Sharing information. A non-probabilistic and convenience sampling was carried out giving a total of 113 employees, 56 from the sales area and 57 from the installation distribution area. The instrument had 100% valid responses with a confidence level of 85.7% according to Cronbach coefficient. A descriptive and multivariate analysis of the canonical correlational type was carried out to understand the weak and strong practices from the point of view of the employees in relation to the retention of personnel.

Keywords: Personnel retention, Personnel rotation, personnel management, human resources.

Keywords: staff retention, staff turnover, personnel management, human resources.

INTRODUCCIÓN

A pesar de que en la actualidad las organizaciones están inmersas en una búsqueda permanente por automatizar sus procesos y tareas, reduciendo cada vez más el empleo de mano de obra en la realización de actividades, el factor humano y su conocimiento sigue siendo el principal determinante para su crecimiento y el alcance de su potencial, puesto que no importa cuán favorables sean sus condiciones externas o cuan buena sea la tecnología que esta posea, ninguna organización puede lograr sus objetivos sin colaboradores capacitados y profesionalmente desarrollados.

Es por ello que una característica esencial de la gestión moderna es el reconocimiento de la importancia que tiene el factor humano en el sistema de producción, de ahí el desarrollo de nuevas formas y métodos de gestión del personal para las organizaciones.

En el siguiente trabajo, se realizó una investigación aplicada a los empleados de las áreas de ventas y distribuidor de la empresa de Telecomunicaciones ETB o Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá. La cual fundamenta su realización en estudiar la relación que existe entre la retención del personal y las prácticas de gestión del personal de la misma empresa, puesto que durante los últimos dos años laborales 2018 se han presentado niveles altos de rotación de personal en las antedichas áreas.

El estudio está basado en las prácticas efectivas de gestión de Jeffrey Pfeffer escritas en su trabajo “Seven practices of successful organizations” y quien como experimentado profesor y teórico ha influenciado en grandes empresas como

Hewlett-Packard , Sutter Health, Kaiser Permanente, John Hancock, Mayo Clinic, su pensamiento gerencial, lo que lo hace pertinente para la presente investigación. Las prácticas de retención de personal son el interruptor de la rotación de personal, e involucra la productividad y a su vez, los demás procesos operacionales de la empresa, dado que una alta rotación ralentiza la sinergia entre áreas.

El análisis se hizo por medio de un cuestionario, con siete dimensiones donde cada una representa cada práctica y está conformada por tres variables, que al mismo tiempo constituyen una pregunta cada una. Las opciones de respuestas fueron por escalamiento Likert y el instrumento se aplicó a los empleados de las áreas de ventas y área distribuidor de la empresa ETB ubicada en Bogotá.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

Las empresas se consideran sistemas abiertos, es decir, con relación al intercambio entre entornos internos y externos (Larrañaga Moreno & Ortega Flores, 2016).

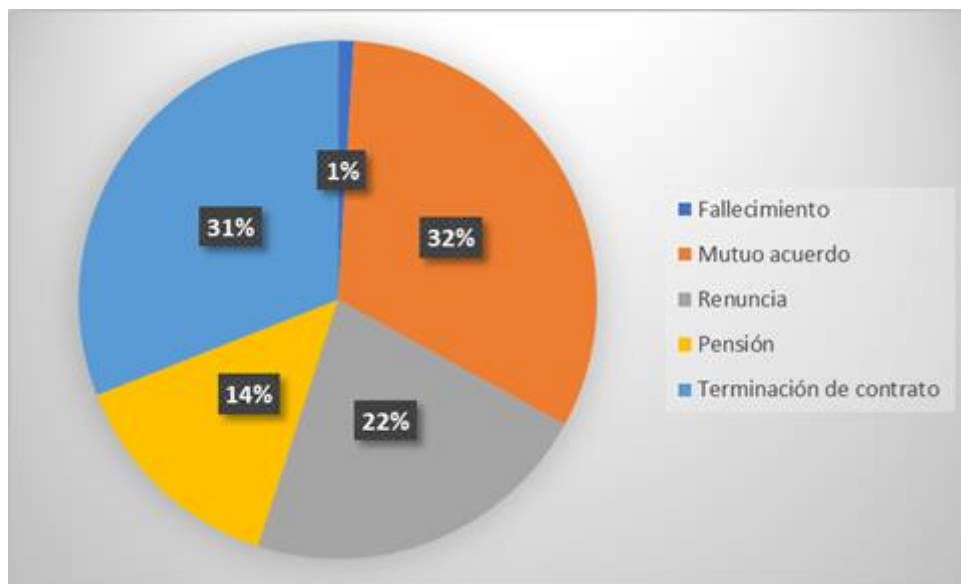
Este intercambio es constante y se procesa a través de la entrada de recursos del entorno externo al entorno interno, donde se utilizan en los procesos de transformación de la organización. En este contexto, los recursos entrantes pueden influir significativamente en el entorno interno de la organización, incluido el intercambio de personas dentro y fuera. Por consiguiente, para operar de manera efectiva, el sistema debe equilibrar sus entradas y salidas.

La rotación del personal es uno de los flagelos que puede aparecer en todos los tipos de empresas en cualquier momento de su existencia, una de ellas es la empresa de telecomunicaciones de ETB, empresa que será el objeto de estudio del presente trabajo. La rotación de personal se ha manifestado con la salida de algunos empleados y entrada de otros para sustituirlos en el trabajo, es, decir, se ha visto un flujo de entradas y salidas de personas en la organización, donde las entradas compensan las salidas de personas.

A cada separación casi siempre corresponde una contratación de un sustituto para reemplazarlo. Esto significa que el flujo de salidas puede ser por separaciones, despidos y jubilaciones, y se compensa con el flujo equivalente de entradas o contrataciones de personas (Vallejo Chávez, 2015).

La empresa ETB (Empresas de Telecomunicaciones de Bogotá), realizó el reporte Integrado 2018 el cual es un documento que presenta la compañía de forma anual a modo de rendición de cuentas sobre el rumbo estratégico y la gestión de la empresa para sus accionistas y demás grupos de interés, concluyó que durante el año 2018 se presentó un índice de rotación de colaboradores de 12.47%, viéndose un incremento del 7.3% con respecto al año anterior que fue de 3,99% (ETB, 2019).

Gráfico 1. Motivos de retiro de colaboradores de la empresa ETB durante el año 2018



Fuente: elaboración propia a partir de (ETB, 2019) *Informe integral 2018*.

El gráfico 1. que presenta los motivos de retiro de colaboradores de ETB durante el año 2018, se evidencia que los motivos de retiro con mayor porcentaje fueron de Consentimiento Mutuo con un 32%, seguido de la Terminación de Contrato con 31%, y la Renuncia que tiene un porcentaje del 22%. Por otro lado, los retiros debido a Pensión y Fallecimiento representan un total de 15%.

Tabla 1: Rotación colaboradores de la empresa ETB durante el año 2018

	< 30 años		30 - 50 años		> 50 años		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
No. trabajadores	35	61	1.556	1.766	887	886	2.478	2.713
Retiros	15	6	169	116	125	49	309	171
% rotación	42,86%	9,84%	10,86%	6,57%	14,09%	5,53%	12,47%	6,30%

Fuente: ETB,(2019) informe *integral año 2018*.

En la tabla 1. se destaca que el rango de edad de colaboradores que presenta un porcentaje más alto de rotación en el año 2018 es el de personas menores de 30 años con un porcentaje del 42.86%, sobresaliendo notablemente frente a los otros rangos, llegando a cuadruplicar los porcentajes de rotación de los otros rangos. Las áreas donde se ha evidenciado mayormente esta rotación a lo largo del último año fueron en el área de ventas y el área de distribuidor instaladores, a lo que se hace oportuno este trabajo para indagar sobre el reciente fenómeno.

La rotación del personal, si bien puede considerarse hasta cierto punto algo normal en el diario vivir de una organización y sobre todo en una gran empresa nacional como lo es ETB que cuenta con número total de 2.789 empleados según el reporte integrado del 2018, puede causar un fuerte impacto, ya que por lo general ETB invierten una gran cantidad de recursos no solo para la contratación de sus colaboradores, sino también para su desarrollo profesional en forma de capacitaciones y entrenamiento. Es debido a esto que, al retirarse un trabajador, la empresa pierde capital humano, conocimiento y dinero.

Una alta rotación de personal trae otra serie de consecuencias negativas para las organizaciones como lo manifiestan (Phillips & Connell, 2004). La empresa ETB puede encontrar un alto impacto económico de estas rotaciones debido a los costos financieros inherentes al reclutamiento, entrenamiento y los procesos derivados de la desvinculación del talento humano, es así como el tener un alto grado de entradas y salidas de personal, y de manera constante, genera una serie de sobrecostos innecesarios para la organización.

Así mismo, es posible verse bajones en la productividad e interrupciones del ritmo de trabajo debido a que, por lo general, una persona cuando deja abruptamente su puesto de trabajo crea un vacío que no solo causa problemas para el trabajo específico realizado por este, sino también para otros en el mismo equipo y dentro del flujo de tareas.

Es así como se destruye las redes de comunicación y las redes sociales que se forman en los entornos de trabajo, perdiéndose conexiones emocionales y laborales importantes. También se destaca el estrés relacionado con las transiciones y cambios que se causa en los equipos de trabajo y la pérdida de la antigüedad de los colaboradores y la experticia y liderazgo que eso conlleva.

En la empresa ETB de Bogotá se ha visto como la rotación de personal afecta a los entornos y equipos de trabajo, pues la constante rotación de personal produce una sobrecarga laboral que si bien es transitoria, mientras el nuevo colaborador que viene a sustituir al saliente es instruido y se acopla al ritmo y herramientas de trabajo, termina afectando la productividad de los grupos al reasignarse y

redistribuirse abruptamente funciones del colaborador retirado, lo que se traduce en más trabajo para los individuos y teniendo que hacerlo en el mismo periodo de tiempo. A nivel anímico y motivacional en los equipos de trabajo también se evidencian variaciones, ya que se construyen y destruyen constantemente relaciones interpersonales en el trabajo, afectando la moral y estabilidad emocional de los grupos y repercutiendo en el ambiente de trabajo.

Tales variaciones imprevistas impactan de forma negativa a la calidad de los servicios prestados por parte de la empresa ETB, puesto que la eficiencia y respuesta operativa del capital humano, depende en gran medida del estado emocional, la aptitud, el confort laboral, el sentido de pertenencia y el compromiso.

El estar constantemente rotando de personal atenta contra los valores anteriormente mencionados, debido a que un nuevo colaborador no podrá darle solución a las necesidades y requerimientos de un cliente a la misma velocidad, oportunidad y diligencia que uno con una cierta antigüedad. En otras palabras, se pierde conocimiento y experiencia al realizar funciones y ofrecer servicios.

El nuevo personal que se incorpora a los puestos de trabajo inicialmente le toma un tiempo significativo acoplarse al ritmo y métodos de trabajo de la empresa ETB, no pudiendo ofrecer un rendimiento alto instantáneo; aspecto que afecta la productividad de la organización, sin mencionar que la reducción del número de trabajadores afecta directamente el aumento de la carga de trabajo de otros empleados, como afirman (Cabrera Piantini, Ledezma Elizondo, & Rivera Herrera, 2011).

Los problemas anteriormente planteados pueden estar afectando la productividad, la eficiencia y la eficacia de la empresa ETB y de aquí que, es imperativo que la empresa considere un mecanismo de retención de los empleados de tal manera que se haga latente un encausamiento y un monitoreo constante que pueda prevenir expectativas bilaterales que termine en entradas y salidas de personal no previstas, por lo que surge entonces la siguiente incógnita :

¿Cuál es el impacto de las prácticas del área de recursos humanos en relación a la retención y rotación de personal en el área de ventas y el área distribuidor de la empresa ETB?

2. JUSTIFICACIÓN.

La investigación propuesta es importante en la medida en que se estudian factores que influyen en la administración de recursos humanos, a través del análisis de una variable que involucra la gestión del capital humano, dicha variable es la rotación del personal, que hace parte del proceso global de la operación de recursos humanos.

En específico, el estudio se aplicará a la empresa de telecomunicaciones ETB, la cual ha presentado en los últimos periodos un nivel alto de rotación de colaboradores, viéndose un incremento de 7,3% en 2018 frente al año anterior, con lo que se argumenta la iniciativa de entender este fenómeno y las razones por la que se produce.

Se realizará entonces, una investigación que estudie aquellas prácticas en gestión humana que sean adecuadas y capaces de retener el capital humano, en pro de comprender los factores que influyen, en el retiro inesperado del empleado.

Puesto que los altos indicadores de rotación actuales están conduciendo a que la operatividad general de la empresa se vea afectada, lo que ha comprometido mayores gastos, disminución de la productividad de los equipos de trabajo, variación en el ritmo de trabajo, tensión en clima laboral, reputación por parte de clientes internos y externos y pérdida de valor de la marca frente a sus competidores.

Otro de los aspectos en que este trabajo sustenta su realización es en recabar y poner al descubierto la importancia de que los trabajadores estén satisfechos, equilibrados, controlados emocionalmente y motivados para trabajar, ya que un empleado motivado y aliado con los objetivos organizacionales es de gran importancia dentro de la empresa porque no solo transmite una imagen positiva al cliente, sino que también genera un ambiente propicio para que en los empleados se produzca un sentido de pertenencia y un deseo de continuidad que recaerá en el índice de rotación de personal.

3. OBJETIVOS.

3.1. Objetivo general

Analizar las prácticas de gestión de talento humano que tienen injerencia en la retención y rotación del personal en el área de recursos humanos en la empresa de telecomunicaciones de Bogotá ETB.

3.2. Objetivos específicos

- a) Conocer las prácticas de gestión de talento humano que se llevan a cabo en las áreas de ventas y distribuidor en la empresa de telecomunicaciones de ETB.
- b) Caracterizar el perfil demográfico de los colaboradores de las áreas de ventas y distribuidor en la empresa de telecomunicaciones de ETB.
- c) Correlacionar los conjuntos de variables de las 7 prácticas de gestión de Pfeffer en el contexto organizacional de la empresa de telecomunicaciones ETB.

4. MARCO TEÓRICO.

4.1. GENERALIDADES

Dentro de las relaciones del hombre tales como de familia, de género y de trabajo, todas sirven para potenciar el desarrollo humano en su modo de vida, sin embargo, la relación de trabajo es donde el hombre sintetiza la mayor parte sus esfuerzos, de ahí que su relación con las organizaciones debe ser claramente un conducto de favorabilidad para su crecimiento personal (OIT, 2018). Por tal razón es cada vez más importante comprender cómo se construyen los vínculos establecidos entre organizaciones e individuos.

(Da Rosa, Chalfin, Baasch & Soares, 2012) definen el trabajo como la actividad ejercida sobre los materiales de la naturaleza para mejorar su utilidad. De esta manera, los hombres y los animales trabajan porque actúan sobre la naturaleza "... para transformarla y satisfacer mejor sus necesidades".

4.2. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Loku (2016) considera que el comportamiento es una manifestación activa externa de la vida humana, incluso en el trabajo. El resultado del comportamiento de los empleados (como grupo) según Loku, es el producto de las tareas realizadas con diversos grados de eficiencia junto con las características individuales de las personas, las cuales determinan su comportamiento individual, algunas de estas son:

- Sus inclinaciones y habilidades. Las inclinaciones son la oportunidad de una persona para aprender algo. Las habilidades son las propiedades de una persona, lo que le permite realizar diversas acciones y tareas.
- Características demográficas de los trabajadores (género, edad, capacidades físicas, raza, estado civil).
- características psicológicas (rasgos de personalidad, valores y actitudes, y percepción).

4.3. COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

Manejar el comportamiento individual y saber por qué las personas se comportan de una manera u otra se convierte en la base para un liderazgo exitoso (Páramo, 2016). Son numerosos los factores que configuran el comportamiento individual, pero se pueden reducir en dos grupos: sus características personales y las características de la situación o su entorno externo (Rodas, 2015).

No existe un método universal verdadero para controlar el comportamiento en cualquier situación, por lo que los gerentes deben buscar diferentes enfoques para diferentes situaciones. De este modo, la gestión de la organización en su conjunto consiste en controlar el comportamiento de las personas y la gestión de grupos de personas (French, 2011).

Figura 1: Factores que afectan el comportamiento individual



Fuente: Elaboración propia a partir de La estructura del proceso de comportamiento individual en la organización a partir de (García, Varela, & Paolacci, 2016)

Los cambios del comportamiento individual en la organización tienen como objetivo el desarrollo personal y, a través de este proceso, aumentar la eficiencia laboral (Deb, 2009). El desarrollo personal se puede lograr a través de la autoeducación, o bien utilizando los recursos del entorno interno o externo de la organización a través de la capacitación del personal y la capacitación avanzada.

4.4. COMPORTAMIENTO COLECTIVO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

En cualquier organización, los individuos están unidos en grupos, esta conformación genera un colectivo que juega un papel importante en el comportamiento y la gestión de la organización, ya que un grupo bien integrado puede realizar tareas mucho más complejas y con una productividad mucho mayor que el mismo número de individuos individualmente (Lee & Lawrence, 2013).

Un grupo es un conjunto de personas que trabajan juntas para lograr objetivos específicos. Es decir, los miembros del grupo dependen unos de otros para lograr los objetivos, y para ello, deben interactuar regularmente entre sí (Elías, 2017). Como regla general, los equipos de la organización consisten en muchos grupos pequeños. (Campo, Perdomo y Charry, 2018) definen un grupo pequeño como la forma más simple de un grupo social con contactos personales directos y ciertas relaciones entre sus miembros, valores específicos y normas de comportamiento que se desarrollan en todas las esferas de la vida.

Autores más recientes como (Cemberci, Civelek, & Gunel, 2015) identificaron los siguientes factores que afectan la estructura de un grupo:

Cuadro 1: Factores importantes que afectan la estructura del grupo

Factor	Característica
Liderazgo Formal	Un líder formal es una persona que se prescribe para actuar como líder de equipo. Dependiendo de cómo ejerza el control, se crea una estructura de grupo: se distribuyen funciones y recursos, se delega autoridad.
Roles	La posición de una persona en un grupo está determinada no sólo por sus funciones formales, sino también por esos roles sociales.
Normas	Las normas son estándares de comportamiento aceptados en el grupo que deben cumplir todos sus miembros. Pueden ser formales, consagrados en documentos, pero la mayoría de las normas grupales son informales. Se distinguen los siguientes 3 grupos de normas grupales: * normas sobre el trabajo realizado. * normas relativas a factores externos del trabajo: apariencia, actitud ante las horas extraordinarias, etc. * normas relativas a la distribución de recursos en el grupo.
Estado	Un estado es una posición o rango que tiene un miembro de un grupo y es reconocido por otros miembros del grupo. Las diferencias en los estados de un grupo forman una determinada estructura de estado del grupo, que afecta su trabajo.
Composición del grupo	Son varias las características individuales de los miembros del grupo que afectan las relaciones dentro del mismo. Estas características pueden ser: género, edad, tiempo de servicio en la organización, perfil profesional, nivel educativo y nivel cultural.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Cemberci, Civelek, & Gunel, 2015).

De acuerdo con (Arnoletto, 2000) la efectividad del comportamiento colectivo está determinada por tres resultados: liberación productiva, satisfacción y la capacidad de adaptarse y aprender.

Cuadro 2: Factores que influyen en el comportamiento colectivo

Factores influyentes	Descripción
Satisfacción	Está garantizada por la capacidad del equipo para satisfacer las necesidades individuales de sus miembros, lo que respalda el deseo de trabajo colectivo y el compromiso con los intereses del equipo.
Liberación productiva	Es la cantidad y calidad de los resultados del trabajo en equipo y su cumplimiento de los objetivos establecidos.
Capacidad de adaptarse y aprender	Se entiende como la capacidad del equipo de utilizar conocimientos y habilidades adicionales para realizar tareas y aumentar la capacidad de la organización para responder a nuevas amenazas y oportunidades en el entorno.

Fuente: elaboración propia a partir (Arnoletto, 2011)

Para terminar con este apartado, se hace mención del factor más importante que determina la efectividad del equipo, el cual es la organización misma, creando las condiciones para el funcionamiento del comportamiento colectivo (estructura de la organización, su estrategia, entorno, cultura, sistema de pago).

4.5. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

(Robbins y Coulter, 2014) definen el comportamiento organizacional como un conjunto común de conocimientos que buscan determinar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizacional tienen en el comportamiento de

las personas dentro de las organizaciones, con el propósito de usar este conocimiento para mejorar la efectividad organizacional.

El comportamiento organizacional implica analizar el comportamiento de las personas en su conjunto, es decir, como individuos y como miembros de unidades superiores más grandes. Evalúa el comportamiento de estos grupos y organizaciones por sí mismo y enfatiza que ni los grupos ni las organizaciones se comportan de la misma manera que las personas. Por lo tanto, los eventos que ocurren dentro de las empresas deben ser examinados de manera grupal u organizativa, ya que estos comportamientos no pueden explicarse y verse solo como el resultado de comportamientos individuales (Chiavenato, 2017).

Dado lo anterior, se puede decir que el comportamiento organizacional se relaciona con el estudio de cómo actúan las personas que componen una organización y cómo este comportamiento afecta el desempeño, ya sea de manera positiva o negativa. Todo esto en el marco de un entorno dinámico complejo. En el estudio del comportamiento organizacional, se presta mucha atención a las habilidades y cualidades personales de los empleados, su satisfacción y actitud hacia el trabajo, motivación, interacción y toma de decisiones grupales, liderazgo y poder, conflictos y negociaciones, estrés, gestión de cambios en una organización y su desarrollo (French, 2011).

Para el análisis del comportamiento organizacional el autor (Aithal, 2016) con fundamentación teórica de Jeffrey Pfeffer (Pfeffer, 2000) incluye los siguientes componentes principales: **individual, grupal, organizacional**.

El componente individual incluye factores internos como valores, creencias, sentimientos y experiencias, están directamente relacionados con el comportamiento organizacional, ya que es el comportamiento de los empleados de la organización el que tiene una influencia fundamental en sus actividades.

El componente grupal y sus objetivos, impone la organización e institucionalización del trabajo, así como el uso y el aprovechamiento de las habilidades humanas y por ende del capital humano, lo que crea roles y patrones esperados de desempeño y comportamiento, estableciendo una red de relaciones que pueden ser de mando, lealtad, confianza, cooperación, servidumbre, etc., y posicionamiento de las personas en relación con ellos mismos y con los demás.

En el componente organizacional, se encuentra la eficiencia que significa la relación óptima de productividad laboral, satisfacción de los empleados, competitividad de la organización y está determinada por criterios que generalmente se dividen en corto, mediano y largo plazo (Valenzuela, 2016).

4.6. ROTACIÓN DEL PERSONAL

La rotación de personal se puede definir como la tasa en que una organización acumula o pierde empleados, esto puede hacerse al abandonar la organización o cambiar de servicio dentro de ella. Una alta rotación de personal significa que, en promedio, los empleados tienen una duración más corta en su servicio que aquellos con baja rotación de personal (Brabson, 2019).

Cuando se habla sobre la rotación de personal, a menudo se menciona la alta y baja rotación. Si la organización tiene una alta rotación de personal, significa que el personal se intercambia rápidamente y una baja rotación significa que el personal se reemplaza lentamente (Allen, 2012).

Según (Taylor, 2014), la rotación del personal se manifiesta en la pérdida de especialistas altamente calificados, y en la pérdida temporal del ritmo de trabajo entre los empleados restantes de un equipo, al distraerlos del trabajo directo, obligándolos a asumir las funciones del puesto vacante y más adelante, teniendo que ayudar a los principiantes, lo que empeora el clima moral y psicológico en el equipo y evita su cohesión.

La rotación alta y baja del personal puede dividirse, además, en la denominada rotación voluntaria e involuntaria según varios autores, en este caso se tomará como referencia (Boone, Kurtz, Berston, Khan, & Canzer, 2019) quienes para la realización de su libro tuvieron en cuenta algunos estudios de Jeffrey Pfeffer. Los autores describen que la rotación voluntaria se debe a que el empleado decide abandonar el lugar de trabajo él mismo, por ejemplo, puede ser porque el empleado ha recibido una mejor oferta de trabajo o porque él/ella experimenta insatisfacción con su puesto. En cambio, la rotación involuntaria recae en el empleador, se puede sugerir que el empleado ha entendido mal su trabajo y, en consecuencia, puede abandonar el lugar de trabajo a solicitud del empleador.

4.6.1. Factores que inciden en la rotación del personal.

Los principales factores de la organización son aquellos donde la empresa tiene la oportunidad de influir. (Adán, 2017) señala que los factores que contribuyen a la intención de quedarse y la intención de irse, suelen ser diferentes, y las organizaciones que desean retener a un buen personal

deben centrarse en investigar los factores que hacen que los empleados se queden, en lugar de centrarse en los factores que causan el retiro de los mismos. A continuación, se expondrán y se complementarán los elementos que influyen en la retención y rotación del personal.

4.6.1.1. Empoderamiento

Cómo es importante para los empleados experimentar la oportunidad de influir en su propia situación, el empoderamiento juega un papel importante. El empoderamiento significa justamente, dar a los empleados una mayor influencia sobre su propia situación, brindarle acceso a la información, fomentar la independencia y la participación en las decisiones que afectan su situación laboral (Guampe, 2014). Este empoderamiento de los grupos de trabajo guarda relación con una de las 7 prácticas de gestión humana: los equipos de trabajo autodirigidos, equipos con libertad de tomar decisiones sobre su propio trabajo.

4.6.1.2. Tasas salariales

Otro de los factores internos de la organización son las tasas salariales que no son competitivas ya que no contribuyen al atractivo de los nuevos profesionales y hacen que los empleados elijan marcharse a otras empresas por tener mejores ofertas (Pfeffer, 1998). En este caso, la rotación puede afectar no solo el monto del pago, sino también su demora estable (Calderón & Reyes Parga, 2017).

4.6.1.3. Monotonía

El contenido monótono del trabajo es una causa común de alta rotación de personal. Monotonía, aburrimiento e inseguridad, la tensión constante

conduce al agotamiento profesional rápido, fatiga e incluso depresión (Calderon & Reyes Parga, 2017).

Estos autores afirman que una persona que trabaja en el mismo lugar durante mucho tiempo pierde gradualmente interés en su labor, su productividad disminuye y al final tiene sed de cambio. Este problema puede resolverse mediante la rotación de actividades, funciones de enriquecimiento y fomento de la motivación para ser creativo.

4.6.1.4. Confianza

Se cree que la falta de confianza es tan desastrosa para una empresa como la falta de financiación. El límite de confianza ayuda a superar las crisis que ocurren con bastante frecuencia durante el funcionamiento de la organización. Si este límite no es alto, cualquier crisis conducirá a la bancarrota (Mutis, 2015). Con un alto nivel de confianza, la empresa será un motor de éxito, afirma el autor.

Dependiendo del estado de ánimo y la actitud hacia la organización, las personas pueden compartir su conocimiento u ocultarlo. A diferencia de las máquinas, las personas pueden compartir conocimientos, ideas y habilidades creativas o mantenerlas con ellas, dependiendo del nivel de confianza que tengan con la empresa (Omar, 2016).

4.6.1.5. Habilidades comunicativas

(Camilo, 2015) manifiesta que las habilidades de comunicación subdesarrolladas pueden convertirse en la razón de la rotación del personal.

Las habilidades comunicativas son un conjunto de habilidades sin las cuales es imposible establecer una comunicación fructífera.

Esto generalmente incluye la facilidad de contacto, la capacidad de mantener una conversación, negociar e insistir en sus intereses. En la sociedad moderna, para la implementación exitosa de un individuo en el trabajo, una persona debe tener habilidades de comunicación y comunicación empresarial bien desarrolladas. Los empleados con un bajo nivel de habilidades de comunicación ocupan puestos iniciales. Por lo general, estos empleados rara vez son promovidos, por lo que sus expectativas salariales y profesionales no se han cumplido durante mucho tiempo. Por lo tanto, de una forma u otra, los empleados con pocas habilidades de comunicación se ven obligados a comenzar a buscar un nuevo trabajo, lo que genera una rotación de personal (León, 2018).

4.6.1.6. Plan de carrera

El plan de carrera es un proceso que genera desarrollo organizacional en el personal. Se convierte en un gesto profesional estructurado, donde las personas pueden ser más productivas y seguras de sí mismas (Díaz, 2018). (Moro, Elizade, & Flores, 2011) aborda el hecho de que el plan de carrera de un individuo puede influir en sus expectativas, motivaciones, necesidades y prioridades y representan componentes de los anclajes profesionales, guiando a los individuos a una mayor cercanía con la empresa.

4.6.2 Afectación de la rotación del personal

Tener una rotación de personal siempre conlleva una variedad de costos para las empresas. (Estrada, 2017) sugiere que hay dos tipos diferentes de costos, costos ocultos y visibles. El desglose de los costos está diseñado de

acuerdo con cómo afectan la situación financiera de la empresa. Los costos visibles afectan a las empresas con mayor severidad, ya que tienen un impacto directo en sus finanzas. Una rotación significa que alguien debe ser reemplazado con un nuevo trabajador y esto conlleva una gran variedad de costos. Cuesta dinero reclutar personal nuevo, lo que incluye el valor financiero del tiempo perdido cuando podría haberse realizado otro trabajo. El nuevo reclutamiento también implica muchos costos administrativos derivado de una serie de procesos como el anunciar el puesto que ha quedado vacante, procesar y evaluar las solicitudes, realizar la gestión de inducción de un nuevo empleado, etc.

Igualmente, la persona contratada posee un costo al haberse formado para poder desarrollar las habilidades que la empresa requiere para la correcta realización de las tareas. A pesar de que el nuevo empleado tiene el conocimiento y las habilidades necesarias para poder realizar el trabajo, aún se requiere capacitación muchas veces para que aprenda las rutinas de la empresa y, según (Velazco, 2018) es prácticamente imposible para un nuevo empleado, en un periodo corto de tiempo, comenzar a realizar las mismas tareas que el ex empleado. De acuerdo con Boles (Boles, 2012) estos costos que surgen durante todo este proceso pueden ascender al 200% del salario.

Según (Wang, 2014) el costo de la rotación del personal puede recaer en los siguientes riesgos:

Cuadro 3: Costos de la rotación de personal

Riesgo	Descripción
Disminución en la producción	Menor nivel de producción durante la capacitación de principiantes, así como un volumen de producción perdido durante el reemplazo de empleados
Aumento de horas extras	Pagar por el trabajo de horas extras de otros empleados que se ven obligados a realizar el trabajo durante el período de reemplazo del empleado.
Subutilización de personal altamente calificado	El posible uso de trabajos más simples por parte de trabajadores más calificados en previsión de un reemplazo,
Costos de contratación de personal	El costo de atracción, selección y examen médico, costos de capacitación, gastos administrativos asociados con la eliminación de los renunciados de la nómina y la inclusión de un recién llegado.

Fuente: elaboración propia a partir de (Wang, 2014)

A lo largo de este proceso, desde el hecho de que un empleado elige dejar su lugar de trabajo, hasta que el nuevo empleado tenga un conocimiento equivalente para poder realizar las mismas tareas que el ex empleado, y con el mismo nivel de calidad, da como resultado que la compañía pierda productividad. Incluso antes de que el empleado haya decidido abandonar el lugar de trabajo por completo, la empresa entra en pérdidas (Wang, 2014).

Cada empresa durante su tiempo productivo posee un nivel natural de rotación debido a la salida de colaboradores que se dan por diversos motivos como la jubilación, despidos, renunciaciones, etc. Diferente es cuando el volumen de rotación supera la tasa de rotación, que puede ser establecida por la empresa. En este caso, los costos se vuelven significativos y aumentan al aumentar la salida de personal (Galaviz, 2013).

4.7. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos se consideran la principal fuente de ventaja competitiva, que se logra mediante el desarrollo de habilidades o competencias que son distintivas de otras organizaciones, lo que hace posible construir relaciones de una empresa con proveedores, consumidores y empleados de alto nivel (Atalaya Pisco, 2014). Se trata de atraer, desarrollar y retener un alto capital humano e intelectual, lo que determina la producción e implementación de innovaciones en las organizaciones.

La gestión de personal tiene como objetivo desarrollar procedimientos cuidadosamente pensados y efectivos en todas las áreas de trabajo del personal, lo que conduce a una mayor productividad, calidad, nivel de servicio al cliente, crecimiento y desarrollo de los empleados (Wilton, 2016).

Las acciones prácticas incluyen procedimientos cuidadosamente pensados para atraer y seleccionar personal, sistemas formalizados para el intercambio de información entre empleados de la organización, descripciones de trabajo claramente definidas, certificaciones, un sistema de medidas disciplinarias, un sistema desarrollado de promoción y compensación, que proporciona reconocimiento e incentivos financieros para empleados altamente eficientes, un proceso de capacitación extenso y relevante (Deloitte, 2018).

Una de las definiciones comunes de gestión es el proceso de planificación, organización, motivación y control para formular y alcanzar los objetivos de la organización a través de otras personas. En términos generales, los objetivos de cada organización incluyen transformar los recursos para lograr los resultados deseados. Uno de los enfoques clave para el éxito de la organización en la

economía actual es el desarrollo de métodos y enfoques para la gestión del capital humano. Debido a los cambios en la tecnología, las viejas habilidades de gestión pueden no ser suficientes en la transición a una nueva economía (Budhwar, 2015).

Autores como (Vera & Troncoso Andersen, 2018) proponen ciertas prácticas en la gestión de los recursos humanos algunas de ellas en las empresas más exitosas incluyen las siguientes:

Cuadro 4: Prácticas de gestión de recursos humanos

Práctica	Segmento
El empleo garantizado de personal;	Estabilidad laboral
La disponibilidad de sistemas prometedores de desarrollo profesional;	Desarrollo laboral
Introducción de un sistema interno de desarrollo del personal en lugar de contratar empresas;	Capacitación continua
Creando amplias oportunidades para participar en la toma de decisiones;	Participación descentralizada
Actitud hacia los empleados como miembros de una red corporativa común;	Igualdad organizacional
Sistema desarrollado de valores comunes	Valores y cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de (Vera & Troncoso Andersen, 2018)

Por lo tanto, aquellas empresas que utilizan eficientemente el recurso humano lo desarrollan e invierten en él, obtienen ventajas competitivas.

4.8. PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA DE PFEFFER

En la gestión de recursos humanos actual, existe una gran cantidad de trabajos y estudios en donde se presentan diferentes prácticas de gestión organizacional y de personal destinadas a apoyar el éxito de las empresas. Una de ellas y la cual esta investigación utilizará, son las publicaciones del teórico de negocios y profesor de comportamiento organizacional Jeffrey Pfeffer, (1998, 96), donde se presentan las prácticas "que parecen caracterizar a la mayoría, sino a todos, los sistemas que producen ganancias por medio del empleo del talento humano". Los estudios cuantitativos realizados por este autor demuestran empíricamente una evidente conexión entre formas específicas de prácticas de gestión de recursos humanos y criterios específicos de éxito. En concreto, las siete prácticas propuestas por Pfeffer y retomadas para efectos de esta investigación son:

- Seguridad del empleo
- Contratación selectiva
- Equipos autogestionados
- Políticas de compensación
- Formación
- Reducción de la brecha laboral
- Compartir información

4.8.1. Seguridad del empleo

La seguridad del empleo busca proteger a los colaboradores por medio de políticas contractuales, de la pérdida no planeada (por la gerencia) de sus trabajos y garantizar a largo plazo, un lugar en la organización.

Pfeffer afirma que la seguridad del empleo es fundamental en la administración de alto rendimiento debido a que, las innovaciones en las

prácticas laborales, en la gestión de personas, o en la mejora de la productividad, no se pueden mantener a lo largo del tiempo cuando los trabajadores temen que variaciones en la producción conduzcan a la pérdida de su trabajo.

Cabe mencionar que proteger el empleo no significa ofrecer inmunidad. Los empleados que presentan un bajo desempeño o muestran conductas inadecuadas son susceptibles a ser desvinculados de la organización. La seguridad del empleo significa que los empleados no son rápidamente despedidos por motivos sobre los cuales no tienen control, centrándose en mantener el empleo total, no en proteger a las personas de las consecuencias de su comportamiento individual en el trabajo.

En la ausencia de compromiso para la retención de la fuerza laboral, se tiende a realizar despidos demasiado rápido y con demasiada frecuencia ante la primera señal de dificultad financiera. Lo anterior implica un costo para las compañías que han hecho un buen trabajo seleccionando, capacitando y desarrollando a sus colaboradores, ya que se ponen importantes activos estratégicos (el capital humano) para que la competencia los emplee (Pfeffer, 1998). Es así como no solo se pierden colaboradores valiosos y habilidosos, sino que refuerza a la competencia de la empresa.

Pero Según Pfeffer, la importancia de la seguridad del empleo realmente radica en los beneficios que trae tanto a empresas como a los colaboradores. En primer lugar, el empleo que se mantiene a lo largo del tiempo ayuda a generar confianza entre los individuos y su empleador, lo que puede conducir a una mayor cooperación, tolerancia y un mejor espíritu en la empresa.

Además, las personas se esfuerzan más por ser productivas debido a que saben que están ayudando a garantizar un resultado que les beneficie, el tener un trabajo a largo plazo y una carrera dentro de la organización.

Es así como se alienta a las personas a adoptar una perspectiva a más largo plazo en sus trabajos; los individuos construyen relaciones más fuertes y duraderas con los clientes, se preocupan por ofrecer altos niveles de servicio y en general, de la rentabilidad y el rendimiento de la empresa.

Por otra parte, (Ghoshal et al., 2001) expresa que la adopción de la seguridad del empleo conduce a la ventaja competitiva de una empresa debido a que “aumenta las inversiones realizadas por la empresa y por sus empleados en la construcción de conocimientos y habilidades específicas de la empresa”. Lo que tiene un doble efecto de mejorar la eficiencia de la empresa en la ejecución de sus actividades existentes y de reducir la movilidad de los empleados al adquirir habilidades muy específicas que no necesariamente tienen un valor fuera de la organización. Estos efectos crean colectivamente activos que la empresa se apropia y crea su ventaja competitiva. La ventaja, a su vez, proporciona los recursos y los incentivos para desarrollar habilidades específicas de la empresa.

4.8.2. Contratación selectiva

La selección de personal según (Gumucio, 2010) se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado y no tanto al candidato más dotado. Es decir, su función básica es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

De este modo, se busca solucionar dos problemas fundamentales: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo (Chiavenato, 2017). Chiavenato concluye que la selección es un proceso de comparación entre dos variables: requisitos exigidos por el cargo vacante versus características ofrecidas por los candidatos.

(Ganga Contreras & Sánchez Álvarez, 2018) añade que, para una organización, el proceso de reclutamiento y selección de personal es muy relevante para su eficiencia y eficacia debido a que está vinculada directamente con el establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma y el no considerarlo, afecta el éxito en el logro de las metas organizacionales.

Por este motivo, se debe tener una visión a largo plazo al momento de seleccionar nuevos colaboradores. Las empresas necesitan pensar muy bien a quién contratan y cómo van a encajar con la organización y su cultura. Debido a que muchas situaciones que viven las organizaciones no se pueden predecir, es fundamental reclutar personal que sea capaz de evolucionar junto con la organización, de desaprender y aprender nuevas habilidades y de asumir nuevos desafíos (Bejarano & Gerardo, 2013).

Pfeffer, acerca de la contratación selectiva de personal, afirma que las organizaciones que se toman en serio la obtención de ganancias por medio del recurso humano gastarán el esfuerzo necesario para garantizar que recluten a las personas adecuadas y ofrecer los lineamientos principales para realizar una contratación que ayude a construir una organización de alto rendimiento:

- Asegurarse de tener una gran cantidad de solicitantes por vacante por medio el uso de múltiples técnicas de reclutamiento de personal.
- Identificar actitudes adecuadas y características que propicien un encaje dentro de la cultura de la organización, no las habilidades que se pueden obtener fácilmente a través de la formación.
- Ser claro acerca de cuáles son las habilidades, comportamientos o actitudes más críticas y coherentes con los requisitos de trabajo y el enfoque de la organización para su mercado.
- Usar varias etapas de evaluación para generar compromiso y señalar que la contratación se toma muy en serio.
- En la medida de lo posible, involucrar a las personas de altos cargos como una señal de la importancia de la actividad de contratación.
- Cerrar el ciclo evaluando los resultados y el desempeño del proceso de reclutamiento.

4.8.3. Equipos autogestionados

Un equipo de trabajo es un grupo de individuos cuyas habilidades se complementan, realizando tareas organizacionalmente relevantes y trabajando para la consecución de objetivos comunes (Topchik, 2008). Son capaces de tomar decisiones que afectan su labor y normalmente cuentan con cierto nivel de autonomía y desarrollan procesos para el logro de sus metas.

Los equipos autogestionados, entre otras cosas, son capaces de planificar su propio trabajo, organizar sus propias reuniones, decidir respecto a presupuestos, auto establecerse nuevas tareas y objetivos, controlar sus propios programas de trabajo, introducir medidas correctoras de su propio

trabajo cuando sean necesarias, prever el impacto que tendrán sus decisiones o recomendaciones en el resto de la estructura de la empresa y controlar el comportamiento y productividad de sus miembros (Marketing Publishing, 1998).

Pfeffer, a través del estudio de diversos casos de éxito, afirma que organizar a las personas en equipos autogestionados es un componente crítico de prácticamente todos los sistemas de administración de alto rendimiento debido a las ventajas que conlleva la descentralización de la toma de decisiones en las organizaciones. Los colaboradores en equipos autogestionados gozan de un mayor nivel de autonomía y discreción, y este efecto se traduce en recompensas intrínsecas y satisfacción laboral, así como en mayor productividad y eficiencia.

Otro aspecto importante de esta autogestión es el control sobre sí mismo que ejercen los equipos, ya que sustituyen el control jerárquico por parte de supervisores y de la alta gerencia por el control basado en iguales. Es decir, en lugar de que la gerencia dedique recursos a controlar a la fuerza laboral directamente, los trabajadores se controlan a sí mismos. Este control entre iguales es con frecuencia más efectivo que la supervisión jerárquica, ya que es mucho menos probable que una persona decepcione a sus compañeros de trabajo que a su supervisor o jefe debido a las mecánicas sociales características de los grupos.

De este modo los equipos permiten la eliminación de capas de jerarquía y la absorción de tareas administrativas, evitando los enormes costos de personal y de la sobrecarga administrativa. Los equipos autogestionados

también pueden asumir tareas previamente realizadas por personal especializado, eliminando así el exceso de personal y, de igual importancia, poniendo las decisiones críticas en manos de personas que pueden estar más cerca de la información relevante. A continuación, se presentan otros beneficios destacados por (Pfeffer 1998):

- Los empleados se sienten más involucrados en contribuir al éxito de la empresa, ya que tienen el control de sus propias acciones.
- Promueve la iniciativa de los trabajadores, ya que son personalmente responsables de garantizar que el trabajo se complete de manera eficiente y efectiva.
- Permiten a los empleados unir sus ideas para encontrar soluciones mejores y más creativas a los problemas.
- Se les pueden asignar tareas gerenciales que la alta dirección hubiera hecho en el pasado.

Es así como vemos que un equipo de trabajo autogestionado se caracteriza por tener un mayor nivel de organización, tener un fuerte componente estratégico en su funcionamiento y tener un alto grado de autonomía, es decir, de tomar decisiones de cómo hacer su trabajo.

4.8.4. Políticas de compensación

Un sistema o política de retribución es el conjunto de normas y prácticas encaminadas a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en una determinada organización (Rubio Bañón & Nicolás Martínez, 2015). Las organizaciones deben dar a cada puesto un valor individual y equilibrar los salarios tanto respecto a los demás puestos de la propia

organización (equidad interna), como respecto a los mismos puestos de otras empresas (equidad externa).

Sobre una política de retribución, Pfeffer comenta que es necesaria que esta sea justa, ya que la remuneración adecuada y los incentivos monetarios si bien no son el factor motivacional principal de los colaboradores, estos si tienen un gran peso. Se afirma que, a pesar de que los mercados de trabajo están lejos de ser perfectamente eficientes, existe alguna relación entre lo que paga una empresa y la calidad de la fuerza laboral que atrae. (Pfeffer, 1998) insiste que “el nivel de los salarios envía un mensaje a la fuerza laboral de la empresa: realmente se valoran o no”. Es decir, existe alguna relación entre lo que paga una empresa y la calidad de la fuerza laboral que atrae y posee. En la política de compensación de Pfeffer se destacan dos temas fundamentales: los salarios competitivos y la compensación contingente.

Salarios competitivos significa pagar al personal comparativamente bien con respecto a la industria en la que se encuentra. Se destacan los siguientes beneficios de los salarios competitivos:

- Atraen a los mejores y más brillantes en su profesión, lo que aumenta el éxito de la empresa.
- Evitan que los trabajadores se marchen a otro trabajo con un mejor nivel salarial.
- Los colaboradores pueden concentrarse en mejorar el rendimiento en lugar de preocuparse y quejarse de su paga.
- En una situación financiera difícil, se asegura que el talento no se irá a mejores trabajos en otros lugares.

- Posibilita contratar a personas más experimentadas y cualificadas que pueden proporcionar un mayor nivel de servicio al cliente.

La compensación contingente significa hacer partícipe a los colaboradores de incrementos en las ganancias. Pfeffer afirma que la compensación contingente también está presente en la mayoría de los sistemas de trabajo de alto rendimiento. Dicha compensación puede adoptar una variedad de formas diferentes que incluyen la distribución de ganancias, la propiedad de acciones, el pago por habilidades o varias formas de incentivos individuales o de equipo.

La compensación contingente es importante por simplemente ser una cuestión de equidad y justicia puesto que, si una organización produce mayores ganancias al aprovechar las habilidades y conocimientos de su capital humano, el sentido de justicia sugiere que cierta proporción de esas ganancias debería recaer en aquellos que han producido los resultados en lugar de ir únicamente a los accionistas o la administración. Si las personas se esfuerzan más y observan mejores resultados como consecuencia de ese esfuerzo, pero luego no reciben nada, es probable que sufran una desilusión y dejen de intentarlo (Pfeffer,1998). En segundo lugar, la compensación contingente ayuda a motivar el esfuerzo, porque las personas saben que compartirán los resultados de su trabajo. Cuando se implementan las bonificaciones basadas en el rendimiento del equipo, la productividad y la calidad suelen mejorar.

Cuando la participación en las ganancias cubre a todos los empleados, la presión social para continuar produciendo buenos resultados se vuelve poderosa y generalizada. La participación en las ganancias también hace que la compensación sea más variable, permitiendo ajustes en la factura laboral sin despidos. Por ejemplo, cuando se sufren pérdidas, los pagos de participación en las ganancias caen y los gastos laborales disminuyen, y todo sin tener que romper el compromiso de la empresa con la seguridad del empleo (Pfeffer, 1998).

4.8.5. Formación

El ser humano es el pilar fundamental de cualquier negocio, por ello, el éxito o fracaso de la empresa depende del desempeño de sus empleados. Es debido a esto que la alta gerencia se ha dado cuenta de la importancia de invertir en capacitación y desarrollo en aras de mejorar el desempeño de los empleados. Las capacidades, el conocimiento y las habilidades mejoradas de la fuerza laboral talentosa demostraron ser una fuente importante de ventaja competitiva en un mercado global (Elnaga & Imran, 2013).

Según (Chiavenato, 2017), la formación es un proceso educativo a largo plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual los individuos pertenecientes a una organización aprenden conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de las tareas y del ambiente el desarrollo de habilidades, en función de objetivos definidos.

Sobre la importancia de la formación de los colaboradores, (Elnaga & Imran, 2013) afirman que cuando empleados perciben el interés de su organización en ellos al ofrecer programas de capacitación y desarrollo, estos dan sus mejores esfuerzos para lograr los objetivos de la organización y muestran un alto rendimiento en el trabajo. De igual manera, expresan que aquellos empleados que reciben capacitación adecuada tienden a mantener sus trabajos por más tiempo que aquellos que no lo hacen, puesto que los prepara para ejercer un rol futuro en la organización.

Para Pfeffer, la formación y la capacitación de colaboradores es un componente esencial de los sistemas de trabajo de alto rendimiento porque estos sistemas se basan en la habilidad e iniciativa de los empleados de primera línea para identificar y resolver problemas, iniciar cambios en los métodos de trabajo y asumir la responsabilidad de la calidad. Todo esto requiere una fuerza laboral calificada y motivada que tenga el conocimiento y la capacidad para realizar las tareas requeridas.

4.8.6. Reducción de la brecha laboral

Las diferencias de “clases” en el trabajo, también llamada brecha laboral, son políticas organizacionales, normas, situaciones, hechos y elementos tanto tangibles como intangibles dentro de la organización que provocan una significativa distinción perceptible de estatus de los grupos entre sí, generalmente un caldo de cultivo para tensiones, división y baja autoestima en el ambiente laboral, así como también una creciente percepción de desigualdad e inequidad entre los colaboradores de la empresa (Pfeffer, 1998).

Sobre la brecha laboral, Pfeffer comenta que ni las personas ni los equipos se sentirán cómodos o alentados a contribuir con sus esfuerzos y su energía física a la organización si esta envía señales de que no son valiosos. Para ayudar a que todos los miembros de la organización se sientan importantes y comprometidos con la mejora de las operaciones de la organización, la mayoría de los sistemas de gestión de alto rendimiento intentan reducir las diferencias de estatus que separan a los individuos y grupos y hacen que algunos se sientan menos valorados. Esto se puede lograr de dos maneras según el autor:

- **Simbólicamente**, mediante el uso de lenguaje y etiquetas, espacio físico y vestimenta.

Aspectos como las diferencias de vestimenta, empleo de etiquetas (como ingeniero, doctor, operario, todero, etc.) y de espacio físico (como por ejemplo cafeterías, comedores o parqueaderos especiales para ciertos miembros de la organización), distinguen visualmente un grupo de otro y expande la brecha laboral en la organización, creando “estatus” y “clases” dentro de ella y, en consecuencia, ayudan a inhibir la comunicación a través de los límites internos de la organización. Por ello garantizar que los colaboradores gocen de los mismos servicios y beneficios es fundamental.

- **Sustancialmente**, en la reducción del grado de desigualdad salarial de la organización, y de prestaciones sociales particularmente en todos los niveles.

Las prácticas que reducen la brecha laboral van de la mano con las recompensas por desempeño, siempre y cuando estas recompensas contingentes se apliquen a nivel grupal u organizacional para que los beneficios del desempeño de muchos no se otorguen a unos pocos. Las

compensaciones contingentes proporcionadas a nivel de grupo u organización son al menos tan efectivas, si no más, que los incentivos individuales y, además, evitan muchos de los problemas inherentes al mérito individual o al pago de incentivos (Pfeffer 1998).

Así mismo, grupos o áreas que tienen una desigualdad de salarios comparativamente hablando, o que no posean las mismas prestaciones sociales, de salud y de riesgo laboral, o incluso que sea inexistente frente a otros empleados que, si gocen de ella, también acrecientan la brecha y generan diferentes estatus, lo que crea división y deteriora el compañerismo y la cooperación dentro de la organización.

4.8.7. Compartir información

La última de las 7 prácticas de gestión humana de Pfeffer es la de compartir información. Él mismo comenta que compartir información es un componente esencial de los sistemas de trabajo de alto rendimiento porque el intercambio de información sobre cosas como el desempeño financiero, la estrategia y las medidas operativas transmite a las personas de la organización que son confiables y las ayuda a comprender su situación actual dentro de la organización y el de esta. Además, les brinda las herramientas necesarias para realizar su trabajo, solucionar problemas y tomar decisiones.

Los secretos dentro de una empresa generan suspicacias, chismes y conjeturas falsas que crean un ambiente de incertidumbre y quita tiempo a las actividades útiles debido a que los colaboradores gastarían este valioso recurso tratando de averiguar la información que les esconden (Pfeffer, 1998). Otro aspecto a considerar es que los individuos frecuentemente

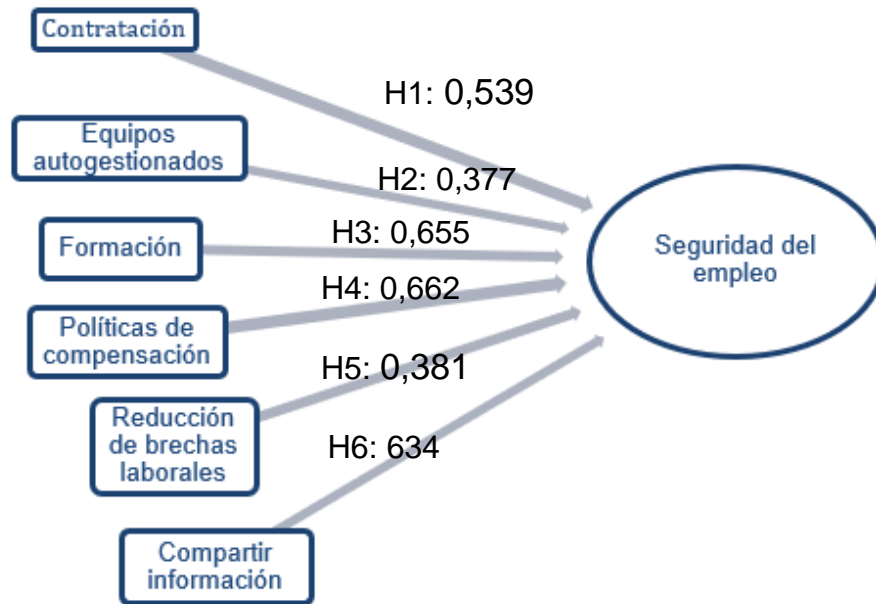
asumen lo peor, que están peor de lo que realmente están y, en cualquier caso, no tienen suficiente información para confiar en el sistema, la estructura organizacional o en la alta gerencia.

Pero quizá la razón más importante para compartir y distribuir la información a los colaboradores sin duda es que, aun las personas más motivadas y capacitadas no pueden contribuir a mejorar el desempeño organizacional si no tienen información sobre aspectos importantes del mismo desempeño y, además, datos cruciales para poder realizar su trabajo, identificar falencias en los procesos y tomar decisiones (Pfeffer, 1998). Es decir, proporcionarles a las personas las herramientas que les permitan tomar la decisión correcta. Es importante que los trabajadores conozcan la realidad de la organización a través de los datos, que deben estar disponibles en todo momento para ellos.

Finalmente, concluye que, compartir información significa asegurarse de que todas las personas de la compañía generan números diarios que reflejan su desempeño laboral y los costos de producción. Implica compartir esta información agregada de manera periódica con todas las personas de la compañía, desde las secretarías hasta la alta gerencia. También es necesario el Implementar programas de capacitación extensivos sobre cómo usar e interpretar tanto esta información, como las referentes a las finanzas y rendimiento operacional de la organización. Esto se debe a que la información es poder, y compartir información difunde ese poder.

5. HIPÓTESIS

Figura 2: Hipótesis



Fuente: Elaboración propia

5.1. RELACIÓN ENTRE CONTRATACIÓN Y SEGURIDAD DEL EMPLEO

Teniendo en cuenta el marco teórico investigado, la práctica de seguridad del empleo, determina el nivel de seguridad que siente el empleado al pertenecer a la empresa, de lo que se desprenden tres elementos que constituyen la sensación de incertidumbre de ser despedido, el primero es la estabilidad laboral, el segundo las herramientas y el tercero el temor, la conjunción positiva de ellas permiten al empleado tener certeza de su permanencia en la empresa; y en relación a la práctica de contratación, se dice que es el proceso selectivo, específico y personal del reclutamiento.

Lo que implica entonces que la relación de ambas prácticas está conformada por el nivel de pruebas de selección de personal que se realizan en el proceso de contratación, así mismo con el nivel de especificidad en la designación de funciones en el contrato o primera entrevista y el énfasis en la contratación de la actitud más que en la aptitud, que conlleva a que el empleado se sienta seguro en su constante laboral, siempre y cuando la contratación haya tenido las anteriores características. Según lo anterior se puede formular la siguiente hipótesis:

H1: Los elementos de la práctica de seguridad del empleo se relacionan positivamente con los elementos de la práctica contratación.

5.2. RELACIÓN ENTRE EQUIPOS AUTO GESTIONADOS Y SEGURIDAD DEL EMPLEO

Otra de las prácticas propuestas por Pfeffer fue la de que equipos autogestionados, esta práctica incluye tres elementos que determinan la independencia colectiva e individual de los empleados frente a cuestiones organizacionales, como lo son la autosupervisión, la autonomía y el aprovechamiento del trabajo colectivo. En relación con la práctica de seguridad del empleo, se pone en evidencia que, si la empresa brinda al empleado autonomía y libertad en la toma de decisiones y libre albedrío para considerar su conveniencia, la incertidumbre por la seguridad del empleo no se verá afectada, antes, producirá un mayor beneficio a la organización. De aquí que, la segunda hipótesis que se desprende es la siguiente:

H2: Los elementos de la práctica de equipos autogestionados se relacionan positivamente con los elementos de la práctica de seguridad del empleo.

5.3. RELACIÓN ENTRE FORMACIÓN Y SEGURIDAD DEL EMPLEO

La práctica de formación se define como la posibilidad que brinda la empresa para que el empleado se instruya y alcance niveles de crecimiento profesional basados en el aprendizaje continuo, que le permitan mejorar su desempeño dentro de la organización y de su puesto de trabajo, ya sea por medio de capacitación interna o por terceros. Se distinguen el elemento de flexibilidad, capacitación e innovación, cada uno refleja la oportunidad de que el empleado se enriquezca cognitiva y prácticamente. Surge una relación positiva con la práctica de seguridad trabajo, puesto que, si el empleado nota una inversión por parte de la empresa en la formación y mejora del desempeño de él, se sentirá valorado y por ende la incertidumbre de ser despedido o renunciar disminuirá.

Siendo así surge la tercera hipótesis:

H3: Los elementos de la práctica de formación se relacionan positivamente con los elementos de la práctica de seguridad del empleo.

5.4. RELACIÓN ENTRE POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN Y SEGURIDAD DEL EMPLEO

La práctica de políticas de compensación representa el nivel de remuneración que se le da al empleado en el sentido que este, retribuye el esfuerzo, en su desgaste laboral, intelectual y personal, para esta práctica existen tres elementos, la equidad, los incentivos y el crecimiento intelectual. De acuerdo con la relación la práctica de seguridad del empleo, se dice que tiene una relación positiva puesto que, si el empleado goza de un buen salario, incentivos en diversas formas y tiene la expectativa de que su salario crezca, se sentirá cuidado por la compañía y al mismo

tiempo apreciado por lo que hace, disminuyendo así, la sensación de despido o renuncia.

Lo anterior se traduce en la siguiente hipótesis:

H4: Los elementos de la práctica de políticas de compensación se relacionan positivamente con los elementos de la práctica de seguridad del empleo.

5.5. RELACIÓN ENTRE REDUCCIÓN DE BRECHAS LABORALES Y SEGURIDAD DEL EMPLEO

Dentro de la práctica de reducción de la brecha laboral, se encuentran tres elementos, apoyo, inclusión y trato igualitario, estos tres elementos determinan el acogimiento de la empresa y de los empleados frente a otros empleados, la sinergia colectiva y la diversidad profesional, personal y cultural que puede existir en un solo entorno organizacional.

Si lo anterior se cumple, la seguridad del empleo se verá afectada positivamente, a razón de que si no existen tendencias discriminantes que generen separación y aislamiento del personal, el deseo por renunciar o la sensación de ser despedido disminuirán.

De aquí que, se propone la siguiente hipótesis:

H5: Los elementos de la práctica de reducción de brechas laborales se relacionan positivamente con los elementos de la práctica de seguridad del empleo.

5.6. RELACIÓN ENTRE COMPARTIR INFORMACIÓN Y SEGURIDAD DEL EMPLEO

La última práctica de Pfeffer es compartir información, trata de convertir los canales de información en canales descentralizados, esto implica poseer una comunicación horizontal donde el personal sea participe de decisiones gerenciales y de aspectos que tienen injerencia en el funcionamiento de la empresa, los elementos de esta práctica son, entorno organizacional, estructura organizacional y evaluación.

Cuando el empleado se siente actualizado sobre nuevos cambios de la organización, deja de sentirse como un empleado y pasa a sentirse como un miembro integral de la empresa, de igual manera si éste, es evaluado y se le retroalimenta de manera constructiva, tendrá mayor cercanía con su entorno organizacional y por ende la seguridad del empleo será positiva.

Lo anterior conlleva a formular la siguiente hipótesis:

H6: Los elementos de la práctica de compartir información se relacionan positivamente con los elementos de la práctica de seguridad del empleo.

6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo descriptivo-correlacional, el cual según (Hernández Sampieri et al., 2014) se utiliza para explorar las relaciones entre variables en una situación actual con el fin aclaratorio de su relación. En este caso se pondrá en función de correlación en el sentido e impacto de las 7 variables que conforman las prácticas de (Pfeffer, 1998) que si bien se sabe nos darán un entendimiento de las prácticas de gestión humana que se realizan y cómo los empleados se sienten frente a estas, con el fin último de encontrar la razón de los altos niveles de rotación presentados en las áreas de ventas y técnicos en la empresa de telecomunicaciones ETB.

6.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En cuanto al diseño, el trabajo y la temática abordada cumple con tipo de diseño no experimental, “puesto que los diseños no experimentales son usados para describir, diferenciar o examinar asociaciones. No existen tareas aleatorias, grupos control, o manipulación de variables, ya que este modelo no tiene una funcionalidad interventora. Los diseños no experimentales más comunes son los estudios descriptivos y de correlación” (Sousa, Driessnack, & Costa Mendes, 2007).

Este diseño será aplicado en su variante transversal puesto que las fechas o periodos del fenómeno de rotación ya se conoce.

6.3. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS

6.3.1. Procedimientos

3.2.1.1. Recolección de datos

Se realizó una prueba piloto a 20 empleados del área de tecnología de la empresa de telecomunicaciones ETB de la sede centro de Bogotá, con el objetivo de revisar que tan entendibles y claras eran las preguntas del cuestionario y de igual manera, para evaluar la confiabilidad de las respuestas de la escala de Likert.

Siendo así, a cada respuesta se le asignó un valor numérico. De este modo, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. Lo anterior para verificar la confiabilidad del instrumento a través de al alfa de Cronbach.

5 -Totalmente de acuerdo

- 4- De acuerdo
- 3 - Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 2- En desacuerdo
- 1- Totalmente en desacuerdo

El Alfa de Cronbach es un índice utilizado para evaluar la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, entendida como el grado en que los ítems de un instrumento están correlacionados, asumiendo que estos miden un mismo constructo. Los valores de este coeficiente pueden oscilar entre 0 y 1, considerando como criterio general un coeficiente aceptable cuando su valor es igual o superior a 0,70; un coeficiente igual o superior a 0,80 se considera bueno y uno igual o superior a 0,90 se considera excelente (Lacave Rodero, Molina Díaz, Mercedes, & Miguel, 2015). Se dispuso de la siguiente fórmula para hallar el valor alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Su equivalente:

α = Alfa de Cronbach

K = número de ítems

V_i = varianza de cada ítem

V_t = varianza del total

Por medio del programa estadístico SPSS se obtuvo el siguiente resultado

Tabla 2: Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	21	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	21	100,0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,857	21

Fuente: Elaboración propia

Se puede decir entonces que el instrumento posee un nivel de confianza del 85,7 de confianza.

3.2.1.2. Análisis de los resultados

Para el análisis de los resultados, se usó el programa estadístico SPSS desarrollado por la compañía IBM, con el fin de recopilar y tabular la información obtenida a partir del cuestionario. En primera instancia se dispuso, de la descripción de las variables demográficas, para entender el constituyente social, económico y cultural de la población de estudio. Luego se realizó un análisis cruzado entre algunas variables demográficas para conocer e identificar marcadores y tendencias que categorizan la calidad de vida de los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones de ETB.

Por otro lado, se utilizó la técnica de análisis de correlación canónica el cual es una técnica multivariante, que permite investigar la relación entre dos conjuntos de variables (y se utiliza para probar hipótesis o como método de análisis exploratorio). Los coeficientes de correlación convencionales se utilizan para identificar una relación lineal entre dos atributos X e Y, si el resultado del análisis de un conjunto de X con un conjunto de Y da un valor cercano a 1, esto indica una correlación proporcionalmente alta, por lo contrario, si es esta alejado del 1, tendrá una correlación baja.

De igual forma se dispuso el valor de Lambda Wilks, para enunciar la carga vinculante entre variables y, por último, el análisis se contrastó con el Valor-p. La Lambda de Wilks, según (Rodríguez Jaume & Mora Catalá, 2001) mide las desviaciones que se producen dentro de cada grupo respecto a las desviaciones totales sin distinción de grupos. Si su valor es pequeño (cercano a 0), la variabilidad total será debida a las diferencias entre grupos, en consecuencia, las variables con un Lambda de Wilks pequeño serán las que más diferencian, discriminan, a los grupos. Por otro lado, si su valor se es cercano a 1, los grupos estarán mezclados y por ello, las variables independientes con un Lambda grande carecen de capacidad discriminante. Es así como el estadístico Lambda de Wilks posibilita contrastar la hipótesis nula de que los centros de los grupos son iguales y, en consecuencia, no existen diferencias entre los mismos. Para efectos de tener la máxima probabilidad de certeza y de comprobación de hipótesis se estableció un valor-p de 0,05, lo que indica que si se obtiene un valor menor a 0,05 la hipótesis nula se rechaza y en el caso contrario si se obtiene un valor mayor a 0,05 la hipótesis nula se acepta y se obtendrá un nivel de confianza del 95%.

6.3.2. Población

La población objeto de estudio de este trabajo consta de los colaboradores del área de ventas y el área distribuidor en la empresa de telecomunicaciones ETB en la ciudad de Bogotá.

6.3.3. Muestra

Para efectos de selección de la muestra, se dispondrá del muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la disponibilidad limitada y alcance de la información de la empresa de telecomunicaciones ETB.

De acuerdo con lo anterior, se seleccionó una muestra total de 113 personas, distribuidos de la siguiente manera: 56 eran empleados del área de ventas y 57 del área distribuidor.

6.3.4. Diseño del instrumento

Para el presente trabajo de investigación se adaptó el instrumento propuesto por (Santacruz Villegas, 2011), el cual fue utilizado en su investigación para la medición de la intensidad de las 7 prácticas de alto rendimiento en Gestión Humana de Jeffrey Pfeffer en 8 empresas distribuidoras de Gas Licuado de Petróleo en Manizales, Colombia.

Se elaboró entonces un cuestionario de pregunta cerrada por lo que las categorías están definidas a priori, con el fin de eliminar ambigüedades que pueden presentarse en las respuestas, el cuestionario se aplicó a los empleados de las áreas de ventas y distribuidor, tales como vendedores,

asesores comerciales y vendedores telefónicos, en cuanto al área distribuidor a los técnicos de instalación.

La respuesta del instrumento, al igual que en el estudio tomado, se estableció por medio del escalamiento de Likert, esto con el objetivo de comprender las actitudes bilaterales de los participantes, las de los responsables de recursos humanos y la de los empleados de ventas y distribuidor de la empresa de telecomunicaciones de ETB.

Para llevarlo a cabo, Likert propone la realización de dimensiones con sus respectivos ítems o preguntas. Estos participantes manifiestan su reacción a los ítems eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala que generalmente son cinco. En este caso el modelamiento de los 5 puntos de respuesta fueron los siguientes:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Es imperante aclarar que, en la aplicación del instrumento, se garantiza una total confidencialidad en las respuestas de los participantes. Así mismo, existieron 7 dimensiones compuesta cada una de tres preguntas o ítem por dimensión, para un total de 21 preguntas en el cuestionario.

6.3.5. Fuentes y técnicas de recolección de información

Para entender las prácticas efectivas de gestión de recursos propuestas por (Pfeffer, 1998) en relación con la situación actual que se vive en la empresa ETB, se estableció para la recolección de datos, un instrumento que cumple con un carácter cuantitativo de la investigación para que sea lo más preciso posible.

A continuación, en el cuadro 5, se resume las principales características del instrumento diseñado para la recolección de datos.

Cuadro 5: Instrumento (cuestionario)

Instrumentos de recolección de información	Fuente/muestra	Forma de análisis
Cuestionario cerrado	<p>Criterio de inclusión Todos los empleados que hagan parte del área de ventas y del área distribuidor de la empresa ETB en Bogotá y que actualmente trabajan en ella.</p> <p>Criterio exclusión: No hacer parte de las áreas mencionadas.</p> <p>Tipo de información: Primaria</p>	<p>Para la sistematización de los datos, se hará a través de tabulación y graficación de las respuestas obtenidas por medio del programa estadístico SPSS, seguido a eso se procederá a analizar las variables a través de las siete dimensiones teóricas del trabajo.</p>

Fuente: elaboración propia

Se utilizaron siete dimensiones que corresponden a las 7 prácticas de Pfeffer, compuesta cada una por dos ítems que con ayuda del marco teórico se procedió a elaborar las preguntas, tanto para los directivos como para el personal de ventas y del área distribuidor.

Cuadro 6: ítems y variables del instrumento

Dimensión	Variable	Ítem
Seguridad del empleo	Estabilidad	Me siento seguro de pertenecer a esta empresa puesto que se me ha garantizado una estabilidad laboral al entrar.
	Herramientas	Sé que si cometo errores o mi productividad disminuye puedo contar con que la empresa me brindara las herramientas para mejorar
	Temor	Suelo sentirme en riesgo de ser despedido constantemente.
Contratación selectiva	Selectividad	Considero que mi selección al puesto de trabajo actual provino de un gran número de filtros de selección de personal desde el inicio del proceso de contratación.
	Especificidad	Durante el proceso de contratación se me especificaron los atributos, habilidades y capacidades que se requerían para el puesto de trabajo donde me desempeño.
	Carácter	Considera que el proceso de selección estuvo más enfocado en contratar su carácter que sus habilidades.

Cuadro 6. Continuación

Equipos autogestionados	Aprovechamiento colectivo	Considera que su trabajo, inteligencia y creatividad son bienvenidas entre sus compañeros y entre la organización.
	Autonomía	Considera que usted y su equipo de trabajo tienen la libertad de efectuar cambios que crean convenientes en la forma de realizar su trabajo para la mejora de procesos en general.
	Autosupervisión	Siento que mi desempeño en mi puesto de trabajo afecta la labor de los otros miembros de la unidad de trabajo.
Formación	Capacitación	Antes de iniciar mis actividades en la empresa se me brindó una capacitación efectiva para entender mis funciones y así mismo el funcionamiento general de la empresa, su cultura y valores organizacionales.
	Innovación	Se me capacita periódicamente para aprender nuevos conocimientos que funcionan como mejoras a mi desempeño personal y profesional.
	Flexibilidad	La empresa ofrece tiempo u horario flexible para aquel personal que aún continúa en formación académica o se encuentra realizando algún estudio.

Cuadro 6. (Continuación)

Políticas de compensación	Equidad	El salario mensual que se me dispone representa mi esfuerzo profesional y personal dentro de la compañía.
	Incentivos	La organización cuenta con un sistema de incentivos económicos que ayudan a mejorar mi desempeño laboral.
	Crecimiento intelectual	Los salarios de la compañía aumentan a medida que me capacito y que obtener nuevos conocimientos.
Disminución de las brechas laborales	Apoyo	Considero que existe un ambiente de trabajo donde es fácil comunicarse y recibir apoyo con todos los trabajadores sin importar si son del área gerencial.
	Inclusión	Dentro de la empresa no existen brechas ni discriminación frente a ideologías, cargos laborales, salarios y creencias.
	Trato igualitario	Siento que la empresa me brinda el mismo trato que a los demás compañeros.
Compartir información	Entorno organizacional	Estoy actualizado frente los problemas y éxitos de la empresa de manera frecuente.
	Estructura organizacional	Conozco los cambios que la organización realiza ya sean financieros, estructurales, estratégicos, mercadotécnicos etc.
	Evaluación	Mi desempeño se evalúa y al mismo tiempo se me comparte una retroalimentación de manera completa y eficaz.

Fuente: elaboración propia

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Habiendo aplicado el instrumento de recolección de los datos, se realizó el respectivo análisis, tanto descriptivo y correlacional, el primero con el fin de conocer la población de estudio y el segundo para corroborar las hipótesis propuestas y entender el relacionamiento entre variables

7.1. VARIABLES DEMOGRÁFICAS

En este apartado, se presentan las diferentes variables demográficas obtenidas por medio del instrumento de investigación.

Tabla 4: variables descriptivas

ITEM	VARIABLES DESCRIPTIVAS
1	Área de trabajo
2	Edad
3	Género
4	Estado civil
5	Nivel Educativo
6	Estrato socioeconómico
7	Localidad de residencia
8	Ingresos

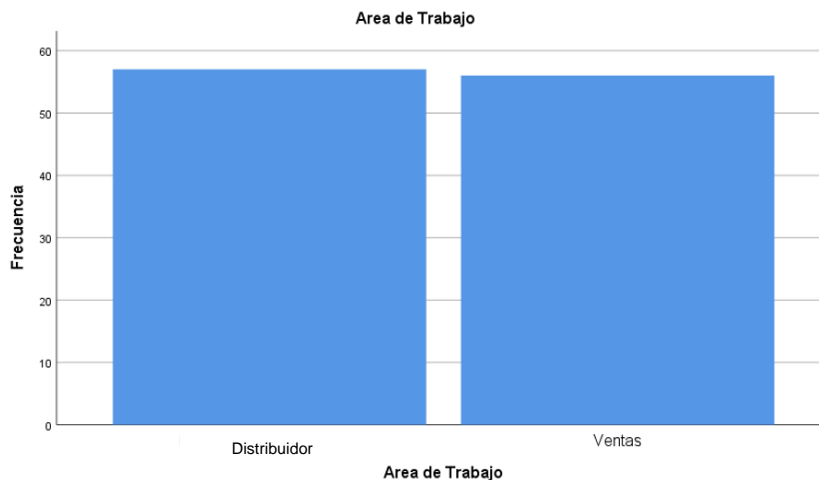
Fuente: Elaboración propia

7.1.1. Área de trabajo

Como se ha mencionado lo largo de este documento, la investigación se ha centrado en dos áreas de la empresa ETB: ventas y distribuidor. Por tal motivo, para la muestra se procuró buscar que hubiera un número equitativo de personas para ambas áreas, es decir, que la mitad de las personas

provinieran un área y la mitad de otra. Como se puede observar en el gráfico 2, los pertenecientes al área “distribuidor” representan un total 50,4% de los colaboradores tomados en cuenta para la aplicación del instrumento, mientras que un 49,6% hacen parte del área de “ventas”. La frecuencia para el área de ventas fue de 56 personas de un total de 113 encuestadas y de 57 personas para el distribuidor.

Gráfico 2: Área de trabajo



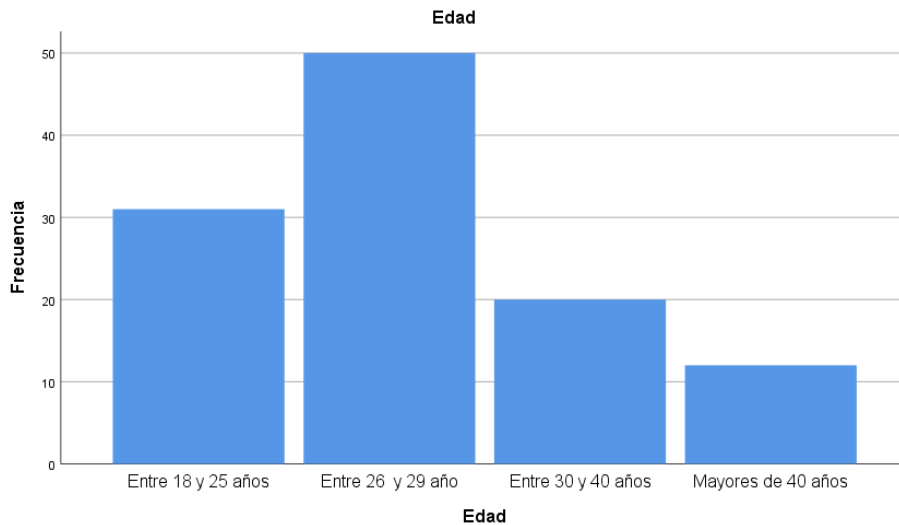
Fuente: elaboración propia

7.1.2. Rangos de edad

Para conocer la edad de los participantes, se establecieron 4 rangos de edad en el instrumento, tal como se puede apreciar en la gráfica 3, donde la participación se encuentra representada en porcentajes. Con un mayor grado de participación se encontró que 50 personas se encuentran dentro del rango de **“entre 26 y 29 años”** con un porcentaje de **44,2%**, seguido de 31 personas del rango de **“entre 18 y 25 años”** con un porcentaje de **27,4%**; 20 personas del rango de **“entre 30 y 40 años”** con un porcentaje de **17,7%** y finalmente, 12 personas del rango de **“mayores de 40 años”** con un

porcentaje de **10,6%**. Es así como se puede inferir que la mayor parte de los encuestados son personas jóvenes, puesto que un total de 71,6% tienen una edad inferior a 30 años.

Gráfico 3: Rangos de edad

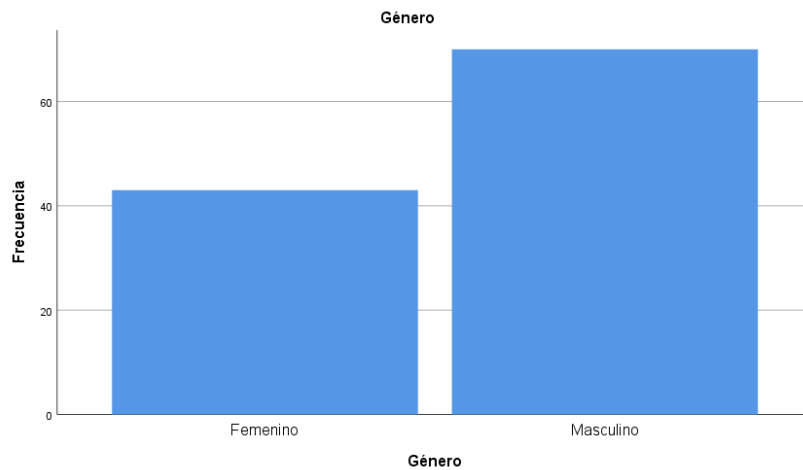


Fuente: elaboración propia

7.1.3. Género

En el caso del género de las personas encuestadas, 61,9% son “masculino” con una frecuencia de 70 de un total de 113, mientras que un 38,1% corresponden al género “femenino” con una frecuencia de 43. Lo anterior se resume en el gráfico 4. Esta mayoría en el género masculino puede deberse a que casi la totalidad de los instaladores que hacen parte del área distribuidor son hombres.

Gráfico 4: Género

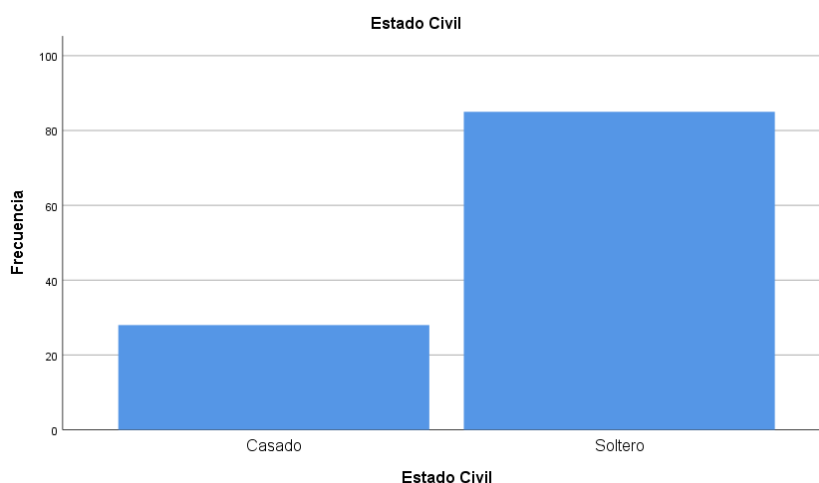


Fuente: elaboración propia

7.1.4. Estado civil

Para recolectar información acerca del estado civil de los encuestados, se decidió dividirlo en dos categorías: “soltero” y “casado”. Es importante resaltar en este último se incluye a aquellas personas que se encuentran en “unión libre”, es decir, personas que en la actualidad conviven con una pareja sentimental o cónyuge pero que no necesariamente han formalizado esta relación mediante el matrimonio. Se encontró que la gran mayoría de encuestados son “solteros”, representados con un porcentaje de 75,2% sobre el total y con una frecuencia de 85. Por su lado, el 24,8% se declaró “casado”, con una frecuencia de 28.

Gráfico 5: Estado civil

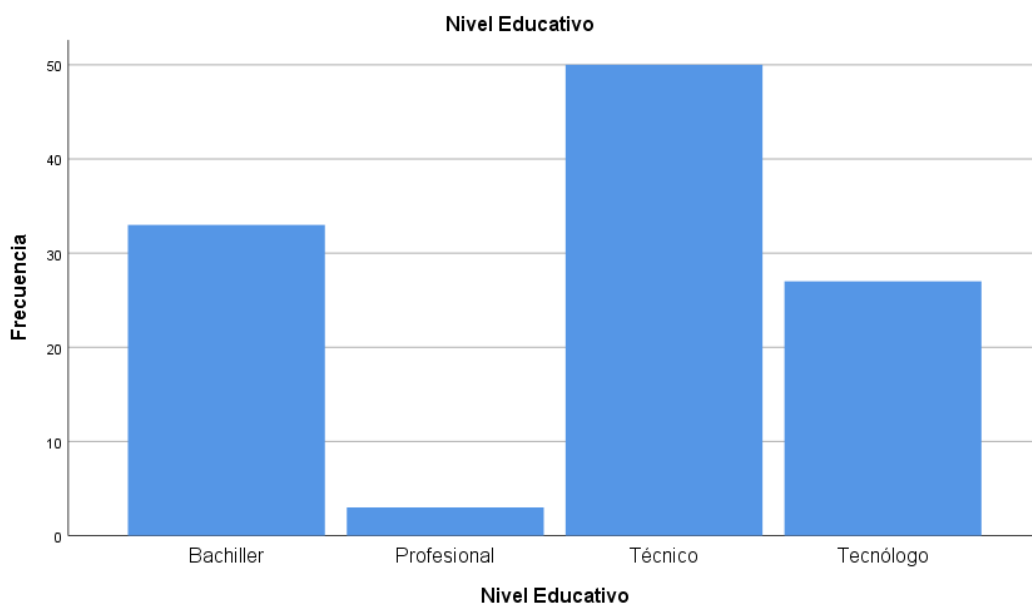


Fuente: elaboración propia

7.1.5. Nivel educativo

En el gráfico 6 se observa la variable de nivel educativo, en la cual se tuvo en cuenta el grado de educación de las personas a las que se les aplicó el instrumento están en los siguientes niveles de titulación: Bachiller, Profesional, Tecnólogo y Técnico. 50 de las personas encuestadas seleccionaron la opción “técnico” representado con un 44,2% del total, seguido de 33 personas para “bachiller” con un 29,2%, 27 personas para “tecnólogo” con 23,9% y finalmente, 3 personas para la titulación “profesional” con un porcentaje de 2,7%. El porcentaje mayoritario de técnicos en los resultados de este ítem es posiblemente debido a que casi la totalidad de los miembros del área distribuidor requiere de un nivel educativo más operativo de acuerdo con las actividades de los cargos de esa área.

Gráfico 6: Nivel educativo

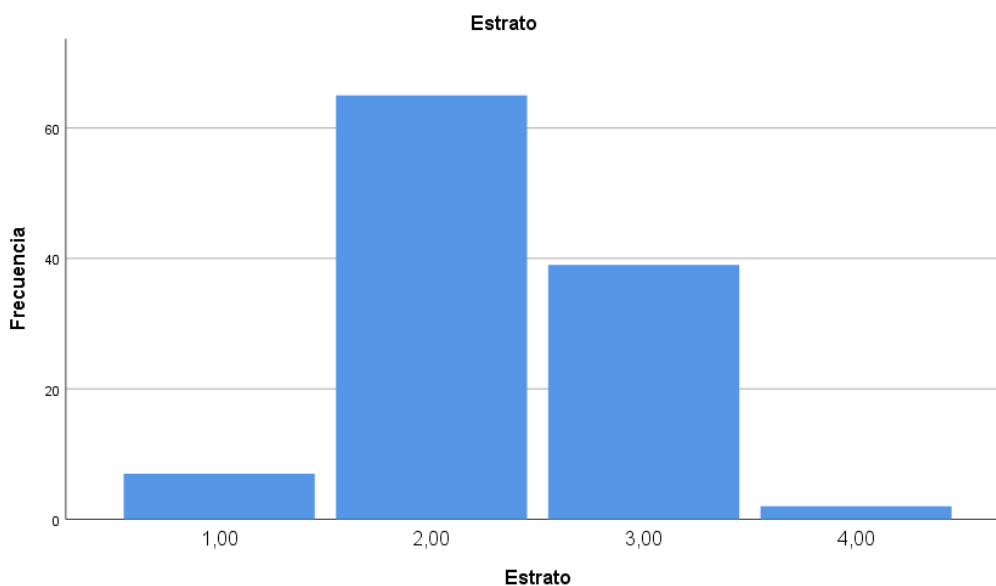


Fuente: elaboración propia

7.1.6. Estrato socioeconómico

Para la variable de estrato socioeconómico, se tomaron en cuenta los estratos 1, 2, 3 y 4. La representación obtenida para este ítem, fue en primer lugar, el “estrato 2” con un porcentaje de 57,5% (65 personas), seguido del “estrato 3” con un porcentaje de 34,5% (39 personas), “estrato 1” con 6,2% (7 personas) y para terminar, el “estrato 4” con un porcentaje sobre el total de 1,8% (2 personas). Se resume lo anterior en la gráfica 7.

Gráfico 7: Nivel educativo

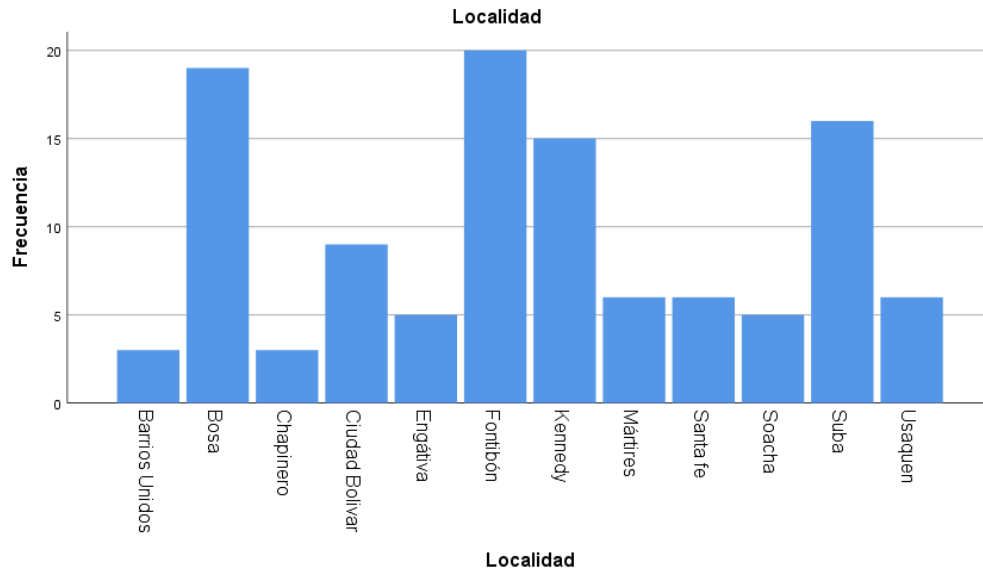


Fuente: elaboración propia

7.1.7. Localidad de residencia

A través del instrumento de recolección de datos se les consultó a los participantes acerca de las diferentes localidades en que residen. Las dos localidades con mayor tasa de representación son Fontibón y Bosa con 17,7% y 16,8% respectivamente. Les sigue Suba con 14,2%; Kennedy con 13,3%; Ciudad Bolívar con 8%, Mártires, Santa Fe y Usaquén con 5,3% cada una; Engativá y Soacha con 4,4% y finalmente, Barrios Unidos y Chapinero con 2,7%. En el gráfico 8. se expone estos resultados.

Gráfico 8: Localidad de residencia.

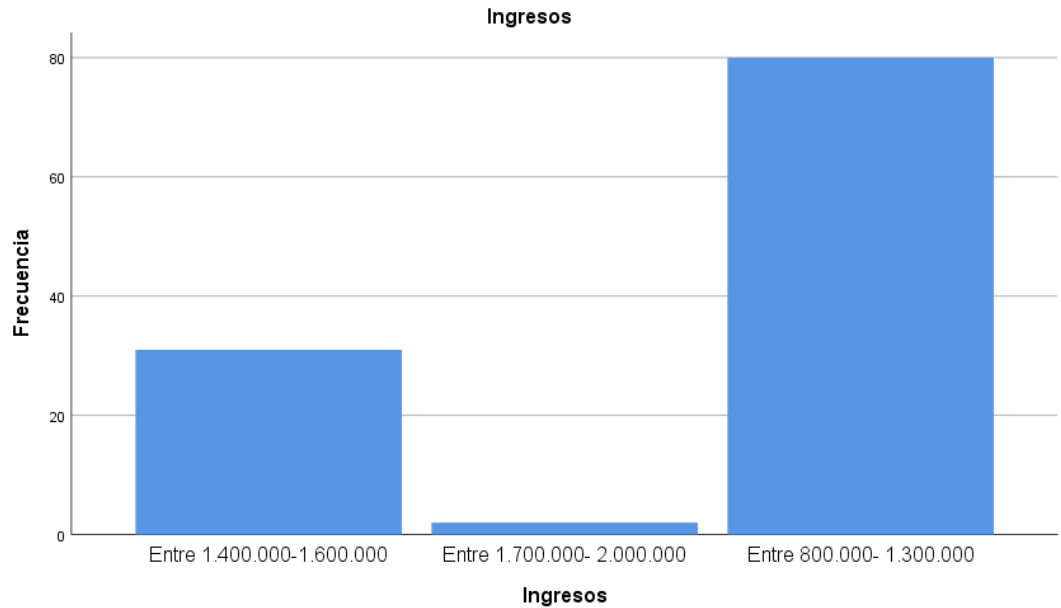


Fuente: elaboración propia

7.1.8. Ingresos

En este, el octavo ítem se midió la cantidad de ingresos mensuales que devengaban las personas a las que se les aplicó el instrumento. Para ello, se definieron tres rangos (en pesos colombianos): entre 800.000 y 1'300.000, entre 1'400.000 y 1'600.000 y finalmente, entre 1'700.000 y 2'000.000. Como se muestra en la gráfica 8. El rango más representativo fue el de “800.000 y 1'300.000” con un 70,8% y con una frecuencia de 80. Le sigue el rango de “entre 1'400.000 y 1'600.000” con un porcentaje 27,4% y una frecuencia de 31. Por último, se encuentra el rango “entre 1'700.000 y 2'000.000” con el 1,8% del total y una frecuencia de 2. Es significativo el número tan alto de personas encuestadas cuyo nivel de ingreso es de 800.000-1'300.000 el cual no supera los dos salarios mínimos mensuales legales vigentes colombianos para el año 2020 (\$877.803), ya que excede el 70%, pero tiene sentido si se tiene en cuenta que, como se mostró en el apartado de estrato socioeconómico, la mayor parte de encuestados son de estrato 2 y 3.

Gráfico 9: Ingresos



Fuente: elaboración propia

Después de exponer cada una de las variables demográficas con su respectivo porcentaje de participación, se procede a realizar un perfil demográfico de los colaboradores del área de Ventas y del área Distribuidor, la cual, debido al método de muestreo no probabilístico, no representa al total de la población

7.1.9. Perfil demográfico.

Personas de género masculino, con un rango de edad de entre 26 y 29 años, solteros, de estratos 2 y residentes en Fontibón y Bosa, con un nivel de educación técnico y con un nivel de ingresos de entre 800.000 y 1'300.000 pesos colombianos.

7.2.TABLAS CRUZADAS DE VARIABLES DEMOGRÁFICAS

7.2.1. Edad frente a nivel educativo

En la tabla 5, se observa en el rango de edad de 26 a 29 años la significativa participación del nivel educativo de “Técnico”, con una frecuencia de 25.

Tabla 5: Edad frente a nivel educativo

Rango de edad	Bachiller	Profesional	Técnico	Tecnólogo	Total
Entre 18 y 25 años	13	0	14	4	31
	11,5%	0,0%	12,4%	3,5%	27,4%
Entre 26 y 29 años	17	1	25	7	50
	15,0%	0,9%	22,1%	6,2%	44,2%
Entre 30 y 40 años	3	0	8	9	20
	2,7%	0,0%	7,1%	8,0%	17,7%
Mayores de 40 años	0	2	3	7	12
	0,0%	1,8%	2,7%	6,2%	10,6%
Total	33	3	50	27	113

Fuente: Elaboración propia

7.2.2. Edad frente a ingresos

En la tabla 6, se observa en el rango de edad de 26 a 29 años la significativa participación del nivel de ingresos de \$800.000 a \$1'300.000, con una frecuencia de 36.

Tabla 6: Edad frente a Ingresos

Rango de edad	Entre 1.400.000-1.600.000	Entre 1.700.000-2.000.000	Entre 800.000-1.300.000	Total
Entre 18 y 25 años	9	0	22	31
	8,0%	0,0%	19,5%	27,4%
Entre 26 y 29 años	14	0	36	50
	12,4%	0,0%	31,9%	44,2%
Entre 30 y 40 años	5	0	15	20
	4,4%	0,0%	13,3%	17,7%
Mayores de 40 años	3	2	7	12
	2,7%	1,8%	6,2%	10,6%
Total	31	2	80	113

Fuente: Elaboración propia

7.2.3. Género frente a Ingresos

En la tabla 7, evidencia una tendencia al género masculino, en donde se encuentra la mayor frecuencia en el rango salarial de \$800.000 a \$1'300.000 pesos colombianos con 47

Tabla 7: Género frente a Ingresos

Género	Entre 1.400.000-1.600.000	Entre 1.700.000-2.000.000	Entre 800.000-1.300.000	Total
Femenino	10	0	33	43
	8,8%	0,0%	29,2%	38,1%
Masculino	21	2	47	70
	18,6%	1,8%	41,6%	61,9%
Total	31	2	80	113

Fuente: Elaboración propia

7.2.4. Estrato socioeconómico frente a ingresos

En la tabla 8, se observa una importante participación del estrato socioeconómico 2, en donde resalta el rango salarial de \$800.000 a \$1'300.000 pesos colombianos, el cual posee una frecuencia de 52.

Tabla 8: Estrato socioeconómico frente a ingresos

Estrato	Entre 1.400.000-1.600.000	Entre 1.700.000-2.000.000	Entre 800.000-1.300.000	Total
1	1	0	6	7
	0,9%	0,0%	5,3%	6,2%
2	13	0	52	65
	11,5%	0,0%	46,0%	57,5%
3	16	1	22	39
	14,2%	0,9%	19,5%	34,5%
4	1	1	0	2
	0,9%	0,9%	0,0%	1,8%
Total	31	2	80	113

Fuente: Elaboración propia

7.2.5. Área de trabajo frente a nivel educativo

En la tabla 9, se aprecia que, en el área distribuidor, sobresalen los niveles educativos de “técnico” y “tecnólogo”, ambas con una misma frecuencia de 20. Por otro lado, en área de ventas, se destaca la participación del nivel “técnico” con una frecuencia 30.

Tabla 9: Área de trabajo frente a nivel educativo

Área de trabajo	Bachiller	Profesional	Técnico	Tecnólogo	Total
Distribuidor	14	3	20	20	57
	12,4%	2,7%	17,7%	17,7%	50,4%

Tabla 9. (Continuación)

Área de trabajo	Bachiller	Profesional	Técnico	Tecnólogo	Total
Ventas	19	0	30	7	56
	16,8%	0,0%	26,5%	6,2%	49,6%
Total	33	3	50	27	113

Fuente: Elaboración propia

7.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS 7 PRÁCTICAS PFEFFER

7.3.1 Convención de variables

Se utiliza el recurso de convención de variables con el fin de compilar y aunar la información que conforma cada práctica, así como sus elementos unitarios, de esta manera la información tendrá un mejor espectro interpretativo y será más manejable.

Siendo así, se tienen 7 prácticas, la primera seguridad del empleo se codificará con (SG), y los elementos que la componen que son estabilidad laboral, herramientas y temor tendrán el siguiente código (SGEL), (SGH) Y (SGT).

La segunda práctica que es contratación se codificará con (C) y los elementos que la componen, que son selectividad, especificidad y carácter con (CS), (CE) Y (CC).

La tercera práctica equipos autogestionados queda (EA) y sus elementos, aprovechamiento colectivo, autonomía, y autosupervisión, (EAC), (EAA) y (EAAS)

La cuarta práctica formación se codificará con la letra (F) y sus elementos, que la conforman, de la siguiente manera, capacitación (FC), innovación (FI) y flexibilidad (FF).

La quinta práctica políticas de compensación se codificará con (PC) y sus elementos de la siguiente manera, equidad (PCE), incentivos (PCI) y crecimiento intelectual (PCCI).

La sexta práctica disminución de las brechas laborales con (BL), y sus elementos, de la siguiente manera, apoyo (BLA), inclusión (BLI), y trato igualitario (BLT).

Y la última y séptima práctica la cual es compartir información se codificará con (CMI) y sus elementos de la siguiente manera, entorno organizacional (CMIEO), estructura organizacional (CMIESO) y evaluación (CMIE).

Cuadro 7: Convención de variables

Práctica	Convención	Nombre de variable
Seguridad del empleo (SG)	SG EL	Me siento seguro de pertenecer a esta empresa puesto que se me ha garantizado una estabilidad laboral al entrar.
	SG H	Sé que si cometo errores o mi productividad disminuye puedo contar con que la empresa me brindara las herramientas para mejorar
	SGT	Suelo sentirme en riesgo de ser despedido constantemente.

Cuadro 7. (Continuación)

Práctica	Convención	Nombre de variable
Contratación (C)	CS	Considero que mi selección al puesto de trabajo actual provino de un gran número de filtros de selección de personal desde el inicio del proceso de contratación.
	CE	Durante el proceso de contratación se me especificaron los atributos, habilidades y capacidades que se requerían para el puesto de trabajo donde me desempeño.
	CC	Considera que el proceso de selección estuvo más enfocado en contratar su carácter que sus habilidades.
Equipos autogestionados (EA)	(EAC)	Considera que su trabajo, inteligencia y creatividad son bienvenidas entre sus compañeros y entre la organización.
	(EAA)	Considera que usted y su equipo de trabajo tienen la libertad de efectuar cambios que crean convenientes en la forma de realizar su trabajo para la mejora de procesos en general.
	(EAAS)	Siento que mi desempeño en mi puesto de trabajo afecta la labor de los otros miembros de la unidad de trabajo.
Formación (F)	(FC)	Antes de iniciar mis actividades en la empresa se me brindó una capacitación efectiva para entender mis funciones y así mismo el funcionamiento general de la empresa, su cultura y valores organizacionales.
	(FI)	Se me capacita periódicamente para aprender nuevos conocimientos que funcionan como mejoras a mi desempeño personal y profesional.
	(FF)	La empresa ofrece tiempo u horario flexible para aquel personal que aún continúa en formación académica o se encuentra realizando algún estudio.
Políticas de compensación (PC)	(PCE)	El salario mensual que se me dispone representa mi esfuerzo profesional y personal dentro de la compañía.
	(PCI)	La organización cuenta con un sistema de incentivos económicos que ayudan a mejorar mi desempeño laboral.

Cuadro 7. (Continuación)

Práctica	Convención	Nombre de variable
	(PCCI)	Los salarios de la compañía aumentan a medida que me capacito y que obtener nuevos conocimientos.
Disminución de brechas laborales (BL)	(BLA)	Considero que existe un ambiente de trabajo donde es fácil comunicarse y recibir apoyo con todos los trabajadores sin importar si son del área gerencial.
	(BLI)	Dentro de la empresa no existen brechas ni discriminación frente a ideologías, cargos laborales, salarios y creencias.
	(BLT)	Siento que la empresa me brinda el mismo trato que a los demás compañeros.
Compartir Información (CMI)	(CMIEO)	Estoy actualizado frente los problemas y éxitos de la empresa de manera frecuente.
	(CMIESO)	Conozco los cambios que la organización realiza ya sean financieros, estructurales, estratégicos, mercadotécnicos etc.
	(CMIE)	Mi desempeño se evalúa y al mismo tiempo se me comparte una retroalimentación de manera completa y eficaz.

Fuente: Elaboración propia

7.3.2 Análisis de variables

En el siguiente apartado se procederá a explicar los resultados obtenidos en cada dimensión y cada elemento que las conforma, con el fin de hallar y describir la gestión que se realiza en las áreas de ventas y del área distribuidor.

Cabe recalcar que se utilizó la escala Likert donde **1** Es totalmente en desacuerdo, **2** En desacuerdo, **3** Ni de acuerdo, ni en desacuerdo **4** De acuerdo y **5** Totalmente de acuerdo.

Tabla 10: Frecuencia de variables dimensión seguridad del empleo

Seguridad del empleo			
	SG EL	SG H	SG T

1	8,0%	21,2%	7,1%
2	23,9%	31%	20,4%
3	23%	16,8%	22,1%
4	37,2%	25,7%	37,2%
5	8%	5,3%	13,3%

En la anterior tabla 10 se abarcan las siguientes variables por elemento de acuerdo a la dimensión seguridad del empleo, el primero de ellos es estabilidad laboral (SG EL) donde equivale a “me siento seguro de pertenecer a esta empresa puesto que se me ha garantizado una estabilidad laboral al entrar.” El segundo herramientas (SGH) “Sé que si cometo errores o mi productividad disminuye puedo contar con que la empresa me brindara las herramientas para mejorar” y el tercero “Suelo sentirme en riesgo de ser despedido constantemente” demostraron una tendencia con predominancia en la respuesta “4. De acuerdo”, con un 37,2%, 25,7% y 37,2% respectivamente. Por lo que entonces hay una variación negativa en el enunciado (SGT) ya que una gran mayoría de los empleados percibe el despido continuamente. Esto puede indicar que la estabilidad ofrecida por la empresa sea únicamente dicha pero no ejecutada.

Tabla 11: Frecuencia de variables dimensión Contratación

Contratación			
	CS	CE	CC
1	0%	0%	13,3%
2	8,8%	2,7%	35,4%
3	8%	3,5%	21,2%
4	54%	65,5%	22,1
5	29,2%	28.3%	8%

Dentro de la dimensión contratación se observa una alta representación de las escalas 4. De acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo en las variables

Selectividad (CS) que tiene el siguiente enunciado “ Considero que mi selección al puesto de trabajo actual provino de un gran número de filtros de selección de personal desde el inicio del proceso de contratación.” y en la variable Especificidad (CE) “Durante el proceso de contratación se me especificaron los atributos, habilidades y capacidades que se requerían para el puesto de trabajo donde me desempeño.” La primera con un valor positivo total de las respuestas 4 y 5 de 83,2 % y la segunda de 93,8% . Lo que demuestra que la empresa tuvo un alto criterio de selección a la hora de seleccionar a su personal situando sus pruebas en varios filtros y definiendo las funciones a los trabajadores. Sin embargo, la variable Carácter (CC) con su enunciado “Considera que el proceso de selección estuvo más enfocado en contratar su carácter que sus habilidades.” obtuvo un 35,4% en la escala 2. En desacuerdo, lo que implica que la empresa busca más habilidades que actitudes.

Tabla 12: Frecuencia de variables dimensión Equipos autogestionados

Equipos autogestionados			
	(EAC)	(EAA)	(EAAS)
1	0,9%	7,1%	1,8%
2	8,0%	24,8%	5,3%
3	23,9%	31,9%	4,4%
4	52,2%	31,9%	42,5%
5	15%	4,4%	46%

Según la anterior tabla, la dimensión de equipos autogestionados posee un comportamiento positivo total, la variable Aprovechamiento colectivo (EAC) con el enunciado “Considera que su trabajo, inteligencia y creatividad son bienvenidas entre sus compañeros y entre la organización.” obtuvo un 52,2% en la escala 4. De acuerdo , la variable autonomía (EAA)“Considera que usted y su equipo de trabajo tienen la libertad de efectuar cambios que crean

convenientes en la forma de realizar su trabajo para la mejora de procesos en general.” Logró un 31,9% en la escala 4 y 3, lo que da a entender que la empresa puede ser rígida algunas veces en cuanto a los diseños de puestos de trabajo, y por último la variable Autosupervisión (EAAS) “Siento que mi desempeño en mi puesto de trabajo afecta la labor de los otros miembros de la unidad de trabajo.” obtuvo 42,5% y un 46% en las escalas 4 y 5 de lo que se infiere que el personal posee la capacidad de autoevaluarse y tener conciencia de su desempeño sobre los demás.

Tabla 13: Frecuencia de variables de la dimensión Formación

Formación			
	FC	FI	FF
1	3,5%	22,1%	29,2%
2	12,4%	46%	20,4%
3	11,5%	16,8%	16,8%
4	53,1%	13,4%	26,5%
5	19,5%	1,8%	7,1%

En la dimensión Formación se encontraron respuestas diversas, pero principalmente negativas, un 53,1% de los empleados, está de acuerdo con el enunciado “Antes de iniciar mis actividades en la empresa se me brindó una capacitación efectiva para entender mis funciones y así mismo el funcionamiento general de la empresa, su cultura y valores organizacionales.” que representa la variable Capacitación (FC), un 46% está en desacuerdo, con el enunciado

Siendo la variable Innovación (FI), y por último, la variable Flexibilidad (FF) con el enunciado “La empresa ofrece tiempo u horario flexible para aquel personal que aún continúa en formación académica o se encuentra realizando algún estudio.” proporciona un 29,2% de la escala 1. Totalmente

en desacuerdo, lo que nos dice que la dimensión de formación para la empresa es un proceso más, lo que mitiga la importancia que realmente tiene, tanto para el personal como para el empleado.

Tabla 14: Frecuencia de variables de la dimensión Políticas de compensación

Políticas de compensación			
	PCE	PCI	PCCI
1	0.0%	33,6%	9.7%
2	5.3%	39,8%	41.6%
3	28,3%	11,5%	15,9%
4	51,3%	11,5%	31%
5	22.1%	3,5%	1,8%

De acuerdo a lo obtenido en la dimensión Políticas de compensación, se observa una calificación globalmente negativa, en la variable Equidad (PCE) “El salario mensual que se me dispone representa mi esfuerzo profesional y personal dentro de la compañía.” obtuvo un 51,3%, en la escala 4. De acuerdo, concentrando más de la mitad de los empleados estudiados. Aun así, las otras variables tuvieron una marcación negativa, la variable Incentivos (PCI) que viene dada por el enunciado “La organización cuenta con un sistema de incentivos económicos que ayudan a mejorar mi desempeño laboral.” Obtuvo un significativo 39,8 % en la escala 2. En desacuerdo y un 33,6% en la escala 1. Totalmente en desacuerdo y la última variable Crecimiento intelectual (PCCI) con el enunciado “Los salarios de la compañía aumentan a medida que me capacito y que obtengo nuevos conocimientos.” Tuvo un 41,6 % en la escala 2. En desacuerdo, lo que aduce a que la compensación económica que retribuye la empresa a sus empleados, no está siendo significate y motivadora para ellos.

En la escala 2. En desacuerdo, lo que aduce a que la compensación económica que retribuye la empresa a sus empleados no está siendo significate y motivadora para ellos.

Tabla 10: Frecuencia de las variables de la dimensión Disminución de brechas laborales

Disminución de brechas laborales			
	BLA	BLI	BLT
1	0,9%	0.9%	1,8%
2	8%	0,9%	3,5%
3	15,9%	7,1%	12,4%
4	59,3%	58,4%	47,8%
5	15,9%	32,7%	34,5%

Para la dimensión Disminución de las brechas laborales se observó una calificación altamente positiva, para la variable Apoyo (BLA) “Considero que existe un ambiente de trabajo donde es fácil comunicarse y recibir apoyo con todos los trabajadores sin importar si son del área gerencial.” La respuesta se concentró en la escala 4. De acuerdo, con un 59,3%, para la variable Inclusión (BLI) con el enunciado “Dentro de la empresa no existen brechas ni discriminación frente a ideologías, cargos laborales, salarios y creencias. “un 58,4% en la misma escala y para la variable Trato igualitario (BLT) “Siento que la empresa me brinda el mismo trato que a los demás compañeros.” un 47,8% , de igual forma, en la escala 4. De lo que se puede decir entonces que los empleados se sienten cómodos con expresar su identidad tal como es sin que exista una discriminación, de igual que la empresa es imparcial con el trato a sus colaboradores.

Tabla 11: Frecuencia de las variables de la dimensión Compartir información

Compartir información			
	(CMIEO)	(CMIESO)	(CMIE)
1	4,4%	7,1%	0%
2	27,4%	37,2%	8,8%
3	29,2%	19,5%	23,9%
4	28,3%	29,2%	52,2%
5	10,6%	7,1%	15%

De acuerdo con la tabla 16, se pudo encontrar que la dimensión Compartir información obtuvo resultados muy dispersos en las dos primeras variables, que son Entorno organizacional (CMIEO) y Estructura organizacional (CMIESO), la primera obtuvo resultados muy secuenciales en las escalas 2,3, y 4, 27,4%,28,2% y 28,3% respectivamente en el enunciado “Estoy actualizado frente los problemas y éxitos de la empresa de manera frecuente.” La segunda variable con el enunciado “Conozco los cambios que la organización realiza ya sean financieros, estructurales, estratégicos, mercadotécnicos etc.” Tuvo un 37,2% en la escala 2. En desacuerdo y un 19,5% en la escala 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. La última variable evaluación (CMIE) concentro un 52,2% positivo en la escala 4 con el enunciado “Mi desempeño se evalúa y al mismo tiempo se me comparte una retroalimentación de manera completa y eficaz.” Por lo que se puede decir que sólo una parte de los empleados son informados de los que sucede en la empresa y de igual manera del cambio, lo que puede producir una falta de pertenecía del empleado. Por otra parte, se afirma que existe un compromiso de la empresa con el empleado en cuanto a su desempeño

7.3.3. Resumen estadístico descriptivo

El resumen estadístico descriptivo incluye la media, que se refiere una medida de tendencia central que se define como “el promedio aritmético de

una distribución” y es la medida de tendencia central más utilizada. Este valor medio de una distribución sirve para ubicarla dentro de la escala de medición. También se utilizan medidas de dispersión tales como la desviación estándar y el coeficiente de variación.

La desviación estándar o típica (DV), es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media, es decir, se interpreta en relación con esta última. Cuanto mayor sea la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor será la desviación estándar. Se simboliza como \bar{x} , y es la suma de todos los valores dividida entre el número de casos (Hernández Sampieri et al., 2014).

El Coeficiente de variación (CV) es una medida estadística que informa acerca de la dispersión relativa de un conjunto de datos. Para calcularlo, se divide la desviación estándar entre el valor absoluto de la media del conjunto, lo que permite tener una medida de dispersión que elimine las posibles distorsiones de la media y por lo general se expresa en porcentaje para una mejor comprensión (Marco Sanjuán, 2016).

El Coeficiente de Curtosis analiza el grado de concentración que presentan los valores alrededor de la zona central de la distribución. Es un indicador de lo plana o *picuda* que es una curva. Si es igual a cero, quiere decir que puede tratarse de una curva normal. Por otro lado, si es positiva, significa que la distribución o la curva es más *picuda* o elevada. Si la curtosis es negativa, indica que es más plana la curva (Hernández Sampieri et al., 2014).

Por su parte, la asimetría es una estadística necesaria para conocer cuánto se parece la distribución estudiada a una distribución teórica llamada curva normal, y constituye un indicador del lado de la curva donde se agrupan las frecuencias. Si equivale a cero, la curva o distribución es simétrica. Cuando es positiva, quiere decir que hay más valores agrupados hacia la izquierda de la curva (por debajo de la media). Cuando es negativa, significa que los valores tienden a agruparse hacia la derecha de la curva, por encima de la media (Hernández Sampieri et al., 2014).

Tanto la asimetría como la curtosis son estadísticas que se usan para conocer cuánto se parece una distribución a la distribución teórica llamada curva normal o campana de Gauss.

Tabla 12: Resumen estadístico descriptivo por variables

Variable s	n	Media	DS	CV	Asimetría	Curtosis
SG EL	113	3,133	1,114	35,562%	-0,267	-0,857
SG H	113	2,628	1,226	46,652%	0,215	-1,136
SG	113	3,292	1,147	34,843%	-0,343	-0,779
CS	113	4,035	0,855	21,185%	-0,941	0,631
CE	113	4,195	0,625	14,894%	-0,834	2,564
CC	113	2,761	1,175	42,545%	0,277	-0,891
EAC	113	3,726	0,848	22,755%	-0,603	0,340
EAA	113	3,018	1,018	33,719%	-0,191	-0,680
EAAS	113	4,257	0,904	21,241%	-1,567	2,685
FC	113	3,726	1,029	27,608%	-0,928	0,342
FI	113	2,265	1,009	44,540%	0,664	-0,197
FF	113	2,619	1,338	51,096%	0,160	-1,331
PCE	113	3,726	0,805	21,594%	-0,506	0,511
PCI	113	2,115	1,108	52,388%	0,931	0,092
PCCI	113	2,735	1,061	38,793%	0,141	-1,179
BLA	113	3,814	0,830	21,753%	-0,880	0,969
BLI	113	4,212	0,687	16,316%	-1,142	3,762

BLT	113	4,097	0,876	21,378%	-1,166	1,842
CMIEO	113	3,133	1,073	34,259%	0,039	-0,821
CMIESO	113	2,920	1,111	38,049%	0,160	-1,022
CMIE	113	3,735	0,824	22,063%	-0,444	-0,174

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 17, la media fluctúa de valores de 2,115 a 4,257. Con respecto a la desviación estándar (DS), esta oscila entre 0,625 y 1,338. También se puede ver que el coeficiente de variación (CV) se encuentra desde 14,894% hasta 52,388% de variabilidad. A partir de lo anterior, se concluye que las variables más dispersas y que poseen un porcentaje alto de variabilidad, es decir, que están ubicadas lejos de la tendencia central son "la empresa ofrece tiempo u horario flexible para aquel personal que aún continúa en formación académica o se encuentra realizando algún estudio" (FF), "sé que si cometo errores o mi productividad disminuye puedo contar con que la empresa me brindara las herramientas para mejorar" (SG H) y "la organización cuenta con un sistema de incentivos económicos que ayudan a mejorar mi desempeño laboral" (PCI).

7.4. ANÁLISIS DE CORRELACIÓN CANÓNICA

Para el siguiente apartado se utilizó el tipo de análisis de correlación canónica, junto con el valor de Lambda Wilks y el valor-p para visualizar la correlación entre variables y descartar o rechazar las hipótesis propuestas por la investigación. A continuación, se dispone los cálculos arrojados por el programa estadístico SPSS según correlación.

7.4.1. Correlación canónica de la hipótesis 1: seguridad del empleo y contratación selectiva

En este primer análisis canónico, como se aprecia en la tabla 18, los resultados indican para las variables Seguridad del Empleo y Contratación Selectiva, entendida la primera como la inexistencia de riesgo e incertidumbre por sentirse en amenaza de ser despedido y la segunda como el proceso adecuado y detallado de contratación, una correlación canónica de 0,54, lo que se señala una correlación positiva moderada entre las variables. En lo que respecta a la Lambda de Wilks, esta marcó un valor de 0,66, lo que indica que las variables tomadas poseen un poder discriminante medio, es decir, la variabilidad total o la dispersión pueden deberse tanto a las diferencias existentes entre los grupos, como a las que están también dentro de estos. El nivel de significación de los grupos fue menor a 0,05, con un valor-p de 0,0, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa (H1), donde se afirma que existe una relación entre la dimensión de Seguridad del Empleo y Contratación Selectiva

Tabla 13: Correlación canónica de la hipótesis 1: seguridad del empleo y contratación selectiva

Correlación canónica	Lambda de Wilks	Valor-P
0,539	0,664	0,000

Es así como se puede afirmar que un proceso de selección de personal nuevo, constituido por varias etapas y filtros que aseguren el buen acoplamiento de los trabajadores recién llegados a la cultura de la organización, puede contribuir en una disminución en los colaboradores de la incertidumbre laboral y la percepción de estabilidad en sus cargos.

7.4.2. Correlación canónica de la hipótesis 2: análisis seguridad del empleo y equipos autogestionados

La correlación canónica obtenida para estas variables fue de 0,38, lo que constituye una correlación positiva baja. Por su parte, La lambda de Wilks se mostró con un valor alto cercano a 1 de 0,74, lo que significa que las variables poseen una capacidad baja de discriminación entre los grupos y su variabilidad total es debido principalmente a la diferencia que hay dentro de los grupos. El nivel de significación fue inferior a 0,05 nuevamente, con un valor-p de 0,0, por tanto, se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la alternativa (H2), la cual sugiere una relación existente entre la dimensión Seguridad del Empleo y Equipos Autogestionados.

Tabla 14: Correlación canónica de la hipótesis 2, análisis seguridad y equipos autogestionados

Correlación canónica	Lambda de Wilks	Valor-P
0,377	0,740	0,000

Se afirma entonces que la incertidumbre que el trabajador puede sentir, a la sensación de ser despedido es influenciada levemente por la conformación de equipos autogestionados, pero no de una manera significativa.

7.4.3. Correlación canónica de la hipótesis 3: análisis seguridad y formación

Como se evidencia en la tabla 20, la correlación canónica existente entre seguridad del empleo y formación es una de las más altas con un valor de 0,66, mostrando un nivel de correlación positiva moderada. En cuanto a la Lambda de Wilks, esta arrojó un valor de 0,4, lo que indica que las variables

consideradas poseen una capacidad de discriminación considerable entre los grupos, es decir, la variabilidad total es debido a las diferencias entre los grupos, no dentro de estos. El nivel de significación de los grupos fue menor a 0,05, con un valor-p de 0,0, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa (H3), donde se afirma que existe una relación entre la dimensión de Formación (del personal) y de Seguridad del Empleo.

Tabla 15: Correlación canónica de la hipótesis 3, análisis seguridad y formación

Correlación canónica	Lambda de Wilks	Valor-P
0,655	0,396	0,000

Dado a lo anterior, es posible afirmar que el sentirse capacitado por la empresa ayuda a mitigar la sensación de ser despedido y al mismo tiempo aumenta la sensación de estabilidad laboral.

7.4.4. Correlación canónica de la hipótesis 4: análisis seguridad y políticas de compensación

La correlación canónica entre Seguridad del empleo y Políticas de Compensación se muestra como positiva moderada puesto que se obtuvo un valor de 0,66. Sin embargo, la Lambda de Wilks se mostró con un coeficiente de 0,56, lo que se traduce en una capacidad media de discriminación entre los grupos, donde la variabilidad total puede ser debido tanto a diferencias entre los grupos, como a las diferencias dentro de ellos. El valor-p como se puede apreciar en la tabla 21, fue nuevamente de 0,0 y es por ello que al ser menor que 0,05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa (H4),

la cual se afirma que existe una relación entre la dimensión de Seguridad del empleo y Políticas de Compensación.

Tabla 16: Correlación canónica de la hipótesis 4, análisis seguridad y políticas de compensación

Correlación canónica	Lambda de Wilks	Valor-P
0,662	0,557	0,000

Por lo que se puede afirmar que la sensación de despido y la estabilidad laboral están influenciadas por la política de remuneración que adopte la empresa.

7.4.5. Correlación canónica de la hipótesis 5: análisis seguridad y reducción de brechas laborales

Para la correlación canónica entre Seguridad del Empleo y Reducción de Brechas Laborales, se evidencia que hay una correlación positiva baja entre las variables, con valor de 0,38. También se observa que el valor arrojado por la Lambda de Wilks fue de 0,84 (Tabla 22), un valor cercano a 1. Por tanto, las variables tienen un poder discriminante bajo, posibilitando afirmar que los grupos se encuentran mezclados. Así mismo, es posible decir que la variabilidad total en esta oportunidad está dada por las diferencias existentes dentro de los grupos y no por las que existen entre ellos, lo que respalda de cierto modo la correlación positiva baja obtenida. Sumado a lo anterior, el nivel de significación conseguido fue mayor a 0,05 con un valor-p de 0,21, por lo que se acepta la hipótesis nula de igualdad entre los grupos y se descarta la alternativa (H5) que aseguraba que había una relación entre la dimensión de Seguridad del Empleo y Reducción de Brechas Laborales.

Tabla 17: Correlación canónica de la hipótesis 5: análisis seguridad y reducción de brechas laborales

Correlación canónica	Lambda de Wilks	Valor-P
0,381	0,835	0,21

Según lo anterior, las prácticas empresariales que llevan a una disminución de aquellos factores que posibilitan distinciones de estatus entre grupos o áreas de trabajo, no necesariamente llevan a fortalecer la percepción que se tiene de la estabilidad laboral.

7.4.6. Correlación canónica de la hipótesis 6: análisis seguridad y compartir información

En la correlación canónica entre Seguridad del Empleo y Compartir Información, se evidencia que poseen una correlación positiva moderada con un valor de 0,63. La lambda de Wilks presenta un valor de 0,5, lo que quiere decir que las variables en este caso poseen una capacidad de discriminación intermedia entre los grupos, donde la variabilidad total puede ser debido tanto a las diferencias entre los grupos, como a las diferencias dentro de ellos. Por su parte, el nivel de significación obtenido fue de 0,0, entonces, en esta oportunidad, sí se es posible rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa (H6), donde se afirma que existe una relación entre la dimensión de Seguridad del Empleo y la de Compartir Información. Lo anterior se expone en la tabla 23.

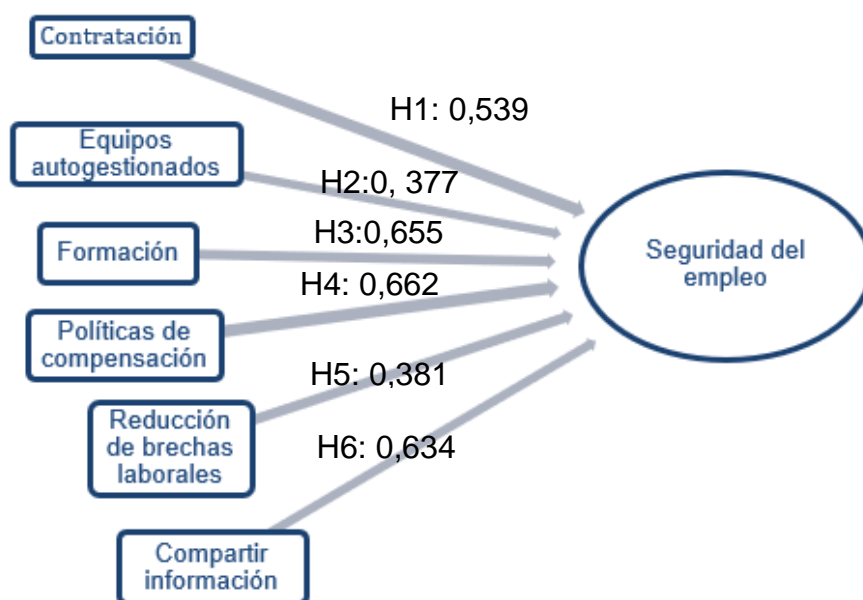
Tabla 18: Correlación canónica de la hipótesis 6, análisis seguridad y compartir información

Correlación canónica	Lambda de Wilks	Valor-P
0,634	0,514	0,000

De lo que se dice que, si la empresa es incluyente y posee un sistema de comunicación descentralizado y abierto donde se le permita al colaborador acceder a la información necesaria para realizar su trabajo, conocer el estado actual de organización, tener datos sobre su desempeño y demás información que le permita tomar decisiones, éste sentirá una menor incertidumbre por su porvenir laboral

A continuación, se presenta nuevamente el modelo propuesto, esta vez mostrando los cambios aplicados a partir de los resultados de las correlaciones canónicas existentes entre las dimensiones estudiadas y así mismo, con las diferentes hipótesis alternativas planteadas.

Figura 3: Comprobación de hipótesis



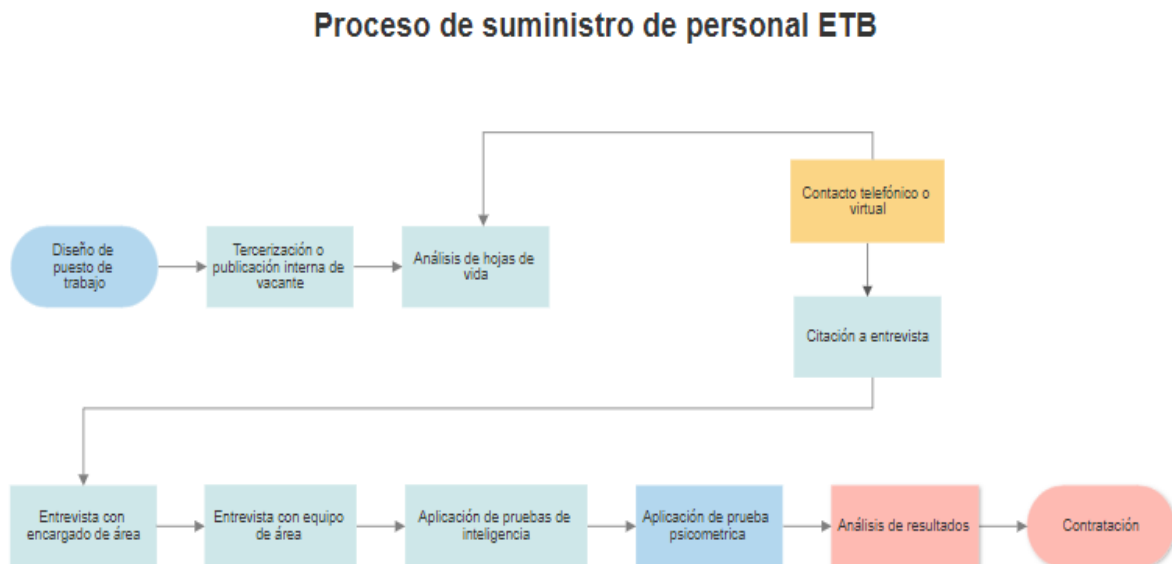
Fuente: elaboración propia

8. IMPLICACIONES GERENCIALES

Para poder conocer los procesos derivados de las prácticas de gestión del talento humano, se recopiló toda la información correspondiente al los manuales y políticas de la empresa (ver anexos C,D, F y G) y al acercamientos con empleados, con lo que la información se sintetizo y se realizo un marco procesal basado en flujogramas que muestran la operatividad llevada a cabo por el personal de recursos humanos. Esto con el fin de detallar las actividades ejecutadas en cada proceso de gestión del talento humano, para tener una mayor apropiación de las actividades que tienen relación en la adquisición, mejora y conservación del capital humano.

De lo anterior, se evidenciaron 5 procesos que posee la empresa ETB en el área de recursos humanos.

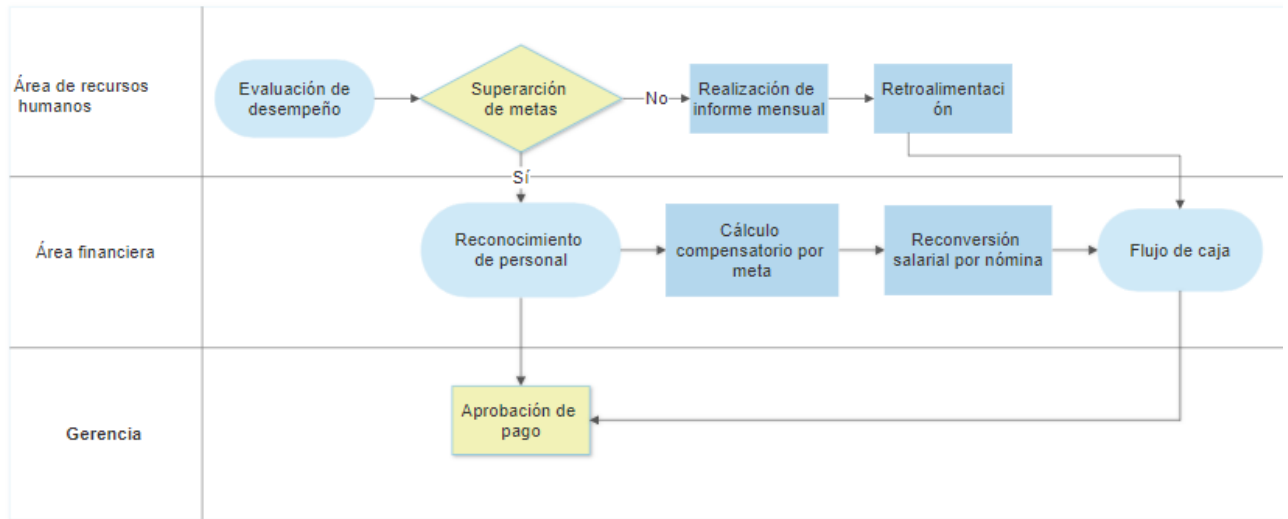
Figura 4: proceso de suministro de personal ETB



Fuente: elaboración propia

Figura 5: pago de empleados de ETB

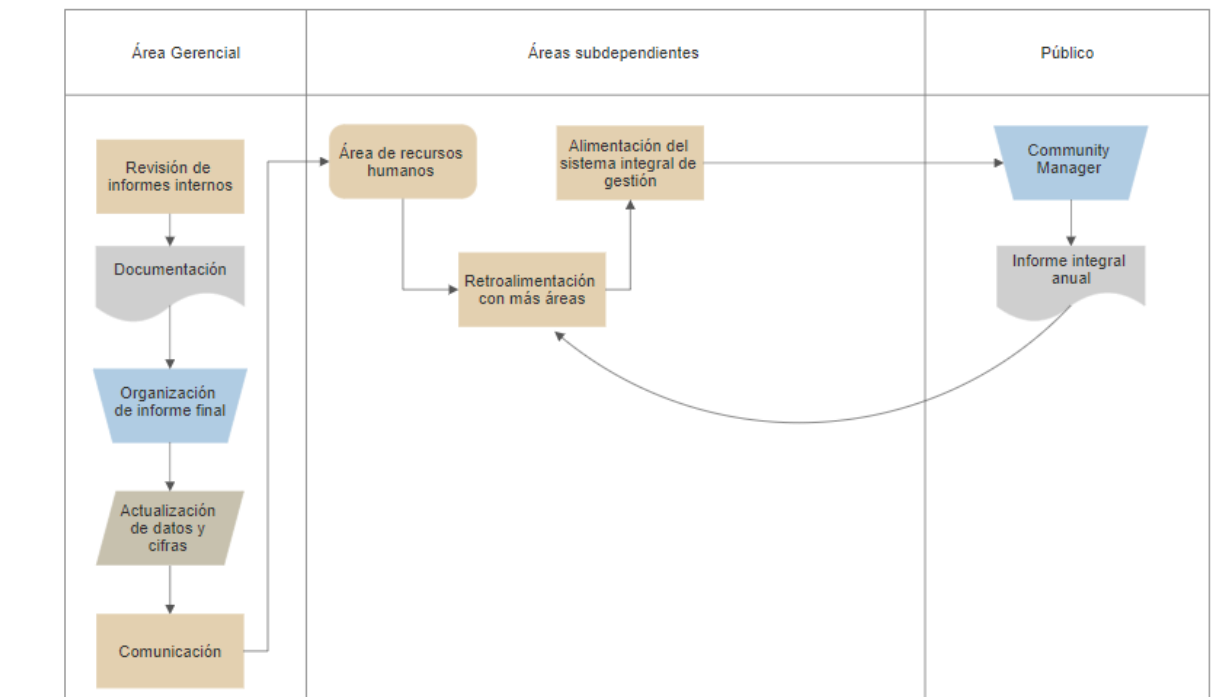
Pago de empleados



Fuente: elaboración propia

Figura 6: proceso de seguimiento y control en ETB

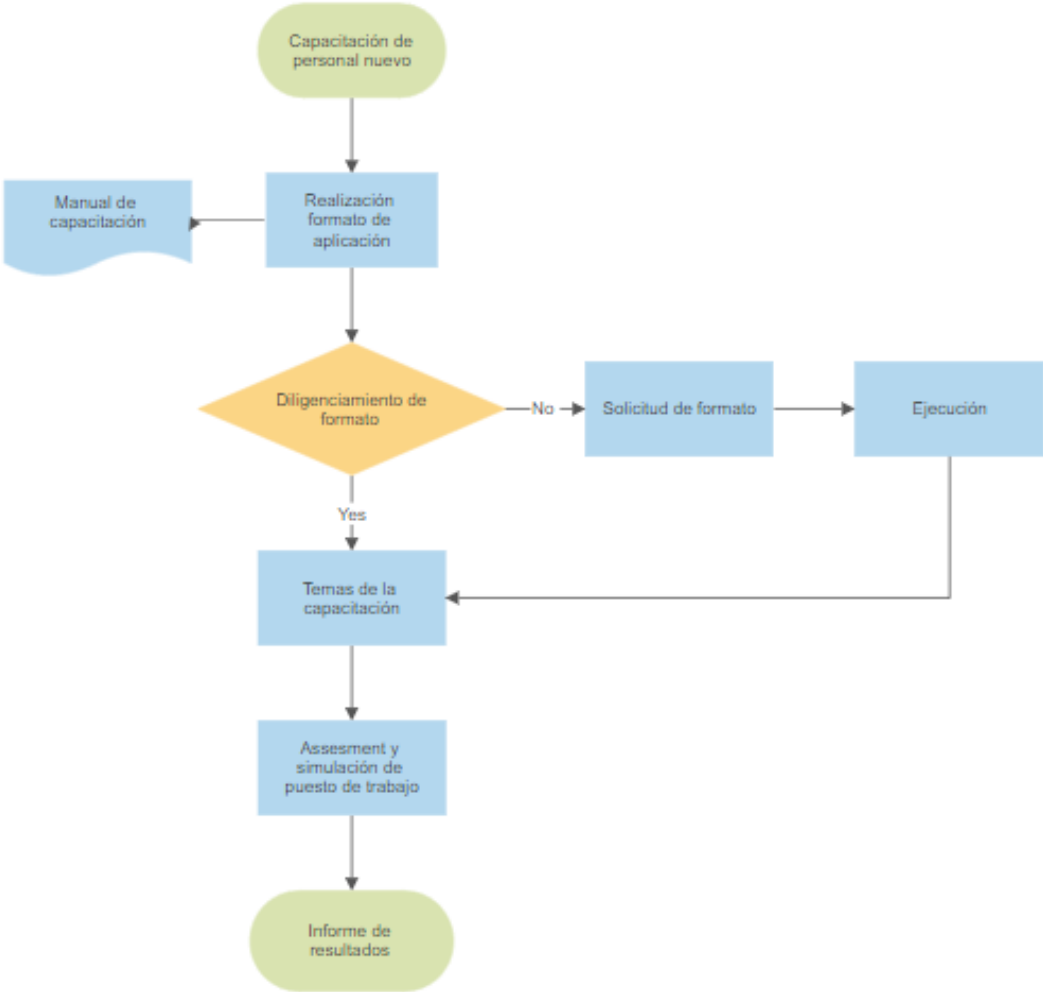
Proceso de seguimiento y control



Fuente: elaboración propia

Figura 7: desarrollo de personal en ETB

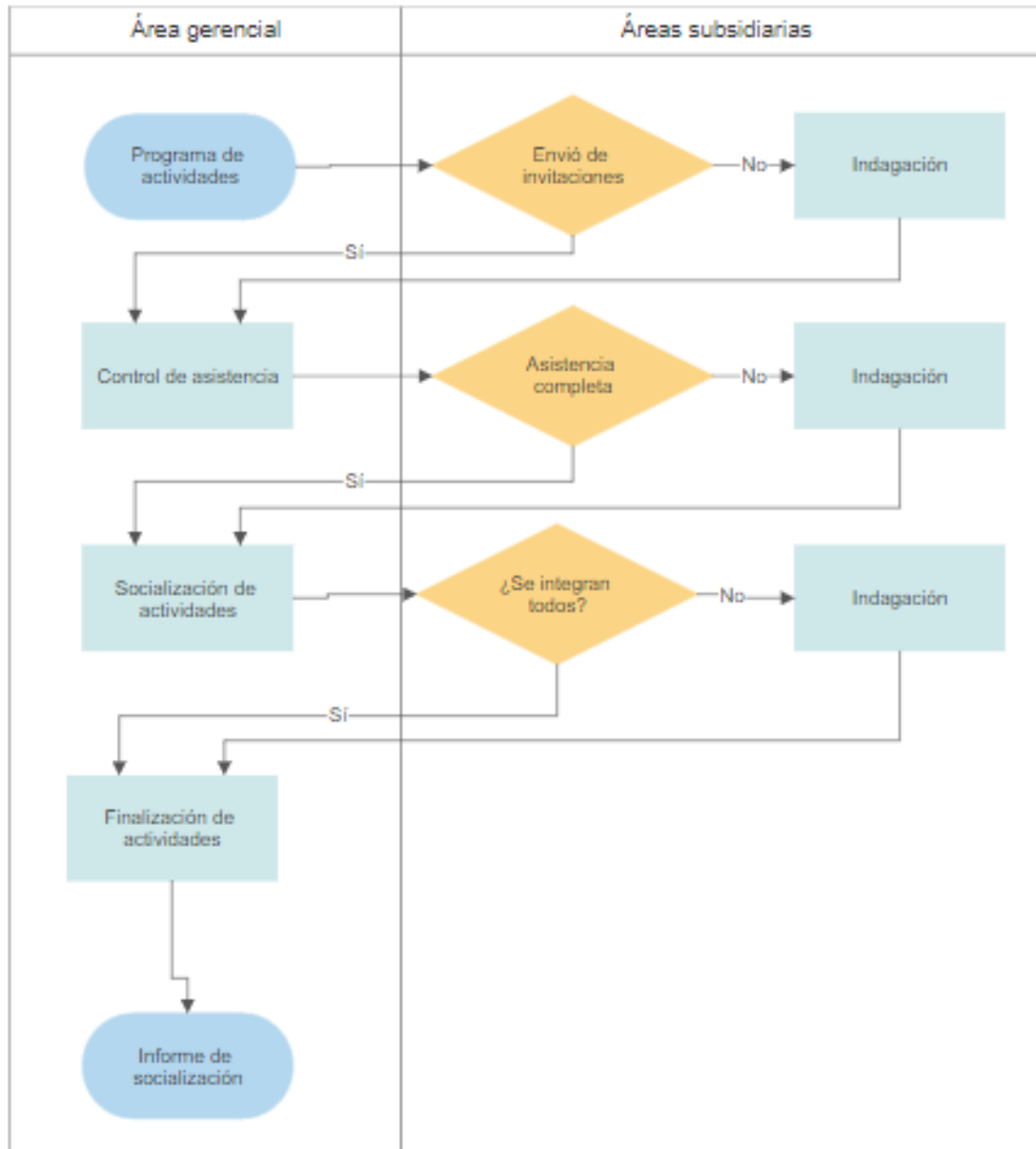
Desarrollo de personal



Fuente: elaboración propia

Figura 8: actividades de integración en ETB

Actividades de integración



Fuente: elaboración propia

Cabe decir que, aunque la empresa no tenga definidos algunos procesos, se categorizó los manuales y políticas empresariales de acuerdo a las prácticas propuestas por Pfeffer (1998). Donde se establecen vínculos entre ambos.

Cuadro 8: documentación de prácticas y procesos de ETB

Práctica de Pfeffer	Documento de referencia ETB	Descripción	Proceso
Seguridad del empleo	Apartado 4.1. trabajadores, en el código de ética de ETB	Define los criterios orientadores del comportamiento en ETB frente a sus trabajadores, garantizándoles una serie de condiciones favorables para su trabajo.	Mantenimiento de personal
Contratación selectiva	Manual de contratación de ETB	Contiene las disposiciones generales que aplican para los contratos que celebre ETB en desarrollo de su objeto social, en calidad de contratante.	Suministro de personal
	Política Corporativa de Contratación para las filiales que conforman el grupo empresarial ETB	Directiva Interna referente a la política corporativa de contratación con base en lo establecido en las normas reglamentarias vigentes y aplicables en la materia.	Suministro de personal
Equipos autogestionados	Estructura organizacional	Muestra las diferentes áreas que componen la organización, así como sus responsabilidades. Incluye el organigrama de ETB.	Aplicación de personal
	Apartado 3.6. valores corporativos, en el código de ética de ETB	Destaca los comportamientos, actitudes y habilidades de excelencia que deben poseer los colaboradores y equipos de trabajo.	Aplicación de personal
Políticas de compensación	Política salarial y de remuneración	Contiene las disposiciones generales sobre la remuneración de los colaboradores y beneficios económicos relacionados.	Compensación de personal
Formación	Plan de capacitación y entrenamiento empresarial	Se establecen los lineamientos a seguir para la educación, capacitación y entrenamiento, así como actualizaciones regulares en las políticas y procedimientos.	Desarrollo de personal
Reducción de la brecha laboral	Política de derechos humanos y equidad de género	Expresa el compromiso de la Compañía frente al cumplimiento y el respeto a los Derechos Humanos y tiene como propósito aumentar el bienestar, respeto a la dignidad de sus trabajadores y todos sus grupos de interés.	Mantenimiento de personal
Compartir información	Política de Seguridad de la Información	Define las directrices sobre el manejo, protección y acceso de la información relevante de la empresa.	Proceso de seguimiento y control
	Componente IV: Información y comunicación, en el sistema de control interno	Establece el diseño y operación de un proceso de gestión de la información relevante y necesaria, las fuentes de información internas y externas y la responsabilidad sobre la gestión de información.	Proceso de seguimiento y control

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la presente investigación, donde se realizó un estudio que busca entender el fenómeno de la retención y rotación de personal, se hace perentorio para la empresa ETB entender las prácticas efectivas que comprometen al empleado con la organización puesto que brinda un mayor sentido de pertenencia y de cuidado, pues la idea de la aplicación de las prácticas y tal como dice Pfeffer es que el empleado no se sienta desprotegido por sentir que sólo es un activo prescindible.

Es de esta manera que, mediante la medición del nivel de aplicación de las 7 prácticas de Pfeffer en la empresa ETB, es posible identificar falencias en los procesos que se llevan a cabo en esta, ya que cada una de las prácticas está directamente relacionada con un proceso de gestión del talento humano.

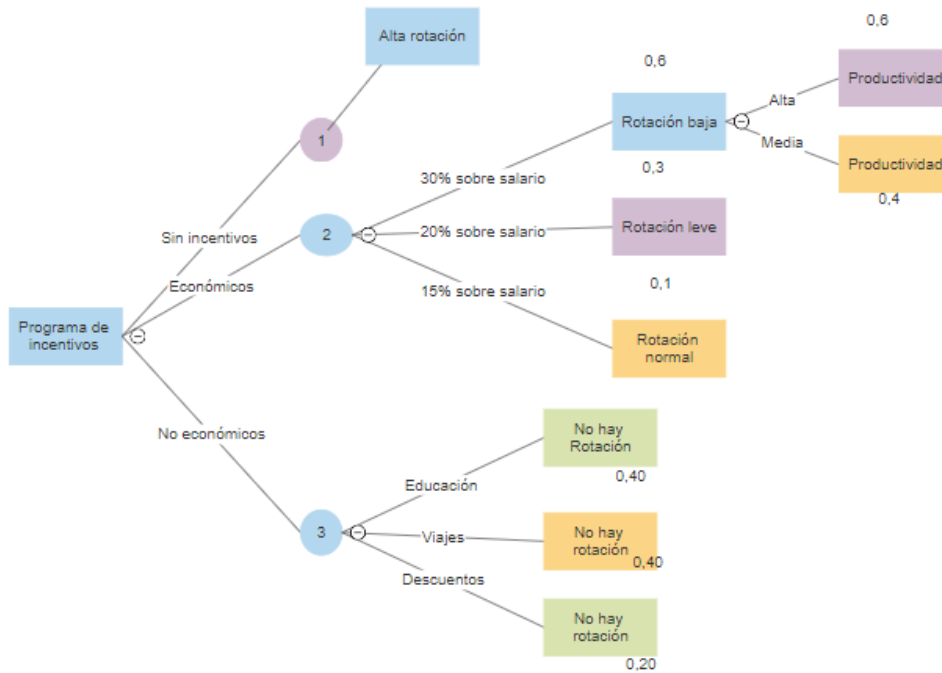
Es por ello que se hace un llamado a la empresa de telecomunicaciones ETB para que consideren la importancia de retener el talento humano mediante la modificación de algunos de sus procesos evidenciados en el área de recursos humanos en relación al manejo de empleados de las áreas de ventas y distribuidor, donde se incluya la conveniencia de lo expuesto por Pfeffer, de los resultados descriptivos, del cuestionario, y de los resultados correlacionales.

Por lo anterior y haciendo uso de las herramientas “Árbol de decisiones” y “Diagrama de flujo” como una técnica de la Ingeniería Industrial y de otras ciencias empresariales, la cual funciona para entender un fenómeno y eliminar el riesgo decisorio, se procedió a marcar una ruta que le sirva de guía a la empresa ETB para tener en cuenta lo evidenciado en el apartado de análisis de resultados.

De aquí, se retoma la significancia de la práctica de “Políticas de compensación” encontrada en el análisis canónico como la más estrechamente relacionada con la idea retiro del empleado y así mismo su contraste con las respuestas obtenidas en

el cuestionario pues se evidencio que fue la más desaprobada en función de uno de sus elementos el cual es “Incentivos”:

Figura 9: Árbol de decisiones Programa de incentivos

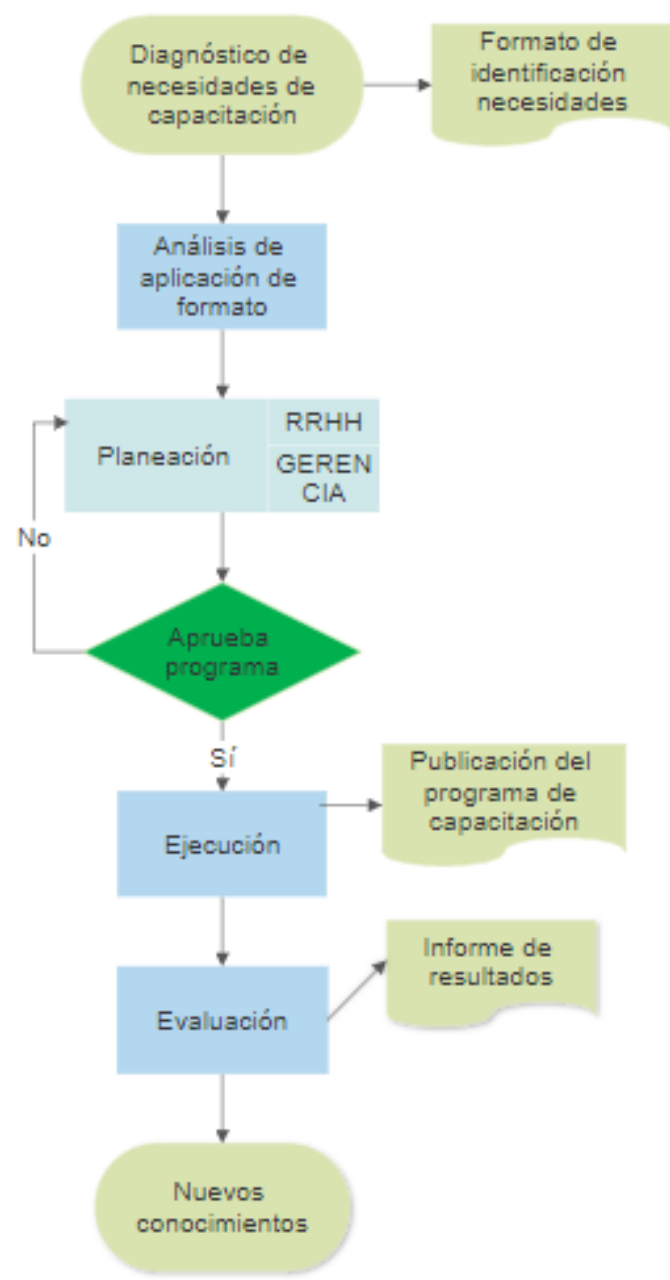


Fuente: elaboración propia

De igual forma, el análisis canónico demostró que la segunda correlación más relevante para entender la idea de renuncia del empleado fue el conjunto de elementos de la práctica “Formación” pero que aun así obtuvo una alta desaprobación en el cuestionario aplicado y específicamente en el elemento “Innovación”

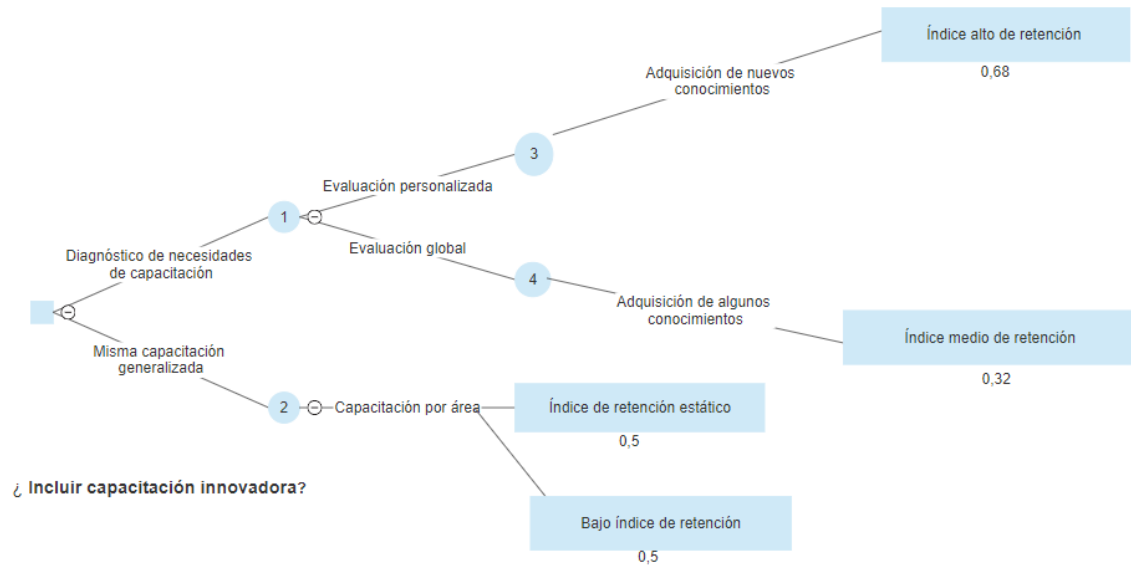
Figura 10: Flujograma práctica Formación elemento innovación

Formación
(Innovación)



Fuente: elaboración propia

Figura 11: Árbol de decisiones ¿Incluir capacitación innovadora?



Fuente: elaboración propia

Según el trabajo y las anteriores figuras se sugiere a la empresa ETB tomar medidas de acción para dinamizar o modificar las prácticas en las que se encuentran deficiencias y que como consecuencia ha crecido el índice de rotación de personal durante el año 2018, con lo que se puede medir una tendencia negativa para los futuros años en cuanto al índice de retención de personal. Siendo así el planteamiento de un plan de mejora por parte de la empresa vendría siendo adecuado para conservar a su talento humano y no generar una mala reputación en el mercado laboral, puesto que habría recelo a la hora de entrar en algún cargo del área de ventas o del área de distribuidor.

Adicionalmente, haciendo caso a los resultados del trabajo, la empresa ETB, al mitigar el índice de rotación, se verá beneficiada al salvaguardar secretos empresariales, disminuir costos de contratación y reclutamiento y a disminuir la

tensión del ambiente laboral por la entrada salida y masiva de empleados en periodos cortos de tiempo. Lo que conllevara a mayor compromiso, confianza y solidez en la labor del empleado.

9. DISCUSIÓN

En este estudio se analiza la intensidad de las 7 prácticas de gestión de talento humano de (Pfeffer, 1998) en el área de Ventas y el área Distribuidor en la empresa de telecomunicaciones de Bogotá (ETB) y como estas tienen injerencia en la retención y rotación del personal. Así mismo, se pretende correlacionar los conjuntos de variables de las mencionadas 7 prácticas con el fin de establecer relaciones entre la dimensión de “seguridad del empleo” con las restantes seis.

Durante el desarrollo del trabajo y análisis de los resultados obtenidos con el instrumento de medición, se constató que existen correlaciones positivas moderadas entre la práctica de “seguridad del empleo” y otras 5 prácticas, además, se identificó claramente las falencias presentadas por la empresa objeto de estudio en el ejercicio de dichas prácticas y en el grado en que estas eran aplicadas.

Se tiene en cuenta, a modo de referencia, el estudio previo de Santacruz Villegas, el cual en 2011 realizó un análisis de la influencia de las prácticas efectivas de gestión humana en la retención de los empleados en 8 empresas distribuidoras de gas licuado de petróleo (GLP) en diferentes regiones de Colombia. Con un instrumento de medición con escalamiento tipo Likert, logró medir el nivel de aplicación de las 7 prácticas de Pfeffer en las organizaciones objeto de estudio, identificando claramente las fallas presentadas por estas empresas en la

aplicabilidad de dichas prácticas para el logro de los objetivos organizacionales. De esta investigación se adaptó el instrumento de medición elaborado.

El principal referente teórico de este trabajo y el que ha sido su pilar fundamental, es decir, las 7 prácticas de gestión humana de Jeffrey Pfeffer, a través de la revisión bibliográfica y el trabajo de campo realizado, estas se han mostrado como un conjunto de estrategias efectivas en cuanto a gestión del capital humano se refiere, puesto que no solo buscan garantizar el bienestar y desarrollo profesional de los colaboradores, sino también que estos logren maximizar su eficiencia y logren un alto desempeño en sus puestos de trabajo. Así mismo, a través de una gestión eficiente de las personas, busca que las empresas incrementen ganancias, ahorren costos administrativos y que posean un nivel de gestión y conocimiento que las lleven a generar ventajas competitivas.

También se pudo evidenciar como estas 7 prácticas son especialmente útiles para que las empresas puedan reducir la rotación del personal, ya que implícitamente fomentan la retención de sus trabajadores más valiosos. La “seguridad del empleo” como su nombre indica, busca proteger a las personas de la pérdida no planeada y repentina de sus empleos y asegurarle a largo plazo un lugar en la organización. Es decir, que las empresas valoren a cada una de las personas que hacen parte de ella. Por otra parte, la práctica “contratación selectiva” procura que, al adquirir nuevos empleados, las compañías logren, a través de un proceso de reclutamiento y selección riguroso, contratar a aquellas personas que puedan acoplarse perfectamente a su cultura organizacional y tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo y desempeñarlo bien, evitando una renuncia o despido en el corto plazo debido a una incompatibilidad o mal acoplamiento.

Las “políticas de compensación” buscan darles a los colaboradores un pago justo por sus servicios, que estos se sientan conformes con el salario recibido con el fin de evitar que se marchen a otras empresas que ofrezcan mejores condiciones salariales. Así mismo, La práctica de “formación” pretende retener a los empleados más talentosos al brindarles oportunidades para expandir sus conocimientos y habilidades que estarán al servicio de la organización y así poder hacer carrera ella.

De este modo, las 7 prácticas de alto rendimiento de (Pfeffer, 1998), buscan el bienestar, desarrollo y la retención de los colaboradores de la organización

Durante el desarrollo del trabajo se buscaba analizar las prácticas de gestión de talento humano del área de recursos humanos en la empresa ETB. Esto logró hacerse de manera satisfactoria ya que se evidenció que si bien hay prácticas en las que la empresa cumple de manera efectiva como lo son las de “disminución de brechas laborales” y “contratación selectiva”, ya que fueron las dimensiones o prácticas mejor valoradas por los colaboradores, hay también aspectos a mejorar en las prácticas de “políticas de compensación” y “formación” debido a que presentan bajos porcentajes de aplicabilidad según los resultados obtenidos por medio de la aplicación del instrumento. Esto quiero decir que estos dos aspectos son los que la empresa ETB debe de revisar y que pueden estar influenciando los altos niveles de rotación vistos.

A través de este trabajo, también se pudo constatar que existen correlaciones positivas pero moderadas, con la dimensión o práctica de “seguridad del empleo”, es decir, la inexistencia de riesgo e incertidumbre por sentirse en amenaza de ser despedido o la percepción de estabilidad, con 5 prácticas de gestión humana de

Pfeffer y estas son: “contratación selectiva”, “equipos autogestionados”, “formación”, “políticas de compensación” y “compartir información.”

10. CONCLUSIONES

En el siguiente apartado se dan a conocer las conclusiones resultantes de la investigación, de acuerdo a los diferentes análisis realizados, distribuyendo la información desde el análisis demográfico, descriptivo y finalmente correlacional.

El perfil demográfico que trabajan en las áreas de ventas y distribuidor en la empresa ETB observado fue el siguiente, personas entre los 26 y 29 años, solteras y mayormente hombres trabajan en esas áreas, destacando el hecho de que sólo tres mujeres trabajan en el área distribuidor, el nivel educativo promedio alcanzado es de técnico laboral, con una ganancia salarial de entre 800.000 y 1.300.000, con vivienda en localidades de Fontibón y Bosa dentro del estrato socioeconómico 2.

En el análisis descriptivo la dimensión mejor valorada por los empleados de la empresa ETB fue el conjunto de variables de la práctica “disminución de brechas laborales” y “contratación”, de forma específica las variable mejor calificada de la dimensión disminución de brechas laborales fue BLI trato igualitario “Dentro de la empresa no existen brechas ni discriminación frente a ideologías, cargos laborales, salarios y creencias.” con un total de 91.1%, esto demuestra que la empresa tiene un ambiente laboral que permite la inclusión de diferentes personas, donde no ocurre una discriminación y estigmatización según estrato, genero, salario, ideología , entre otros, promoviendo entonces la retención del personal.

Respecto a la dimensión “contratación” y su variable CE Especificidad “Durante el proceso de contratación se me especificaron los atributos, habilidades y capacidades que se requerían para el puesto de trabajo donde me desempeño.” obtuvo un total de 93.8% de aprobación, esto da prueba de que la empresa cumple con los criterios de selección que señala Pfeffer, el cual indica que una adecuada práctica de contratación que influye en la retención del personal a largo plazo, es darle a conocer durante la primera entrevista que quiere la empresa, en términos de habilidades, aptitudes y capacidades. Puesto que esto ayudara a evitar la frustración y la impotencia de que el empleado sienta que fue contratado al azar.

Por otra parte, el conjunto de variables de la práctica “Políticas de Compensación” obtuvo la calificación más débil y altamente desaprobada, seguida de la práctica “formación”. La primera en la variable PCI Incentivos “La organización cuenta con un sistema de incentivos económicos que ayudan a mejorar mi desempeño laboral.” tuvo un total de 73.4% y que tal como indica Pfeffer, los incentivos, no sólo deben existir como un porcentaje del salario más, sino que también deben representar una forma motivacional, basada no sólo en el dinero, sino también, en estudios, mercancías, o incluso viajes.

Y la segunda práctica “Formación” con la variable FI Innovación “Se me capacita periódicamente para aprender nuevos conocimientos que funcionan como mejoras a mi desempeño personal y profesional.” tuvo un total de 68.1% lo que representa una desvalorización de los empleados, ya que la idea de aumentar el conocimiento y las aptitudes va ligada a la experiencia operativa y constructiva de un nuevo empleo.

De acuerdo a los resultados dados por los diferentes análisis, de las siete prácticas efectivas de Pfeffer, la que más injerencia tuvo en los resultados del análisis

correlacional canónico fue la práctica de “políticas de compensación” con un valor de 0,662 que se relaciona con la práctica de seguridad del empleo, la cual brinda el sentido de mantención y la iniciativa de querer ir de la empresa.

De esta manera se evidencia, que el salario, es uno de los criterios más influyentes para que un empleado decida renunciar, por lo que entonces poseer una política de compensación justa, con incentivos y retributiva con el servicio prestado del empleado se convertirá en una práctica esencial para retenerlos.

Otra práctica relevante para el análisis canónico fue “formación”, la cual obtuvo una correlación de 0,655, esta corresponde a la capacitación y medios de instrucción del empleado para que adquiera nuevos conocimientos y se sienta más apto para desempeñar su labor y así mismo para desempeñar nuevas labores, por lo que entonces el papel de la capacitación continua es una práctica esencial que ayude a la conservación de los recursos humanos.

Igualmente, la correlación presentada en la práctica “compartir información” obtuvo un valor alto de 0,634, por lo que se puede decir que tener un canal de comunicación descentralizado, un personal actualizado de la situación organizacional, y retroalimentado de su desempeño funcionara para incrementar los niveles de retención de personal.

Cabe decir que la práctica de reducción de brechas laborales y que a pesar de que en el análisis descriptivo tuvo gran importancia y fue calificada positivamente, no tiene una influencia significativa en la idea de retiro o despido del empleado, puesto que tuvo un valor correlacional de 0,381 y un valor-P de 0,21, negando así la

relación con seguridad del empleo. No obstante, se puede entender que es más un criterio personal y motivacional del empleado, que una práctica generalizada de la empresa.

De lo anterior, puede decirse que si bien ha existido una alta rotación de personal en el último periodos laboral 2018, en el área de ventas y en el área distribuidor, cuestionando así, los niveles de retención de la empresa, es debido a que se encuentran falencias principalmente en las prácticas de “Políticas de compensación” y de “Formación”, a razón de que fueron las peores calificadas por los empleados y que además resultaron tener las más alta correlación con la práctica de seguridad del empleo que es la que representa la intención de quedarse en la empresa, por consiguiente esto ha ocasionado entonces los efectos de la alta rotación en la empresa de telecomunicaciones de ETB.

11. RECOMENDACIONES

Durante la investigación surgieron algunos inconvenientes que obstaculizaron su desarrollo. Uno de ellos fue la imposibilidad de lograr obtener un tipo de muestreo probabilístico debido al gran número de vendedores y técnicos que posee la empresa ETB y la dificultad que suponía acceder ellos no solo por su ubicación espacial alejada y dispersa por la ciudad de Bogotá, sino que también se necesitaban de autorizaciones que llegaban a demorarse varios días en su aprobación. Por ello, se decidió por el método de muestreo por conveniencia, el cual permitió avanzar enormemente la investigación.

Así mismo, una investigación en organizaciones de este tamaño requiere de una gran cantidad de tiempo disponible, ya que como se ha dicho anteriormente, la tramitación de permisos suele demorarse.

Por todo lo anterior, se recomienda para futuros proyectos en empresas de estas características, el tener un apoyo total por parte de la gerencia, puesto que facilita en gran medida la labor. Segundo, tener una cantidad significativa de tiempo disponible debido al número considerable y a la localización dispersa de población objeto de estudio. Y finalmente, el tener las condiciones adecuadas que puedan permitir obtener una muestra más representativa de la población, con un tipo de muestreo probabilístico, ya que de este modo se puede lograr un mayor grado de exactitud.

12. BIBLIOGRAFÍA

Adán, J. A. (2017). Factores que afectan a la rotación del personal. *Argos informativo*, 24.

Aithal, S. (2016). *Organizational Behaviour in 21st century - "Theory A" for managing people for performance*. Mangalore.

Allen, D. G. (2012). *Managing Employee Turnover: Dispelling Myths and Fostering Evidence-Based Retention Strategies*. Business Expert Press

Arnoletto, E. J. (2000). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Eumed. <https://books.google.com.co/books?id=IdnOKZ0bF2cC>

- Atalaya Pisco, M. (2014). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de Investigación en Psicología*, 4(2), 133-144. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v4i2.5039>
- Bejarano, P., & Gerardo, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal [Universidad de Medellín]. <http://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>
- Boles, J. (2012). Sales Force Turnover and Retention: A Research Agenda. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 130-141.
- Boone, L., Kurtz, D., Berston, S., Khan, M., & Canzer, B. (2019). *Contemporary Business, Third Canadian Edition*. Toronto: Wiley.
- Bowles, S., & Gintis, H. (2014). The Problem with Human Capital Theory -A Marxian Critique. *Revista de Economía Crítica*.
- Brabson, L. (9 de Enero de 2019). Associations Among Job Role, Training Type, and Staff Turnover in a Large-Scale Implementation Initiative. *The Journal of Behavioral Health Services & Research volume*, págs. 399-414.
- Budhwar, P. S. (2015). *Human Resource Management in Developing Countries*. New York.
- Calderon, C. H., & Reyes Parga, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *FACCEA*, 30-50.
- Camillo, A. A. (2015). *Handbook of Research on Global Hospitality and Tourism Management*. IGI Global.
- Cemberci, M., Civelek, E. M., & Gunel, D. (2015). Groups and their effects in organizations. *European Scientific Journal*.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos (10.a ed.)*. McGraw-Hill. <https://www.libreriacentral.com/Administración-Recursos-Humanos-10a-edición-9781456256623.libro>

- Da Rosa, S., Chalfin, M., Baasch, D., & Soares, J. (2011). Sentidos y significados del trabajo: Un análisis con base en diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en Psicología. *Universitas Psychologica*, 10(1), 175-188.
- Deb, T. (2009). *Managing Human Resource And Industrial Relations*. Excel Books.
- Deloitte. (2018). *Gestión de RRHH en América Latina: compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la región*. Quito: Consulting.
- Díaz, R. M. (2018). *Plan de carrera y métodos de evaluación de desempeño de personal del departamento de ingeniería de pruebas*. Jalisco ..
- Elías, A. S. (2017). *Conductas, comportamientos y pautas de éxito en la generación de valor empresarial*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4).
- Estrada, R. (2017). El costo de la rotación de personal. *Deloitte Consulting*, 1-10.
- ETB. (2019). Reporte Integrado 2018 ETB. Recuperado de Empresa de Telecomunicaciones de Bogotá
- French, R. (2011). *Organizational Behaviour*. John Wiley & Sons.
- Galaviz, J. L. (septiembre de 2013). *Estrategias para reducir el impacto económico por la rotación de personal en las organizaciones*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4735821>
- Ganga Contreras, F., & Sánchez Álvarez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Gaceta Laboral*, 14(2), 271-297.
- Garcia, M. G., Varela, W., & Paolacci, J. (2016). Comportamiento individual y ventaja competitiva. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 15-31.

- Ghoshal, S., Moran, P., & Bartlett, C. A. (2001). Employment Security, Employability and Sustainable Competitive Advantage. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10586>
- Gómez, M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Editorial Brujas.
- Guampe, R. (2014). *Emporwement como tendencia de organización*. Bogotá.
- Gumucio, J. R. L. (2010). La Selección De Personal Basada En Competencias Y Su Relación Con La Eficacia Organizacional. *PERSPECTIVAS*, 26, 129-152.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación (6.a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Lacave Rodero, C., Molina Díaz, A. I., Mercedes, F. G., & Miguel, R. D. (2015). Análisis de la fiabilidad y validez de un cuestionario docente. Universidad de Castilla-La Mancha. http://bioinfo.uib.es/~joemi/aenui/procJenui/Jen2015/la_anal.pdf
- Larrañaga Moreno, M., & Ortega Flores, M. T. (2016). Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) desde el Enfoque de Sistemas Adaptativos Complejos. *Sistemas, Cibernética e Informática*, 13(2).
- Lee, R., & Lawrence, P. (2013). *Organizational Behaviour (RLE: Organizations): Politics at Work*. Taylor & Francis.
- León, F. G. (2018). Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comida rápida y su impacto en la productividad. *Dominio de las ciencias* , 449-465.
- Loku, A. (2016). *Factos of individual behavior in an organization an its performace at work*. Kosovo: Impact journals .

- Marco Sanjuán, F. (2016). Coeficiente de variación—Definición, qué es y concepto. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/coeficiente-de-variacion.html>
- Marketing Publishing. (1998). *Gestión eficaz del trabajo en equipo*. Ediciones Díaz de Santos.
- Moro, M., Elizade, R., & Flores, J. (2011). Psicología organizacional: aplicación en la vida profesional. *IIPSI*, 243-248.
- Mutis, G. (2015). Confianza empresarial y competitividad. *Gestión empresarial la nueva moneda*.
- OIT. (2018). *Los individuos, el trabajo y la sociedad*. Ginebra.
- Omar, A. (2016). Liderazgo, confianza y flexibilidad laboral como predictores de identificación organizacional. *Pensamiento psicológico*.
- Páramo, P. (2016). Reglas proambientales: una alternativa para disminuir la brecha entre el decir-hacer en la educación ambiental. *Suma psicológica*, 42-58.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 4(2), 96-124.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. México: Oxford.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health. *Organizational Dynamics*, 248-259.
- Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2004). *Managing Employee Retention*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=5WTOsewfLuYC>
- Quintero, D. A. (2015). *Informe especial de estabilidad financiera*. Bogotá: Banco de la República.

- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración decimosegunda edición*. México: Pearson.
- Rodas, L. E. (2015). *Comportamiento individual y clima organizacional*. Quenao.
- Rodríguez Jaume, M. J., & Mora Catalá, R. (2001). *Estadística informática: Casos y ejemplos con el SPSS*. Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Rubio-Bañón, A., & Nicolás-Martínez, C. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*, 47, 82-105.
- Santacruz Villegas, F. (2011). *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*. Universidad Nacional de Colombia.
- Sousa, V. D., Driessnack, M., & Mendes, I. (2007). An overview of research designs relevant to nursing: Part 1: Quantitative research designs. *Revista latino-americana de enfermagem*, 15(3), 502-507.
- Taylor, S. (2014). *Resourcing and Talent Management*. Kogan Page Publishers.
- Topchik, G. S. (2008). *Gerente Por Primera Vez: Como Desarrollar A Su Equipo*. Thomas Nelson Inc.
- Valenzuela, S. R. (2016). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal*. Lima .
- Vallejo Chávez, L. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador: ESPOCH.
- Vargas, G. M., González Campo, C. H., & Perdomo Charry, G. (2018). *Gestión poder, innovación y estrategia en las organizaciones*. Cali: Colección ciencias de la administración.
- Velazco, J. E. (diciembre de 2018). *La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales*. Barranquilla, Colombia.

- Vera, M. D., & Troncoso Andersen, C. (diciembre de 2018). *Buenas prácticas laborales y compromiso organizacional*. Obtenido de scielo: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492018000300145&script=sci_arttext&tlng=n
- Wang, X. (2014). Identifying Employee Turnover Risks Using Modified Quality Function Deployment. *John Wiley & Sons, Ltd*.
- Wilton, N. (2016). An Introduction to Human Resource Management. SAGE Publications.