

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO AYUDA PARA LA RETENCIÓN DEL
PERSONAL EN LA EMPRESA PHILIPPI EN LA CIUDAD DE CHAPECO, BRASIL



WILMER OSPINA ZULETA



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
VILLAVICENCIO, META

2019

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO AYUDA PARA LA RETENCIÓN DEL
PERSONAL EN LA EMPRESA PHILIPPI EN LA CIUDAD DE CHAPECO, BRASIL

WILMER OSPINA ZULETA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas
Agropecuarias

Director

Mg.KAREN LORENA MUÑOZ ESPITIA

Magister en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

VILLAVICENCIO, META

2019

Autoridades Académicas

P. José Gabriel MESA ANGULO, O. P.

Rector General

P. Eduardo GONZÁLEZ GIL, O. P.

Vicerrector Académico General

P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA O.P.

Rector Sede Villavicencio

P. Rodrigo GARCÍA JARA, O.P.

Vicerrector Académico Sede Villavicencio

Adm. JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN

Secretaria de División Sede Villavicencio

MIGUEL ANDRÉS RIVEROS ROMERO

Decano Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

Nota De Aceptación

MIGUEL ANDRÉS RIVEROS ROMERO

Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

KAREN LORENA MUÑOZ ESPITIA

Director Trabajo de Grado

DIANA LORENA GALEANO RODRIGUEZ

Jurado

JESUS ALEJANDRO GARTNER TREJOS

Jurado

Villavicencio, Agosto 2019

Tabla de contenido

	Pág.
Planteamiento del problema.....	10
1.1 Descripción del problema.....	10
1.2 Pregunta problema.....	10
1.3 Objetivo general.	11
1.4 Justificación.....	11
2 Fundamentación teórica.	13
2.1 Revisión conceptual.	13
3 Metodología.	18
3.1 FASE 1: Recolección de información primaria y secundaria	19
3.2 FASE 2: Análisis y procesamiento de la información.	21
3.3 FASE 3: Comparativo.	21
4 Resultados y análisis.	22
4.1 Estrategias identificadas en Philippi para la retención de sus empleados.....	27
4.2 Grupo Nutresa S.A: Gestión de talento humano para la retención de sus empleados. ..	27
4.3 Concepto comparativo entre Philippi y Grupo Nutresa S.A.	29
5 Conclusiones.	30
6 Bibliografía	31

Listado de figuras**Pág.**

Figura 1. Procesos que hacen parte de la gestión de talento humano.....	13
Figura 2. Principios de la gestión de talento humano para la retención de sus empleados.	14
Figura 3. Diseño de un plan de gestión en el área de talento humano.....	16
Figura 4. Buenas prácticas de gestión para la retención de talento humano.	17
Figura 5. Metodología utilizada para el proyecto.	18
Figura 6. Instrumento de recolección de información primaria aplicado a trabajadores de Philippi.....	20
Figura 7. Panorama organizacional referente a la gestión de talento humano.....	22
Figura 8. Condiciones de trabajo de los empleados de Philippi	23
Figura 9. Salario y reconocimiento como incentivo a la retención de personal.	24
Figura 10. Relaciones personales en Philippi	25
Figura 11. Supervisión al cargo.	26
Figura 12. Medición de la calidad laboral en Grupo Nutresa S.A.....	28

Listado de tablas

Pág.

Tabla 1. Estrategias de retención de talento humano en Grupo Nutresa S.A	28
---	----

Resumen

Las organizaciones con el tiempo han creado nuevos conceptos de la gestión del talento humano, han evolucionado en función de obtener ventajas competitivas, en esta búsqueda el recurso humano calificado y motivado se hace un factor escaso, que hay que saber buscar, captar y, sin duda retener en la organización. En el presente trabajo de investigación se quiere conocer la Gestión del Talento Humano en la empresa Fhilippi en la ciudad de Chapeco, Brasil, analizando los procesos que utilizan y como esta gestión aporta o resta a la organización y a su personal, de esta forma determinar como ayuda esta área a las personas en la organización a sentirse parte de ellas y en su competitividad.

Palabras clave: retención de personal, gestión de talento humano, incentivos organizacionales

Abstract

Organizations over time have created new concepts of human talent management, have evolved in terms of obtaining competitive advantages, in this search the qualified and motivated human resource becomes a scarce factor, which you have to know how to search, capture and, without doubt retain in the organization. In this research work we want to know the Management of Human Talent in the company Fhilippi in the city of Chapeco, Brazil, analyzing the processes they use and how this management contributes or subtracts the organization and its staff, in this way determine how This area helps people in the organization feel part of them and in their competitiveness.

Keywords: personnel retention, human talent management, organizational incentives.

Resumo

As organizações ao longo do tempo criaram novos conceitos de gestão de talentos humanos, evoluíram em termos de obtenção de vantagens competitivas, nesta busca o recurso humano qualificado e motivado torna-se um fator escasso, que você tem que saber pesquisar, capturar e, sem dúvida reter na organização. Neste trabalho de pesquisa queremos conhecer a Gestão do Talento Humano na empresa Fhilippi na cidade de Chapecó, Brasil, analisando os processos que utilizam e como esta gestão contribui ou subtrai a organização e sua equipe, determinando assim como Essa área ajuda as pessoas da organização a se sentirem parte delas e em sua competitividade.

Palavras-chave: retenção de pessoal, gestão de talentos humanos, incentivos organizacionais

1. Planteamiento del problema.

1.1. Descripción del problema.

La administración de capital humano, a comparación de otros recursos organizacionales, enfrenta constantes problemáticas referente a su gestión, ya que allí se propenden estrategias, alternativas y acciones que logren desarrollar, estimular, capacitar o promover el liderazgo y efectividad en los trabajadores para el desarrollo de sus funciones de manera óptima y competente (Noguera, 2015).

Una de las situaciones que mayormente deben atenderse en el departamento de talento humano, corresponde a incentivos, beneficios, comodidades y oportunidades que logren retener a los mejores empleados para mantenerse activos en el mercado y lograr la excelencia (Prieto, 2013). Así, es imperativo que las organizaciones enfoquen su atención en el clima y cultura organizacional, como la falta de compromiso, autonomía, el potencial humano y la adaptación al cambio; temáticas poco consideradas en las empresas, dada su “simpleza” (Noguera, 2015).

Algunas de las circunstancias más frecuentes de retiro o abandono, se presentan a nivel interno como las escasas garantías laborales, bajos salarios, sobrecarga laboral o acoso, además de factores externos vinculados al clima y cultura organizacional mencionados con anterioridad por parte de los trabajadores; esto, dado la anteposición de los intereses rentables frente al capital humano (Soto, et al, 2012)

1.2. Pregunta problema.

El personal explora un estado de comodidad, pero al mismo tiempo desea cumplir sus metas individuales por medio de la organización, ya que puede tener ventajas y mayor reconocimiento; asimismo, llegar a sentirse parte de ella, para no abandonarla hasta llegar a cumplir sus metas o llegar a su jubilación.

En la búsqueda de ser más competitivo la gestión del talento humano de Philippi, pretende tomar el personal, mejorarlo, moldearlo y guiarlo con el fin de que éste cumpla sus objetivos individuales y al mismo tiempo ayude a cumplir las metas de la empresa.

En este sentido, se busca conocer ¿cómo la gestión del talento humano es un eslabón importante en Philippi para retener al personal y aumentar su competitividad, convirtiendo el conocimiento y efectividad como un activo tangible en la empresa?

1.3. Objetivo general.

Generar un diagnóstico de la gestión de talento humano aplicado en la empresa Philippi e identificar los elementos que influyen esta gestión sobre la retención del personal.

1.4. Justificación.

El cambio constante en los mercados ha visualizado nuevas necesidades en las organizaciones, dándole prioridad al capital humano: conocer quiénes son, qué harán y cómo son o serán incentivados para que continúen en ésta (Chiavenato, 2000). De este modo, es posible definir a la organización como un sistema social que apoya a sus profesionales para el logro óptimo de sus objetivos individuales y colectivos desde el área de talento humano que, aunque siempre ha existido en las empresas, ha sido segregado por la poca atención que obtiene por parte de sus dirigentes.

Philippi es una empresa brasileña productora y distribuidora de alimentos con una trayectoria de 23 años en el mercado; su centro de operaciones se encuentra en Chapecó y cuenta con 2 sedes, la primera ubicada en Cascavel (Paraná) y la segunda en Rio Grande do Sul. Cerca de 120 trabajadores directos, atienden a más de tres mil clientes mensualmente y ofertan en su portafolio más de 100 productos para confitería; motivo por el cual se desea realizar un diagnóstico referente a las estrategias, herramientas, sistemas o alternativas utilizadas por la organización dentro de su departamento de talento humano, para la realización de sus objetivos mutuos y la retención de

personal, dado la cantidad de empleados con la que cuentan actualmente y su potencial en el mercado.

Finalmente, se resalta la importancia de diagnosticar el panorama de gestión de talento humano en Fhilippi, pues, éste influye en el desempeño y rendimiento de todas las áreas organizacionales, resaltándolo como su recurso más importante y complejo, útil para la toma de decisiones enfocadas hacia la mejora organizacional.

2. Fundamentación teórica.

2.1. Revisión conceptual.

La gestión de talento humano hace referencia al proceso de selección que incorpora y vincula nuevos integrantes al ámbito laboral, los cuales poseen un recurso humano útil para la organización; de otro lado, se entiende como un compromiso estratégico para atraer los profesionales más talentosos del mercado (European Bussiness School, 2018).

La optima gestión y competitiva del recurso humano, contrarresta las debilidades identificadas en un sector particular para gerenciar con eficiencia y eficacia al personal empleado en la entidad, con el fin de ejecutar con éxito organizacional los objetivos particulares y colectivos a través de quienes conforman el equipo de trabajo (Noguera, 2015).



Figura 1. Procesos que hacen parte de la gestión de talento humano. Adaptado de European Bussiness School, (2018). Por Wilmer Ospina, 2019

Algunos de los procesos que forman parte de la gestión de talento, se ilustran en la figura 1. Es necesario entender el negocio para determinar los talentos (profesionales) que se requieren; seguidamente, el buscar talentos involucra el mapeo del personal más competente y preparado para el cargo, disponibles en el mercado. La atracción y reclutamiento de talentos depende de los

beneficios que la entidad aporte al contratista; así, el proceso de selección depende de las distintas habilidades que presente la persona –idóneas- para el cargo al cual se postula. Finalmente y no menos importante, la preparación y desarrollo acapara la inducción a la organización para planificar su desarrollo y obtener los resultados deseados (European Bussiness School, 2018).

En este sentido y en conclusión, la gestión de talento humano se define como el conjunto de políticas y prácticas que logran dirigir los aspectos relacionados a cargos gerenciales vinculados al personal: reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación de desempeño (Figueroa, 2014).

“Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad” (Chiavenato, 2000) p.60

Visto así, las personas no solo son “personas” vistas como objetos o maquinas, son una parte primordial de la organización, donde todos trabajan para obtener el mismo objetivo, y cada individuo puede ser afectado por esta organización, las personas buscan lugares donde se les permita desempeñarse de una manera óptima y así cumplir sus metas personales.



Figura 2. Principios de la gestión de talento humano para la retención de sus empleados. Adaptado de Noguera, (2015). Por Wilmer Ospina, 2019

La teoría clásica de la administración por Henry Fayol, establece que dentro de las funciones se debe establecer un orden o secuencia para lograr la eficiencia; en ese sentido, se hace imperante seguir los principios de a) división del trabajo, b) remuneración, c) estabilidad en la tenencia de un cargo o puesto, d) espíritu de grupo (ver Figura 2).

En la vida como en las organizaciones es fundamental utilizar la comunicación encaminada al desarrollo de decisiones y acciones positivas, ya que ésta puede obtener resultados positivos o negativos en un entorno, con un manejo adecuado de las comunicaciones en la organización se busca evitar las barreras entre las personas y equipos de trabajo, encaminándose al mismo objetivo (Toro, 2015).

Chiavenato (2000), afirma que las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, pues desarrollan continuamente vínculos que les relacionan continuamente con otras personas o sus ambientes a través de la comunicación, la cual funciona como una red que integra y coordina todas las dependencias dentro de una empresa. Cada persona, aunque manejen el mismo idioma se comunica diferente ya que sus perspectivas, valores, dialectos, interpretación, entre otras cosas influye en la manera de hacerlo, esto hace que dos o más personas se relacionen, en los aspectos de la organización no es una excepción.

La retención del talento humano, está relacionada con el movimiento del personal en la organización, este movimiento puede ser voluntario o involuntario; así, las personas pueden ser despedidas, jubilarse o tal vez fallecer dentro de la organización. La retención del personal busca encontrar las prácticas y/o estrategias administrativas para retener a individuos bien calificados que ocupan cargos claves dentro de la empresa (Gonzales, 2011).

La retención de personal, no sólo se enfoca a grandes talentos, en ocasiones, se dirige aquellos empleados que llevan una trayectoria larga en la organización y de forma implícita conocen el óptimo funcionamiento de la misma, de este modo, su desvinculación con la empresa supondría una gran pérdida de capital si ese recurso no estuviese más (Garcés *et al.* 2016). Asimismo, es importante tener en cuenta que además de las áreas de mercadeo y venta, el departamento de

talento humano merece una gran atención para mantener satisfechos a sus empleados y así, éstos puedan desempeñarse de forma productiva y rentable para la organización, orientada al cliente.

Diseñar un plan de retención de personal implica cuestionar ¿por qué?, ¿a quién? y ¿cómo? retener: intercambios personales, pago en retorno por el trabajo, beneficios profesionales, horarios flexibles, posibilidad de ascenso, percepción organizacional, funciones y razón social de la organización, calidad de servicio, etc; lo anterior, útil para la traza de estrategias, pautas y herramientas necesarias que logren sostener a los empleados con visión de la compañía (Velasco, 2010) (Ver figura 3).

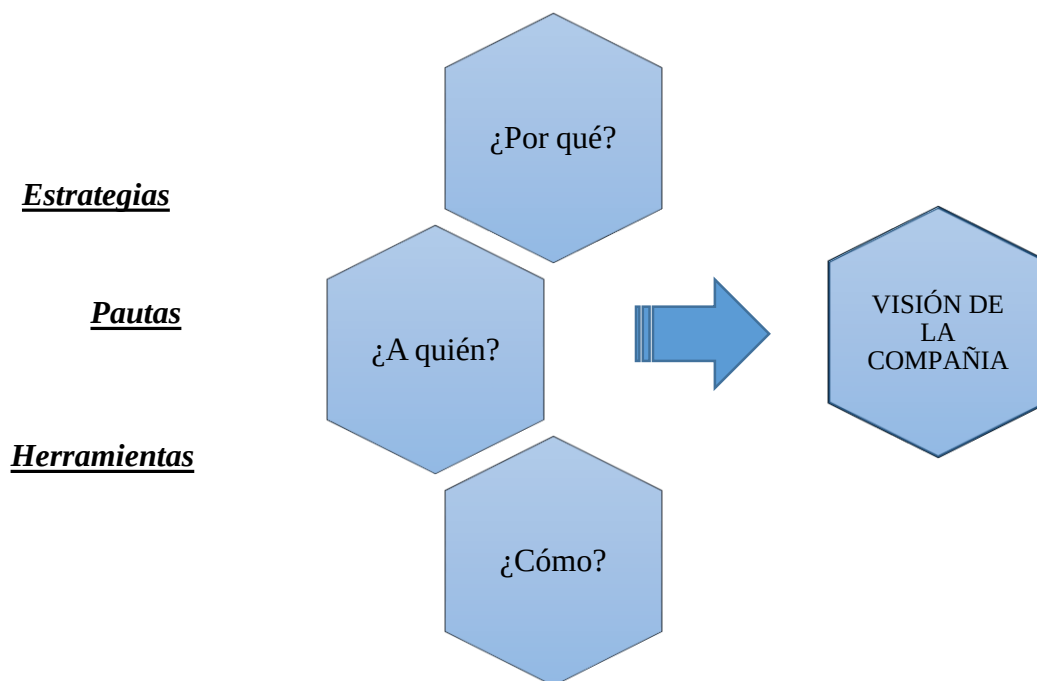


Figura 3. Diseño de un plan de gestión en el área de talento humano. Adaptado de Velasco (2010). Por Wilmer Ospina, 2019

La elaboración de estas estrategias deben ser sistemáticas y planeadas, con el fin de que mejoren las capacidades de los trabajadores y sus competencias, motivados al cambio de conductas que logren armonizar las necesidades de un determinado cargo con características propias de una persona; esto, para reducir el índice de rotación y percibir más ganancias y dividendos, reduciendo costos de contratación y por pérdidas dado la ineficiencia o insuficiente capacidad para asumir cargos específicos (Lozano, 2014).

Es importante resaltar que los salarios no son la única forma de recompensa o retribución por los servicios de alguien, las relaciones no salariales en una organización están vinculadas a las condiciones psicológicas que conllevan al empleado a mantener un alto o bajo nivel de compromiso (Hernández & Osorio, 2016). De este modo, Kahn establece que los empleados se relacionan en tres niveles a) físico, b) cognitivo y c) emocional, los cuales afectan el desempeño en el cumplimiento de sus funciones.

Con base a lo anterior, se logró identificar las buenas prácticas relacionadas a la retención de capital humano en una organización, mediadas por la gestión de talento humano. En la figura 4 se relacionan las más relevantes a tener en cuenta, según Lozano (2014). El autor establece que a partir de éstas, es posible desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, en un ambiente versátil. Las organizaciones que dentro de su gestión incorporen: entrenamiento, incentivos, promoción laboral y planes de carrera, toma de decisiones participativas, ambiente colaborativo, apoyo a la dirección, no tendrá que hacer grandes esfuerzos o invertir demasiado para lograr retener a sus mejores empleados.



Figura 4. Buenas prácticas de gestión para la retención de talento humano. Adaptado de Lozano (2014). Por Wilmer Ospina, 2019

3. Metodología.

La presente investigación fue desarrollada con base a la visita realizada a la empresa de fabricación y distribución de alimentos Philippi en la ciudad de Chapecó (Brasil); a partir de la cual fue posible realizar un diagnóstico de la gestión de talento humano, identificando las estrategias, herramientas, elementos, lineamientos o pautas aplicadas para la retención de personal, teniendo en cuenta que poseen alrededor de 120 empleados directos y hoy día se caracterizan por ser los mayores distribuidores en el sur de Brasil.

La figura 5 ilustra la metodología aplicada para el diagnóstico con enfoque cualitativo-descriptivo, el cual permitió determinar situaciones, problemas, relaciones etc, mediante el estudio de las actividades para conocer cómo es percibida la gestión de talento humano en la empresa por los empleados.

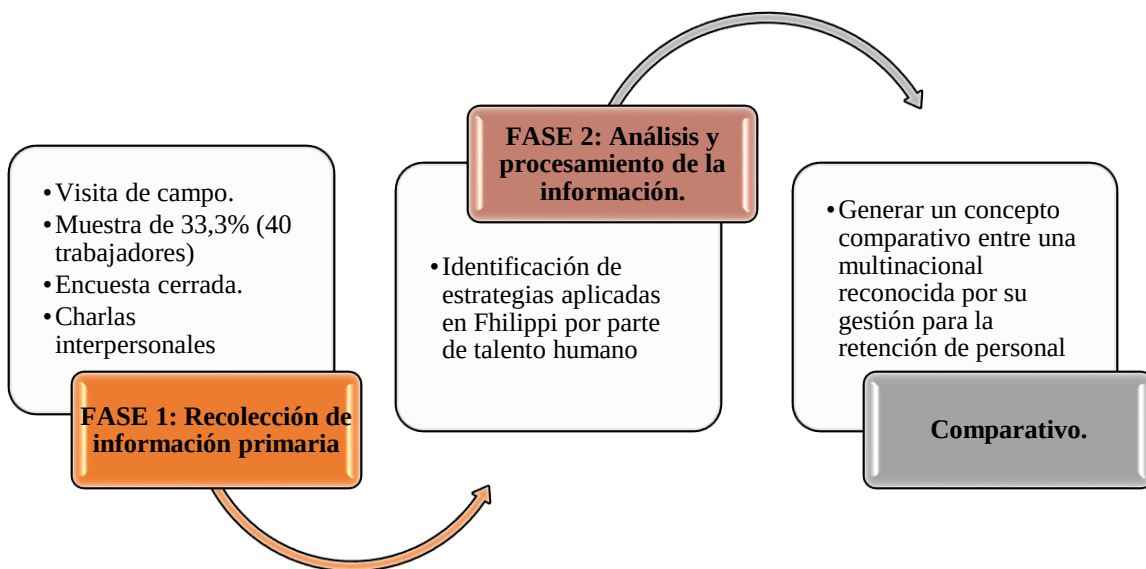


Figura 5. Metodología utilizada para el proyecto. Por Wilmer Ospina, 2019

3.1. FASE 1: Recolección de información primaria y secundaria

Se realizó una visita de observación para recoger información primaria utilizando como instrumento de recolección una encuesta de 17 preguntas cerradas, seccionadas en seis (6) aspectos importantes a tener en cuenta durante un proceso de gestión eficiente: a) organización, b) condiciones de trabajo, c) salario, d) reconocimiento, e) relaciones personales, f) supervisión.

Las opciones de respuesta se dividieron en: i) muy bien, ii) bien, iii) regular y iv) mal. (Ver figura 6). Con lo anterior fue posible interpretar la realidad del personal y la empresa, además del nivel de satisfacción frente a los procesos efectuados en la Gestión del Talento Humano en la empresa.

Por otro lado, la información recolectada en campo de primera mano, como conversaciones y charlas interpersonales sirvieron como soporte para el análisis de la información y documentación del presente proyecto; sobra aclarar que este documento es de tipo académico informativo y pretende exponer una perspectiva desde la academia.

ENCUESTA TALENTO HUMANO						
Numero	A	Organización				
			Muy Bien	Bien	Regular	Mal
1	A1	¿Como se ha sentido trabajando en la empresa?				
2	A2	¿Reciben la capacitaciones necesarias para desempeñar correctamente su trabajo?				
3	A3	¿tiene conocimiento de los valores, misión y políticas de la empresa?				
4	A4	¿Tiene conocimiento de los procesos del Área de Talento Humano?				
5	A5	¿Se ha beneficiado con alguna actividad o herramienta del Área de Talento Humano?				
B Condiciones de trabajo						
			Muy bien	Bien	Regular	Mal
6	B1	¿Se encuentra satisfecho con su horario de trabajo?				
7	B2	¿En la jornada de trabajo cuenta con suficiente espacio de descanso?				
8	B3	¿Cuenta con los recursos necesarios para cumplir sus tareas (materiales, equipos, etc)?				
C Salario						
			Muy bien	Bien	Regular	Mal
9	C1	¿se encuentra satisfecho con su salario?				
10	C2	¿cuenta con posibilidades de promoción o aumento?				
D Reconocimiento						
			Muy bien	Bien	Regular	Mal
11	D1	¿Cuando realiza bien su trabajo, obtiene algún tipo de reconocimiento?				
12	D2	¿Cuando no realiza bien su trabajo, se realiza alguna critica constructiva?				
E Relaciones personales						
			Muy bien	Bien	Regular	mal
13	E1	¿Entre el personal hay apoyo y ayuda?				
14	E2	¿Cuenta con buena relación con sus compañeros de trabajo?				
15	E3	¿Entre el personal existe una comunicación fluida?				
F Supervisión						
			Muy bien	Bien	Regular	mal
16	F1	¿los jefes mantienen buenas relaciones con el personal a cargo?				
17	F2	¿Los jefes conocen y aplican los valores y políticas de la empresa?				

Figura 6. Instrumento de recolección de información primaria aplicado a trabajadores de Philippi. Adaptado de García, M; Ibañez, J; Alvira, (1993). Por Wilmer Ospina, 2019

La encuesta fue aplicada al personal disponible de la sede ubicada en Chapecó, para un total de 40 encuestados, para un muestra del 33,33%.

Como información secundaria, se recolectó información de páginas web oficiales, comunicados oficiales, textos académicos de pregrado y posgrado, además de artículos informativos e investigativos oficialmente publicados; adicional, se indagó acerca de los procesos de gestión de retención de personal por parte de talento humano de una multinacional con gran trayectoria en el mercado de alimentos y distribución a nivel de América Latina, para realizar una comparación.

3.2. FASE 2: Análisis y procesamiento de la información

Se procedió a la identificación de estrategias que desarrolla Philippi para la retención de su personal y la determinación del nivel de satisfacción indicado por los trabajadores respecto a la gestión que realiza talento humano para activar sus competencias laborales y el logro de sus objetivos particulares y colectivos.

3.3. FASE 3: Comparativo

Se elaboró un cuadro que comprende las estrategias de retención de personal identificadas anteriormente con las indagadas para el Grupo Nutresa S.A, empresa líder en alimentos procesados en Colombia y de mayor trayectoria a nivel América Latina, la cual ha sido reconocido en el ranking número 2 de las mejores empresas en atracción y retención de talento para el cumplimiento de sus metas organizacionales (Revista Dinero, 2017), con el fin de generar un concepto comparativo entre Grupo Nutresa y Philippi.

4. Resultados y análisis.

Iniciando con los resultados de la encuesta, en el aspecto **organizacional**, 16/40 trabajadores respondieron que se sentían “*muy bien*” trabajando en la empresa, de los cuales solamente uno de ellos considero que la capacitación que reciben para el desarrollo de sus funciones es “*mal*”.

De otro modo, las respuestas otorgadas por esta población, fueron bastante asertivas respecto al conocimiento de la misión, visión y valores corporativos, además de considerarse o haberse beneficiado en alguna ocasión por las estrategias implementadas por el personal de talento humano de Philippi. En general, el panorama organizacional referente a las capacitaciones otorgadas por la entidad, la replicación de la información como: valores, misión y políticas empresariales, lo procesos ejecutados por el personal de talento humano y los beneficiados por las actividades, estrategias, planes, proyectos o programas implementados, tienen una acogida casi del 75% (Ver figura 7).

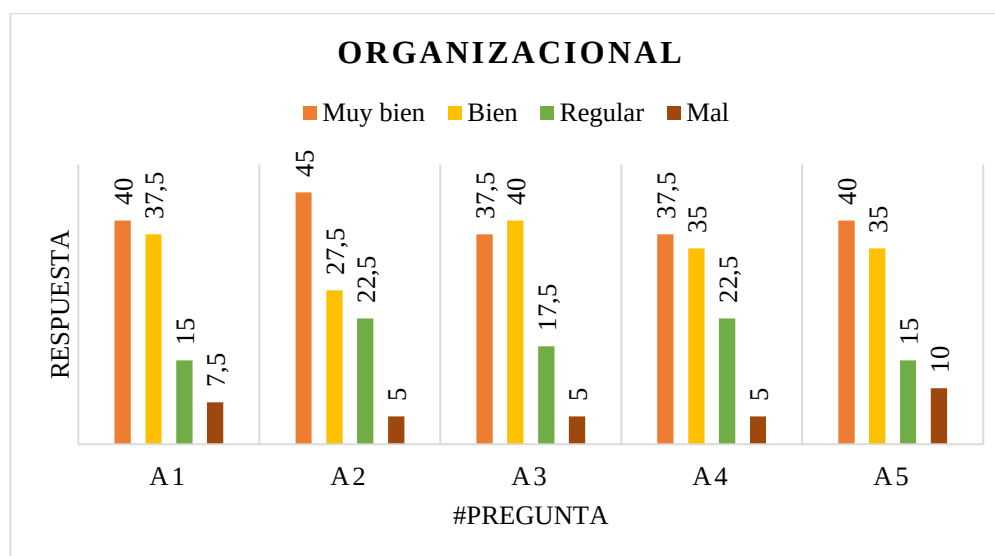


Figura 7. Panorama organizacional referente a la gestión de talento humano. Por Wilmer Ospina, 2019

No obstante, alrededor del 20% de los encuestados, asegura que los procesos mencionados con anterioridad y la satisfacción de su clima organizacional no son receptivos desde su perspectiva. El 14% desconoce o conoce parcialmente las políticas de la compañía, por ende, no

se encuentra informado del desarrollo de los procedimientos estructurados por la organización, desconoce los beneficios, reglamento interno y las normas de conductas, las cuales podrían ayudar a mejorar este aspecto durante su ámbito laboral.

Respecto a las **condiciones de trabajo**, el 47,5% y 35% respondieron que se encuentran satisfechos con su horario de trabajo, el 35% y 37,5% cuenta con suficiente espacio de descanso y el 50% y 32,5%, obtienen los recursos necesarios para cumplir sus funciones. Nuevamente se observa minoría frente a las condiciones de trabajo insatisfechas, en este caso el 17,5% de la población encuestada no está a gusto con su horario laboral, el 27,5% encuentra inconformidades con sus espacios de descanso durante la jornada laboral y el 17,5% está descontento con los materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades (Ver figura 8).

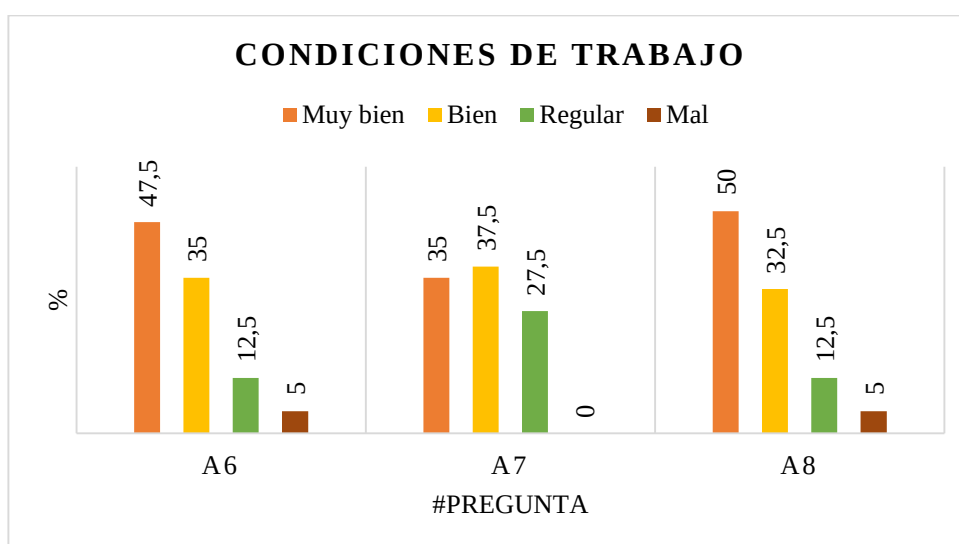


Figura 8. Condiciones de trabajo de los empleados de Philippi. Por Wilmer Ospina, 2019

Teniendo en cuenta la gran aceptación del clima organizacional por el personal encuestado, es posible suponer que la minoría inconforme puede tratarse de trabajadores que no establecen vínculos comunicativos e interpersonales con sus compañeros o que, en su defecto, no han potencializado sus competencias y han sido filtrados de ciertos beneficios para el desarrollo de sus actividades.

Es importante atender los resultados obtenidos en la encuesta, ya que una de las causas más frecuentes de abandono de cargo o retiro, se debe al agotamiento y la falta de equilibrio entre asuntos personales y laborales por exceso de trabajo; sin antes mencionar la incapacidad de avanzar o crecer dentro de la entidad.

A pesar de que las respuestas de los trabajadores referentes al clima organizacional y las condiciones de trabajo han sido favorables para su desempeño y rendimiento en la organización, en el tema del **salario** el 37,5% no está total o parcialmente satisfecho con su retribución económica; ahora bien, podemos atribuir esto como una de las causales del rendimiento del capital humano. Por otro lado, el 62,5% está conforme con el tema económico, lo cual es reflejado en los ítems anteriores; sin embargo, es pertinente mencionar que del 30% y 7,5% de los trabajadores que consideran que su salario es regular el 1,16% y 0,6% tienen posibilidades de un aumento, respectivamente (ver figura 9).

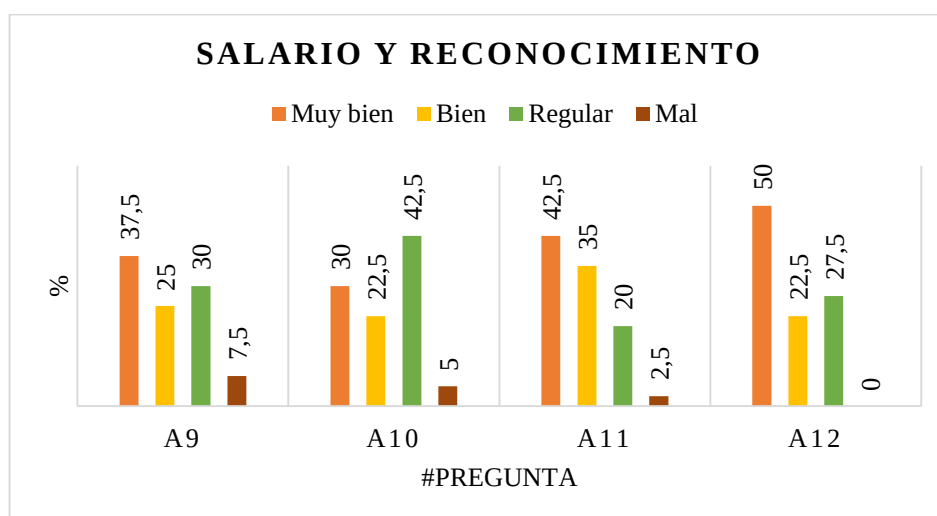


Figura 9. Salario y reconocimiento como incentivo a la retención de personal. Por Wilmer Ospina, 2019

En este sentido es de resaltar que una buena remuneración salarial trae consigo motivación por parte de sus empleados e incrementa la producción y esfuerzo de los mismos para el desarrollo de la organización en la cual prestan sus servicios. En el caso de Philippi, es importante tener en cuenta que compite con otras empresas dedicadas a la fabricación y distribución de alimentos, por ende, es imperante establecer reciprocidad entre las funciones y el capital económico para que no se vean afectadas otras áreas dentro de la organización

Por otro lado, fue posible evidenciar en la figura 9 referente al reconocimiento al mérito, el 20 y 2,5% no recibe algún tipo de **reconocimiento** y que, además, el 27,5% no recibe críticas constructivas en pro de mejorar sus funciones, disminuyendo la capacidad de explotar el potencial profesional de los trabajadores y reduciendo así, productividad en la empresa.

Las **relaciones personales** en Philippi tuvieron gran aprobación pues de acuerdo a lo expresado en la figura 10, entre el personal existe una buena relación con sus compañeros de trabajo y hay apoyo continuo en caso de necesitar ayuda; sin embargo, el 10%, 7,5%, 17,5 y 5% reflejó la ausencia de este vínculo para un contexto laboral ameno que permita explotar al máximo sus capacidades personales y laborales. Respecto al tema comunicativo, alrededor del 35% consideró poca o nula fluidez para la resolución de problemas o la maximización de sus funciones.

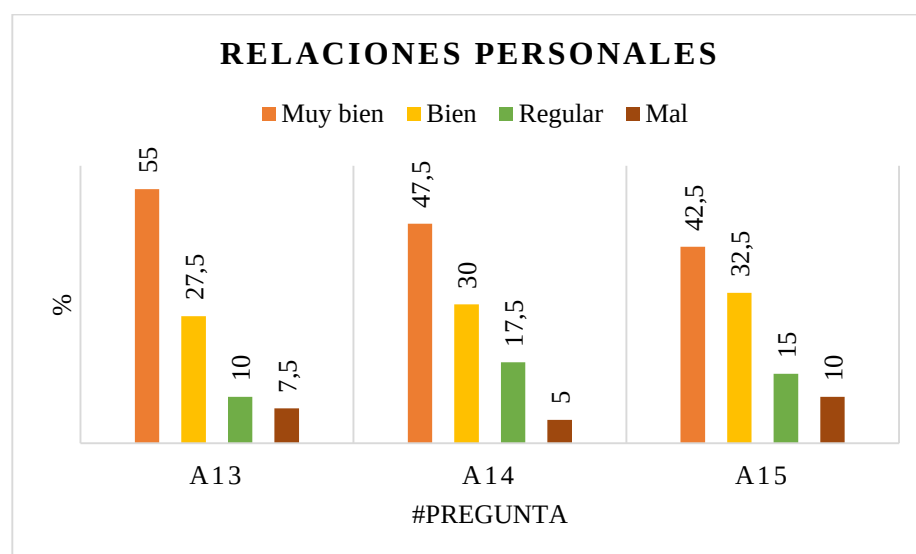


Figura 10. Relaciones personales en Philippi. Por Wilmer Ospina, 2019

Finalmente, la supervisión realizada por los jefes se reflejó bastante alta, con más del 50% de aprobación por parte de los contratistas, sin embargo, la figura 11 muestra que no todos los trabajadores consideran que los superiores mantienen una buena relación con ellos y se abstienen de poner en práctica los valores y políticas de la empresa.

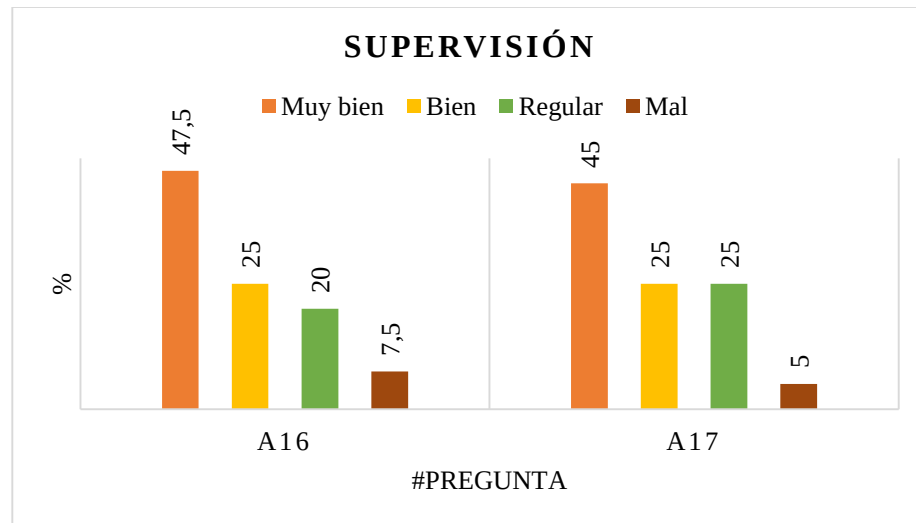


Figura 11. Supervisión al cargo. Por Wilmer Ospina, 2019

Este aspecto es de gran relevancia porque, como se mencionaba con antelación debe existir una observación continua que permita analizar los cambios conductuales en los trabajadores para combatirlo antes de que se vea reflejado en términos económicos y el clima organizacional. Nuevamente, los procesos comunicativos cumplen un papel muy importante ya que mediante éstos, es posible determinar el bajo rendimiento y reactivar la eficiencia del empleado (Escuela de Organización industrial, 2013).

El panorama en general de la percepción de los empleados por parte de la gestión de talento humano para la retención de sus empleados, evidencia un impacto positivo; sin embargo, alrededor del 30% de los encuestados se encuentran inconformes con estas estrategias, incentivos, planes o proyectos para el cumplimiento de sus roles dentro de la empresa; lo anterior puede deberse a la ausencia de una estrategia más organizada y definida que logre beneficiar desde los cargos inferiores hasta los gerenciales, de otro modo, el tipo de vinculación laboral y las funciones que cada empleado debe cumplir influyen sobre temas como horarios, remuneraciones y reconocimientos. La no formalización y desconocimiento de las políticas afecta diversos factores y es consecuencia de la falta de comunicación que, como se evidenció antes afecta directamente las relaciones interpersonales y disminuye logros colectivos (Galeano *et al* 2016).

4.1. Estrategias identificadas en Philippi para la retención de sus empleados

La recolección de información secundaria, permitió identificar algunas de las estrategias utilizadas por Philippi para la retención de sus empleados:

- Discernimiento de las ventajas y beneficios que pueden obtenerse a nivel personal y profesional, al vincularse con la organización, además del impacto social que éste pueda tener.
- Aceptación de ideas y propuestas por parte de los trabajadores para establecer planes y proyectos mediante la participación activa y continúa del personal.
- Establecer las habilidades y aptitudes concretas para ocupar un cargo específico. De este modo, el profesional contratado pueda cubrir y desarrollar en su totalidad las funciones asignadas.
- Identificación de obstáculos que disminuyen o impactan negativamente el ambiente laboral y la rentabilidad de la organización.
- Desarrollar dinámicas que motiven el contexto laboral para el desarrollo de sus actividades e impulsar al crecimiento dentro de la misma organización, prestando ayudas educativas, de capacitación continua y que promuevan el potencial del capital humano.

4.2. Grupo Nutresa S.A: Gestión de talento humano para la retención de sus empleados

El Grupo Nutresa S.A, tiene presencia directa en 14 países y cuenta con 46 plantas de producción, sus productos están presentes en 81 países de los 5 continentes, además, a nivel de América Latina, ocupa el ranking número 1 al 2018 referente a la gestión de talento humano para la retención de sus empleados. En el 2016 se le otorgo el reconocimiento a la segunda mejor empresa reputada de Colombia por Merco Empresas y como el segundo mejor empleador del país, según Merco Talento, 2016 (Grupo Nutresa, 2019).

Los planes y programas desarrollados por el Grupo Nutresa S.A, están enfocados en el fomento del desarrollo integral de los empleados con el fin de incentivar su compromiso y alcanzar sus objetivos, incrementando y haciendo eficiente la productividad de la empresa, en miras hacia el

futuro. En este sentido, la gestión de talento humano en Nutresa se ha ceñido según los ítems de la figura 12.

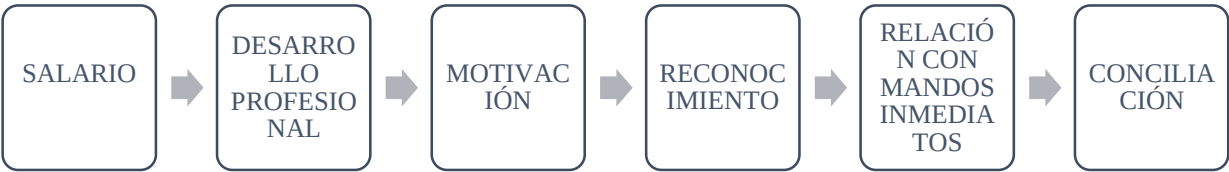


Figura 12. Medición de la calidad laboral en Grupo Nutresa S.A. Adaptado de Grupo Nutresa S.A (2019). Por Wilmer Ospina, 2019

Tabla 1. Estrategias de retención de talento humano en Grupo Nutresa S.A

Estrategias	
GRUPO NUTRESA S.A Gestión de talento humano.	Contexto laboral diverso e incluyente
	Fortalecimiento del estilo de liderazgo.
	Gestión de la cultura y clima laboral. Equilibrio entre vida profesional y personal.
	Creación de un plan de vida laboral y familiar, que fomente el sentido de pertenencia con la organización.
	Fortalecimiento de canales y estrategias de reclutamiento mediante redes sociales.
	Desarrollo de esquema salarial concorde al alcance de los retos corporativos y el compromiso de los colaboradores.
	Capacidad permanente de expansión como estructura sólida ante los talentos.
	Generación de oportunidades equitativas.
	Promoción de hábitos saludables.
	Alta aceptación de la imagen en el mercado dado sus valores éticos y profesionales.
	Consolidar prácticas para la planificación y el desarrollo del talento humano como pasantías, convocatorias y postulados

NOTA: Descripción de las estrategias. Adaptado del Grupo Nutresa (2019). Por Wilmer Ospina, 2019

La tabla 1 evidencia las estrategias propuestas por el personal de talento humano para la retención de empleados utilizada por el Grupo Nutresa, permitiendo identificar la óptima planeación del talento humano, los aportes de competencias que puede prestar cada empleado, el liderazgo y continua motivación a partir de programas de formación y acompañamiento para empoderar los líderes en la organización, permitiendo el fortalecimiento de sus competencias y un impacto positivo en el contexto organizacional.

Se observa, además, la importancia en generar un equilibrio de vida personal-laboral, promoviendo la cultura del cuidado de la salud y bienestar físico, mental y social.

4.3. Concepto comparativo entre Philippi y Grupo Nutresa S.A.

Aunque las estrategias implementadas por Grupo Nutresa se asemejan a las aplicadas por Philippi, la segunda tiene deficiencias en los roles comunicativos y capital salarial. La empresa brasileña ha tenido un bajo impacto visual y promocional en el mercado que, a pesar de ser muy reconocida en el sur de Brasil, le falta fuerza en los canales de expansión y plataformas mediáticas que la potencialicen como una empresa sólida en el mercado y sea atractiva para grandes talentos.

De otro lado, la primera, promueve el equilibrio entre los objetivos colectivos y particulares, mediante la creación y asesoramiento de un plan de vida haciendo parte de la empresa; adicional a ello, es de resaltar la importancia que tiene hoy día la inclusión y diversificación del capital humano y el impacto que, a nivel social se tiene, el dar a conocer o resaltar este aspecto.

Finalmente, las políticas éticas y valores empresariales, son de gran importancia y mayor atracción en el mercado laboral, pues esto influye mucho en el clima organizacional y logra retener el personal durante más tiempo.

Conclusiones.

Philippi, es una empresa estructuralmente bien consolidada y con gran oportunidad de posicionamiento a nivel internacional dado su desempeño a nivel nacional, a partir de los datos obtenidos en campo, la perspectiva de los trabajadores es bastante aceptable y receptiva referente a la vinculación y estancia laboral, no obstante, se deben fortalecer ciertos aspectos que promuevan principalmente el aumento salarial y los canales comunicativos entre el personal.

El trabajo desarrollado por el departamento de talento humano ha sido eficiente a lo largo de su permanencia en el mercado; sin embargo, hace falta incentivos y críticas constructivas que permitan la retroalimentación y mejora continua para el logro de objetivos individuales y colectivos. De otro modo, es importante desarrollar una imagen mucho más potente en el mercado para acaparar la atención de mejores talentos y lograr una solidez y predominancia en éste.

En general, el diagnostico de lo hasta ahora gestionado por talento humano ha tenido gran receptibilidad y ha sido eficiente para sus trabajadores, a pesar de ello, para lograr un reconocimiento a nivel América Latina, se deben realizar ajustes organizacionales e invertir en las estrategias a implementar, como por ejemplo la promoción de estilos de vida saludable y la participación e inclusión de toda la población como pasantías, convocatorias, postulaciones, etc. A mayor reconocimiento a nivel local-nacional, mayores serán las oportunidades de disminuir la rotación de su personal y por ende, evitar pérdidas innecesarias.

Bibliografía

- Chavenato, I. (2001). *Administracion de Recursos Humanos* (5a ed. ed., Vol. 5). México D.F.: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Dorado, R. (2013). *Retención del personal valioso*. Obtenido de Executive en Administración y Direccion de empresas: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/30/retencion-del-personal-valioso/>
- Escuela Europea de Dirección y Empresa (EUDE). (2018). *¿Qué es la gestión del talento humano?* Obtenido de blog.eude.es: <https://blog.eude.es/que-es-la-gestion-de-talento-humano>
- Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revistas Económicas CUC*, 35(1), págs.61–77. Obtenido de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/219>
- Galeano, V., García, J., Quiroga, I., & Ramírez, A. (2016). Estrategias para la retención del personal idóneo para la organización. *Trabajo de grado*. Bogotá, Colombia: Universidad Sergio Arboleda. Obtenido de [https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/959/Estrategias para la retencion del personal idoneo para la organizacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/959/Estrategias%20para%20la%20retencion%20del%20personal%20idoneo%20para%20la%20organizacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Garcés, C. L. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), págs.108-115. Obtenido de <http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RFunlam/article/view/1898/1514>
- García, M., Ibañez, J., & Alvira, F. (1993). *La encuesta. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Gonzales, D. (2011). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), págs.45–72. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/11/11>
- González, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45-71. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>

- Grupo Nutresa S.A. (2019). *Quienes somos*. Obtenido de [gruponutresa.com: https://www.gruponutresa.com/quienes-somos/](https://www.gruponutresa.com/quienes-somos/)
- Hernández, R., & Osorio, L. (2016). El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia. *Tesis de maestría*. Bogotá, Colombia: Colegio de Estudios superiores de Administración – CESA. Obtenido de https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1655/MBA_00480.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lozano, J. (2014). La retención de talento humano, una estrategia en la economía del conocimiento. *Curso de actualización*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12637/LA%20RETENCI%20DEL%20TALENTO%20HUMANO,%20UNA%20ESTRATEGIA%20EN%20LA%20ECONOM%20CDA%20DEL%20CONOCIMIENTO..pdf?sequence=1>
- Noguera, J. M. (Febrero de 2015). La gestión del talento humano en las empresas colombianas una forma de hacerle frente al fenómeno de la globalización. *Ensayo de grado*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13766/ENSAYO%20FINAL%20JOSE%20MARIA%20MARCOS%20NOGUERA%20ROSERO_PARA%20imprimir.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. *Trabajo de grado*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Revista Dinero. (22 de junio de 2017). Ranking de las mejores empresas en atracción y retención del talento. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/mejores-empresas-en-gestion-del-talento-en-colombia-2017/246826>
- Soto, M., Balvín, I., Cano, O., & Escobar, M. (2012). Direccionamiento estratégico desde la gestión del talento humano para la empresa CEDIMED. *Trabajo de grado*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín. Obtenido de [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/220/Direccionamiento estratégico](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/220/Direccionamiento%20estrategico)

desde la gestión del talento humano para la empresa
CediMed.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Toro, L. (Mayo de 2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales .

Trabajo de grado. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de
[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ Y?sequence=2](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ_Y?sequence=2)

Universidad de Chapeco. (2018). *Historia de Fundación*. Obtenido de unochapeco.edu.br:
www.unochapeco.edu.br/info/a-unochapeco-2

Universidad de Chapecó. (2018). *Presentación Institucional*. Obtenido de bell.unochapeco.edu:
bell.unochapeco.edu.br/pctchapeco

Velasco, D. (2010). *Alto rendimiento. Hecho Realidad*. . Obtenido de accenture.com:
https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-39/accenture-informe-spain_responsabilidad-empresarial-espana-2015.pdf