



Facultad de Ciencias Económicas y empresariales

RETENCIÓN DEL TALENTO, RELACIONADO CON LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO

Clave: 201506904

Coordinador: María Olga Bocigas Solar

Resumen

El presente trabajo quiere analizar de qué manera afecta la experiencia del empleado en la retención del talento. En un mundo empresarial, donde cada vez se encuentran más dificultades para retener a los empleados a causa de diferentes factores, como pueden ser la globalización o la necesidad de innovar en la empresa, es importante que la empresa identifique el talento de sus empleados atrayéndolos a la vez que reteniéndolos. Una vez se cuenta con el talento, la compañía estaría en posesión de una ventaja competitiva frente a otras empresas dado el valor que nos aporta el empleado. Hoy en día, las compañías no se pueden permitir la rotación voluntaria de sus empleados. Debido a este factor, en este trabajo se analizarán los diferentes elementos y estrategias para que los empleados se mantengan en la empresa. Además, se dará un viaje a través de la experiencia del empleado, desde el inicio hasta el final de su paso por la empresa. Se analizará el vínculo que hay entre la experiencia de empleado y la retención del talento, observando cómo se pueden utilizar y así poder sacar partido a la ventaja que se tiene sobre otras compañías

Abstract

In this paper, we want to analyze how the employee's experience affects the retention of talent. In a business world where it is increasingly difficult to retain employees because of different factors such as globalization or the need to innovate in the company, they have to identify talent and attract into the company. Once you have the talent, as a company you are in possession of a competitive advantage over other companies due to the value that the employee gives us. Companies cannot allow this employee to leave the company voluntarily so we will analyze different elements and strategies to keep in the company. A trip will be given through the experience of the employee from the beginning to the end of their passage through the company. The link between employee experience and talent retention will be analyzed, observing how they can be used to take advantage of the advantage over other companies.

Índice:

1. Introducción
 - 1.1. Importancia de los Recursos Humanos
 - 1.2. Evolución de la Gestión de los Recursos Humanos
2. Momento actual de las empresas
 - 2.1. Que se está viviendo
 - 2.2. Talento
3. Retención del talento
 - 3.1. Diferentes variables que influyen en la retención del talento
 - 3.1.1. Teorías de motivación del empleado
 - 3.1.2. Estrategias de retención del talento
 - 3.1.3. Sentimiento de pertenencia o Vinculación
4. Factores que influyen
 - 4.1. Edad y Sexo
 - 4.2. Sector en el que trabaja
 - 4.3. Puesto que ocupa
 - 4.4. Tamaño de la compañía
 - 4.5. Experiencia de empleado
5. Análisis de la experiencia de empleado
 - 5.1. Metodología
 - 5.2. Trabajo de Campo
 - 5.3. Resultados
6. Análisis de las salidas de la compañía
 - 6.1. Rotación de personal
 - 6.2. Factores que afectan a la Rotación voluntaria
7. Conclusión
8. Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

1.1. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

El mundo empresarial está evolucionando en cuanto a la visión que tiene la empresa hacia el empleado y la que tiene el empleado hacia la empresa.

Las empresas buscan cada vez más a personas muy preparadas, con un amplio conocimiento, que tengan diferentes competencias como por ejemplo la habilidad y capacidad del aprendizaje continuo, el trabajar en equipo y la adaptación al cambio (Corral 2007). Pero hay un factor que buscan las empresas y que no se nos puede olvidar, toda compañía necesita encontrar a los mejores empleados y mantenerlos en ésta el máximo tiempo posible. De esta manera, podrán obtener una mayor rentabilidad y así mantener un buen nivel de competitividad. Como nos dice Bontis (1998) o Edvinsson y Malone (2001)

En cuanto a los empleados más valiosos, éstos son cada vez son más difíciles de retener. Esto se debe a que sus habilidades y competencias diferenciales les pueden permitir el irse a otra empresa en la que el salario o las condiciones son mejores. Además, según un estudio de KPMG (2016) generaciones que empiezan a entrar en el mercado de trabajo como los Millennials o la Generación Z probablemente serán más difíciles de retener, puesto que, piensan y dan más importancia a nuevos factores y aspectos que antes simplemente no se contemplaban.

Es evidente que la manera que se tenía de ver cómo funcionaban los empleados desde un punto de vista interno de una empresa ha ido cambiando a lo largo del tiempo. Mientras anteriormente no se les daba mucha importancia a los empleados, actualmente las empresas han comenzado a darse cuenta de que los empleados cualificados marcan una gran diferencia dentro de las compañías creando valor. Esta creación de valor puede significar el generar beneficios para la compañía. Viendo como un empleado cualificado puede marcar la diferencia, y hoy en día en pleno s. XXI retener el personal se ha vuelto clave, como nos dice Dibble (2001). El problema llega cuando no se tienen suficientes empleados cualificados para hacer frente a los retos como mencionan (Ban, Drahnak-Faller & Towers, 2003; Cavana, Boyd & Taylor, 2007)

Por ello, se puede decir que las empresas están en un entorno vertiginoso de cambio, en el que es necesario ser competitivo para sobrevivir. Cuando hablamos de este entorno, se hace referencia a la sociedad, la tecnología, la política y el ámbito cultural. Pero las empresas no se pueden olvidar que dentro de ese entorno también se encuentran las expectativas de los empleados. Así podemos decir, que los factores son numerosos e intervienen desde dentro y desde fuera de la empresa. (Quirant y Ortega, 2006)

Al estar la empresa en un entorno de cambio constante, el departamento de Recursos Humanos debe acompañar y estar preparado de una forma proactiva para estos cambios. Por ello, se puede decir que se enfrentan a varios retos. Un primer reto de atraer al empleado con talento a la compañía. Una vez la organización ha conseguido atraer al empleado, debe enfrentarse a cómo gestionar a las personas. ¿En quién te vas a centrar? Como dicen Björkman y Smale (2010) hay que centrarse en aquellas personas que en un futuro pueden ocupar puestos en la compañía que generen una ventaja competitiva. Se recomienda ser cuidadoso con las personas a las que consideramos valiosas, puesto que, según un estudio, solo se posee un 5% de trabajadores de alto potencial en cada multinacional (Eddy et al. 2006). El segundo reto que se encuentran las compañías es la medición de potencial de los trabajadores. Para ello Charan et al. (2001) nos propone medir las diferentes competencias del empleado que son requeridas para un puesto en cuestión. Algunas compañías optan por desarrollar un modelo de competencias de acuerdo con sus valores y formas de actuar.

El principal reto con el que se va a encontrar el departamento de Recursos Humanos es el que se va a analizar en este trabajo: retener al empleado con talento. Este posiblemente sea el mayor reto de los vistos anteriormente

1.2. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En 1911 se empezó a hablar de los Recursos Humanos, siendo Frederick Taylor uno de los autores más destacados, que hablaba sobre cómo se podía incrementar la productividad a base de observar cómo se comportaba el empleado.

El incremento de la competitividad y producción ha causado que las empresas empiecen

a mirar algunos aspectos que antes no se observaban tanto. Uno de estos aspectos sería la calidad de los propios Recursos Humanos. A finales de los años 50 se empieza a impartir una asignatura en las universidades, llamada Economía Personal, como enseñanza, la cual va bastante ligada a la Gestión de personal. (Marr y Garcia Echevarria 1984)

En un primer momento, las empresas se centran en la Gestión de personal, que se enfocaba principalmente en el bienestar de todos los empleados de la compañía y en que cada empleado estuviese en el puesto que les correspondía. Poco a poco, se ha ido pasando de la Gestión de personal a la Gestión de personas. Esta gestión de personas está más orientada hacia los objetivos individuales y de la organización, ofreciendo a los empleados recompensas intrínsecas y extrínsecas. (Dolan & Raich, 2010)

El departamento de Recursos Humanos va a intentar renovarse. El objetivo principal que tenía el departamento era que se cumpliera un trabajo, y para ello se contrataba a personas y se gestionaban de la mejor manera posible. Con el tiempo, este objetivo ha ido cambiando y ahora consiste en conseguir el compromiso del trabajador, lo cual es bastante ambicioso por parte de la empresa y también algo abstracto. (Dolan y Raich, 2010) Se comenzaron a usar sistemas de compromiso que aumentarían el compromiso de los empleados con la empresa, mediante vínculos psicológicos, como narra Arthur (1992) en un estudio que realiza en EEUU. En ese estudio observa que cuando se implantan estos sistemas, la producción aumenta y la rotación no deseada disminuye.

En los últimos años surgen una serie de compañías basadas en la innovación como ventaja competitiva en el mercado, y para ello que requieren personas con un gran valor añadido. Estas compañías suelen estar asociadas a un tipo de organización llamadas organizaciones orgánicas (Fernandez 1999). Estas organizaciones cuentan con una gran coordinación y flexibilidad incentivando el trabajo cooperativo y permitiendo a los empleados generar confianza y compromiso (Burns y Stalker, 1980; Mintzberg, 1979; Miles y Snow, 1984)

Otro elemento que está empezando a cambiar dentro de las organizaciones, es la integración del departamento de Recursos Humanos dentro del plan estratégico de la compañía, usándolo para conseguir objetivos. El rol de este departamento mediador que en la gestión de personal era conocido por solucionar problemas y mediar, se irá eliminando y dará paso a un departamento que buscará la planificación enfatizando la estrategia mediante la cooperación de los empleados. Son numerosos los autores que

hablan sobre esto y van dando claves para esta cooperación como Dolan y Garcia (2002). Estos autores argumentan que la cooperación se conseguirá a través de programas de cultura corporativa; paquetes remunerativos (Gomez-Mejía y Balkin, 1992) o la cohesión del equipo y desarrollo (Lawler, 2002).

Por otro lado, fruto de la globalización las empresas han ido centrándose más en el entorno que les rodea, convirtiendo así la gestión del conocimiento en una de las claves para generar productos o servicios competitivos. Como dice Tomas Rubio (2016), cada empresa se diferencia por sus objetivos, valores, y sobre todo por cómo gestiona a los empleados con talento que tiene. Se empieza a observar también a las empresas por cómo tratan a sus empleados y a la sociedad. Todo esto será responsabilidad del departamento de Recursos Humanos que ha ido evolucionando a lo largo de los años hasta llegar a la actualidad, donde su principal función es gestionar a las personas de la compañía, atrayendo, formando, desarrollando y reteniendo a los empleados.

2. MOMENTO ACTUAL DE LAS EMPRESAS

Se analizará el momento por el que está pasando la empresa y los retos a los que se enfrenta la empresa a la hora de identificar, gestionar y retener el talento de los empleados dentro de sus compañías.

2.1. MOMENTO QUE ESTÁN VIVIENDO LAS EMPRESAS

En la actualidad las empresas y sobre todo el departamento de Recursos Humanos han sufrido numerosos cambios debido principalmente a los siguientes factores: la globalización, la necesidad de innovación y sostenibilidad, la diversidad generacional y la tecnología (Boudreau 2014; Roheling et al. 2005). Para todos estos cambios que se están produciendo en las empresas se requieren empleados orientados al cambio y capaces de trabajar en equipos diversos. Adaptarse a estos cambios es otro reto para el departamento de Recursos Humanos.

Uno de los principales problemas que se están encontrando las empresas es el de la globalización. En los casos en los que las empresas se expanden a otros países, hay que tener en cuenta que no solo la cultura o el lenguaje es diferente, también entrando en juego las leyes, la sociedad o la política del país. Como dice Paul Sparrow (2007) esto

obliga a las empresas a pensar cómo va a ser la gestión de los Recursos Humanos en los diferentes países. Por ello se podría decir que la globalización obliga a una serie de cambios en la gestión de los departamentos de Recursos Humanos a diferentes niveles. (Taudien, 2014).

Otro gran problema con el que se encuentran en el departamento de RRHH de la empresa es el del envejecimiento de las plantillas de trabajo. Los trabajadores más cualificados están empezando a retirarse y eso conlleva tener que captar y reclutar nuevos empleados, sustituyendo o modificando la plantilla. Lo que están intentando las empresas en estos casos es fidelizar al empleado hasta que se les encuentre un sustituto cualificado. Según varios autores (Selva y Tresserra, 2013;2014) se debe incrementar la flexibilidad en el trabajo para conseguir esa fidelización. Otros, sin embargo, como (Arms- trong-Stassen, Schlosser, y Zinni, 2012; Cheung y Wu, 2013) opinan que lo que se debe hacer para fidelizar a estos empleados es proporcionar un buen clima de trabajo, en el que se fomente el apoyo y se empleen diferentes sistemas de reconocimiento manteniendo motivados a los empleados.

Por último, cabe destacar que dentro de la organización empiezan a convivir varias generaciones con diferencias visibles dentro de la misma empresa. En estos casos lo que debe de hacer el departamento de RRHH es poner unos objetivos y retos de acuerdo con los objetivos y valores de las diferentes generaciones. (Cennamo y Gardner, 2008; Twenge, Camp- bell, Hoffman y Lance, 2010)

2.2. TALENTO

Una vez se ha observado que las empresas buscan cada vez más retener y atraer a aquellas personas con talento, se debe definir que es el talento. Según la Real Academia Española de la Lengua (RAE) El talento es la inteligencia, aptitud que una persona tiene para entender o desempeñar una acción. Otra definición posible es la da Pilar Jericó (2001) en la que establece que aquellas personas con talento tienen una capacidad de mejorar los resultados en la organización. Pilar Jericó da sus ingredientes para formar el talento: las capacidades, el compromiso y la acción. Las capacidades son las habilidades o competencias que se desarrollan dentro de la empresa, el compromiso mediría el grado

de involucración hacia la empresa y la acción sería el cómo actúa. Si sumas estos tres ingredientes llegarás al talento.

El talento está empezando a ser denominado por algunos economistas (F. Moreno y E Godoy 2012) como el nuevo capital intangible, ya que crea valor en las empresas, pero lo que no se sabe hasta el momento es cómo se puede medir este talento.

A lo largo de la historia el talento ha tenido varios puntos de vista, desde tiempos pasados se consideraba que el talento era innato, y que era otorgado por poder divino. Dios te daba unas habilidades, que te hacían sobresalir por encima de los demás. En la edad media se refieren al talento como algo natural en el que posees la aptitud o capacidad, porque la naturaleza así te las ha dado, Goethe, un poco más adelante, afirma que ese talento no es hereditario, afirmando que es innato, y que, por lo tanto, no se necesita experiencia para tenerlo. Para explicar este concepto utiliza ejemplo de los talentos musicales. Nietzsche, con la misma idea que Goethe, dice que el talento es innato y es parte de lo que hace que una persona sea un genio. Los últimos filósofos empiezan a separar términos, como por ejemplo Alonso y Benito (1996) separa términos como prodigio, genio y talento. Mönks y Mason (2000) diferencian también términos como persona talentosa, persona altamente capaz y persona dotada.

En la actualidad hay varias teorías, según Villariaga, Martínez y Benavide se podría decir que se diferencian dos tipos de talentos, el talento actual y el talento potencial, el talento actual sería aquel que se tiene en el presente, que se manifieste y sea evidente. Sin embargo, el talento potencial es aquel que se puede desarrollar y que todavía no se ha manifestado, bien sea porque no se ha tenido la oportunidad de demostrarlo o por diferentes factores.

Hay que comentar que este talento es evolutivo, es decir, el talento potencial puede llegar a ser un día un talento actual, y el talento actual puede darse en diferentes niveles por lo que se puede evolucionar en él. Se sabe, por otra parte, que los talentos tienen diferentes niveles, después de diferentes estudios realizados como (Villarraga, 2002; Villarraga y Castro, 2003).

Por otro lado, conocidos psicólogos como K. Anders Ericsson han hecho estudios acerca de cómo llegar a tener éxito laboral. Observando que el talento puede ser innato, no quita que sea imprescindible echarle horas a base de trabajar y practicar. La conclusión, por lo tanto, fue que aquellas personas que tenían más éxito, eran aquellas que trabajaban más.

Por último, José Antonio Marina en su obra “La educación del talento” (2010) vincula el talento a un tipo de inteligencia práctica, que ordena y distribuye las demás capacidades; esta inteligencia estructura nuestros proyectos, nuestras emociones, éxitos y fracasos.

Pero ¿Cuáles serían los talentos que se están buscando en las empresas? En 2009 Kelly Mogollon dice que se conocen diferentes tipos de talento en la empresa, existe gente con talento de líder, otros con talento comercial o talento administrativo. Por ello, Kelly dice que es importante identificar qué tipo de talento posee cada persona y así asignarle en el departamento o posición “ideal”, sacando provecho de ese aporte de valor que va a dar. Por otro lado, Pilar Jericó (2001) habla de seis tipos de talentos: directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Como se puede observar hay diferentes opiniones acerca de cuáles son realmente los talentos, pero estos no están definidos o encuadrados en unos pocos.

Hoy en día, en las empresas, los talentos que pueden surgir son numerosos, entre ellos estaría tener actitud positiva o tener carácter emprendedor. Por ello, es importante detectarlos e identificar que talentos requiere cada empresa. Si los empleados ya están en la compañía y poseen estos talentos, se debería diseñar un plan de desarrollo adecuado para gestionar, mostrar y hacer crecer dicho talento.

Como dice José Alfredo López en su artículo “Cómo identificar el talento entre tus empleados” (2017) la compañía tiene que tener en cuenta lo siguiente: comunicar de una manera clara el talento que se requiere en la empresa y en cada puesto, definiendo cómo la empresa va a medir y gestionar el potencial de cada empleado.

Por ello, y como diferentes autores como Kesler (2002) o Pascal (2004) hablan sobre cómo la Gestión del talento en la empresa es fundamental. Lo describen como el proceso mediante el cual se incorporan o se descubren personas o empleados con una serie de talentos que destacan sobre los demás en una situación específica. La manera de gestionar

el talento por parte del departamento de RRHH de cada empresa es diverso, dado que están afectados por bastantes factores, como por ejemplo el cómo se implementa o se formula la estrategia de cada compañía.

3. RETENCIÓN DEL TALENTO

En la actualidad se podría decir que hay una guerra entre los departamentos de Recursos Humanos de las mayores organizaciones mundiales, por conseguir atraer y retener el talento en sus compañías. ¿Porqué consideran esto tan importante?

En una encuesta realizada por Michael Page a departamentos de recursos humanos de diferentes empresas, se reveló que la principal responsabilidad de su departamento está asociada con el talento, y esto implicaría: el cómo gestionarlo, formaciones, planes de desarrollo, progresión de carrera...

La importancia de retener este talento estaría ligada con la ventaja competitiva que este genera. Por ello, y para retener el talento, el primer paso que se tiene que realizar es la atracción ese talento como ya se ha mencionado previamente. Esto lo harán las diferentes compañías a través de diferentes técnicas e intentando satisfacer una serie de necesidades del empleado, marcando la diferencia frente a otras compañías a la hora de satisfacerlas.

El segundo paso sería más complicado, y consistiría en retener ese talento, puesto que en la compañía el talento es lo que hace que todo funcione. Es verdad que una parte importante de la empresa es la de los recursos materiales que se utilizan, pero no se podrían utilizar sin la “chispa de creatividad” que le puede proporcionar un talento humano. Los empleados se encargan de idear, producir y diseñar los bienes o servicios que van a poner a la venta, controlan la calidad, los recursos que se usan o las estrategias que se llevaran a cabo y todo esto a través del talento. Por lo tanto, cuanto mayor sea este mejor funcionará y mayores serán los beneficios (Rabin Chuquisengo, 2009)

El talento en las empresas es lo que genera ideas, y permite que la empresa pueda diferenciarse de las demás. Esto explica por qué una de las principales luchas entre las

mejores empresas es la de atraer y retener a los mejores talentos, ya que tendrán mayor capacidad de generar nuevas ideas (Psicología y empresa). Y todo esto no tiene que estar ligado a que una nueva idea sea lo mismo que un nuevo producto. Una nueva idea puede ser el cómo mejorar la experiencia de tu cliente en tienda permitiéndote diferenciarte de tus competidores por el trato que das al consumidor.

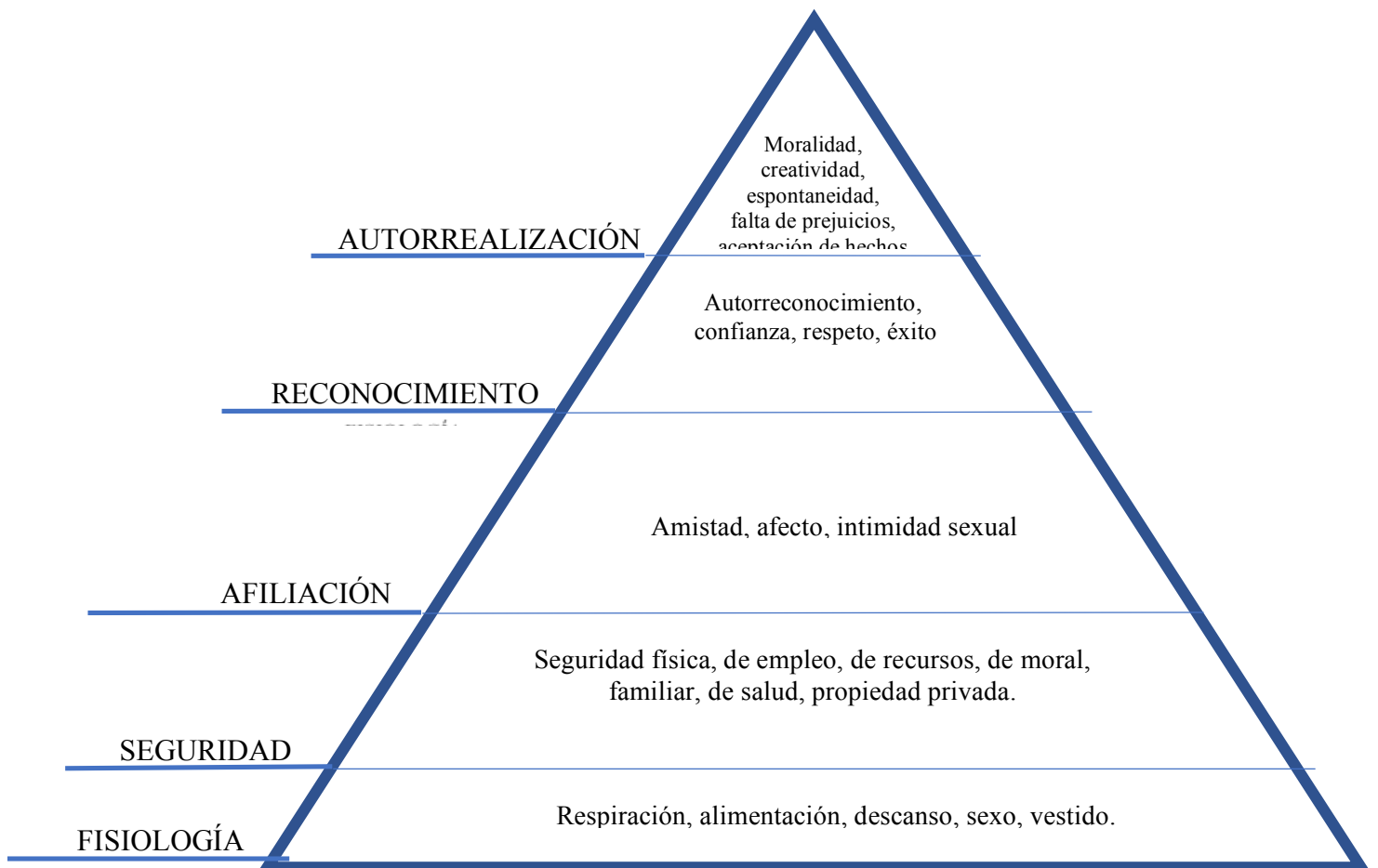
Las compañías no buscan retener el talento por un periodo corto de tiempo, si no el mayor tiempo posible, para así ser competitivos más tiempo y generar el mayor beneficio posible, lo cual genera un gran reto. El problema que se genera es el siguiente, aquellas personas con talento se pueden cansar de la compañía fácilmente por diferentes razones que se analizarán más adelante, entre ellas se encuentran que no sea lo suficientemente retador para el empleado, o que otras compañías se interesen por ese talento ofreciendo unas mejores condiciones.

3.1 DIFERENTES VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO

A la hora de hablar de las diferentes variables que influyen en la retención del talento, se analizarán las teorías de motivación del empleado. Dado a que se quiere observar cómo afecta la motivación del empleado cuando decide si quiere permanecer o no en la compañía. Se analizarán también distintas estrategias que se podrán poner en práctica para lograr retener a aquellos empleados con talento. Y por último se observará como el sentido de pertenencia es clave para conseguir empleados más vinculados a la empresa, consiguiendo que se queden en la empresa.

3.1.1 TEORÍAS DE MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO

El empleado dentro de la empresa tiene una serie de necesidades y expectativas. Por ello lo que se intentará en las organizaciones es satisfacer estas expectativas y necesidades. Muchas personas han intentado definir esas necesidades que el empleado tiene, uno de ellos fue Abraham Maslow con su pirámide de necesidades desde la base hasta la cúspide (Figura 1). Maslow viene a decir lo siguiente.



(Figura 1) Pirámide de Maslow

El empleado necesita una serie de necesidades que se consideran básicas para trabajar, esas son las necesidades fisiológicas las cuales son inherentes para todos como serían beber comer o descansar. El siguiente nivel sería la necesidad de seguridad, mantenerse seguro y protegido, por ejemplo, vivienda, salud o empleo. Las necesidades sociales o de afiliación son aquellas que desarrollan lo afectivo o la intimidad sexual. El nivel superior serían aquellas necesidades de reconocimiento o autoestima, en las que se hace referencia al reconocimiento, la confianza y el respeto. Por último, las necesidades de autorrealización serían aquellas que desarrollan tu potencial. (Rubén Turienzo)

Las cuatro necesidades que van desde las básicas hasta las de reconocimiento se pueden ofrecer al empleado, dado que algunas de ellas son materiales como pueden ser el salario o la vivienda, también se pueden ofrecer las necesidades de afiliación y reconocimiento ofreciendo nuestra amistad y elogiando a nuestros empleados. Sin embargo, la necesidad de autorrealización es única del empleado. No hay manera de interceder en ella de forma directa. Muchos otros autores han hablado de esta necesidad que varios han llamado motivación.

E aquí uno de los principales problemas con los que se encuentran las compañías, ¿Cómo saben que es lo que motiva a nuestros empleados? Respondiendo a esta pregunta se sabrá más en detalle qué factores se pueden tocar, influir y hacer que estos talentos se queden en nuestra empresa.

Para ello Herzberg tenía una teoría que dice lo siguiente. Todos los factores de una empresa son higiénicos o motivacionales. Los factores motivacionales son aquellos que van ligados al individuo y que están relacionadas con aquello que realiza o desempeña. Estos factores incluyen el crecimiento personal y profesional, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización. Herzberg opina que las tareas que tiene cada puesto deberían ser diseñadas de manera más compleja desafiando al empleado y consiguiendo así una mayor satisfacción por su parte.

Otra teoría a analizar es la propuesta por (Muro 2000) el cual argumenta que se necesitan los siguientes siete conceptos para estar motivados en el puesto de trabajo. A continuación indicará cual es la manera adecuada de usar estos siete conceptos.

- El primero sería el saldo fijo: Tener un buen salario que te permite satisfacer tus necesidades va a influir en querer salir de la compañía o permanecer en ella. Un buen saldo fijo influiría de manera positiva en mantener al empleado en la empresa
- Reconocimiento: El ser reconocido públicamente que el trabajo que estas llevando a cabo es beneficioso para la compañía, influiría positivamente en la retención del empleado.

- Calidad de relación con el jefe directo: Es un factor que entrará mucho en juego dado que si es una relación negativa será muy fácil que el empleado salga de la compañía. Que sea buena es imprescindible para que el empleado se mantenga en la compañía.
- Posibilidades de desarrollo: Si el empleado ve que las posibilidades de desarrollarse en una empresa son factibles según el rendimiento del empleado va a tener una mayor motivación y por ello mayor probabilidad de permanecer en la empresa.
- Aprendizaje y formación: Es uno de los factores que más influye puesto que seguir aprendiendo y formándose es una de los elementos que más valoran nuestros empleados. Y que hará que sigan con nosotros.
- Calidad de la alta dirección: Ver que las decisiones y estrategias que se toman en la alta dirección concuerdan tanto con los valores de la empresa como con los del empleado además de que sean coherentes y destinados a buscar un mayor beneficio para la compañía influirá en la decisión del empleado.
- Conocimiento y credibilidad del proyecto de la empresa: Uno de los más importantes es saber qué hace la compañía y como lo hace, si está alineado a los valores del empleado va a ser un factor muy positivo.

Estos son algunos de los factores que influyen en la decisión del empleado, habría que considerar otros como son el ambiente laboral, cómo te relacionas con tus compañeros, estabilidad en el puesto y algunos más. (Irmante Jackute, 2013)

En las teorías de motivación entraría en juego la Teoría Z formulada por William Ouchi, esta teoría es una teoría japonesa que explica cómo el trabajo es la base de la satisfacción y de la motivación. Explicándolo un poco más en profundidad, Ouchi decía que se debía promover el amor del empleado por la empresa mediante un trabajo fijo en el que el empleado sienta seguridad y tenga un bienestar general. Este amor hacia la empresa, tiende a tener una productividad muy alta y una satisfacción por parte de los empleados muy elevada.

La Teoría Z como indica Randstad tiene tres valores fundamentales:

Confianza: Se confía en que el trabajador de todo de sí mismo y consiga el mejor resultado posible para la empresa, promoviendo así el autocontrol del empleado.

Trato Íntimo: El papel del jefe juega un papel muy importante, debe conocer a fondo a los empleados sabiendo cuáles son sus miedos alegrías o tristezas, yendo más allá de lo que se denominarían relación jefe-empleado deben cooperar entre ellos llegando a tener una relación de confianza.

Sutileza de las relaciones: Hay que tener en cuenta que cada empleado es diferente y que a cada uno se le deberá de tratar de diferente manera, por ello el jefe debe adecuar su relación hacia la persona.

Estas diferentes teorías de motivación ayudarán a mantener al empleado con ilusión y ganas de continuar en la compañía. Cuando una empresa observa que un empleado o varios de ellos no están motivados, se deberían de preguntar el por qué y analizar los factores que afectan a la motivación, ya que la desmotivación da lugar a una posibilidad mayor de que el empleado salga de la empresa.

3.1.2 ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DEL TALENTO

La empresa tiene que proponer una serie de estrategias para lograr retener a los mejores talentos en las empresas. Las estrategias según Henry Mintzberg (1999) son o un patrón de acciones o un plan de acción. Un plan de acción consiste en elaborar un plan para conseguir el resultado, mientras que un patrón de acciones consiste en ver como son llevadas a cabo las estrategias en una compañía, analizando cómo son los procesos para llegar al objetivo y así decir que patrón tienen.

A continuación, se dividirán las estrategias entre monetarias y no monetarias. Pese a las diferentes opiniones generadas, las estrategias monetarias siguen teniendo más peso que aquellas no monetarias. (Diego René 2009)

Estrategias monetarias

Para Wayne Roberts (2005) la compensación monetaria es el total que te paga la empresa por los servicios que le proporcionas. Está es una actividad clave para la empresa, pero es una de las tareas más retadoras, puesto que tiene numerosos elementos determinantes, entre ellos afecta a como se cumplen los objetivos y las estrategias.

Beneficios económicos: Esto hace referencia a las ayudas o ventajas que da la empresa al empleado, puede incluir vehículo, vivienda hasta seguridad social. Dependiendo de la responsabilidad que desempeñe el empleado estos beneficios serán mayores o menores.

Bonificaciones/ Incentivos: Según los resultados que tenga el empleado en un periodo de tiempo determinado generalmente medido a través de indicadores, se le recompensará con una bonificación económica por ejemplo con bonos especiales. Otra manera de entregar bonificaciones es al llegar conseguir una meta o un objetivo de la compañía.

Políticas salariales: Este caso consiste en superar el salario medio que ganan normalmente los empleados del sector en ese puesto, ofreciendo un mayor salario que la competencia generará una mayor retención.

Compensación variable: Consiste en retribuir al empleado según su desempeño, se acuerdan una serie de variables mediables a las que si llega el empleado se le recompensará, u otras que tengan ventajas fiscales para el empleado.

Compensación flexible: En este caso el empleado o la empresa eligen como retribuir al empleado, de esta manera una forma de retribuir sería mediante servicios que la compañía va a ofrecer al trabajador y la otra sería mediante metálico.

Estrategias no monetarias

Las estrategias no monetarias no aseguran un trabajo de calidad, como argumenta Pardo (2003) la cantidad que ganas se complementa directamente con la calidad del trabajo que haces marcando la diferencia de aquellos que hacen un trabajo de calidad. También se

tiene en cuenta el término Job enrichment de Gelbert (2010), el cual dice que hay una serie de factores o elementos que motiva al empleado a permanecer en la empresa, como por ejemplo la variedad de las operaciones o la tarea con identidad. Algunos de los elementos serían los siguientes:

Buen clima laboral: Generar un buen clima es clave dado a que la mayor parte del día están en la oficina trabajando, como diría Litwin & Stringer (1988), el clima organizacional es una propiedad del ambiente de trabajo descrita por los empleados que allí trabajan. Por lo que estos tienen que estar satisfechos y así crear un clima agradable. Si esto no es así, la rotación laboral aumentará y habrá una peor satisfacción laboral como decía Patterson, Warr & West, (2004). Pero no solo eso, sino que Griffith (2006) ha encontrado una relación positiva entre la productividad y el rendimiento, consiguiendo mejores resultados si el empleado está satisfecho.

Mentoring: El Mentoring consiste en lo siguiente, un empleado con experiencia (mentor) va a cooperar con un empleado de poca experiencia (mentoring) para que este se vaya desarrollando y creciendo profesionalmente. De esta manera le escuchará, hablará con él y le dará su opinión. Como dicen Lankau & Scandura (2002) al realizar esta estrategia, la rotación laboral disminuirá y la productividad mejorará Egan & Song (2008).

Formación: Entre las estrategias más importantes y que no se recompensa de manera monetaria al empleado, está la formación, como ya se ha comentado, siendo la más utilizada. Esta incluye formar a los empleados para que sean capaces de hacer sus funciones, resolver problemas, tomar decisiones y adaptarse como empresa a brindarle la oportunidad al empleado de la formación que necesite.

Plan de carrera: La planificación de carrera, como indica Butler (1991) en su línea del tiempo, es la estrategia que se lleva a cabo más a largo plazo, y consiste en todo aquello que la empresa va enseñando al empleado, para que pueda aplicar en puestos futuros, de mayor responsabilidad, dando la oportunidad de ascender a esos puestos y las promociones.

Otros factores clave que se mencionan también por Serna (20019) serían el trabajar en empresas líder del sector o innovadoras, conocidas en el mercado en el que operan y por la competencia. Serna identifica también factores de desarrollo ya mencionados anteriormente, así como factores de conciliación familiar y personal.

3.1.3. SENTIMIENTO DE PERTENENCIA O VINCULACIÓN

El sentido de pertenencia ayuda o la vinculación que se tiene a la empresa es uno de los principales factores que influyen positivamente en la retención del empleado como se verá a continuación. El sentido de pertenencia es un factor que cada vez se busca más a la hora de encontrar trabajo y consistiría en sentirse parte de la empresa, tener unos valores comunes y creer que aquello que estás haciendo como empresa es lo que harías como individuo. Si creamos este sentido de pertenencia el empleado será más productivo dado que apoyará la causa y se generará una lealtad.

Normalmente la relación que tenía la empresa con el empleado era un compromiso organizacional. Las empresas se centraban mucho en las relaciones externas y no en las internas como son los empleados. Actualmente como nos dicen Meyer y Allen (1991) hay varios conceptos bien diferenciados que hay que tener en cuenta a la hora de analizar que compromisos atan al empleado a la empresa. Estos serían los siguientes: el compromiso afectivo (CA) es aquel que dice que lo que queremos es seguir formando parte de la empresa porque nos vemos identificados con ella y el compromiso normativo (CN) que es aquel que obliga a mantenernos en la organización. Compromiso de continuación (CC) aquel compromiso que sucede porque el empleado necesita por falta de recursos mantenerse en la organización. Y el último compromiso se vería asociado a los costes asociados que pueden suceder si te marchas de la organización. Se han realizado algunos estudios de compromiso organizacional, pero pocos de sentimiento de pertenencia como tal, entre ellos el de (Davila y Jimenez 2012)

Cuando se habla de sentido de pertenencia se podría decir que es un elemento necesario para el bienestar social como dicen Hagerty, Williams,, Conye y Early (1996). El bienestar ha sido definido por numerosos autores entre ellos Culberton, Fullagar y Mills (2010) los cuales dicen que, para generar bienestar, entran en juego componentes cognitivos, motivacionales y conductuales que aluden entre otras cosas al crecimiento

personal y el desarrollo potencial humano. Algunos investigadores como Meyer & Maltin, (2010) o Meyer, Stanley, Hercovitch & Topolnytsky (2002) han mostrado en sus investigaciones que el bienestar de los empleados se asocia al CA. Con aspectos como el bienestar físico, la salud, la salud mental o la satisfacción laboral. Si se cogen todos los estudios realizados que indican que el CA está asociado al bienestar observamos que el compromiso afectivo tiene implicaciones positivas y beneficiosos para la salud.

Cuando se habla del sentido de pertenencia según Tajfel y Turner (1979) asumen que la identificación del grupo sirve para mantener un auto concepto positivo asociándolo así con el bienestar. En la investigación que hacen Dávila de León y Jimenez (2014) se confirma lo que hallaron Davila y Jimenez en 2012: el compromiso afectivo es aquel que mayor se asocia con el bienestar del empleado, se muestra también que el sentido de pertenencia indica una mayor identificación organizacional, favoreciendo positivamente al bienestar.

Se observa también que dependiendo del puesto de trabajo es relevante buscar este sentido de pertenencia. Los puestos de mando serían más convenientes dado a que se tienen que cumplir unas normativas y hacer que los subordinados las cumplan con disciplina. Se enfrentan además a una presión mayor de resultados y estrés al tener que comunicar resultados a directivos. En cuanto a las diferentes industrias, no se observa una gran diferencia de necesidad de ese sentimiento de pertenencia, pero sí que es más favorable en puestos más demandantes como puede ser un contact center.

Se puede decir, por lo tanto, que el sentido de pertenencia genera un mayor bienestar para los empleados. Esto, como organización, interesa positivamente, puesto que se generan resultados positivos en la empresa. No solo eso, sino que al tener un sentido de pertenencia en puestos de dirección, será más sencillo que se cumplan las normativas y órdenes, puesto que los empleados estarán de acuerdo con aquellas decisiones que se lleven a cabo. Para promover este sentido de pertenencia es muy conveniente que se den algunas prácticas, como por ejemplo, generar una relación entre empleados buena, mantener el equipo unido o que el jefe conozca personalmente a los empleados, sabiendo cómo se sienten en las diferentes situaciones, además de ser una línea a seguir coherente por toda la línea de mandos.

4. FACTORES QUE INFLUYEN

En este apartado se va a observar cómo afectan los factores y las estrategias de retención del talento a los empleados, ¿afectan a todos de la misma manera? O por el contrario dependiendo de la persona, la edad, el sexo, la empresa en la que trabaja y la posición que ocupa cambia el cómo afecta. A continuación, vamos a ver que variantes pueden afectar a que las estrategias hagan más o menos efecto. Entre ellas se meterán la experiencia que tenga el empleado en la empresa creyendo que la experiencia es un factor clave para la retención del talento.

4.1 EDAD Y SEXO

La retención del talento dentro de una empresa varía dependiendo de la edad y sexo de la persona que quieras retener. No es lo mismo querer retener a un Millennial recién salido de la carrera que a un directivo que lleva veinte años en una compañía. Por ello vamos a analizar las diferencias que estos pueden tener.

Con respecto a la edad, se clasificará en tres generaciones, Los *Baby Boomers* nacidos entre 1946 y 1965, son aquellos que se aproximan más al retiro de la empresa o jubilación. La Generación X comprende a aquellos que nacieron entre 1960 y 1980, estos buscan una mayor calidad de vida, empezando a emprender y a adaptarse a los constantes cambios tecnológicos que suponen un reto. Por último, los Millennials son aquellos que han nacido después de 1980, se trata de personas más individualistas, teniendo más confianza en ellos mismos e incluyen las nuevas tecnologías en su día a día siendo casi nativos digitales.

El tener estas tres generaciones trabajando en una misma compañía genera un gran reto para la empresa, puesto que cada generación es muy diferente y hace difícil la convivencia entre ellas, al pensar y tener una manera de ver las cosas distinta. Para ello se debe estudiar cómo hacer esquemas de remuneración diferenciados y flexibles, adoptar nuevos programas de formación y lo que vendría a ser lo más importante, comprender las motivaciones de cada generación para trabajar en la empresa. KPMG (2016)

Cuando se habla de remuneración, no todos buscarán lo mismo. Mientras la Generación X estará más interesada en un plan en el que se combine compensaciones de corto plazo y un plan de retiro adecuado a sus necesidades, a los Millennials estos planes no les resultarán atractivos ya que buscarán nuevos retos y metas que les permitan aprender y desarrollarse profesionalmente.

El principal objetivo para una empresa que busque la retención del talento sería saber diferenciar cuáles son las motivaciones de las generaciones presentes en sus empresas. Los Baby Boomers están acercándose a la jubilación haciendo que las generaciones venideras empiecen a tomar el control de las empresas dando lugar a un ambiente de trabajo cada vez más global y con menos barreras físicas. Las generaciones más jóvenes buscan cada vez más una marca que de una propuesta de valor a los empleados y que invierta tiempo y recursos en la formación de sus empleados, sobre todo invirtiendo en nuevas herramientas digitales.

El principal problema viene con los más jóvenes de la generación de los Millennials y la Generación Z, que son aquellos nacidos después de 1995. Estas últimas generaciones están adentrándose en el mercado laboral y disponen de los requisitos necesarios para triunfar en una empresa enfocada al servicio al cliente y con una percepción global fuerte. Esta generación tiende a aburrirse muy rápido de sus tareas dado que las consiguen dominar en un periodo de tiempo más corto de lo normal. Ante esto lo más recomendable sería ponerles retos o metas que les apasionen pues esto les gustará y dedicarán tiempo y esfuerzo hasta lograr resultados positivos. Iván Imperial, Alberto Mondelli y Luis Rivera (2016) hablan de la importancia de enseñar a estas generaciones lo que supone la toma de decisiones en una empresa ya que involucraría a los jóvenes a ver lo complejo que resulta a la par que hacerles sentirse parte del resultado final.

Una vez hablado acerca de la edad pasamos a ver si la retención del talento humano influye según el sexo, es decir, si eres hombre o mujer. Se podría esperar que aquellas empresas que dan mayor importancia a la retención del talento hiciesen un mayor trabajo para retener el talento femenino. Sin embargo, según un estudio conducido por Michael Page, un 44% de las empresas que consideran la retención de talento como una prioridad, no favorecen en ninguna medida a las empleadas frente al otro 37% de la encuesta.

4.2 TAMAÑO DE LA COMPAÑÍA

Para facilitar su estudio, se dividirán las compañías en tres categorías en función de su tamaño. Por un lado, se encuentran las compañías que comprenden de 100 a 249 empleados (PYMES), en segundo lugar las compañías de entre 250 a 500 empleados y por último las compañías por encima de 500 empleados (Multinacionales).

La situación en empresas PYMES no será la misma que en las multinacionales, siempre depende de la compañía, cuanto más grande es la empresa más volumen de trabajo se acumula como dice Adriana M. (2018).

Pese a la creencia general de que las empresas pequeñas no necesitan el departamento de Recursos Humanos en el que se identifica y gestiona el talento, sí que es muy recomendable tenerlo desde el principio, para así ir ayudando al empleado a desarrollarse, formarse y fijar objetivos reteniéndole así en la empresa.

4.3 SECTOR EN EL QUE SE TRABAJA

El sector en el que se trabaja influye cada vez más, puesto que existen diferentes puestos muy especializados que requieren una serie de talentos que pocas personas poseen. Estas personas con talentos escasos en nuestra sociedad, generan un valor representativo para la empresa en cuestión, haciendo que esta se esfuerce más por retener este talento dentro de la empresa durante el máximo tiempo posible.

Según un estudio realizado por MERCO, Monitor Empresarial de Reputación Corporativa el top tres de empresas que mejor retienen el talento en España está compuesto por INDITEX en el número uno, BBVA ocupando el segundo puesto seguida de REPSOL.

Uno de los sectores que más necesita esa retención del talento es el sector del IT. El sector tecnológico necesita una mano de obra altamente cualificada con capacidad para adaptarse continuamente al cambio, de ahí que las empresas de este sector consideren la retención del talento como una de sus principales actividades. Según un estudio de Michael Page, este sector tiene como prioridad retener el talento dedicando un 36% de

sus recursos a ello frente al 26% que dedican el resto de sectores. La lucha en este sector por conseguir contratar a personas con el mejor talento y su posterior retención, se vuelve muy competitiva obligando a las grandes organizaciones a estar en continua innovación.

Una anécdota que me comentada por un profesor en su clase fue la siguiente: Los técnicos encargados de diseñar las plataformas de una de las mayores empresas digitales de la actualidad cobraban una desproporcionada suma de dinero al no existir muchas personas capaces de reunir sus habilidades y talentos tecnológicos. Este ingreso era tan elevado que les permitió dejar el trabajo sin la necesidad de ganar más dinero para el resto de su futuro laboral, no compensandoles seguir trabajando. Esto es un ejemplo de que a veces el salario puede jugar una mala pasada a la retención del talento. Pese a que se piense que remunerar cantidades numerosas es lo adecuado, eso no implica que el empleado vaya a estar contento con su trabajo, puesto que, como se ha comentado, necesita retos y metas para estar motivado en el trabajo en un espacio de tiempo razonable.

4.4 POSICIÓN QUE OCUPA

En una empresa el talento está repartido en diferentes departamentos, pero al final las personas con talento se concentran en puestos donde haya que tomar decisiones y doten de ciertas responsabilidades. También es necesario reunir talento en puestos más técnicos donde se necesite un talento específico que pocas personas tienen.

Una vez el empleado ocupa una posición de alto cargo, para la empresa pasan a ser irremplazables o muy difíciles de reemplazar, puesto que cuentan con un gran talento y desempeñan funciones diferenciales para la empresa. En el caso de que se fueran de la empresa, supondría un gran esfuerzo volver a contratar a una persona que reúna todas estas cualidades.

4.5. EXPERIENCIA DE EMPLEADO

La mayoría de las grandes empresas buscan que el cliente tenga una experiencia diferente, una experiencia diferencial, ya que al fin y al cabo son los que generan ingresos de una

forma directa. Sin embargo, las empresas más innovadoras empiezan a observar que el hecho de que los empleados tengan una buena experiencia a la hora de trabajar, está relacionado con el aumento en las ventas y los ingresos de la compañía influyendo en los resultados en gran medida. Es decir, que el empleado esté contento, en un ambiente de trabajo sano, motivado y valorado, no solo afectará a la gestión interna de la compañía, sino que también se verá reflejado en el exterior, en concreto en los clientes. En definitiva, se podría decir que el empleado es un altavoz de la compañía.

La definición de experiencia de empleado por otra parte haría referencia a la experiencia que va a tener el empleado desde que conoce tu empresa y trabaja en ella hasta que sale. Hay que tener en cuenta que es indispensable satisfacer las expectativas que tiene el empleado para generar una buena experiencia. Una vez en ese punto, si se quiere generar beneficios a todos los niveles. Deberíamos crear experiencias que superen las expectativas de nuestros empleados para así conseguir el éxito individual del empleado y colectivo como empresa.

La experiencia de empleado engloba muchos momentos de la vida del empleado por lo que entran muchos factores en juego, a continuación, se mencionarán algunos de ellos a tener en cuenta.

La experiencia de empleado empieza cuando el empleado se entera de que hay un puesto vacante en tu empresa. En ese momento tendrá una primera percepción de cómo es la compañía y si le llama la atención para bien o para mal la posibilidad de trabajar en la empresa.

Si la empresa le genera buena impresión y decide intentar entrar en ella evaluará todo el proceso de selección, desde cómo se comunican con él, el lenguaje empleado, el tiempo que tardan en hacerlo, el lugar de la entrevista o como es el código de vestimenta.

Una vez haya sido seleccionado, surge un momento clave para el empleado, el momento de la acogida. En este momento experimentará cómo le acogen los demás, cómo son las instalaciones, puesto de trabajo, descripción de funciones etc.

Tras la acogida, y una vez asentado en el puesto de trabajo, empiezan a surgir los factores con los que pueden estar más familiarizados como son la satisfacción, el salario, cómo se

solucionan problemas internos, flexibilidad si hay problemas personales, oportunidades de desarrollo, cómo es el día a día... A continuación, se pasará a la parte en la que se verá si el empleado está siendo retado por la empresa a dar lo mejor de sí, evolucionar y mostrar su talento.

Finalmente se contemplará el factor salida, cómo ha sido la situación, cómo se ha sentido el empleado y su equipo y si ha podido desarrollarse como profesional de la mejor manera posible.

Tener una buena experiencia de empleado es clave para que la retención del talento aumente como a continuación se podrá observar.

5. EXPERENCIA DEL EMPLEADO

La experiencia del empleado como ha sido mencionado con anterioridad no está muy instaurada en España, es una técnica más utilizada en países como Estados Unidos. Para ver si este concepto es útil habrá que observar si es aplicable a la gestión de personas. El concepto surgió después de contemplar cómo la experiencia de cliente era de inmensa utilidad para algunas empresas. Algunas empresas decidieron que podía ser interesante hacer una experiencia de empleado al igual que se hacía con los clientes.

Dentro de la experiencia de empleado se considerarán los factores que influyen en la retención de los empleados. La razón es clara, puesto que los trabajadores son aquellos que pasan por esos momentos anteriormente explicados y viven las consecuencias de las medidas que se toman para que continúen en la empresa. Por ello se analizarán los salarios y retribuciones que recibe el empleado, la satisfacción del empleado con su puesto de trabajo y con la empresa, las oportunidades que se les dan para desarrollarse y las medidas que se implantan para proporcionarles un mejor día a día.

Todos estos factores se podrán observar a través de los momentos de experiencia de empleado, sacados de la Experiencia de empleado en la consultora Lukkap. Esta empresa divide en momentos aquello que vive el empleado, analizándolos para ver si se viven de una manera correcta o se deberían mejorar.

Para analizar la Experiencia de Empleado se analizará el Índice de Medición realizado por la empresa española Lukkap, compañía consultora de experiencia de empleado.

5.1. METODOLOGÍA

Primero, se observarán los pasos que se han realizado en la investigación. En el estudio se miden los hechos, realidades que suceden en sus puestos de trabajos, y las percepciones que son aquellas ideas subjetivas que tiene el empleado a la hora de realizar su trabajo. En este caso se han medido cinco momentos claves en la vida del empleado que serían: Incorporación a la empresa, el día a día, acompañamiento vital, momento formal, acompañamiento profesional, gestión del cambio y desvinculación o salida.

Todas las empresas buscan su objetivo final de la experiencia de empleado. Ese objetivo consiste en conseguir la experiencia WOW, esta se refiere a la mejor experiencia que se puede dar a un empleado.

El proceso se inicia con una encuesta donde los participantes responden a 4 preguntas por cada momento, cada pregunta está asociada a un hecho que puede que se esté dando en la empresa o no, por lo que si se vive ese momento se marcara un SI o un NO en caso contrario. La pregunta tiene que ser totalmente neutra para que no influya en el resultado de los participantes. Para medir si los momentos son WOW se hará un promedio de los hechos evaluando con un SI (1), en el caso que hayan vivido esos momentos WOW, y un NO (0), si no los han vivido. De ahí saldrá un porcentaje que nos indicará como será cada momento.

Se estudiará también el grado de vinculación de los empleados con la empresa y el eNPS, el Net Promoter Score del empleado.

El NPS es más conocido por su uso en la experiencia de cliente, consiste en preguntar al cliente para que evalúe la empresa del 1 al 10. Aquellos que la evalúan con notas del 1 al 6 serán los detractores, es decir aquellos que no volverán a comprar y no recomendarán la empresa a sus conocidos. Aquellos que evalúen la empresa con un 7 u 8 son los neutros,

comprarán en la empresa, pero no opinarán nada bueno ni malo. Y por último aquellos que evalúen con un 9 o 10 serán los promotores, aquellos que recomendarán la empresa y volverán a comprar. El cálculo del NPS será %Promotores - %Detractores. El resultado dará un número que puede ser tanto positivo como negativo. Cuando se habla del eNPS lo que se quiere ver y observar es si los empleados recomendarían trabajar en esa compañía o no.

La muestra del estudio, mide empresas de todos los tamaños y se dividen en tres:

Empresas desde 100 a 249 empleados

Empresas de 250 a 500 empleados

Empresas con más de 500 empleados.

Los empleados que se analizan en la muestra comprenden todas las edades, pero se clasifican en cuatro grupos de empleados un primer grupo entre 22 y 34, un segundo grupo entre 35 y 44, un tercero que correspondería a edades comprendidas entre 45 y 54 y el último grupo mayores de 55.

Además de esta clasificación, se hace una adicional que consiste en clasificar los sectores para ver si estos influyen. Se dividen en 8 sectores que serían: Energía y Recursos naturales, Servicios financieros, Industria y producción, Servicios profesionales, Servicios, Administración Pública y Educación, Telecomunicación y Servicios Hospitalarios.

5.2. TRABAJO DE CAMPO

En esta ocasión he tenido la oportunidad de trabajar en esta compañía por lo que conozco como se trabaja, y como es la metodología. En el caso del Índice de Medición de Experiencia de empleado se pasó un cuestionario con 28 preguntas de los momentos que vive el empleado. Y varias preguntas de clasificación para ver cuál era el sector en el que trabajaba el empleado, cuál era su edad, el tamaño de la empresa en la que trabajaba y finalmente el puesto que ocupaba. El final del cuestionario constaba de dos preguntas de cierre relacionadas con el eNPS y la vinculación. Después de pasar dicho cuestionario y recibir dos mil respuestas de empleados se cerró el cuestionario y se procedió a la elaboración de los resultados.

5.3. RESULTADOS

Según el estudio realizado por Lukkap, se puede observar cuales son los factores más importantes para el empleado y para la empresa.

Primero se analizarán los momentos que se han medido y seguidamente se observarán los resultados de las diferentes clasificaciones, es decir, si influye el tamaño de empresa, la edad o el sector. Tras observar la muestra y ver los resultados se pueden afirmar:

El mejor momento de todos es el de la Incorporación, esto incluye los plazos fijados en los que se comunica al candidato el proceso de selección y la integración del empleado en su nuevo puesto de trabajo.

El momento más bajo, sería el momento de gestión del cambio con un 56%. Se da cuando se produce un cambio en la organización. Se mediría en este caso, si se explica al empleado aquello que es esencial e importante para él, y si los hitos se cumplieron puntualmente.

Y, sorprendentemente, el momento de la desvinculación o salida, es bastante alto con un 69% de momento WOW.

Cuando observamos si el tamaño de la empresa influye en la experiencia o no del empleado, los resultados suelen ser mejores en empresas medianas. Entre las Pymes y las empresas multinacionales, no se observa una gran diferencia a la hora de obtener experiencias WOW. Sin embargo, el sector de procedencia sí que influye a la hora de tener una experiencia WOW. El sector de Energía y Recursos Naturales es el que mejor experiencia tiene con 74,8% de experiencia WOW, frente al 65% que tienen los Servicios Hospitalarios.

Lo que se refiere a la edad, se hizo un estudio un poco más exhaustivo viendo cual es el grado de vinculación de los empleados de cada grupo y cuál es el eNPS.

En los resultados que se encontraron se podría pensar que aquellos con un eNPS más bajo serían los Millenials, puesto que son los que les cuesta más identificarse con la empresa. Les gusta una mayor comunicación, como dice Hill (2002) y buscan otros elementos aparte de generar riqueza, como trabajo social o apoyo a los más necesitados (Jacobson 2007). Pero no fue el caso, el grupo con menor eNPS fue el comprendido entre 35 y 44

años, lo cual es algo preocupante, puesto que son los futuros y presentes directivos. Los que mayor eNPS tuvieron fueron los mayores de 55 años, después de haber vivido ya la mayor parte de su etapa trabajadora.

Los factores clave, que se encuentran en el IMEX de experiencia de empleado de Lukkap, son los siguientes:

El soporte del jefe; en la investigación se demuestra que, si se cuenta con el apoyo del jefe, la experiencia del empleado mejora positivamente. El apoyo del jefe consistiría fundamentalmente en la dedicación de su tiempo al empleado, dando velocidad a las gestiones y recibiendo directrices claras por su parte.

Los momentos personales se tratan mejor que los profesionales. Las empresas apoyan y gestionan bien los momentos personales importantes por los que pasa el empleado con un eNPS de 4. Sin embargo, es interesante observar cómo no le dan tanta importancia a los momentos profesionales relevantes teniendo en este momento un eNPS de -18.

Momentos que han impactado a los empleados: Un 52% de los empleados encuestados no recuerdan un momento que les haya impactado durante su vida laboral en la empresa, lo cual es algo bastante negativo. De los momentos que más positivamente impactan a los empleados estarían: reuniones de equipo, resultados globales de la compañía, entrevista de desempeño y entrevista de desarrollo.

Reto profesional: Lo que marca la diferencia en los momentos WOW según el estudio realizado, es si el empleado se encuentra en un momento de reto profesional. Aquellos que están en un momento de poco reto profesional, bajan su experiencia veinte puntos respecto a aquellos que si tienen retos profesionales. Si observamos el eNPS de aquellos que tienen altos retos sería de 15 mientras que aquellos con poco reto profesional tendrían un eNPS de -40.

Por último, se mencionarán cuáles son los tres hechos que más valoran aquellos empleados que son promotores y los tres hechos que más se valoran a la hora de la vinculación.

En el caso de los promotores lo que más se valora es que la empresa te apoye, que tengas un acompañamiento profesional y se te vaya ayudando como empresa en los diferentes momentos. El segundo elemento más valorado es que tu responsable te ayude en función del momento profesional en el que te encuentres. El último hecho, está relacionado con el primero, y es que la empresa te haya mostrado su apoyo en el pasado.

Por otro lado, en cuanto a los tres hechos que más se valoran a la hora de la vinculación, los dos primeros coinciden con los promotores por el hecho de que la empresa apoya al empleado en todo momento personal y profesional, el tercer elemento que se valora es el atender las situaciones y necesidades del empleado a la hora de la desvinculación.

6. ANALISIS DE LAS SALIDAS DE LA COMPAÑIA

A continuación, se analizarán las principales causas por las que los empleados salen voluntariamente o involuntariamente de la compañía. Observando estas causas se podrá poner remedio en los diferentes momentos de la experiencia de empleado a través de los diferentes factores que ayudan a la retención del talento. Este análisis de porque se producen salidas de la empresa sobretodo voluntarias, puede dar información de cómo evitarlas a través de todos los elementos y estrategias mencionadas anteriormente.

6.1. ROTACIÓN DE PERSONAL

Cuando se hablan de salidas de la compañía hay que hablar de la rotación de personal. Se empezará definiendo que es la rotación de personal. “La rotación de personal es la proporción de empleados que sale de una compañía en un determinado periodo por lo general un año” (Davis K. 2002).

Para explicarlo mejor, sería el número de empleados que entran y salen de una empresa en relación con el total de empleados que tiene esa empresa, ese departamento o ese sector dependiendo como lo queramos medir. Este proceso, resulta costoso por lo que la mayoría de las empresas intentan mantener baja esta rotación. Cuando la rotación aumenta normalmente se debe identificar por qué e intentar encontrar alguna solución, ya que generará una serie de costes.

Los costes que genera se dividirían en tres, los costes primarios serían aquellos que hacen referencia al retiro y reemplazo del empleado por otro, este reemplazo puede ser interno reemplazándolo por algún empleado, que ya se encuentra en la empresa. O externo, teniendo que asumir los costes de una nueva selección. Los costes secundarios serían aquellos que afectan a la empresa indirectamente. Aquellos efectos que afectarán a la organización de forma colateral. Por último, los costes terciarios corresponderían a aquellas inversiones o incentivos que se hayan hecho sobre el empleado que ha salido de la compañía.

Se debe diferenciar también la rotación voluntaria y la rotación involuntaria. La rotación voluntaria es a la que se debe de prestar más atención, esta se da cuando el empleado decide de forma voluntaria salir de la organización. Esto puede deberse a una falta de motivación, una mejor oferta salarial o pocas posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

¿Porque es importante la retención del talento en la empresa? Se podría decir que a menor rotación mayor será la estabilidad de la empresa. Al analizar el por qué se da esta rotación de empleados en las empresas pueden averiguar y darse cuenta de que labores están realizando mal y deben mejorar para retener el talento en su empresa.

6.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN VOLUNTARIA

Se debe analizar la rotación voluntaria, el cuándo, por qué se da y cuáles son los factores que influyen. Pues esta rotación es la que se puede solucionar con diferentes medidas vistas previamente.

Según la Teoría del Equilibrio Organizacional y el modelo desdoblante (Allen 2008) lo que hacen los empleados, es evaluar las posibilidades y perspectivas que tienen en la empresa y fuera de ella. Se quedarán en la compañía, si los retos y las perspectivas que tienen en la compañía son iguales o superiores a los que requiere la persona.

Los economistas también tenían sus propias teorías como la de Slitcher (1919) el cual dice que hay ocho variables que entran en juego a la hora de la rotación:

1. Reducción de la cantidad de trabajo
2. Causas del trabajo como son salario, falta de oportunidad de desarrollo
3. Métodos de dirección de personal, pago de salarios en base a méritos, promociones...
4. Causas de relación entre trabajadores, mal clima laboral
5. Causas relacionadas con el trabajador, deseo de cambio
6. Oportunidades externas más atractivas
7. Condiciones de vida en el lugar donde trabajan
8. Cambios debidos a la familia del empleado

Por otra parte, también existen teorías psicológicas, en ellas se dice que el tema del arraigo o vinculación para las empresas es cada vez más importante (Tanova & Holton 2008). El arraigo puede disminuir la rotación voluntaria como dice (Besich 2005). Otras variables importantes a la hora de mantenerse en la empresa son: el pago que como factor determinante, (Price 2004) al igual que las variables de satisfacción con el trabajo y las oportunidades con las que se cuenta. (Price 2004 y Morales 2011)

Según el estudio realizado por MF Aranibar et al (2018), el clima laboral es un factor clave en la rotación de personal, siendo este cooperar con los compañeros de trabajo continuamente para realizar diferentes actividades. Otro factor clave sería la satisfacción con el puesto de trabajo, lo que equivaldría a estar comprometido con el trabajo y sintiéndose una parte importante de la empresa. Y por último la flexibilidad de la empresa influye significativamente también, esto quiere decir que si la empresa otorga permisos cuando se requiere me permitirá ser más flexible.

7. CONCLUSIÓN

Una vez visto todo lo anterior y pudiendo sacar conclusiones que involucren a la retención del talento con la experiencia de empleado podemos decir lo siguiente:

La primera conclusión obtenida sobre el trabajo realizado es que la empresa, pero sobre todo el departamento de Recursos Humanos, tiene que estar en continua actividad con una actitud proactiva, dado a que estamos en un mundo en el que hemos visto que está

continuamente cambiando. En cuanto a la innovación las empresas que se queden atrás deberán enfrentarse a un reto mayor. La contratación de nuevos empleados pasará a ser una de las claves, dado a que se necesita empleados con talento en la empresa para sustituir a aquellos que se van.

Las personas con talento son difíciles de encontrar, por ello, cuando se consigue atraerl y contratar es fundamental una buena gestión de su talento a largo plazo. Es uno de los retos actuales que tienen todas las empresas y es difícil saber cómo hacerlo. Se precisa encontrar qué talentos son necesarios en una organización y qué empleados tienen esos talentos. Esa no es una labor fácil, pero la deberían hacer todas las compañías para así ser más competitivas y conseguir tener éxito.

Tener unos empleados motivados, no solo generará que la empresa obtenga mejores resultados porque los empleados son más productivos, sino que también está ligado a la satisfacción y a la vinculación del empleado como nos cuenta la Teoría Z. Esto llevará también a que los empleados recomienden la empresa en la que estén trabajando aumentando el eNPS y es que el empleado debe ser el centro de la empresa.

Existe un área de mejora muy interesante que se está empezando a llevar a cabo, en la que se relaciona la experiencia de empleado con la retención del talento. Esto sería lo que se espera que haga el departamento de RRHH en el futuro. Como hemos visto, el mundo empresarial se está viendo afectado por la globalización y la gestión de diferentes generaciones tan dispares dentro de una compañía. Si utilizamos la experiencia de empleado la cual nos dice cómo vive un empleado de una edad determinada y los diferentes momentos en una empresa de cierto tamaño y sector, podemos prevenir o solucionar diferentes problemas que surjan o puedan surgir en el futuro. Pero no solo eso, también podemos empezar a prevenir esos problemas observando que ha pasado en empresas similares del sector y reaccionando a tiempo.

Relacionándolo con lo anterior las compañías se pueden beneficiar de la experiencia del empleado de la siguiente manera: mediante la observación de los diferentes momentos de la experiencia del empleado, podrán observar cuales son aquellos que deben mejorar. Sin embargo, no es un momento global sino que dentro del momento a mejorar se sabe qué hay que mejorar específicamente; un ejemplo puede ser en el momento de mi día a día,

mejorar la comunicación con mis compañeros de trabajo. Al realizar estas mejoras en los diferentes momentos se conseguirá una mayor satisfacción y por ello una mayor retención.

La experiencia de empleado tiene un aspecto positivo y es que mide la mayoría de elementos que afectan a la retención del empleado desde la motivación hasta la vinculación, esto permite saber a las empresas qué teclas tocar si quieren cambiar algo. Un ejemplo sería, la aparición de un problema en la empresa en el que los empleados ven que no cuentan con oportunidades de desarrollo; para ello se puede implementar una estrategia que fomente el desarrollo de los empleados.

Hay un elemento que puede ser muy interesante y es contener información de la experiencia del empleado en vivo, sabiendo cómo afectan todos los cambios o estrategias que la compañía va haciendo. De esta manera se podría ver cómo estos cambios afectan en mayor o menor medida a la experiencia de los empleados.

Una vez una empresa atrae e identifica a un empleado con talento, hay que ser consciente de que lo difícil en un futuro va a ser retenerlo en la empresa, pero gracias a la experiencia del empleado y a su desarrollo, es posible seguir la vida laboral de un empleado viendo que momentos son claves para él, qué momentos se debe mejorar como empresa y como conseguir una mayor vinculación. Pudiendo así evitar una salida voluntaria del empleado con talento.

Si se observan las principales causas de la rotación de personal, se aprecia que la mayoría se da por factores que la empresa puede solucionar llevando a cabo alguna estrategia mencionada. Con la experiencia del empleado cualquier empresa podrá observar los motivos de la rotación voluntaria y aplicar así las estrategias o elementos anteriormente mencionados.

Al final, desde mi punto de vista la experiencia de empleado y la retención del talento tienen muchos elementos en común que hacen que, mejorando o interviniendo en uno de los dos, haga que mejoren ambos. Esto se debe a que tocan elementos que son vitales para los empleados, influyendo en el trabajo que realizan para bien o para mal. Por lo tanto y para concluir, creo que tanto la retención del talento en la empresa es fundamental y va a

ir evolucionando dado a los continuos cambios que va surgiendo el mundo empresarial. La experiencia del empleado, en mi opinión, ha resultado ser el centro de todas las organizaciones. ya que un empleado contento con la empresa, no solo conseguirá mejores resultados si no que atraerá nuevos clientes, generará un buen clima de trabajo y dotará de valor a la empresa a un nivel intangible gestionado y liderado por el departamento de RRHH.

8. BIBLIOGRAFÍA

Alfonso Jiménez (2015) “Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión” Employer Branding URL: https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510_Capital%20Humano%20AJ.pdf

Allen, D. (2008), “Retaining talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover”, SHRM Foundation Effective Practice Guidelines Series, p. 1– 43.

Armstrong-Stassen, Marjorie; Schlosser, Francine & Zinni, Deborah (2012). Seeking resources: Predicting retirees' return to their workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 615–635. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2954242>

Aranibar, M. F. (2018). “Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de ensenada”, B.C.. *Revista Global de Negocios*, 6(2), 25–40. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/profile/Victor_Melendres_Carlos/publication/323253058_Los_factores_de_la_rotacion_de_personal_en_las_Maquiladoras_de_Exportacion_de_Ensenada_BC/links/5a891c5baca272017e5f6532/Los-factores-de-la-rotacion-de-personal-en-las-Maquiladoras-de-Exportacion-de-Ensenada-BC.pdf

Arthur, J.B. (1992) . “The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills”, *Industrial and labour Relations Review*, vol. 45, pp. 488-506.

Ban, C.; Drahnak-Faller, A. & Towers, M. (2003). "Human resource challenges in human service and community development organizations", *Review of Public Personnel Administration*, 23(2) , pp. 133-153.

Besich, J. (2005), *Job embeddedness versus traditional models of voluntary Turnover: a test of voluntary turnover prediction*, Tesis Doctoral, University North Texas

Björkman, I. & Smale, A (2010) "La gestión global del talento: retos y soluciones" *Universia Business Review*, 27, pp 28-41

Bontis, N. (1999). "Managing organisational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field". *International Journal of Technology Management*, 18(5), 433-463.

Boudreau, John (2014). "What is the future of HR?". *Workforce* Consultado el 2 de junio de 2019 en: <http://www.workforce.com/2014/01/05/what-is-the-future-of-hr/>

Burns, T.; Stalker, G.M. (1980) . "Mechanistic and organic system". En Litterer (Ed.) en *Organizations, structure, and behaviour*, John Wiley and Sons, New York, pp. 126- 130.

Cavana, R. Y.; Boyd, D. M. & Taylor, R. J. (2007). "A systems thinking study of retention and recruitment issues for the New Zealand army electronic technician trade group", *Systems Research and Behavioral Science*, 24(2). John Wiley & Sons LTD, pp. 201-216.

Cennamo, Lucy & Gardner, Dianne (2008). Generational differences in work values, outcomes and person organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <https://doi.org/10.1109/emr.2011.5876169>

Charan, R., Drotter, S., y Noel, J. (2001) *The leadership pipeline: How to build the leaders- hip powered company*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Corral F. (2007) "Reclutamiento y Selección por competencias" Escuela de Negocios EOI
Recuperado de:
http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf

Culbertson, S. S., Fullagar, C. J. & Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: the relationship between psychological capital and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 15(4), 421-433. <http://dx.doi.org/10.1037/a0020720>.

Cheung, Francis & Wu, Anise M. S. (2013). Older workers' successful aging and intention to stay. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 645– 660. <https://doi.org/10.1108/jpm-09-2011-0062>

Dávila, M. C. & Jiménez, G. (2012). Organizational identification and commitment: correlatos of sense of belonging and affective commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 244-255.: http://dx.doi.org/10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n1.37316.

Davis K., Newstrom W. *Comportamiento Humano en el trabajo*. Editorial Mc Graw Hill. Undécima edición. Año 2002. Página 253.

Dibble, S. (2001). “Conserve a sus empleados. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización”. Ciudad de México: Oxford University.

Eddy, J., Hall, S., y Robinson, S. (2006) “How global organizations develop local talent”, *McKinsey Quarterly*, No.3, p. 6-8.

Egan, t.m.; Song, z. (2008). Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. *Journal of Vocational Behavior*, 72: 351- 362. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.009>

Fernández, Z. (1999). “El estudio de las organizaciones. La jungla dominada”, *Papeles de Economía Española*, Núm. 78-79.

Griffith, J. (2006). A Compositional Analysis of the Organizational Climate-Performance Relation: Public Schools as Organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (8), 1848-1880

Gomez-Mejia, L.; Balkin, D. (1992) “Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance”, *South Western*.

Hagerty, B. M. K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M. & Collier, P. (1992). Sense of belonging: A vital health concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6(3), 172-177. [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9417\(92\)90028-H](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9417(92)90028-H).

Iacoviello, Mercedes (1999). Desarrollo estratégico de recursos humanos en el Estado. *CLAD Reforma y Democracia*, (15). Recuperado de <https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/614/0033502.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Irmante Jackute (2013) “Retención del talento en el ámbito empresarial un estudio exploratorio en empresas de la región de Murcia” <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/3605/tfg220.pdf;sequence=1>

Jesús de las Casas (2019), “La experiencia del empleado motor de rentabilidad para las empresas” *Expansión* URL: http://rsocial.expansionpro.orbyt.es/epaper/xml_epaper/Expansión/14_02_2019/pla_3634_Nacional/xml_arts/art_17076167.xml?SHARE=6C23C0F29C6C4F158F7CA6264B486305B653D3AF53CFD54244B9CF7F68DE73BF6BCCAB680F1A4C6DD313B96773B0C6A0EE9F782B54B01CA5087EC57315931B1226F9AD8701EFB74A7A6AC7E85353BFDAE925B32DB3FC84AE625108F62FA72C05

Juan Eugenio Monsalve Serrano (2013), “Jóvenes talento y perfil emprendedor” Injuve URL: http://www.injuve.es/sites/default/files/guia_jovenes_talento_perfilemprendedor_1.pdf

Juan López, (2011). «Propuesta para reducir la rotación de personal » [en línea]; *Revista Vinculando*. URL: http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html

KPMG, Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (2016). El desafío de retener a diferentes generaciones. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/pdf/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>

Lankau, M.J.; Scandura, T.A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 45: 779-790. <http://dx.doi.org/10.2307/3069311>

Lawler, EE III (2002) "Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy" Vol. 47, No. 1 (Mar., 2002), pp. 162-164

Lopez, J. A. (2018, 30 enero). Cómo identificar el talento entre tus empleados | Corporate Yachting. Recuperado de <https://corporateyachting.es/es/como-identificar-el-talento-entre-tus-empleados/>

Litwin, G. & Stringer, R. (1968), *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P. & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and wellbeing: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behaviour*, 77, 323-337. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>.

Michael Page (2015) "Los empleados en primer lugar" Estudio Global Barometro RRHH
Michael Page URL:
https://pagegroup.eu.qualtrics.com/CP/File.php?F=F_bfujv1gImGTJHi5

MOGOLLON Kelly, ENRRIQUEZ, Selene y LAYA, Jheimy. (2009). *Talento Humano*. Disponible en: <http://msilva15.blogspot.es/1236198240/>

Morales, J. (2011) “Evaluación de los factores que determinan la rotación voluntaria de personal directo en empresas maquiladoras de Tijuana, B.C. México, 1999-2009 tesis Doctoral, México, Universidad Autónoma de Baja California.

Miles, R.; Snow, C. (1984) . “Designing strategic human resources systems”, *Organizational Dynamics*, vol. 13 (1), pp. 36-52.

Mintzberg, H. (1979) *The structuring of organizations (A synthesis of the research)*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Núñez-Cacho Utrilla, Pedro; Grande Torraleja, Félix Angel. El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: el caso español. "Intangible Capital", Abril 2012, vol. 8, núm. 1, p. 61-91. URL: <http://hdl.handle.net/2099/12242>

Observatorio RRHH, Artículo: “Claves para retener al trabajador Millennial” URL: <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/claves-retener-trabajador-millennial.html>

Oikonomos. Revista Científica de la Universidad Nacional de La Rioja. Av. Luis M. de la Fuente S/N. Ciudad Universitaria. La Rioja - Argentina. Código Postal: 5300. Correo Electrónico: oikonomos@unlar.edu.ar. ISSN Electrónico: 1853-5690. <https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/oikonomos/article/view/27/27>

Pascual J.L.y Noarbe P (2018) “Índice de Medición de experiencia de empleado” LUKKAP

Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., & Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.

Pedro Gerardo Prieto Bejarano (2013), “Gestión de talento humano como estrategia para retención de personal” URL: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gestión%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retención%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Price, J. (2004);”The Development of a Causal Model of Voluntary Turnover”; Information Age Publishing; Greenwich, Connecticut

Raúl Abad (2011), “Como evitar la fuga de los mejores empleados” Artículo Recursos Humanos Blog URL: <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/category/rh-blog/page/68/>

Rodríguez M., Andrés A.; Paz Retamal, María; Lizama, José N. (2011) “Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena” Salud & Sociedad, vol. 2, núm. 2, mayo-agosto, 2011, pp. 219-234 Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile URL: <https://www.redalyc.org/pdf/4397/439742466007.pdf>

Roehling, Mark V.; Boswell, Wendy R.; Caligiuri, Paula; Feldman, Daniel; Graham, Mary E.; Guthrie, James P.; Guthrie, Motohiro Morishima & Judith W. Tansky (2005). The future of HR management: Research needs and directions. Human Resource Management, 44(2), 207–216. <https://doi.org/10.1002/hrm.20066>

Ruben Turienzo (2016), “El pequeño libro de la motivación” URL: https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/34/33578_EL_PEQUENO_LIBRO_DE_LA_MOTIVACION.pdf

Selva, Clara & Tresserra, Oscar (2017). Aproximación a la flexibilidad global desde un estudio de caso. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, 30(323), 84-86. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6088536>

Slichter, S. (1919) The Turnover of Factory Labor; New York (D. Appleton and Company.)

Sparrow, Paul (2007). Globalization of HR at function level: Four UK-based case studies of the international recruitment and selection process. International Journal of Human Resource Management, 18, 144–166. <https://doi.org/10.1080/09585190701249164>

Tanovaa, C. and Holtom, B. (2008), Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, No. 9, September, 1553–1568

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey: Brooks/Cole.

Taudien, Sylvia (2014). I International Barcelona HR Conference. Captación de talento internacional y tendencias globales de RRHH. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 27(293), 65-68.

Turienzo, RUBÉN. (2016). El pequeño libro de la motivación (Ed. rev.). Recuperado de https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/34/33578_EL_PEQUENO_LIBRO_DE_LA_MOTIVACION.pdf

Twenge, Jean M.; Campbell, Stacy M., Hoffman, Brian J., & Lance, Charles E. (2010). Generation- al differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117– 1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Wayne, M. & Robert, N. (2005). *Administración de recursos humanos*. (Novena edición). México: Pearson/Prentice Hall.

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/pdf/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>