

# ESTRATEGIAS DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA INDUSTRIA MINERA COLOMBIANA<sup>1</sup>

Héctor Iván Figueroa Isaza<sup>2</sup>

Cerromatoso SA, Colombia - Artículo Tipo 3. Revisión  
Recibido: 27 de marzo de 2014 - Aceptado: 12 de mayo de 2014

## RESUMEN

En este trabajo de revisión bibliográfica se analizan algunos factores que pueden resultar determinantes para las organizaciones del sector minero a la hora de atraer o retener el personal idóneo para determinado cargo. Se realizó en tres etapas: consulta de fuentes secundarias, análisis de los factores que se dan en la empresa como agentes catalizadores de la retención de talentos y redacción del artículo. Se encontró que las principales estrategias de retención de las entidades del sector minero en Colombia, se basan en compensaciones esencialmente de tipo monetario, complementadas con otras fundamentadas en reconocimientos por méritos y el establecimiento de condiciones de bienestar integral. Priorizan la selección de personal oriundo de su área de influencia. La mayor movilidad se presenta entre personas que provienen de las regiones más alejadas a éstas. No es evidente la existencia de planes de carrera concretos que definan el procedimiento a seguir para actualizar el mapa de cargos, ajustado a los perfiles de los profesionales, y a los requerimientos de la estructura organizacional de la empresa.

### *Palabras Clave:*

Plan de carrera, Personal talentoso, Compensación, Retención de personal.  
L72, M12, M51

### **Si va a referenciar este artículo / To quote this article / se for citar este artigo**

Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana, *Revista Económicas CUC*, 35(1) 61-77.

<sup>1</sup> Este artículo es el resultado de una revisión bibliográfica como parte del estado del arte del proyecto de grado titulado: "Factores de riesgo que generan deserción o fuga de talentos en la industria minera en Colombia: Caso Cerro Matoso SA". desarrollado por el autor para optar al título de Magister en Administración en la Universidad Nacional de Colombia en convenio con la Corporación Universitaria del Caribe CECAR. Línea de investigación: Gestión de Recursos humanos.

<sup>2</sup> Ingeniero Metalúrgico, Maestrando en administración de la Universidad Nacional de Colombia. Email: hfigsaza@gmail.com

## *Attraction and retention strategies of human talent in colombian mining industry*

### **ABSTRACT**

In this bibliographic revision, some factors that may be crucial for organizations in the mining sector to attract or retain qualified personnel for a particular charge were analyzed. It was performed in three stages: consultation on secondary sources, analysis of factors that occur in the company as catalysts of talent retention and article writing. It was found that the main retention strategies in the mining sector entities in Colombia are essentially based on monetary compensation type, supplemented with others grounded in merit awards and the establishment of conditions of wellness. They prioritize the selection of native personnel in their area of influence. Increased mobility occurs among people who come from the most remote to these regions. It is not evident the existence of specific career plans that define the procedure to update the map of charges, adjusted to the profiles of professionals, and the requirements of the organizational structure of the company.

### *Keywords:*

Career Plan, Talented Staff, Compensation, Retention of Staff.

## *Estratégias de atração e retenção do talento humano na indústria mineira colombiana*

### **RESUMO**

Neste trabalho de revisão bibliográfica são analisados alguns fatores que podem ser cruciais para as organizações do setor mineiro no momento de atrair ou reter pessoal qualificado para determinado cargo. O estudo foi realizado em três etapas: consulta de fontes secundárias, análise dos fatores que ocorrem na empresa como agentes catalisadores da retenção de talentos e redação do artigo. Verificou-se que as principais estratégias de retenção das empresas do setor mineiro na Colômbia, é baseado essencialmente em compensações do tipo monetário, complementadas com outras fundamentadas em reconhecimentos por méritos e o estabelecimento de condições de bem-estar integral. Priorizama seleção de pessoal pertencente à sua área de influência. A maior mobilidade apresenta-se entre pessoas que vêm de regiões mais remotas. Não é evidente a existência de planos de carreira concretos que definem o procedimento para atualizar o mapa de encargos, ajustado ao perfil de profissionais e os requisitos da estrutura organizacional da empresa.

### *Palavras-chave:*

Plano de carreira, pessoal talentoso, Compensação, retenção de pessoal.

## INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que el activo más importante de toda organización lo constituye su gente (Münch, 2005), las organizaciones que quieren mantenerse competitivas, deben diseñar e implementar estrategias de reclutamiento y retención de su talento humano, con el fin de incorporar y mantener el personal idóneo para integrar los distintos estamentos de la organización y así garantizar la satisfacción de sus necesidades. Para ello es necesario, asegurar la efectividad del proceso de selección e implementar una adecuada estrategia de retención de su personal clave y de esta forma aprovechar al máximo sus potencialidades, planteando planes basados, no sólo en suplir las necesidades básicas de sus trabajadores con una remuneración económica que esté acorde a su formación y experiencia, sino también en aumentar su motivación y llenar sus expectativas de crecimiento, haciendo carrera en la empresa, buscando potenciar sus capacidades en beneficio tanto de ellos, como de la propia organización.

De esta manera, en un mundo cada vez más globalizado, donde todos tienen acceso a todo, el talento humano se ha convertido en un activo estratégico. Lo que ha llevado a las compañías sagaces a aprovechar los intervalos de tregua en la guerra por el talento para fortalecer sus canales de abastecimiento, desarrollando estrategias de reclutamiento encaminadas a conseguirlo en todos los niveles, estar continuamente a la caza de los mismos, aprovechar los diversos equipos de talentos, y desarrollar canales nuevos y creativos que rompan con las reglas de compensación

y de ajuste del mapa de cargos cuando sea necesario y ejecutar un proceso impecable de convencimiento (Michaels, Handfield-Jone & Axelrod, 2003).

En contraste con lo anterior, en un estudio realizado por Calderón, Montes & Tobón, (2004), con 51 empresas de Manizales, se encontró que sólo el 43% cuenta con un proceso formal de planeación estratégica de recursos humanos, el 40% no diseña programas de entrenamiento, el 48% no diseña nuevos sistemas de evaluación y selección de personal, y el 64% no tiene planes de carrera.

Haciendo referencia específicamente a las empresas del sector minero, entre los principales problemas que enfrentan para su desarrollo, desde comienzos del nuevo milenio en Colombia, está la carencia de personal capacitado para enfrentar los aspectos ambientales de la minería, pues en ninguno de los currículos de los 43 programas de ingeniería ambiental existentes en el país se incluye un curso sobre técnicas mineras y sólo 18 cuentan con un curso de geología general o de un tema relacionado (Ponce, 2010, p. 22).

Además, la tasa de capacitación laboral y formación continua de los trabajadores es baja en todos los sectores industriales, incluida la minería. Como prueba de ello, se tiene que sólo un 13% de los profesionales a nivel mundial, pertenecientes a países de salarios bajos, satisface los requerimientos de desempeño exitoso en empresas transnacionales (Fondo de fomento al desarrollo científico y tecnológico, 2011).

En ese mismo sentido, desde el Ministerio de Minas y Energía (2012) se considera que:

El país y la industria extractiva en particular requiere un capital humano altamente competitivo para afrontar las barreras que se presentan en el crecimiento que se vislumbra del sector en los próximos años y consolidarlo como uno de los ejes centrales de la economía nacional (...) Formándolos en los niveles técnicos y profesionales, con el objeto de mejorar las prácticas de la actividad minera y la calidad de vida de los mineros. (p.79)

Sin embargo, en la última década, la actividad minera colombiana ha registrado un importante crecimiento en el volumen y el valor de la producción, así como en su cuota de exportaciones (Viloria, 2009), ascendiendo rápidamente en los escalafones mundiales de exportadores de carbón y de productores de ferroníquel. Posicionándose así, entre 2007 y 2009, como el cuarto mayor exportador de carbón y en 2010 volvió a ocupar el sexto lugar, donde se había ubicado entre 2004 y 2006 (Ministerio de Minas y Energía, 2012). Actualmente Colombia es el mayor exportador de Carbón de América Latina. La producción de carbón creció cerca de 95% en el último decenio al pasar de 43,9 Mt en 2001 a 85,8 Mt en 2011. Hoy la mina de Cerro Matoso de Monte Líbano es el segundo productor de ferroníquel del mundo, y la principal fuente mundial de suministro de ferroníquel de alta calidad (Ministerio de Minas y Energía, 2012). Colombia es el primer productor de Níquel en Suramérica y el tercero en América Latina, después de Cuba y República Dominicana. Cerro Matoso aporta el 10% de la producción mundial de Ferroníquel y un 3,2% de la de Níquel (Ministerio de minas y Energía, 2009; Viloria, 2009).

Lo anterior evidencia la necesidad de un recurso humano calificado, especialmente por el fuerte dinamismo que vive la minería (Downing, 2012; Sepúlveda & Milos, 2006).

En este trabajo se analizan algunos factores de riesgo que no ayudan a dichas entidades a atraer y retener el personal idóneo para determinados cargos. Se hace un acercamiento general a las teorías de talento humano y su importancia en las organizaciones en general y del sector minero en particular. Se analizan las estrategias de atracción, selección y de retención del personal clave que reportan los autores consultados y algunas de las utilizadas por empresas del campo de la minería en Colombia, entre ellas la compensación y los planes de carrera. Finalmente se hacen las conclusiones y se propone un plan de mejora.

## ACERCAMIENTO TEÓRICO

### *El talento humano y su importancia en las organizaciones*

Para Calderón (2004), la gestión es el proceso conductor de la acción organizacional. Y la gestión del talento humano es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (Cantú, 2006, p.10). Así, la gestión humana es uno de los ámbitos empresariales que últimamente ha tenido los mayores cambios, al convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventajas competitivas sostenidas (Calderón, Naranjo & Álvarez (2010). “Ventaja que permite que las empresas se mantengan en el mercado” (Torres, 2012, p. 4).

En la literatura disponible se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano o talento humano para referirse al papel que tiene el hombre en una organización (Acosta, 2008). Así mismo, en la teoría de la gestión del conocimiento

se da a entender el recurso humano como una capacidad desarrollable, susceptible de transformarse en una ventaja competitiva de la empresa (Cruz & Vega, 2001).

Lo anterior lleva a pensar en la necesidad de aplicar la teoría de la gestión del conocimiento para potenciar los recursos y capacidades empresariales y generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo para una organización; sostenibilidad que según BHPBilliton (2012), accionista del Cerrejón y propietaria de Cerro Matoso S.A., se verifica cuando cada líder del equipo se encuentra debidamente entrenado para hacer su trabajo, sabe qué se espera de él y es guiado por sus valores. Este entrenamiento, es de vital importancia para el talento humano en general y para el sector minero en particular, teniendo en cuenta que “la industria extractiva requiere un capital humano altamente competitivo para afrontar las barreras que se presentan en el crecimiento que se vislumbra en el sector en los próximos años y consolidarlo como uno de los ejes centrales de la economía nacional” (Ministerio de Minas y Energía, 2012, p.79).

Fonnegra, Posada, & Saldarriaga (2011) consideran que para lograr la capitalización de conocimiento y generar valor agregado, es importante que las directivas de la compañía logren que quienes trabajan con la organización se identifiquen con los objetivos de la misma, para ello, se deben implementar estrategias de retención del talento humano, entre las cuales se pueden destacar los planes de carrera y las estrategias de compensación.

Cantú (2006) considera que se podría resumir que la Planeación Estratégica de Recursos Humanos contiene tres pasos importantes para toda organización:

1. el establecimiento de las competencias del personal;
2. la planeación de la incorporación a la organización del personal idóneo en el momento preciso y
3. el establecimiento de planes de desarrollo, movimiento y retención de personal. Lo anterior, permite establecer cuáles son los factores determinantes en el campo de la planeación estratégica de los recursos humanos en una empresa. Así como la integración de su filosofía con las decisiones fundamentales que se toman bajo la necesidad de asegurar la disponibilidad de sus recursos laborales. Además, hacer las proyecciones de dichos recursos y ejecutar un sistema de evaluación integrado a sus políticas. Es decir, tener la seguridad de que se atrae al personal que se requiere para determinado cargo, prever los tiempos en los que serán requeridos y realizar procesos de evaluación que permitan determinar la eficiencia de cada uno de ellos en sus respectivos cargos y su coherencia con las necesidades empresariales. Esto facilita determinar potencialidades y nuevas necesidades, de tal forma que éste sea un proceso permanente y continuo.

De lo anterior se infiere que lo fundamental es el comprometimiento del capital humano en la consecución de los fines de una organización, ya que al comprender lo trascendental que es la administración de éste, debe propender por obtener de ellos, la máxima eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de los objetivos organizacionales que se hayan planteado (Münch, 2005).

Se debe resaltar además que no se trata sólo de talento en las líneas básicas, es interesante también propiciar el desarrollo de liderazgo gerencial, su capacidad de innovación y su posibilidad de resolver problemas complejos, acompañado de la consistencia ética percibida por otros (Mejía, Jaramillo, & Bravo, 2006), es

decir, la capacidad de la persona para desempeñarse en contexto, de adaptarse a él, transformándolo según las necesidades contextuales, de la empresa y las propias del trabajador.

El capital humano, al igual que el capital físico, necesita ser valorado, y en el ámbito económico, este capital proporciona un margen competitivo. Según Fedesarrollo (2008), el impacto final de la minería en el crecimiento económico de un país depende, entre otros aspectos, de las políticas que se adopten en cuanto a la formación de su capital humano. Palacios (2001) cree que el capital humano, es un activo que tiene una incidencia directa en los costos de producción y en la productividad de las empresas. Y para Leif (citado por Cantú, 2006), estos activos son la base de la ventaja competitiva sostenible de las organizaciones.

BHP Billiton (2006) reconoce que las empresas del sector minero enfrentan una escasez de talentos; por lo que el método que utilicen para identificar, evaluar, cultivar y desarrollar a sus líderes talentosos, será una ventaja competitiva, útil para sobrevivir en su entorno actual. Según lo anterior, el éxito del personal talentoso no se debe al gran cúmulo de conocimientos, sino más bien a su capacidad de innovar, adaptarse o transformar los contextos laborales, en busca de identidad social, económica y cultural, de manera que se entienda la cultura, se transforme y a la vez se conserve de forma creativa y crítica, entendiéndola para que los cambios empresariales vayan de la mano de los requerimientos sociales. En este sentido, Cerro Matoso (2013), ve cómo su compromiso con la sostenibilidad y el éxito de la empresa, la preservación de la salud y la integridad de su fuerza laboral y de las comunidades cercanas a sus operaciones, contribuyen haciendo una diferencia en el mejoramiento de la calidad de vida de su personal y de las comunidades que la rodean.

### *Atracción y selección del talento*

De la mano de lo anterior, van las estrategias que desde la gestión del Talento Humano se hagan para atraer y retener al personal talentoso, tales como, hacer un proceso de selección o reclutamiento que contemple el análisis de las motivaciones y expectativas que tienen los aspirantes a las diferentes vacantes que ofrece la compañía, a fin de poder establecer desde un primer momento si la visión de futuro del aspirante es compatible con la visión y estrategias de la compañía. En el mismo sentido, es pertinente el establecimiento de escalas salariales que le permitan a la compañía ofrecer una compensación acorde con las competencias y responsabilidades que implica el desarrollo de las funciones asignadas al colaborador. Todo lo anterior se puede consolidar con el establecimiento de planes de carrera que le permitan a la organización mantener motivado y retener al personal apto que trabaja con agrado al servicio de la compañía.

Atraer talentos a la organización y hacer que se queden es un paso necesario, pero no suficiente, ya que no basta con tener talentos en la organización, es necesario saber aplicarlos y utilizarlos de la mejor manera posible. Lo que significa trabajar en equipos de alto desempeño en un clima extremadamente democrático, agradable y participativo. Así, atraer talentos a la organización y conservarlos es apenas el primer paso. Lo importante es ofrecer condiciones de trabajo que permitan a los talentos colaborar y contribuir eficazmente en el éxito de la organización agregando valor y riqueza para los demás asociados (...) Para hacer del capital humano un activo que produzca resultados y réditos significativos es necesario aplicarlo en un contexto organizacional extremadamente favorable. Esto tiene mucho que ver con la organización y la mentalidad. (Castillo & Daza, 2011, p.21)

En Cerrejón (2011), se considera que la selección y el reclutamiento del talento humano se deben hacer teniendo en cuenta sus méritos personales, educativos y profesionales. Proceso que en Ecopetrol (2013), “comprende las etapas de búsqueda, preselección, evaluación, selección y vinculación o promoción de la persona más idónea que cumpla con el perfil del cargo establecido, es decir, con la formación, experiencia, competencias técnicas, organizacionales y de liderazgo asociados al cargo” (p.47). Según esto, se requiere de las empresas una detallada descripción de los cargos, acordes a los roles y responsabilidades que se ajusten a las necesidades de la organización y a la estructura organizacional para el cumplimiento de los objetivos que se hayan planteado.

### *Estrategias de retención del personal clave*

Retener al personal significa mantenerlos en la planta del personal, conservarlos y no permitir, bajo ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia (Browell, 2002). Esto implica ser cuidadosos en la selección, hacer una contratación eficaz, prepararlos para fines específicos requeridos en la empresa, desarrollarlos al máximo en sus potencialidades, de tal forma que se conviertan en el talento clave de la empresa y hagan carrera en ella.

El establecimiento de estrategias para la retención del personal es fundamental, ya que de ello depende el seguimiento, continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por un entorno cada vez más globalizado (Torres, Morgan, Romero, & Cabello, 2010). Según la Harvard Business School Press (2006) “la retención empieza por reconocer al talento, por desarrollar las relaciones, desarrollar

la confianza demostrando su credibilidad, enorgulleciéndose de sus empleados, tratándolos con respecto y justicia, fomentando el sentido de identidad del equipo, fomentar permanentemente el desarrollo de habilidades”(p.17).

En relación con lo anterior, BHP Billiton (2012) considera fundamental para el logro de sus objetivos como empresa, dar confianza a sus empleados, llevar a cabo, entre sus colaboradores, un trabajo colaborativo y en equipos y escuchar y valorar las opiniones de los demás, ya que esto demuestra apertura, fomentando discusiones transparentes y promoviendo la diversidad de ideas, género y experiencia. Además, permite ganar la confianza de sus compañeros de trabajo, si se tratan con cuidado y cortesía, aún en situaciones difíciles.

Por su parte, Bargsted (2011) considera que hay tres elementos que se deben tener en cuenta al momento de diseñar e implementar estrategias de retención del talento humano:

1. los cambios en la forma de desarrollar el trabajo, especialmente por la incorporación de nuevas tecnologías que permiten realizar trabajos más complejos con mayor facilidad y que se complementen con el capital económico y humano;
2. los cambios en las relaciones laborales, los cuales tienen dos componentes: legal y psicológico; lo legal está relacionado con los derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa, y lo psicológico, con las expectativas de cada uno con respecto al otro, y
3. las prácticas de recursos humanos, relacionados con la planificación de estrategias de planes de carrera.

La retención del personal se ha convertido en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos de las organizaciones (Gonzales, 2009), debido quizás a que las políticas macroeconómicas y la liberalización comercial han determinado cambios tecnológicos y desplazado la demanda laboral hacia empleos cada vez más calificados (Ramírez, 1999). Y cada organización apuesta por poseer los mejores talentos. Según Michaels, Handfield-Jone & Axelrod (2003) “para crear el mejor equipo de talento, lo esencial no es crear un mejor equipo de recurso humano, ni brindar mejor entrenamiento (...) lo esencial es que los líderes y los gerentes adopten una mentalidad de talento” (p. 24) que puedan transmitir a sus colaboradores.

Al revisar las estrategias de retención en empresas del sector minero (Cerrejón, 2011; Cerro Matoso, 2013; Ecopetrol, 2013; Pacific Rubiales Energy, 2013), éstas comienzan con un proceso de inducción a los nuevos trabajadores y a los estudiantes en práctica; la gestión de una cultura y un ambiente laboral lo más favorables posible para los ingresantes y el establecimiento de condiciones de bienestar integral o planes de beneficios dirigidos a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. Estas condiciones de bienestar integral tienen que ver con el establecimiento de préstamos, capacitaciones, becas para estudio del trabajador, sus hijos y/o cónyuge, entre otros.

Flórez (2006) considera que retener a los empleados mejor considerados significa desarrollar un marco de trabajo estratégico que pueda funcionar para las distintas categorías de personas que están en riesgo por diferentes razones, al tiempo que pueda ser efectiva en diferentes ambientes y localidades de trabajo.

De lo planteado por Flórez, se puede deducir la necesidad de utilizar estrategias flexibles que puedan acomodarse a cualquier perfil y que ayuden a que el personal clave se sienta a gusto en la empresa donde presta sus servicios y dé todo de sí para lograr los objetivos encomendados. El desarrollo de este tipo de estrategias permite a las organizaciones establecer mejores relaciones con su personal, de tal forma que éstos sientan que se les tiene en cuenta, y según Tracy (2003), nada conduce tan lejos como una fuerte motivación para conseguir lo que uno quiere, es decir, relaciones que permitan crear valor, a través de la asociación entre organización y su talento clave, esto es, haciendo que coincidan las personas más brillantes o talentosas con los puestos clave.

Calderón (2007) plantea que entre las razones por las que las organizaciones deben ocuparse de retener su personal clave, está el hecho de que los talentos son quienes poseen el conocimiento, la experiencia, la habilidad y conforme pasa el tiempo se especializan cada vez más en la realización de su trabajo, razón por la cual éstas deberían establecer formas de potenciarles sus capacidades a la vez que se satisfagan sus necesidades, tanto profesionales como familiares, es decir, estableciendo estrategias claras de compensación, y planes de carrera que eviten su movilidad a otras empresas.

Las estrategias de retención son un medio para evitar la movilidad o rotación. La rotación se refiere la fluctuación de personal entre compañías o entre éstas con su ambiente; lo que quiere decir que el intercambio de personas entre una organización y su área de influencia se define por el volumen de las que ingresen y las que salgan de ella (Merizalde, 2011). La rotación de personal es un índice que



expresa la relación porcentual entre admisiones y retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo, que permite establecer comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones (Chiavenato, 2002).

Aunque se ha avanzado bastante, las políticas de atracción y retención del talento son aún insuficientes, especialmente en el sector minero pues se aplican rígidamente sobre un modelo de movilidad estereotipado, basado en los individuos y en estrategias temporales, en vez de ser flexible, basado en las personas y en estrategias de una duración variable (González, 2011, p. 72).

En el sector minero uno de los medios que fomenta la movilidad son las autopostulaciones de los trabajadores (Ecopetrol, 2013). Presentándose mayor movilidad entre los trabajadores que provienen de las regiones más alejadas a las áreas de influencia de las empresas; por ejemplo en el Cerrejón en 2011 fue de 2.7%, y en Pacific Rubiales Energy en el 2013, de 3,52%.

Según González (2011), la movilidad de los profesionales es determinada por objetivos establecidos por las mismas organizaciones donde prestan sus servicios, o porque ellos se han propuesto algunos retos profesionales para mejorar sus conocimientos, o motivados por sus propias exigencias personales. Es decir, la movilidad se da por buscar objetivos concretos con duración previamente estipulada, en algunos casos por las mismas empresas, o por cumplir un desafío que cada uno se haya propuesto como profesional o como persona.

Gonzales (2009), considera el factor monetario como importante, más no definitivo para que las personas tomen o dejen un trabajo, por lo que un sistema de compensaciones basado en la remuneración

no es que sea fundamental para evitar la movilidad. Y muestra otros factores que podrían ser relevantes para evitar la movilidad, como las relaciones laborales, la libertad para fijar los horarios, la flexibilidad en el entorno de trabajo y los reconocimientos a los logros. Mientras otros autores como Bargsted (2011); Fonnegra et al., (2011); Harvard Business Schoolpress (2006) consideran que el sueldo es el elemento menos importante de la lealtad de un empleado hacia su organización, ya que un énfasis exagerado de su sueldo puede resultar nocivo para una compañía, puesto que anima a los empleados a saltar a cualquier organización que le ofrezca un sueldo más alto.

Lo anterior refuerza lo planteado por Velasco (2004), quien manifiesta que los profesionales más valiosos, aunque se encuentren satisfechos en sus empresas, están dispuestos a cambiar de trabajo si les ofrecen condiciones que mejoren sus expectativas, debido a que ellos son fieles a su carrera más que a la empresa y es ahí donde la administración inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

### *La compensación como estrategia de retención*

Para Wayne & Robert (2005), la compensación es la totalidad de los pagos que recibe el empleado por sus servicios, y administrarla, “es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia, porque tiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización” (p. 284). En Ecopetrol (2013) se considera que premiar y valorar el talento, es fundamental para lograr el éxito operacional de la empresa, pero que requiere de ésta un trabajo deliberado y permanente

de acompañamiento para el desarrollo y crecimiento de las personas que la componen. De este modo, empresa y trabajador logran, conjuntamente y de manera integrada, sus objetivos y el resultado es progreso para la sociedad en su conjunto.

Para Lacunza (2002), el desarrollo personal y profesional está considerado actualmente como uno de los factores motivadores más decisivos en la realización del trabajo. Por medio de él se pretende capacitar a los trabajadores para responder a un entorno laboral diferente. No se trata tanto de adquirir conocimientos como de desarrollar el talento y los hábitos de comportamiento; es un aprendizaje más de tipo emocional y práctico que intelectual y teórico. Aprendizaje que se adquiere más en el ejercicio del trabajo que en el aula. Es decir, hacer que ciertas conductas se conviertan en hábitos, que permitan establecer fines claros que lleven al personal talentoso a auto controlar sus acciones y tomar decisiones con autonomía. La gestión de talento humano en la empresa está adquiriendo así una clara dimensión educativa, por lo que la identificación del talento, tanto dentro como fuera de las compañías, así como su motivación y consecuente retención, es el principal reto al que se enfrentan las compañías de hoy (Pérez & De Vicente, 2003).

En el mismo sentido, Oyarzún & Oyarzun (2011) sostienen que es importante la creación de talento humano con una visión amplia y de largo plazo; razón por la cual, las actividades compensatorias deben ir de la mano de las de cualificación, para aumentar las posibilidades de retención. Así pues, como dice Gutiérrez (2011), la gestión de talentos se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin ella, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado. Por esta razón hay

que tener en cuenta sus necesidades formativas, pues de ello depende el éxito de la empresa (Salinas & Escalante, 2012), es decir, aprender a perfilar las habilidades y competencias de cada profesional a las necesidades empresariales. Propender porque sean proactivos, que cada colaborador tome las riendas de su propia vida, anticipándose a los requerimientos, dando respuestas a cualquier estímulo independientemente de si son vigilados o no. Lo que según Covey (2003) “implica comportarse según su decisión consciente, basados en sus valores, no en las condiciones en las que se encuentran (...) definir lo que desea lograr y posteriormente diseñar todas las partes para lograrlo”. Es decir, establecer un horizonte basado en principios (p. 1 y 2).

Las políticas de compensación en las principales empresas mineras del país se basan especialmente en retribuciones económicas (el salario más bajo en 2012 fue: en Ecopetrol 2,21 SMMLV, en el Cerrejón 2,81 SMMLV, en Cerro Matoso de 3.3SMMLV y en Pacific Rubiales Energy 2.4 SMMLV). Además, aplican sistemas de bonificación variable, diferencial entre directivos y de nómina convencional, que depende del logro de las metas establecidas anualmente y alineado con el desempeño de la organización. Algunas de estas políticas compensatorias se basan en “un sistema de reconocimiento por méritos, lo cual permite reconocer a una parte de la población con alto desempeño, un incremento salarial o bono que estimula el buen desempeño individual” (Ecopetrol, 2013, p.47), con el aval de sus directivas. En Cerrejón (2011), se presenta una filosofía de compensación centrada en el ofrecimiento de niveles de remuneración integral que permitan atraer, retener y recompensar a su personal. Teniendo como principios básicos para hacerlo, “la competitividad; pago por nivel de responsabilidad, desem-

peño y competencias; equidad; manejo de los bajos desempeños; efectividad tributaria; potestad; reconocimiento no monetario y desarrollo del empleado” (p.62).

Pacific Rubiales Energy propende porque sus políticas de compensación y beneficios vayan de la mano del desempeño personal y del cumplimiento de metas y objetivos de la compañía (Pacific Rubiales Energy, 2013). Mientras que Cerro Matoso ha implementado varios programas internos que velen por el bienestar de sus empleados y sus familias; entre ellos están: la creación de la Fundación Educativa Montelibano: lo cual brinda apoyo educativo a los hijos de sus trabajadores; la *Fundación Panze*, cuya misión fundamental es el cuidado y la protección de la salud de los trabajadores y sus beneficiarios; *Hospital Local de Montelibano*, cuya construcción y dotación es el resultado de una alianza público-privada entre la Gobernación de Córdoba, la Alcaldía de Montelibano y Cerro Matoso así como programas de prevención en salud y capacitaciones a los trabajadores, entre otras acciones (Fedesarrollo, 2008).

### *Los Planes de carrera*

La “planeación de carrera es un proceso continuo en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas (...) Es la sucesión planeada de empleos diseñada por una organización para desarrollar a sus empleados” (Wayne & Robert, 2005, p.226). Y como todo plan tiene un objeto de acción, es decir, posee una claridad sobre quién va a ser el beneficiario de las acciones, actividades o tareas ahí expuestas (Gonzales, 2009). Son un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se le ofertan al

neo-empleado y al trabajador activo con la firme intención de motivarlo y ofrecerle un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo (Nieves, 2010). Lo que expresa el compromiso que las empresas deberían tener con sus colaboradores a fin de que éstos hagan carrera en éstas.

En Ecopetrol (2013) se concibe como un proceso continuo donde periódicamente se ajustan los perfiles para asegurar que los roles estén alineados con los propósitos estratégicos de la empresa, que permita actualizar el mapa de cargos, de acuerdo a los requerimientos de la estructura organizacional de la misma. Para empresas como Cerrejón y Cerro Matoso es fundamental la formación y el desarrollo de su personal clave, como uno de los pilares para conseguir sus objetivos corporativos; en este sentido focalizan la formación de jóvenes profesionales calificados para que desarrollen sus competencias y conocimientos en la empresa y contribuyan desde sus respectivas áreas, a alcanzar los logros y metas propuestos (Cerrejón, 2011; Cerro Matoso, 2013).

Marín & Velasco (2005) consideran que “el conocimiento de los perfiles motivacionales por carrera se constituye en un insumo valioso para la determinación de planes de carrera y el ajuste de los cargos a las personas” (p.22). Esto hace que las organizaciones conozcan mejor a su personal, lo que permite optimizar esfuerzos en relación a lo que los motiva y así poder dar respuestas asertivas a sus expectativas. Para Ecopetrol, una de las claves para incentivar y retener su personal en la empresa, es el hecho de contar con planes de carrera personalizados a las expectativas de cada persona, determinando metas anuales consensuadas, y haciendo un seguimiento del cumplimiento de las mismas (Ecopetrol, 2013).

De lo anterior se puede inferir que los aspectos motivacionales, aunque constituyen factores personales, se pueden ajustar a las expectativas y necesidades de los colaboradores con miras a que se desarrollen en la empresa. Para lograrlo, según Cerro Matoso (2013), es determinante la confianza que la empresa tenga en los conocimientos, habilidades y experiencia de su personal.

En este sentido, Retamal (2009) reporta un trabajo donde formula recomendaciones concretas a la multinacional BHP Billiton para la implementación de su modelo de liderazgo. Esta autora considera que la empresa debe puntualizar hacia dónde quiere ir, definiendo su misión y visión junto con una primera aproximación de la carta de navegación, la cual debe irse afinando paulatinamente, luego que los demás elementos que la conforman entren en juego.

La multinacional BHP Billiton, desde 2006, comenzó a implementar su modelo de liderazgo y en 2012 presentó una carta de valores, basada en el liderazgo transformacional, como hoja de ruta para su personal, la cual es aplicada en El Cerrejón, en La Guajira, y en Cerro Matoso, en Córdoba. El Cerrejón y Cerro Matoso, desde sus inicios han incorporado prioritariamente personal nativo: Cerro Matoso, de un total de 1278 empleados directos en 2012, el 64% son oriundos del departamento de Córdoba y el 12% del resto de departamentos de la Costa Atlántica (Cerro Matoso, 2013). El Cerrejón en 2010 contaba con una planta de personal de 9.537 personas, entre empleados y contratistas; con una representación del 46% del Cesar y la Guajira, y el 15,31% del resto de departamentos de la costa atlántica (Cerrejón, 2011). Lo que evidencia el comprometimiento de estas empresas con el fomento del desarrollo sostenible de la región, a través de prácticas responsables que involucren jóvenes talentosos, que los lleve a optimizar su calidad de vida.

En el Cerrejón se ha institucionalizado el programa *Pool de talentos*,

Diseñado para identificar aquellas posiciones claves en la compañía que requieren especial atención, tanto por su nivel de dirección y toma de decisiones como por el grado de especialización técnica requerido. A través del proceso de evaluación del desempeño se realiza la identificación de aquellas personas que por su nivel de contribución y desarrollo de competencias, van a formar parte dicho programa y que podrían ocupar posiciones claves de la organización. Como parte de los beneficios de éste, se estructuran planes de desarrollo especializados para las personas del *pool* de talentos, focalizando en el mantenimiento y desarrollo de las competencias requeridas por la empresa. El aporte principal de este nuevo proceso es crear mecanismos de retención que fomenten el crecimiento y el mantenimiento de un *pool* de talentos adecuado y preparado para atender los cambios de la organización (Cerrejón 2011, p.65).

En este mismo sentido, en Ecopetrol “en 2012 se realizaron 1.140 promociones internas, comparadas con las 731 que se realizaron en 2011” (Ecopetrol, 2013, p.247). Esto muestra el interés de esta empresa en ofrecer condiciones favorables a sus mejores talentos para que hagan carrera en la empresa.

## CONCLUSIONES

Las estrategias de retención de las principales empresas del sector minero en Colombia están basadas en compensaciones, esencialmente de tipo monetario, complementadas con otras fundamentadas en reconocimientos por méritos y el establecimiento de condiciones de

bienestar integral o planes de beneficios dirigidos a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores o la de los beneficiarios de éstos. Es por esto que varios de los trabajos revisados (Bargsted, 2011; Fonnegra et al., 2011; Gonzales, 2009; Harvard Business School Press, 2006) muestran el factor monetario como poco determinante para que una organización logre retener su personal talentoso.

Las empresas del sector minero reportan prioridad en la selección de personal proveniente de zonas aledañas a su área de influencia. Mientras la mayor movilidad se presenta entre personas que provienen de las regiones más alejadas a éstas.

Así mismo, tienen como factor principal para motivar y retener al personal talentoso en la empresa, el reconocimiento de los planes de carrera personalizados, ajustándolos a sus expectativas y necesidades. También reconocen como fundamental para conseguir sus objetivos corporativos, la formación y el desarrollo de su personal clave.

Sin embargo, no es evidente la existencia de planes de carrera concretos que definan las estrategias de retención y el procedimiento a seguir para la implementación de un proceso que les permita actualizar el mapa de cargos, ajustado a los perfiles de los profesionales, de acuerdo a los requerimientos de la estructura organizacional de la empresa. Sólo Ecopetrol manifiesta tener un protocolo que les permite ajustar periódicamente los perfiles de los profesionales a cada cargo y asegurar que sus habilidades y competencias se ajusten a los propósitos estratégicos de la empresa.

## PROPUESTAS DE MEJORA

Siguiendo las pautas propuestas en las fuentes revisadas, especialmente las de Covey (2003), se dan las siguientes sugerencias para la mejora de la Gestión del talento humano en las organizaciones mineras en Colombia:

La industria minera en el país, para aprovechar el posible apogeo del futuro, debe desarrollar habilidades y capacidades laborales en su personal, de tal forma que se garantice suplir las necesidades de talento humano capacitado, acorde a su estructura de cargos y a sus necesidades corporativas. Para ello se propone que se formen talentos con pertinencia para la innovación y la productividad, fortaleciendo o implementando esquemas de armonización de la educación media-técnica y/o superior con los requerimientos específicos del sector minero.

Es decir, hacer una planificación proactiva de los cargos a proveer y anticiparse a los requerimientos de personal que aporten valor a la gestión. Estableciendo acuerdos con las entidades encargadas de formar personal, para que se creen o fortalezcan programas académicos especializados en las competencias requeridas por la industria minera. Apoyando con becas a los candidatos, quienes deberán ser escogidos siguiendo criterios de calidad académica.

Implementar estrategias de retención del talento humano, que logren hacer que quienes trabajan con la organización se identifiquen con los objetivos de la misma. Entre estas estrategias se pueden destacar los planes de carrera y las estrategias de compensación: En cuanto a los primeros, se recomienda que se establezca con claridad, un mapa de cargos, de acuerdo a la necesidad de la estructura organizacional de la empresa y a los perfiles motivacionales, competitividad, nivel de responsabili-

dad, desempeño y competencias de las personas que ingresen o ya laboren a éstas. En relación con lo segundo, se recomienda que se establezcan estrategias compensatorias más integrales, teniendo en cuenta lo planteado por autores como Gonzales (2009), Bargsted (2011), Fonnegra et al. (2011) y la Harvard Business School Press (2006), con respecto a que el sueldo es el elemento menos importante de la lealtad de un empleado hacia su organización, y se tengan presentes otros factores de tipo educativos, familiares y comunitarios que ayuden a evitar la movilidad del personal talentoso.

Es decir, capacitar al personal para enfrentar la búsqueda de soluciones a los diferentes problemas que se le presenten en su quehacer diario, (Morelo, 2009), que lo lleven, por méritos propios a hacer carrera en la organización. Dado que la importancia del diseño del Plan de Carrera hace referencia a “desarrollar el talento humano para que tanto las personas como la organización logren sus objetivos” (Aragón, 2003).

## REFERENCIAS

- Acosta, G. (2008). Gestión de los recursos humanos en la administración tributaria en Venezuela. *Observatorio laboral Revista venezolana*, 1(2), 79-100.
- Aragón, A. (2003). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. España: Pearson/ Prentice Hall.
- Bargsted, M. (2011). *Estrategias para la atracción y retención de talentos en época de crecimiento económico*. Recuperado de: <http://www.psicologia.ucn.cl/attachments/article/84/Conferencia%20Estrategias%20para%20la%20atraccion%20y%20retencion%20de%20talentos-%20MBargsted%202011.pdf>
- BHP Billiton, (2006). *El modelo de liderazgo de BHP Billiton*. Recuperado de: <http://www.bhpbilliton.com/home/aboutus/ourcompany/Pages/Charter.aspx>
- BHP Billiton, (2012). *Nuestra Carta de Valores en Acción*. Recuperado de: <http://www.bhpbilliton.com/home/aboutus/ourcompany/Pages/Charter.aspx>
- Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. Pensamiento y gestión. *Revista de la División de Ciencias Administrativas*, (16), 158-176.
- Calderón, G. (2007). *Valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas*. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/5070/>
- Calderón, G. Montes, A. & Tobón, M. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 40(136), 9-25.
- Calderón, G. Naranjo, A. & Álvarez, M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de administración*, 23(41), 13-36.
- Cantú, L. (2006). *Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del Estado de Nuevo León*. Recuperado de: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020154696.pdf>

- Castillo, E. & Daza, J. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Revista Escenarios*, 9(1), 18-23.
- Corrección (2011). *Informe de sostenibilidad 2010*. Recuperado de: [http://www.correjon.com/site/Portals/0/Documents/pdf/informes\\_sostenibilidad/informe\\_de\\_sostenibilidad\\_2010.pdf#page=57](http://www.correjon.com/site/Portals/0/Documents/pdf/informes_sostenibilidad/informe_de_sostenibilidad_2010.pdf#page=57)
- Cerro Matoso (2013). Reporte de sostenibilidad Cerro Matoso FY 2012. Recuperado de: <http://www.mineria-responsable.com/media/Cerro%20Matoso%20-%20Reporte%20de%20sostenibilidad%281%29.pdf>.
- Covey, S. (2003). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Cruz, P. & Vega, G. (2001). *La gestión por competencias: Una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*. Recuperado de: <http://www.redesinterculturales.org/system/files/04.%20Gesti%C3%B3n%20por%20competencias.%20Nueva%20herramienta%20de%20la%20PE.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. México: McGraw Hill.
- Downing, J. (2012). Un recurso escaso: los profesionales mineros. *Revista Minería chilena*. [http://www.mch.cl/revistas/index\\_neo.php?id=613](http://www.mch.cl/revistas/index_neo.php?id=613)
- Ecopetrol (2013). *Reporte integrado de gestión sostenible 2012*. Recuperado de: <http://www.ecopetrol.com.co/especiales/html3/sobre-ecopetrol/informe-anual-de-gobierno-corporativo.html>.
- Fedesarrollo, (2008). *La minería en Colombia: impacto socioeconómico y fiscal*. Recuperado de: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/La-miner%C3%ADa-en-Colombia-Informe-de-Fedesarrollo-2008.pdf>
- Flórez, V. (2006). *Estrategias para Retener al Capital Humano. Se buscan líderes visionarios y creativos*. Recuperado de: [www.crecer.com.do](http://www.crecer.com.do)
- Fondo de fomento al desarrollo científico y tecnológico, (2011). *Las causas del déficit de capital humano en Chile*. Recuperado de: <http://www.conicyt.cl/fondef/2011/01/12/las-causas-del-deficit-de-capital-humano-en-chile/>
- Fonnegra, N. Posada, C. & Saldarriaga, A. (2011). *Propuesta de un modelo de desarrollo de carrera para atraer, desarrollar y retener talento clave en organizaciones que trabajan por proyectos en Colombia*. Chia: Universidad de la Sabana.
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- González, A. (2011). Atrayendo talento: Estrategias de Movilidad de los profesionales altamente cualificados en España, *Revista Sociología y tecnociencia*, 2(1), 72-87
- Gutiérrez, J. (2011). La gestión del talento y la generación de valor en la empresa. Escuela de Postgrado de la UPC. *Cuaderno de investigación EPG*, (15), 1-20.
- Harvard Business School Press (2006). *Retener a los mejores empleados*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lacunza, R. (2002). Dimensión educativa de un director de recursos humanos el desarrollo en la empresa, piedra de toque, dentro del marco de políticas de gestión y retención de RR.HH. *Revista Estudios sobre educación*, (2), 167-179.

- Marín, A. & Velasco, M. (2005). *Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232005000400003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000400003)
- Mejía, A. Jaramillo, M. & Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones. *Revista científica Guillermo de Ockham*, 4(1), 43-81.
- Merizalde, E. (2011). *Plan de diagnóstico y mejoramiento de clima organizacional en el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables*. Recuperado el 23 de julio de 2013, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/4419>.
- Michaels, E., Handfield-Jone, H. & Axelrod, B. (2003). *La Guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Ministerio de minas y energía (2007). *Plan nacional de desarrollo minero 2007-2010. Gestión pública para propiciar la actividad minera*. Recuperado el 3 de marzo del 2013, de [http://www.upme.gov.co/Docs/Plan\\_Nal\\_Des\\_Minero\\_2007\\_2010.pdf](http://www.upme.gov.co/Docs/Plan_Nal_Des_Minero_2007_2010.pdf)
- Ministerio de minas y Energía (2009). El níquel en Colombia. Recuperado el 12 de septiembre de 2013, de <http://www1.upme.gov.co/index.php/servicios-de-informacion/publicaciones/category/4-mineria.html>
- Ministerio de Minas y Energía (2012). *Plan Nacional de desarrollo minero al 2014. Sector minero de cara a la sociedad*. Recuperado el 12 de septiembre de 2013, de <http://www1.upme.gov.co/images/pnd2014.pdf>
- Morelo, K. (2009). *Organización empresarial de pequeños mineros en el oriente antioqueño*. Recuperado el 22 de febrero del 2013, de [http://www.bdigital.unal.edu.co/922/1/49721414\\_2009.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/922/1/49721414_2009.pdf)
- Münch, L. (2005). *Administración de capital humano, la gestión del activo más valioso de la organización*, México: Trillas.
- Nieves, I. (2010). Planes de carrera: ¿mito o realidad? *Observatorio laboral Revista venezolana*, 3(5), 75-92.
- Oyarzún, J. & Oyarzun, R. (2011). *Mi-nería sostenible: principios y prácticas*. Madrid: Ediciones Gemm-Aula-2punto.net.
- Pacific Rubiales Energy (2013). Informe de sostenibilidad 2012. Recuperado el 06 de octubre de 2013, de [asp-es.secure-zone.net/v2/5663/8953/19044/prueba-de-animaciones.pdf](http://asp-es.secure-zone.net/v2/5663/8953/19044/prueba-de-animaciones.pdf)
- Palacios, A. (2001). ¿Cómo valorar el coste de rotación de personal? *Revista Capital humano*, 14(145), 78-80.
- Pérez, L. & De Vicente, J. (2003). Cómo ganar la guerra por el talento con la gestión de las competencias. *Revista Capital humano*, 16(171), 34-38.
- Ponce, A. (2010). *Panorama del sector minero*. Recuperado el 20 de febrero de 2013, de <http://www.simco.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=SW5htFa4evE%3D&tabid=289&mid=1438>
- Ramírez, M. (1999). *La educación como instrumento de fomento de la cultura exportadora*. Recuperado el 05 de enero del 2013, de <http://colombiainternacional.uniandes.edu.co/view.php/346/view.php>



- Retamal, M. (2009). *Propuesta de implementación de un modelo de liderazgo en una compañía minera global*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/retamal\\_m/sources/retamal\\_m.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2009/retamal_m/sources/retamal_m.pdf)
- Salinas, V. & Escalante, L. (2012). *Capacitación y adiestramiento de personal: el camino al éxito de la empresa*. Recuperado el 19 de junio de 2013, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/capacitacion-adiestramiento-personal.pdf>
- Sepúlveda, L. & Milos, P. (2006). Articular educación y trabajo: experiencias en la ciudad de Antofagasta, Chile. *Cuadernos de investigación del IIFE*. Recuperado el 20 de septiembre de 2013, de [www.unesco.org/iiep/PDF/pubs/Milos.pdf](http://www.unesco.org/iiep/PDF/pubs/Milos.pdf).
- Torres, C. (2012). ¿Agregan valor las áreas de gestión humana a las organizaciones del sector industrial de Duitama y Sogamoso (Boyacá)? Recuperado el 25 de febrero de 2013, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/7699/1/cesaraugustotorrsgomez.2012.pdf>
- Torres, M. Morgan, J. Romero, R. & Cabello, L. (2010). Estrategias para la retención del capital humano en las organizaciones. *Revista Desarrollo gerencial*, 2(2), 166-185.
- Tracy, (2003). *Cómo contratar y retener a los mejores empleados. 21 técnicas para utilizar inmediatamente*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Velasco, F. (2004). *El liderazgo y el mantenimiento del talento*. Revista Fórum calidad, 16(150), 44-49.
- Viloria, J. (2009). Documento de trabajo sobre economía regional. Cartagena: Banco de la República.
- Wayne, M. & Robert, N. (2005). *Administración de recursos humanos*. (Novena edición). México: Pearson/Prentice Hall.