



## **Diseño de un Indicador de Fidelización para la Empresa GreenLand**

Luisa Fernanda Bolívar Barrios

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

John Jairo Espinal Marulanda

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Administración de Empresas  
Apartadó, Antioquia, Colombia  
2023

---

**Cita**

(Bolívar Barrios, 2023)

---

**Referencia**

Bolívar Barrios, L. F. (2023). *Diseño de un Indicador de Fidelización para la Empresa GreenLand* [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Apartadó, Colombia.

**Estilo APA 7 (2020)**

---



Biblioteca Sede Apartadó

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## Contenido

Título De La Práctica .....	7
Diseño de un Indicador de Fidelización para la Empresa GreenLand .....	7
Temática De La Práctica .....	7
Contexto De La Organización .....	8
Ubicación .....	8
Sector de la economía al que pertenece .....	8
Estructura organizacional.....	8
Asamblea General de Accionistas .....	9
Junta Directiva .....	9
Dirección Ejecutiva.....	10
Comité Interno .....	11
Objeto social GreenLand .....	11
Misión .....	12
Visión.....	12
Valores .....	12
Pilares Estratégicos .....	13
Principales productos y/o servicios.....	13
Contexto General .....	14
Contexto Político .....	14
Contexto Social.....	14
Contexto Económico.....	15
Contexto Tecnológico.....	15
Contexto Ambiental.....	16
Contexto Legal.....	17
Reseña Histórica .....	19
Área que impactará el proyecto .....	20
Antecedentes .....	21
Problemática Y Problema .....	27
Objetivos .....	29
General.....	29
Específicos .....	29
Justificación .....	30

---

	4
Delimitación del Proyecto.....	31
Temporal .....	31
Espacial .....	31
Marco Referencial.....	32
Talento humano .....	32
Indicador de Gestión .....	33
Satisfacción laboral.....	34
Fidelización de talento humano .....	36
Cuadro de mando integral.....	37
Marco Conceptual.....	40
Marco Normativo.....	40
Norma SA8000 .....	40
Diseño Metodológico.....	43
Administración del Proyecto.....	45
Recursos disponibles.....	45
Cronograma de Actividades.....	46
Resultados .....	46
Fase 1: Identificación de variables.....	47
Fase 2: Selección de fuentes de información.....	48
Fase 3: Diseño de indicador.....	51
Fase 4: Diseño de planes de acción.....	55
Conocimiento De Funciones:.....	56
Relación con Jefe .....	57
Relación Equipo De Trabajo.....	58
Condiciones De Trabajo .....	59
Desarrollo De Carrera: .....	62
Balance Vida-Trabajo .....	63
Educativos.....	64
Cambio De Ciudad.....	65
Condiciones De Salud.....	66
Emprendimiento.....	67
Búsqueda De Otra Opción De Empleo .....	67
Recomendación De La Empresa.....	68

	5
Conclusiones .....	70
Recomendaciones .....	72
Referencias.....	73

### **Tabla de ilustraciones**

Tabla 1. Cronograma de actividades	46
Tabla 2. Cuestionario de satisfacción	50
Tabla 3. Ficha técnica de indicador de fidelización	51
Tabla 4. Datos de deserción y permanencia de empleados	52
Tabla 5. Tipos y motivos de retiro de empleados	53
Tabla 6. Porcentajes de motivos laborales que influyen en la permanencia de los empleados	53
Tabla 7. Porcentajes de motivos personales que influyen en la permanencia de los empleados	54
Tabla 8. Plan de acción	55

## **Título De La Práctica**

Diseño de un Indicador de Fidelización para la Empresa GreenLand.

## **Temática De La Práctica**

El bienestar y satisfacción de las personas es un factor indispensable para que estas ofrezcan lo mejor de sí, es por ello por lo que las organizaciones no deben dar por sentada la manera en que se sienten sus empleados a causa de las condiciones de trabajo que les proporciona, buscando siempre a manera de cuidar el talento, fidelizarlo y ser exitosas según sus lineamientos estratégicos.

La empresa GreenLand no es la excepción y desea encontrar el equilibrio entre satisfacción personal de los colaboradores, productividad, para asegurar la fidelización de estos dentro de la organización. Por tal motivo en este proyecto se estudiarán diversas variables organizacionales acercándose al diagnóstico más exacto posible, como afirma Gaytán, (2019):

El éxito de la organización, en gran medida se puede garantizar al contar con un adecuado sistema de indicadores de gestión que ordene y estructure los aspectos clave del negocio con el fin de trazar el camino que debe seguir una organización.

En armonía con lo anterior existe la necesidad de tener información clara que puede ser recolectada mediante indicadores y que orienten a la organización respecto a qué acciones tomar para cumplir con sus objetivos y en este caso en particular, que contribuyan a la fidelización del personal de la empresa.

Con el fin de desarrollar este proyecto se deben tener presente asignaturas como gestión estratégica, metodología de la investigación, gestión de comportamiento humano y organizacional.

### **Contexto De La Organización**

El proyecto se desarrollará en la empresa GreenLand.

#### **Ubicación**

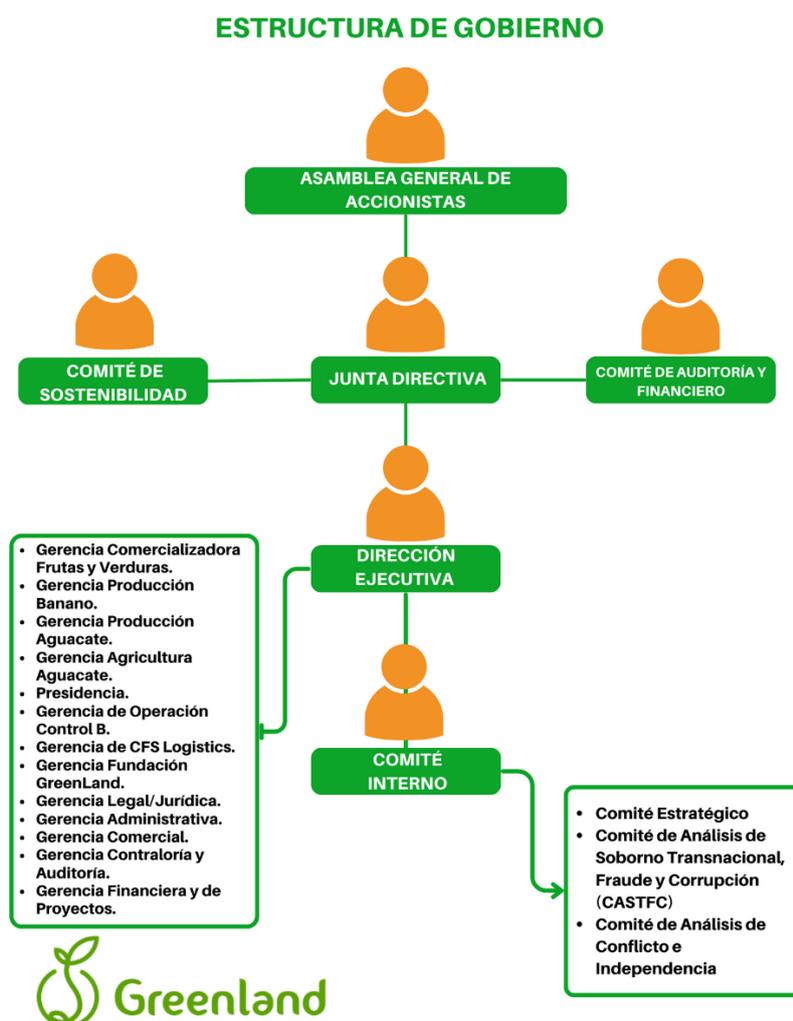
La sede de la empresa se encuentra ubicada en el municipio de Apartadó, en el kilómetro 1 vía, Carepa, Antioquia, en la que se llevan a cabo las actividades de apoyo administrativo correspondientes a la actividad económica desempeñada en la zona.

#### **Sector de la economía al que pertenece**

Pertenece al sector agroindustrial colombiano, centrandose sus actividades en la producción y comercialización de plátano, banano, plásticos, cartón corrugado y comercialización de insumos para la agroindustria en la región.

#### **Estructura organizacional**

Según el Código de Gobierno y Ética Empresarial de la organización GreenLand del año 2022, cuenta con la siguiente estructura de gobierno a través de la cual guían a la organización hacia el ejercicio de las buenas prácticas de gestión, excelencia operativa y calidad del producto en toda su cadena de valor:



*Elaboración propia según el Código de Gobierno y Ética Empresarial (2022)*

## Asamblea General de Accionistas

La cual se encuentra en la máxima posición de la estructura del Gobierno Corporativo y se encarga de ejercer la dirección y decidir respecto a los asuntos de mayor relevancia para la organización.

## Junta Directiva

Sus integrantes son seleccionados por la Asamblea General de Accionistas, es la máxima instancia administrativa de la empresa y dentro de sus responsabilidades está la

aprobación y supervisión de la implementación que realice la alta gerencia. Además, se encarga de la definición de los parámetros de sostenibilidad que se implementan, evalúan y monitorean los riesgos según los objetivos estratégicos y operativos, estableciendo acciones correctivas teniendo presente el nivel tolerable establecido y realizando seguimiento periódico de estas.

La junta directiva se compone de dos comités.

- **Comité de Sostenibilidad:** Brinda sensibilización empresarial según los pilares de sostenibilidad de la organización mientras contribuye a la competitividad y reputación de la organización respecto a otras empresas.
- **Comité de Auditoría y Financiero:** Apoya a la junta directiva mediante la revisión de la integridad de los estados financieros de empresa, cumplimiento de requisitos legales y normativos, la calificación e independencia de los auditores externos, el cumplimiento de procedimientos de auditoría interna y la gestión de riesgos, así como la efectividad del sistema de control interno desde los objetivos y estrategias establecidos por el Grupo GreenLand, fomentando el mejoramiento continuo y el cumplimiento de las políticas y procedimientos.

### **Dirección Ejecutiva**

Se hace cargo de la aplicación de la estrategia empresarial, cumplimiento de los objetivos y relación con los grupos de interés, está conformada por:

- Gerencia Comercializadora Frutas y Verduras.
- Gerencia Producción Banano.
- Gerencia Producción Aguacate.
- Gerencia Agricultura Aguacate.
- Presidencia.

- Gerencia de Operación Control B.
- Gerencia de CFS Logistics.
- Gerencia Fundación GreenLand.
- Gerencia Legal/Jurídica.
- Gerencia Administrativa.
- Gerencia Comercial.
- Gerencia Contraloría y Auditoría.
- Gerencia Financiera y de Proyectos.

### **Comité Interno**

Lo conforman:

- **Comité Estratégico:** Su función se basa en la proyección de la empresa, orientándola a cumplir sus objetivos y permanecer en el largo plazo.
- **Comité de Análisis de Soborno Transnacional, Fraude y Corrupción (CASTFC):** Su deber es enfrentar las situaciones relacionadas al soborno transnacional, fraude y corrupción, tomando medidas según la normativa vigente, velando por el cumplimiento de la política de transparencia y ética empresarial.
- **Comité de Análisis de Conflicto e Independencia:** Tiene como fin encargarse de las situaciones relacionadas con los conflictos de interés, actuando acorde a la normativa vigente, dando cumplimiento a la política de conflictos de interés, política de donaciones y demás disposiciones que requieran de este ente autónomo.

### **Objeto social GreenLand**

Según la Superintendencia de Empresas (2014) el objeto social de GreenLand es:

La comercialización de productos colombianos en el exterior bien sea que estos

hayan sido producidos o fabricados por accionistas de la misma empresa o por terceros. Desde sus inicios la compañía ha tenido su desarrollo en la comercialización de productos agrícolas en relación con el banano, plátano, ñame, yautía, arroz, maíz, entre otros.

GreenLand desarrolla principalmente la producción de fruta de diversa clase, enfocando sus esfuerzos en el cumplimiento de todo el proceso productivo, desde la cosecha hasta la logística de entrega al cliente final que suelen ser empresas ubicadas en todo el mundo.

Según el sitio web oficial de la empresa, Banacol (s. f.) es posible identificar los siguientes elementos:

### **Misión**

Somos agricultores y entregamos soluciones para satisfacer a nuestros clientes. Buscamos con pasión la excelencia y la sostenibilidad. Cultivamos bienestar para nuestras familias y las comunidades donde interactuamos. Construimos relaciones cercanas. Somos la familia GreenLand.

### **Visión**

Ser reconocidos como un grupo agroindustrial que genera valor para sus clientes y accionistas de manera confiable y sostenible y que cultiva bienestar para sus familias y comunidades.

### **Valores**

- Rendimos cuentas.

- Hacemos que las cosas pasen
- Somos transparentes, resilientes y cercanos.
- Trabajamos con pasión.

### **Pilares Estratégicos**

- Fortalecimiento financiero con generación de excedentes.
- Cumplimiento de una propuesta de valor diferencial y adecuada.
- Excelencia operativa con ejecución consistente.
- Crecimiento y proyección de los negocios.
- La mejor gente en el mejor lugar para trabajar.
- Fortalecimiento en nuestra responsabilidad social y ambiental.

### **Principales productos y/o servicios**

- Sello Banacol Banano
- Banacol Singles
- Banacol Premium BAG
- Banacol Premium

## Contexto General

### Contexto Político

Colombia ha tenido grandes cambios políticos el último año, principalmente por la elección del presidente de la república Gustavo Petro y la instauración de un nuevo poder ejecutivo que ha prometido cambios para el país, el entorno político actual es cambiante dado que existe la intención de reformar el poder público desde diferentes puntos (Suarez, 2023). Algunas de estas propuestas podrían significar cambios en la operativa de la empresa GreenLand, desde la reforma tributaria hasta la propuesta de reforma laboral, todas estas actividades políticas deben ser tenidas en cuenta para visualizar de forma holística el panorama de GreenLand y de todas las empresas del país.

### Contexto Social

Los factores o hechos sociales que condicionan las operaciones de GreenLand hacen parte de su contexto social, teniendo en cuenta esa idea, GreenLand desarrolla sus actividades en Urabá, esta región no se escapa de los fenómenos que tienen mayor influencia sobre el ánimo de los colombianos, el alto precios de los alimentos, el costo de los servicios y la dificultades económicas generan un efecto sobre la confianza de los consumidores (Becerra, 2023) , las personas de Urabá no han sido partícipes de movimientos sociales exacerbados como se desarrollaron en anteriores protestas en el país, además de las preocupaciones económicas que comparte el colombiano de a pie, el ambiente social de Urabá no presenta un cambio significativo, sin embargo, se debe tener en cuenta la posible afectación de otros elementos sobre la moral de la población, por ejemplo fenómenos como los grupos al margen de la ley y el aumento de la inseguridad general, pueden influenciar a la población a tener miedo, en el caso de Urabá los grupos ilegales operan en la zona por ende

es un factor siempre presente (Centro de Memoria Histórica, 2023).

### **Contexto Económico**

Urabá desde los aviones se observa compuesta al menos en gran parte por extensiones de terreno cultivable, es así que la economía agraria forma parte fundamental de la economía de la zona, GreenLand es un gran exportador de frutas, es decir, cultiva fruta de alta calidad para exportación, dicho esto, para entender la actualidad financiera de la empresa hay que tener en cuenta factores que tienen influencia sobre la producción agraria, por ejemplo el aumento del costo de las importaciones por el precio del dólar, el incremento del precio de los agro insumos, el aumento del salario mínimo y los proyectos futuros en la zona de Urabá (Posada, 2022), todos estos elementos influyen directamente en el contexto económico de la zona, principalmente en las fincas que componen el negocio esencial de la empresa GreenLand. La inflación crea un coste extra sobre todas las empresas, en el caso de las fincas de GreenLand el costo de los agro insumos puede ser una gran fuente de incremento de egresos, si se adhiere la actual situación con el incremento del costo por empleado, producir las unidades necesarias para rentabilizar los cultivos tiene cambios, aunque los precios del dólar puedan aumentar la demanda de producto en el exterior, este aumento no necesariamente significa que la empresa tiene ventaja con las condiciones actuales (Analdex, 2022).

### **Contexto Tecnológico**

La tecnología es un factor importante en el futuro de los negocios de GreenLand, las principales unidades productivas de la empresa se enfocan en la producción del banano, las fincas están adquiriendo he implementado equipamiento electrónico por ejemplo para mejorar la seguridad en el ingreso a las fincas por medio de la identificación biométrica,

utilizan software para calcular la productividad de las tierras, calculan la “merma” o fruta no exportable, entre otros elementos, que pueden potenciar la capacidad de producción de las fincas, además, como afirma Banacol (2021):

Nuestra gestión incluye el desarrollo e implementación de programas tecnológicos que nos permiten contar con información en línea de los indicadores de negocio y la reacción oportuna para tomar correctivos eficaces, mantener la productividad y la calidad y costo en control.

La empresa está utilizando la tecnología para obtener información de forma rápida con el objetivo de mantener los indicadores operativos controlados, esto significa beneficios en costos y ganancias obtenidas. La tecnología tiene el potencial de mejorar todas las actividades de Banacol, se está reduciendo mediante las políticas de la compañía la brecha que existe entre el cultivo rudimentario sobre campo y la tecnología aplicada a la agricultura.

### **Contexto Ambiental**

La preservación del medio ambiente hace parte de los objetivos que tiene Banacol sobre su gestión, Banacol (2021) describe su compromiso ambiental de la siguiente forma: Hemos entendido que nuestro planeta debe ser habitado con responsabilidad. Propendemos por la adecuada convivencia entre nuestra actividad productiva y el cuidado ambiental. Un compromiso que prioriza los ecosistemas pensando en una actividad sostenible, con la clara consciencia de que cada elemento de la naturaleza es el principio de la vida y que es nuestro deber preservarlo y protegerlo para dejar una huella positiva en el mundo.

La empresa tiene un enfoque muy marcado por la agricultura sostenible, en ese orden de ideas ha desarrollado programas de acción, mitigación y control de emisiones, medición de huella de carbono, planes para el cuidado de fuentes hídricas, protección de áreas de conservación, y el correcto tratamiento de residuos, Es importante mencionar que también

existen iniciativas en la empresa como la campaña “Utiliza tu ecológica” o “Guardianes ecológicos”, estas acciones también son mencionadas en el informe de sostenibilidad de 2021 generado por Banacol.

El objetivo de aportar al medio ambiente es un pilar sobre el que se fundamentan las acciones de la empresa, en este sentido se continuarán desarrollando muchas ideas que permitan que Banacol se convierta en una empresa ejemplo en el Urabá de cómo deben gestionarse la relación empresa-ambiente.

### **Contexto Legal**

En el ámbito legal las siguientes resoluciones, reglamentos, ordenanzas y leyes pueden influir sobre las operaciones de Banacol:

Resolución 0003873 de 2021: Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2021) “Por medio de este se actualiza el reglamento de higiene y seguridad industrial del ministerio de agricultura, esto incluye elementos fitosanitarios” Los reglamentos de tipo fitosanitario afectan a todos los cultivos, pero cumplen un papel muy importante en los cultivos de banano, ya que también existan especificaciones particulares para la exportación de banano que vienen de los propios compradores de la fruta, y que incluyen protección fitosanitaria.

Resolución 17334 de 2019 del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA): Según las disposiciones del estado se tiene que seguir por parte de las empresas bananeras y plataneras un plan de bioseguridad que implica la vigilancia estricta para la prevención del Fusarium, que ahora mismo es uno de los peligros más grandes para las plantaciones de Urabá (ICA, 2019).

Ley 101 de 1993: Según el Ministerio de Agricultura (1993) “Se fundamenta la ley con miras a proteger el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras, y promover el

mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los productores rurales”, esta tiene el objetivo de incentivar el desarrollo del campo, de forma tal que se mejore la producción de alimentos, el volumen de créditos para el campo y estimular la creación y beneficios de empresas agropecuarias. Sobre esta directriz se genera respaldo a las empresas del campo, entre estas compañías tan grandes como Banacol. (Ministerio de Agricultura., s.f.)

Existen muchas normas que pueden influir el desarrollo de las actividades de Banacol, sin embargo, se realiza un enfoque en las tres anteriores por la importancia operativa que tienen, se debe tener en cuenta que existen leyes que reglamentan los temas de talento humano, elementos contables y el uso de suelo de suelo para explotación agrícola que también tienen una gran importancia para la empresa.

## Reseña Histórica

La empresa nace en Colombia con el nombre Banacol, comenzó su trayectoria empresarial en noviembre de 1980 como una empresa emprendedora, y hoy en día es parte de un importante grupo multinacional que genera empleo para miles de personas en Colombia, Costa Rica, Estados Unidos y Europa, las cuales se ocupan de las fábricas, plantaciones, oficinas y puertos para saciar las necesidades y cumplir con los estándares de los consumidores más exigentes.

Inicialmente se fundó como una compañía comercializadora y se transformó rápidamente en un conglomerado industrial y comercial, actualmente la marca Banacol es famosa a nivel mundial por el banano, la producción y comercialización de variedad de frutas tropicales como piña, plátano, yuca y otros productos congelados.

Desde su fundación, Banacol Colombia ha mantenido la visión de convertirse en líder en la producción, transporte y comercialización de frutas. Anualmente la compañía creció significativamente, adquiriendo y ampliando sus plantaciones e iniciando un proceso de integración vertical que le permitió ser autónoma en toda la cadena productiva y comercializadora, implementando la producción de plásticos, cajas y fumigación aérea factores que los hacen competitivos en el mercado.

La constitución de Banacol de Costa Rica y la operación de Santa Marta en 1989 consolidaron su posición como grupo empresarial líder en la década de los ochenta. Su presencia en Costa Rica también le facilitó entrar al negocio de la piña, vendiendo inicialmente a otras multinacionales. Desde 2001, como resultado de la redefinición de su visión y misión, Banacol inició la comercialización directa en los Estados Unidos y Europa bajo la marca Venecia. Su crecimiento exponencial en producción y participación en el mercado ha sido rápido y acertado desde el primer año de comercialización. Además de su avance en la producción, Banacol ha tenido un desarrollo decisivo en el área comercial

mediante la exportación de frutas tropicales, venta de insumos y materiales agrícolas y servicio de transporte de carga. Para el año 2023 la organización ha experimentado un cambio de razón social decidiendo usar el nombre Banacol como marca en sus productos, pero adoptando el nombre GreenLand a esta empresa. Como resultado de su proyección y trabajo se ha consolidado en los mercados donde ha estado presente históricamente, como Estados Unidos, Canadá y Europa. (Información sobre la empresa Banacol Colombia, S.A. en Medellín (Colombia): (Allbiz, s.f.)

### **Área que impactará el proyecto**

El área impactada por el proyecto será el área de Gestión Humana de la empresa GreenLand ya que en ella se lleva a cabo la dirección pertinente para elaborar y mantener políticas sostenibles que realmente consiga impactar las condiciones del resto de empleados de la organización. Dado que es el área que recolecta la información que será de utilidad para diligenciar la herramienta diseñada también debe encargarse del monitoreo de esta.

## Antecedentes

La fidelización del talento humano es una estrategia que implementan las organizaciones para garantizar la permanencia de sus empleados, y para que haya un proceso de desarrollo humano integral. En ese orden de ideas, los indicadores relacionados a la fidelización son una herramienta que permite evaluar las acciones realizadas por las compañías en relación con sus empleados, de este modo, se revisarán varios estudios que han abarcado la fidelización del talento humano, respecto a su importancia e implicación en las empresas, la relación que esta tiene con distintos factores psicológicos, sociales y físicos y algunas muestras de cómo es la realización de esos planes de fidelización del talento humano.

Partiendo de aquí, una de las investigaciones encontradas que está en línea con el objeto de estudio tratado en esta investigación, es la llamada *Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional* desarrollado por Ames (2021) en la Compañía minera del sur de Arequipa (Perú). Este estudio tuvo como objetivo explorar la influencia de los factores de captación y retención de personal con el nivel de compromiso organizacional, primeramente, se identificaron los factores de atracción de talento, luego la correlación que había entre los factores de abstracción y la retención de talento, para finalmente comprender cómo estos factores influían con el compromiso organizacional. La investigación se llevó a cabo a través de un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo, y los instrumentos fueron la observación y los cuestionarios con formato de entrevista; de este modo se ejecutó la aplicación de dos etapas de cuestionarios en una planta de procesamiento mineral, la primera se efectuó antes de la postulación al cargo laboral y la segunda etapa se tuvo lugar cuando el personal llevaba seis meses laborando dentro de la organización.

Los resultados del estudio indican que hay diferentes factores de atracción y retención que pueden llamar la atención de posibles talentos y luego mantenerlos en la empresa, como mayor salario, seguridad laboral, reputación institucional, capacitación y desarrollo profesional, que van de la mano con las variables demográficas de cada individuo y con el periodo de tiempo que llevan en la empresa.

El autor concluye que es decisivo que dentro de las organizaciones se establezcan prácticas de gestión del talento humano que consigan ser sostenibles en el tiempo, aumente la tasa de permanencia y permitan mitigar la inconformidad laboral, una muestra de eso fueron los indicadores de compromiso laboral evaluados en la investigación, los cuales demostraron incrementar significativamente cuando se ofrecen condiciones de trabajo estables. En otras palabras, el buen manejo de las variables mencionadas anteriormente puede entonces hacer competitiva la empresa en el mercado laboral y aumentar la permanencia de sus colaboradores.

Una de las investigaciones que permite la comprensión de la importancia de la fidelización del talento humano y adiciona la relación con lo psicológico es la realizada por Misagel (2021) que titula *Salario emocional y retención de talento humano en millennials de una empresa del rubro previsional 2020*. El autor se propuso comprender a partir de cuatro objetivos específicos la relación entre el salario emocional y la retención de talento humano en Millennials de una empresa de rubro previsional de Lima Metropolitana 2020, los cuales fueron, 1. Determinar la relación entre la oportunidad de desarrollo y la retención de talento humano. 2. Determinar la relación entre el balance de vida y la retención de talento humano. 3. Determinar la relación entre el bienestar psicológico y la retención de talento humano y 4. Determinar la relación entre el entorno laboral y la retención de talento humano. Por otro

lado, la metodología se hace bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental-descriptivo, con un alcance correlacional, la cual consistió en la aplicación de cuestionarios que fueron aplicados sobre cada variable de estudio en la población de interés.

Los resultados obtenidos evidenciaron que la relación entre el salario emocional y la retención de talento humano en la empresa estudiada es significativa, resaltando entonces que para esta población las retribuciones no remuneradas tienen mayor valor y en la actualidad es más importante para estos individuos las posibilidades de desarrollo personal, crecimiento dentro de la organización, horarios flexibles y un ambiente laboral agradable. Finalmente, a partir de los hallazgos, se concluye que es necesario diseñar e implementar estrategias de salario emocional para aumentar la retención efectiva de millennials en su organización.

Siguiendo esta línea, y de acuerdo con el tema principal, es pertinente traer a Antúnez (2022) con el artículo *Diseño de indicadores de gestión para el área de Capital Humano de una empresa consolidada*, que se realizó en una empresa de Tucumán y tuvo como objetivo buscar herramientas de gestión que permitieran controlar y dar seguimiento al desempeño de los procesos del área de capital humano de JGROUP, a partir de los objetivos generales que se resumen en que en un primer momento se señala la estructura del grupo económico y los procesos que se llevan a cabo, para después dar a conocer los instrumentos o mecanismos implementados en la empresa, de manera que se extraiga la información y se proponga un plan de mejora en la gestión de procesos y las condiciones ofrecidas al personal de la organización.

La metodología es mixta y aunque predomina el modelo cualitativo se consideró

necesario el cuantitativo para darle soporte, de esta forma se hizo una recolección de datos de manera simultánea que le da una visión más amplia al tema.

El autor, encontró herramientas que controlaron y dieron seguimiento al desempeño de los trabajadores y elaboró unos indicadores. El primero se llama Número de Colaboradores, que cuenta a los trabajadores activos en la compañía, viendo el tamaño de la organización actualmente. El segundo, se llama Índice de Rotación que busca conocer a los trabajadores que se dan de baja y evaluar las causas de su retiro. El tercero, es la Evaluación de Accidentes de Trabajo en la que se dio la incorporación de 2 enfermeros que asisten de forma inmediata a los empleados, buscando que disminuyan los accidentes y por último el cuarto indicador, Evaluación de Enfermedades Profesionales para que las enfermedades profesionales disminuyan, ya que es una de las causas del abandono del trabajo.

Se concluye que los indicadores de gestión son necesarios en el área de Capital Humano ya que facilitan obtener información confiable en un tiempo oportuno, medir la efectividad de los procesos relacionados a la gestión humana y por ende tener las bases para la toma de decisiones en pro de la mejora continua de la organización. El estudio también encuentra que los indicadores deben ser diseñados según las particularidades de cada empresa y no optar por un modelo general si se desean resultados acertados, lo anterior se debe a que cada organización tiene objetivos, metas, entorno y culturas diferentes.

Por último, la investigación da algunas recomendaciones para que el establecimiento y sostenibilidad del indicador sea exitoso:

- Compromiso desde la dirección de la organización.
- Ser claros al definir objetivos realistas y específicos.

- Identificar los indicadores adecuados según los objetivos deseados.
- Establecer objetivos realistas y alcanzables para los indicadores.
- Tomar la información de fuentes confiables y actualizadas para los indicadores.
- Monitorear constantemente los indicadores y establecer planes de acción para la mejora.

Por otro lado, Ramírez (2016) en su artículo, *Plan de Fidelización by Hilton Valledupar*, se propuso realizar una serie de estrategias para fidelizar a los trabajadores del hotel Hampton by Hilton, que genere un sentido de pertenencia y compromiso; el cual se puso en marcha por la necesidad que tiene el hotel de mantener a sus talentos satisfechos, ya que, estos aportan un gran valor a la empresa y cada vez son más importantes para el crecimiento y desarrollo de estas. Los objetivos específicos fueron realizar un estado del arte de la Carrera Profesional en las organizaciones, identificar que componentes tendrá el plan de fidelización y definir las etapas.

Esta investigación cuenta con un enfoque cualitativo, de revisión documental del núcleo temático y de un análisis de la información exhaustivo, que permitió la construcción de nuevos conocimientos.

Este trabajo finalmente diseñó un plan estratégico para mantener a sus empleados que consta de 3 ejes, los cuales son, la motivación, empoderamiento y plan de carrera. Primeramente, la motivación abarca el entusiasmo, sentido de pertenencia, compromiso, aumento de la productividad, colaboración, responsabilidad, esmero y reducción de la deserción laboral lo cual se logra a través de la aplicación de encuestas de motivación 2.

Identificación de necesidades laborales y 3. Actividades de integración; como segundo está el empoderamiento que se refiere a mayor autonomía, participación, seguridad, confianza desarrollo de nuevas habilidades, sentido de pertenencia, esmero y mejora continua: que se puede lograr haciendo cambio de roles, y otorgando mayor autoridad a el colaborador y por último el plan de carrera, que es ese crecimiento personal, el desarrollo de nuevas habilidades y el compromiso.

El autor concluye que hay muchas necesidades en los trabajadores y muchas falencias en la parte organizacional de la empresa, por lo tanto, son cruciales estos proyectos que permiten desarrollar estrategias orientadas al mantenimiento del talento humano.

Por último, Lucen (2021) en su tesis *Gestión del Talento Humano y Fidelización de los Colaboradores en la Caja Metropolitana – Huancayo, 2018* se propuso como objetivo principal, determinar cómo se relaciona la gestión del talento humano con la fidelización de los colaboradores en la Caja Metropolitana – Huancayo, identificando primero la relación del desempeño laboral con la fidelización de los colaboradores, estableciendo cuál es la forma en que se enlazan y analizar cómo se relaciona la selección del personal con la fidelización de los colaboradores en la Caja Metropolitana Huancayo, 2018. La metodología que se efectuó fue con un enfoque cuantitativo, no experimental, correlacional, de corte transversal, las técnicas de recolección de datos fueron encuestas y cuestionarios, estos fueron aplicados a 35 trabajadores de planta entre administrador, jefe de operaciones y analistas de créditos y cajeros. En los resultados se encontró que hay existencia de una relación positiva fuerte entre la gestión del talento humano y la fidelización de los colaboradores en la Caja Metropolitana –Huancayo, también que hay una conexión positiva media entre la gestión del desempeño con la fidelización de los colaboradores en la Caja Metropolitana – Huancayo; una relación

positiva entre el clima laboral con la fidelización de los colaboradores y una relación positiva fuerte entre la selección del personal con la fidelización de los colaboradores en la Caja Metropolitana \_ Huancayo.

### **Problemática Y Problema**

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un desafío que está atado a las nuevas generaciones, cada vez es más difícil fidelizar a sus colaboradores, pero a pesar de la dificultad que implica es necesario que se realicen acciones de fidelización debido a la escasez de personal calificado y a los altos costos relacionados con el reclutamiento, selección y formación de personal, Además, la empresa no se beneficia de estos procesos si el empleado abandona la empresa en el corto plazo (Dibble, 2001, citado por Sanz Sánchez, 2020). La formación percibida por los empleados termina beneficiando a otras empresas mientras que la organización debe invertir sus recursos tales como tiempo y dinero nuevamente en la cualificación de nuevo personal.

Las condiciones brindadas a los trabajadores deben conseguir que estos sientan compromiso por la empresa ya que “si el personal no se siente motivado o reconocido, se verá reflejado en la manera de desempeñar sus actividades laborales dentro de la empresa” (Saini, s.f.). No obstante, si se desean trabajadores fieles a la organización que trabajen en la búsqueda de los objetivos empresariales se debe tener claridad frente a qué factores los motivan y comprometen con la organización.

La empresa GreenLand no es ajena a estas problemáticas ya que sus trabajadores no están exentos de sentir desmotivación y manifestarla, debido a que muchos se sienten

insatisfechos por las condiciones laborales ligadas a salario, horario laboral, compensaciones emocionales, reconocimiento o ascenso. Lo anterior puede ser consecuencia de la falta de estrategias enfocadas a la fidelización de los empleados, , por ello, la compañía desea implementar acciones que le permitan fidelizar a sus colaboradores a través de la identificación de posibles inconsistencias en su estructura interna que lo estén afectando y por ende dar paso a la ejecución de estrategias o procesos que consigan potenciar lo que impacta positivamente la fidelidad, reducir las afectaciones negativas y despertar el deseo de permanencia en sus colaboradores.

**¿Cómo medir el nivel de fidelización del talento humano en la empresa GreenLand?**

## **Objetivos**

### **General**

Diseñar un indicador de fidelización del talento humano que permita la elaboración de estrategias de permanencia en la empresa GreenLand.

### **Específicos**

1. Identificar las variables que impactan la fidelización del talento humano en la empresa GreenLand.
2. Definir las métricas que suministren datos relevantes respecto al indicador de fidelización de talento humano en la empresa GreenLand.
3. Diseñar planes de acción para los posibles resultados del indicador de fidelización en la empresa GreenLand.

## Justificación

Las personas que trabajan en una empresa son los activos más importantes de esta, así como uno de los principales factores determinantes en su progreso (Bayo y Merino, 2022). La fidelización del personal de una empresa es importante para garantizar su crecimiento, permite evitar problemas relacionados con pérdida de talento, fuga de conocimientos y sobrecostos relacionados con la salida constante de empleados, por eso es importante lograr medir o cuantificar el nivel de fidelización de los empleados, en este sentido, el desarrollo de un indicador que brinde la capacidad a los niveles gerenciales de una empresa para conocer el interés de todos los empleados por mantener su relación laboral con la empresa es vital. Para lograr esto se decide crear un indicador que cumpla con las condiciones ya explicadas, pero que, además, se adapte al escenario de GreenLand, es una empresa donde conviven una gran variedad de colaboradores que probablemente tengan intereses diferentes, por lo tanto, no serán atraídos o fidelizados a través de los mismos beneficios o estrategias. El desarrollo se llevará a cabo porque existe una oportunidad de mejora manteniendo a las personas en una correcta relación con la compañía, mientras se busca mejorar el estado de bienestar de los actuales empleados. Además de los beneficios directos, se debe decir que la felicidad en el trabajo pronostica algunos resultados importantes, como una mayor productividad y rendimiento en el trabajo, mayor autocontrol, mejores relaciones interpersonales, salud física y mental, así como una mayor longevidad (García, 2010, p. 5), también debe decirse que existe una relación marcada entre el interés de un empleado por conservar su vínculo laboral con una empresa y la felicidad en el trabajo. Por otra parte, la fidelización de los empleados requiere del desarrollo de la motivación de los empleados, compromiso, satisfacción laboral, clima laboral y liderazgo, a su vez, existe una relación entre los conceptos antes mencionados y la productividad, disminución del absentismo y calidad del servicio (Álava, s.f.), los

beneficios de alcanzar un alto nivel de fidelización del personal son muchos, GreenLand necesita poder identificar si trabaja con personal que está satisfecho o conforme, para poder entrar a realizar actos que lo acerquen a sus objetivos organizacionales o en caso de que tenga colaboradores altamente fidelizados seguir haciendo énfasis en sus actuales prácticas.

### **Delimitación del Proyecto**

#### **Temporal**

El proyecto se llevará a cabo durante la práctica académica de la estudiante, la cual inició el día 15 de agosto de 2022 y tendrá una duración de seis meses según la reglamentación del ministerio de trabajo (Ley 1780, 2016), culminando el 14 de mayo de 2023.

#### **Espacial**

La práctica tiene lugar en las instalaciones de GreenLand ubicadas en el municipio de Apartadó, Antioquia, con concentración de labores en la sede central en el área de Gestión Humana.

Dado que desde dicha área se lleva el seguimiento y gestión de los procesos de contratación, permanencia y bienestar para el resto de los negocios o sedes que integran el grupo, es necesario que la plantilla que se diseñará sea apta para su aplicación en los demás negocios que hacen parte del grupo empresarial.

## Marco Referencial

### Talento humano

El talento es la capacidad de las personas para resolver conscientemente problemas encaminados al avance de la organización, es decir, agregar valor a la organización utilizando todas sus habilidades, conocimientos, capacidades, experiencia y habilidades. Para lograr resultados superiores, las organizaciones deben facilitar el flujo y el descubrimiento de los talentos de las personas para que agreguen el mayor valor posible y trabajen juntos para construir el talento de la organización (Prieto, 2013). Asimismo, existen organizaciones que pueden considerar a las personas como recursos productivos o herramientas de la organización, y estas se denominan recursos humanos. La antigua gestión de recursos humanos (RRHH) ha dado paso a nuevas formas de gestión del talento. Hoy, a través de sus esfuerzos y actividades, las personas tienen inteligencias, conocimientos, habilidades, capacidades, aspiraciones y conciencia únicas y son vistas como los nuevos socios de las organizaciones, que constituyen el capital intelectual de las organizaciones y son un factor clave para el éxito organizacional (Chiavenato, 2009).

Según Becker y Col (2000) los pasos para lograr el rol estratégico de los recursos humanos son:

1. Tener una estrategia de negocios claramente definida
2. Reconocer que los recursos humanos pueden ser un activo estratégico
3. Mapeo estratégico
4. Identificar los productos de RRHH en el mapa estratégico.
5. Integrar la arquitectura de RRHH con el producto.

6. Diseñar una gestión estratégica transparente de los recursos humanos
7. Implementar un sistema de gestión por medición.

La gestión del talento depende de muchos aspectos, como la cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, la naturaleza del contexto ambiental, las operaciones comerciales de la organización, las tecnologías utilizadas y los procesos internos (Jericó, 2009). En cada uno de estos escenarios, la gestión de recursos humanos se organiza en personas y organizaciones en función de cómo tratan a las personas como socios o recursos. La gestión del talento debe esforzarse por optimizar las habilidades de las personas, el compromiso, la creatividad y la mejora continua (Prieto, 2013).

### **Indicador de Gestión**

Según Preciado y Robles (2014):

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Con base en lo anterior, es posible decir que un Indicador de Gestión es una herramienta que permite medir el desempeño de una empresa en función de los objetivos que se han trazado. Asimismo, en relación con el objetivo principal de este trabajo, los indicadores de fidelización permiten medir y evaluar el grado de compromiso y lealtad que tienen los trabajadores hacia su empresa. Y, un trabajador leal y comprometido trabaja más motivado y esa motivación probablemente consiga elevar sus niveles de productividad, lo que puede contribuir al éxito y crecimiento de la empresa.

Los indicadores son elementos claves en el desarrollo de la dirección organizacional, ya que su objetivo parte de ejercer control y generar estrategias mediante un diagnóstico de la empresa. Partiendo de esto, es posible obtener mediante el uso de indicadores información respecto a los logros y desafíos organizacionales, útil para un rendimiento eficaz de la dirección empresarial, es por ello, que se deben escoger, diseñar o establecer indicadores vinculados a los objetivos particulares de la empresa, partiendo desde la coherencia en el corto plazo siendo así posible medir el avance, evaluar resultados y promover la ejecución de decisiones informadas. (Cacéres, 2019 citando a Garce, 2016)

Ademas, de los puntos mencionados anteriormente para que un indicador cumpla su objetivo y razón de ser requiere que se le dé un seguimiento según un periodo fijo, al realizar el seguimiento y la evaluación de la situación se da entonces la medición y parametrización de criterios con base en la comparación de cifras. (Leal del Castillo, 2004).

### **Satisfacción laboral**

Casana, (2015), citando a Palma, (2009), afirma:

la satisfacción laboral es una actitud referente a su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización, relaciones con la autoridad, desempeño de tareas y condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea.

Lo anterior, destaca el hecho de que la satisfacción laboral está vinculada directamente a las condiciones que la organización le suministre a el trabajador, por lo tanto, el dar un ambiente cómodo, seguro, estable y que le permita desarrollar lo que ve como

desarrollo personal contribuye a que este se sienta motivado en el momento de realizar sus labores y mejore la calidad de su trabajo, factor que es importante para la empresa.

El desarrollo de estrategias que contribuyan al incremento de la satisfacción laboral en los empleados contribuirá a que estos construyan lazos de motivación con sus actividades diarias dentro de la organización, motivación que será cada vez menos dependiente de incentivos externos (Misagel, 2021). Partiendo de lo anterior las organizaciones tienen la oportunidad de conseguir que los espacios de trabajo sean agradables al grado de que un trabajador pueda desconectarse por decirlo así de factores externos a la compañía y enfocarse en sus responsabilidades empresariales.

Por otro lado es importante destacar la teoría Bifactorial planteada por Frederick Herzberg la cual afirma que la satisfacción laboral se da gracias a dos factores, los factores higiénicos que están ligados directamente a las condiciones laborales, es decir, salarios, ambiente laboral, políticas de la compañía, seguridad laboral, entre otros, y los factores motivacionales que se encuentran relacionados con el contenido del trabajo realizado y se relacionan con el crecimiento personal, lo que incluye logros, oportunidades de crecimiento y desarrollo, reconocimiento, responsabilidades, y otros; el autor en cuestión señala que los factores higiénicos por sí solos no contribuyen a que el empleado se sienta satisfecho y motivado pero la carencia de estos influye en el crecimiento de la insatisfacción, por otro lado los factores motivacionales tienen influencia directa en la motivación y satisfacción laboral, en conclusión, los directivos deben centrar sus estrategias de gestión del talento humano en brindar condiciones de trabajo dignas y adecuadas y al mismo tiempo aumentar la posibilidad de desarrollo y crecimiento dentro de la organización para impactar positivamente la satisfacción de los trabajadores (Herzberg,, 1959, citado por, López, 2005)

## Fidelización de talento humano

Cuando se habla de la estabilidad organizacional el autor Lozano (2007) dice que es importante que las empresas creen mecanismos para que los buenos empleados no se queden atrás. Puede confiar en cada supervisor y líder de equipo para hacer esto, ayudando a retener el talento. Evalúa continuamente las competencias, los estilos de liderazgo, las diferencias entre la cultura actual y la deseada, el estado de ánimo del equipo y de la organización en su conjunto, y el nivel de equidad de la compensación interna y externa.

La fidelización se puede definir como el intento de un empleador de mantener a los empleados deseados para lograr los objetivos comerciales. Esto requiere una planificación creativa, un pensamiento a largo plazo, así como el desarrollo de beneficios atractivos, tiempo libre remunerado, horarios de trabajo flexibles y una compensación competitiva (Gómez, 2021). Por otro lado, Martin & Cullen (2006) reunieron las medidas de gestión de recursos humanos más importantes y eficaces para la fidelizar el talento.

- Diseño de trabajo: diseño rico, autonomía, ubicación compleja, varias tecnologías y conocimientos no se tienen en cuenta.
- Preparación: aceptación, ejercicio amplio, capacitación intensiva, orientación
- Conservador, remuneración, reparación, estimulante: resultados, productividad, estímulos grupales, reparaciones, reparaciones (internas y externos), beneficios sociales, salario alto, transparencia del sistema de agua
- Liderazgo, apoyo a la vigilancia: control del apoyo profesional y emocional, accesibilidad, control, control y subordinado
- Comunicación y participación interior: intranet, reunión, notificación, reuniones, reuniones, reuniones, reuniones, decisiones, decisiones, decisiones,

- Relaciones con colegas: red de trabajo, trabajo grupal, servicios informales, lugares de ocio y reuniones, etc.
- Condiciones y organización de trabajo: ergonomía, ambiente libre de estrés, horario flexible, permisos de trabajo por motivos personales y familiares, apoyo económico, teletrabajo, conciliación, etc.

Los procesos clave para atraer y retener talento en la gestión moderna del talento son la estrategia de gestión, las oportunidades de promoción, el reconocimiento, el desarrollo personal, la aceptación organizacional y la compensación. Con base en estos factores, las empresas pueden determinar la importancia de priorizar temas de reclutamiento, incorporación, capacitación, reconocimiento, planificación de carrera y desarrollo personal. También brinda a los empleados las herramientas que necesitan, satisface sus necesidades individuales y fortalece la importante conexión entre el trabajo y la vida personal (Prieto, 2013; Gómez, 2021).

### **Cuadro de mando integral**

La medición del rendimiento y la eficiencia son cuestiones comerciales críticas. Para algunas industrias, como la financiera, el desempeño es relativamente simple y fácil de medir. Pero para otros, como los recursos humanos, estas dimensiones son un problema mayor. Tradicionalmente, las medidas de desempeño de recursos humanos se enfocaban en temas como la eficiencia (como el tiempo para procesar reclamos de beneficios), que las organizaciones consideraban centros de costos. A primera vista, estas métricas pueden parecer fáciles de entender y calcular, pero en realidad tienen poco que ver con la estrategia empresarial (Ordoñez, 2012).

De acuerdo con Kaplan y Norton (1997) los sistemas métricos se utilizan para realizar procesos de gestión importantes, que incluyen:

- Comunicar y comunicar objetivos y valores estratégicos
- Alinear la planificación, el establecimiento de objetivos y las iniciativas estratégicas
- Aumentar la retroalimentación y el aprendizaje estratégicos

El Cuadro de Mando Integral traduce la misión de una organización o unidad de negocio en un conjunto de medidas de desempeño que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional (Ordoñez, 2012). El cuadro de mando integral permite aumentar la medición de las actividades del recurso humano en un sentido muchísimo más estratégico, midiendo como la gestión del recurso humano y las actividades de recursos humanos contribuyen a los resultados del negocio.

Desarrollar un cuadro de mando efectivo requiere un claro entendimiento de la estrategia eficaz y de los objetivos operacionales de la empresa, así como de una verdadera reafirmación de las competencias y las conductas que deben mostrar los trabajadores para conseguir dichos objetivos (Manríquez et al., 2010). De igual forma, la perspectiva de sistema de prerequisite para cultivar la buena combinación del sistema de recursos humanos, a nivel interno y externo y generar, así, una ventaja competitiva. Los cuadros de mando, de la empresa en general o de la función de recursos humanos, crearán valor solo si están estrechamente vinculados con la estrategia competitiva y los objetivos operacionales más amplios de la empresa (Porras, 2018). Las áreas de recursos humanos de las empresas deben reorientar sus herramientas y sistemas de gestión de forma más estratégica, dado que sin un sistema que conjugue una visión integral de la empresa es prácticamente imposible manejar la estrategia de forma eficaz. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite

precisamente traducir la estrategia y la misión de una organización en unas medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un éxito competitivo futuro (Ordoñez, 2012).

## **Marco Conceptual**

Para el desarrollo de este proyecto es clave la comprensión de los siguientes conceptos.

**Indicador:** Es una variable usada para medir características o fenómenos específicos.

**Indicador de gestión:** Son variables usadas por las organizaciones para medir y evaluar un aspecto concreto según sus objetivos.

**Eficiencia:** Medida de cumplimiento de los objetivos con el menor desperdicio de recursos posible.

**Fidelización del talento humano:** Son las prácticas llevadas a cabo por una organización para brindar las condiciones laborales adecuadas para que el personal dentro de ella sienta el deseo propio de permanecer en ella.

**Talento humano:** Son las personas que conforman una organización y trabajan desde diferentes áreas con el fin de alcanzar metas en común.

**Medición:** Es la determinación a través de fórmulas o instrumentos de un resultado según los parámetros de medida seleccionados.

## **Marco Normativo**

Para el diseño de un indicador de gestión que tiene como finalidad analizar las variables que consiguen la fidelización del personal deben entrar a consideración las normas que regulan las relaciones laborales entre empleador y trabajador y protegen los derechos y condiciones laborales.

### **Norma SA8000**

Es una norma social, que busca asegurar el cumplimiento de la responsabilidad social sin afectar los intereses comerciales de las organizaciones. Se encuentra ligada a la Declaración Universal de los Derechos Humanos y las convenciones de la Organización

Internacional del Trabajo (OIT) y refleja sus intereses respaldando leyes laborales éticas a nivel mundial.

Elementos de la Norma SA8000®

1. Trabajo infantil
2. Trabajo forzoso o bajo coacción
3. Salud y seguridad
4. Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva
5. Discriminación
6. Prácticas disciplinarias
7. Horas de trabajo
8. Remuneración
9. Sistema de gestión

GreenLand cuenta con la certificación de esta norma en todas las fincas de banano que le pertenecen en Colombia, es por eso que las decisiones y funcionamiento de la organización se orientadas a brindar condiciones laborales excelentes tanto a trabajadores como a sus familias, se consigue integrando a la política corporativa restricciones frente a la contratación de menores de edad y no discriminando por raza, sexo, edad, origen, nacionalidad, religión, orientación sexual o afiliación política, entre otras.

Además, se acerca al bienestar de sus colaboradores al brindarles condiciones óptimas de trabajo al velar por la higiene, seguridad y salud en el trabajo, por tal motivo el personal de la organización recibe los elementos de cuidado personal necesarios para llevar su labor a cabo de manera segura y además de ello es capacitado periódicamente respecto al uso de estos y a cómo cuidar de sí mientras realiza sus labores.

Código Sustantivo del Trabajo: Esta es la ley que regula las relaciones laborales en Colombia. Contiene disposiciones sobre la duración de la jornada laboral, el salario mínimo, las prestaciones laborales y el derecho a la estabilidad en el empleo.

Ley 50 de 1990 en la que se establecen normas para las relaciones laborales en Colombia, la cual regula aspectos tales como los derechos y obligaciones de empleadores y empleados, la duración de la jornada laboral, la seguridad social, las prestaciones sociales, la terminación del contrato de trabajo entre otros.

Decreto 1072 de 2015, garantiza la seguridad y salud en el trabajo asegurándose de que los empleados cuenten con un espacio de trabajo seguro y los implementos necesarios para llevar a cabo sus labores sin correr riesgos, este decreto regula el sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.

## Diseño Metodológico

En este proyecto se utiliza una metodología mixta, es decir, cualitativa y cuantitativa, dado que existe la necesidad de utilizar ambas para el desarrollo de todos los objetivos del proyecto. Según Guerrero (2016):

La Investigación Cualitativa o metodología Cualitativa es un método de investigación que se utiliza principalmente en las Ciencias Sociales. Se desarrolla a través de metodologías basadas en principios teóricos como la fenomenología que según la Filosofía Contemporánea es la práctica que aspira al conocimiento estricto de los fenómenos, que son simplemente las cosas tal y como se muestran y ofrecen a la consciencia

La metodología cualitativa ofrece un enfoque de revisión en el que se busca aclarar los hechos a partir de la fenomenología, es decir, el objetivo principal de una investigación cualitativa no es medir, sino cualificar en función de los aspectos de las cosas tal cual como se muestran. Por otra parte, la investigación cuantitativa es un enfoque de investigación que se basa en la recolección de datos para probar hipótesis con base en medición numérica y análisis estadístico, con el objetivo de establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Se caracteriza por su rigurosidad en el proceso de investigación, la utilización de la lógica deductiva para identificar leyes causales o universales en una realidad "externa" al individuo y la asignación de un significado numérico a los datos a través de la estadística para hacer inferencias (Del Canto & Silva, 2013). La metodología cuantitativa se caracteriza por ofrecer una rigurosidad más notoria a la hora de realizar los análisis de un elemento, su objetivo pasa por utilizar las leyes de la lógica para obtener explicaciones, conclusiones y elementos que garanticen el entendimiento de los hechos desde su origen hasta la conclusión de los fenómenos.

En este proyecto se aplica la investigación explicativa debido a que esta posibilita identificar y entender la relación existente entre los factores que componen el objeto de estudio.

Es elemental que en la etapa del diseño de aplicativo haya claridad frente a las variables que se deben medir, asimismo, dichas variables deben ser acertadas para que el indicador sea apropiado, relevante y apto según la necesidad de la organización GreenLand, a fin de que sea posible, la investigación explicativa contribuirá a proveer claridad respecto a la manera en que los factores estudiados interactúan entre sí y como consecuencia impactan en la organización, en este caso específico se acercara a conocer posibles razones por las que se da la fidelización del talento humano. Además, contribuirá en la elaboración de propuestas de actividades o acciones que conduzcan al cumplimiento o alcance de los objetivos establecidos para el indicador.

La recopilación de la información para realizar el proyecto se enfocará en el análisis documental, dado que los elementos, datos o investigaciones necesarios para crear el indicador se encontraron en la etapa de investigación de antecedentes, y se complementarán con la información recibida desde los encargados de gestión humana en GreenLand.

Para el desarrollo de este indicador de fidelización es pertinente la realizar las siguientes actividades:

1. Al medir la fidelización de talento humano es importante identificar las variables que repercuten en la intención de permanencia de los trabajadores, como lo son el clima laboral, la cultura organizacional, salario, oportunidades de crecimiento y desarrollo empresarial, entre otras.

2. Seleccionar las fuentes de datos pertinentes para medir y establecer periodicidad.
3. Diseño de indicador con base en la investigación de antecedentes y datos internos de la organización disponibles. Presentación de la herramienta a jefe inmediato para aprobación.
4. Sugerir medidas para potenciar la fidelización del personal.

### **Administración del Proyecto**

#### **Recursos disponibles**

Para el desarrollo de la práctica académica es indispensable el apoyo de la organización y así mismo el uso de algunos de sus recursos, en este caso se ha tenido acceso a los siguientes recursos:

- Bases de datos de la organización
- Computador
- Conexión a internet
- Reunión con jefe directo
- Papelería
- Escritorio

## Cronograma de Actividades

Tabla 1. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																												
ACTIVIDADES	NOVIEMBRE		DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO					
Exploración de problemáticas presentes dentro de la organización																												
Elección de problema a solucionar																												
Propuestas para posibles soluciones																												
Socialización de propuestas																												
Busqueda de bases teóricas																												
Diseño teórico de herramienta																												
Elaboración de plantilla en plataforma digital																												
Diseño de planes de acción																												

Elaboración propia

Nota: Para la finalización de la práctica se deben haber realizado todas las actividades planteadas en el cuadro anterior.

## Resultados

Para los resultados se presentan los resultados de la investigación realizada en la empresa GreenLand Investment S. A. S. con el fin de dar respuesta a la pregunta problematizadora “¿Cómo medir el nivel de fidelización del talento humano en la empresa GreenLand?”, para la cual se estableció el objetivo general que plantea diseñar un indicador de fidelización del talento humano que permita la elaboración de estrategias de permanencia en la empresa GreenLand y se siguieron las siguientes fases para su cumplimiento.

## **Fase 1: Identificación de variables**

En el desarrollo de esta fase realiza una reunión con la jefe directa del área de gestión humana para analizar que variables han influido en el deseo de mantenerse dentro de la organización de los trabajadores, en la cual se identificaron que dentro de la organización hay motivos personales y laborales que contribuyen a que aumente o disminuya la fidelización o permanencia de los empleados en la empresa.

Ademas, se analizaron las variables que sobre las que la organización ejerce control y seguimiento actualmente, mediante las entrevistas de retiro que se aplican a los exempleados que renuncian voluntariamente a la compañía, seleccionando los más relevantes en el ámbito de la fidelización, entre los factores laborales se encuentran:

1. El conocimiento que tenga el empleado respecto a las funciones o responsabilidades que le corresponden según su cargo.
2. La relación laboral que se tenga con el jefe directo centrándose en sí hay o no una comunicación acertada en la que el jefe comunica claramente sus expectativas y da retroalimentación de los procesos ejecutados.
3. La relación con el equipo de trabajo, el hecho de contar o no con el apoyo del equipo y que exista comunicación asertiva es un factor clave que determina la actitud que tomará el empleado al momento de realizar sus tareas.
4. Las condiciones extralegales, que encierra que tan satisfecho se siente el empleado ante aspectos como el salario, los horarios, las vacaciones, y los beneficios extralegales.
5. Las oportunidades que ofrece la organización para desarrollar el plan de carrera de cada trabajador.

También se vio la necesidad de tener presente las variables personales que pueden influir a que los empleados reduzcan su tiempo de permanencia dentro de la organización, se consideraron y seleccionaron las siguientes variables:

1. Conformidad con el nivel de balance que obtiene entre su vida personal y laboral dentro de la organización.
2. Planea el trabajador de dedicarse exclusivamente a sus estudios en el corto plazo.
3. Nivel de deseo del empleado de cambiar de ciudad.
4. Las condiciones de salud del empleado dificultan su trabajo o no.
5. El interés del empleado por dedicarse a un emprendimiento.
6. Actualmente el trabajador continua en la búsqueda de un nuevo empleo.
7. Recomienda el empleado la compañía para que las personas que le importan como familiares y amigo se vinculen a ella.

## **Fase 2: Selección de fuentes de información.**

En cuanto a la alimentación del indicador se seleccionaron las entrevistas de retiro y la base de datos de control de estas para alimentar ciertos campos del indicador respecto al abandono voluntario de la compañía que se considera pertinente no dejar a un lado para tener una mirada global del panorama de permanencia, no obstante la organización no contaba hasta el momento con una herramienta que consolidara los motivos que impulsan a los colaboradores a mantenerse fieles dentro de ella o por el contrario que factores están debilitando la fidelidad de los empleados, es por ello, que se dio paso al diseño de un formulario de fidelización que tiene como fin que cada empleado según su área de trabajo manifieste que tan satisfecho se encuentra con las variables seleccionadas durante la fase número 1 del desarrollo de este proyecto.

En dicho cuestionario el empleado debe llenar sus datos personales, se e indica cuál es el objetivo de la herramienta y se le aclara como se diligencia y que significa cada nivel de la escala de satisfacción de la escala entre 1 y 5 que tiene la libertad de escoger, tanto al llenar los ítems relacionados con los motivos de fidelización personales como los laborales. Luego se deja un espacio abierto a las posibles observaciones personales que pueda tener quien se encuentra realizando el cuestionario y finalmente se le explica que el cuestionario se encuentra protegido bajo la política de protección de datos personales que ya maneja rigurosamente la compañía, lo anterior con el fin de que el empleado se sienta confiado y seguro respondiendo abierta y honestamente.

Tabla 2. Cuestionario de satisfacción

**¿QUÉ TAN SATISFECHO SE ENCUENTRA CON SU PUESTO DE TRABAJO?**

<b>Fecha</b>	
<b>Sociedad</b>	
<b>Área</b>	
<b>Cargo</b>	

**Objetivo:** Identificar los factores de satisfacción o insatisfacción en la compañía.

**ASPECTOS LABORALES**

**Califique de 1 a 5 que tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones.**  
Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Le es indiferente (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)

	0%	25%	50%	75%	100%
<b>CALIFICACIÓN</b>	1	2	3	4	5
Conozco mis funciones y responsabilidades en la empresa					
Mi jefe comunica sus expectativas y da retroalimentación claramente					
Me siento apoyado por mi equipo de trabajo y la comunicación es buena.					
Por lo general son satisfactorias para mí las condiciones de trabajo (salario, horarios, vacaciones, beneficios extralegales)					
La empresa ofrece oportunidades para desarrollar mi carrera					

**ASPECTOS PERSONALES**

**Califique de 1 a 5 que tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones.**  
Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Le es indiferente (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)

	1	2	3	4	5
<b>CALIFICACIÓN</b>					
La empresa me permite tener un balance entre mi vida personal y laboral					
No planeo dedicarme a mis estudios pronto					
Deseo permanecer viviendo en esta ciudad					
Mis condiciones de salud me permiten cumplir con mis obligaciones plenamente					
No me encuentro interesado en dedicarme a un emprendimiento pronto					
Actualmente no busco otro empleo					
Recomiendo esta empresa a amigos y familiares para trabajar					

¿Que tan satisfecho se encuentra con la empresa?				
1	2	3	4	5

**Comentarios adicionales**

\*Los datos personales y la información diligenciada en este formato se encuentra protegida bajo la política de protección de datos que rige en la compañía.

Fuente: Elaboración propia

Al compartir los avances respecto a la recolección de información de los empleados con el jefe directo se establece que es adecuado fijar el desarrollo y control del indicador con periodicidad de trimestral y comparar cada dos trimestres, ya que es el periodo de tiempo utilizado generalmente para la evaluación de indicadores dentro de la organización.

### Fase 3: Diseño de indicador.

En esta fase se dio paso a la elaboración de la herramienta a través de la que recopilara la información relacionada con el tema de este proyecto, se pretende entonces que esta evidencie el nivel de fidelización de los empleados y el deseo que estos tienen de mantenerse siendo parte de la compañía, el cual depende en esta ocasión y que tan satisfechos se sienten dentro de la organización y sobre qué aspectos tiene la compañía el poder de influir en la permanencia de estos.

La plantilla se construye en el software Microsoft Excel, que este es el idóneo para recopilar la información necesaria en este caso, dando la posibilidad de realizar formulas, filtrar y organizar datos, realizar gráficos que faciliten el análisis.

La herramienta se conforma por diferentes secciones que será explicadas a lo largo de esta fase. Inicialmente el encargado de diligenciar el indicador encontrará la ficha técnica del indicador en la que se encontrará con la información de presentación del indicador, información que respecta al objetivo, encargado, índice deseado y parámetros sobre los que se medirá el estado de los resultados del indicador. Los datos que hallara en el indicador en este momento son hipotéticos y no se relacionan con la situación real de la organización.

Tabla 3. Ficha técnica de indicador de fidelización

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR										
AÑO	2023	PROCESO			GESTIÓN HUMANA			TIPO INDICADOR	EFECTIVIDAD	
NOMBRE DEL INDICADOR	FIDELIZACIÓN			OBJETIVO DEL INDICADOR:	Medir el nivel de fidelización del talento humano en la empresa GreenLand.					
MEDICIÓN										
META	90%	UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTAJE	FRECUENCIA DE	TRIMESTRAL	FUENTE DE LA INFORMACIÓN	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN			
FORMULACIÓN	VARIA SEGÚN VARIABLE				RANGO	VERDE (POSITIVO)	>=80%	RESPONSABLE DEL INDICADOR		
						AMARILLO (ESTABLE)	Entre 40% y 79%			
						ROJO (NEGATIVO)	<= 39%			
Encargado de Gestión Humana										

Fuente: Elaboración propia

La primera sección de indicador consiste las columnas en las que se diligencia la información correspondiente a la rotación del personal que se da en la organización, realizando una división en cuanto a la cantidad de empleados al inicio del periodo establecido para análisis y los retiros obtenidos al final de ese lapso según el área y jefatura encargada de esta. Como se observa en la tabla 4, los anteriores datos permiten conocer entonces el porcentaje de deserción y de permanencia por el que atraviesa la empresa en el tiempo analizado.

Tabla 4. Datos de deserción y permanencia de empleados

ÁREA	JEFATURA	NÚMERO DE EMPLEADOS EL 01/01/2023	NÚMERO DE RETIROS AL 30/06/2023	% DESERCIÓN	% PERMANENCIA
GESTIÓN HUMANA	ESPECIALISTA DE RECURSOS HUMANOS	11	5	45%	55%
AGROCENTRO	GERENTE DE VENTAS	10	5	50%	50%
FEGREEN	GERENTE DE FONDO	11	4	36%	64%
PLÁTANO	INGENIERO AGRONOMO	9	5	56%	44%
FLG	DIRECTOR DE PROYECTOS	19	1	5%	95%
SERVICIOS GENERALES	JEFE DE SEDE CENTRAL	9	2	22%	78%
NÓMINA	COORDINADOR DE NÓMINA	8	1	13%	88%
IMPUESTOS	ANALISTA CONTABLE	3	0	0%	100%
<b>TOTAL</b>		80	23	28%	72%

Fuete: Elaboración propia

El segundo segmento del indicador alimenta de la base de datos de control de entrevistas de retiro que actualmente maneja la empresa, en este campo se discrimina entre los retiros voluntarios e involuntarios.

Tabla 5. Tipos y motivos de retiro de empleados

	RETIRO	RETIRO VOLUNTARIO	
	INVOLUNTARIO	PERSONAL	LABORAL
	1	1	3
	2	3	0
	0	4	0
	1	2	2
	0	1	0
	1	0	1
	1	0	0
	0	0	0
<b>TOTAL</b>	6	11	6

Fuente: Elaboración propia

Además, se realiza la enseñanza la cantidad de personal que abandonaron la organización por motivos personales y laborales, punto del que puede partir la empresa para ser consciente de cuáles son las razones que están impulsando a los empleados a abandonar su cargo laboral. A continuación, el tercer segmento del indicador que se compone de las variables seleccionadas en la primera fase del desarrollo de este proyecto que influyen en la permanencia de los empleados dentro de la organización, se dividen en los motivos laborales y personales.

Tabla 6. Porcentajes de motivos laborales que influyen en la permanencia de los empleados

% MOTIVOS LABORALES DE PERMANENCIA					
CONOCIMIENTO DE FUNCIONES	RELACIÓN LABORAL CON JEFE	RELACIÓN EQUIPO DE TRABAJO	CONDICIONES LABORALES	PLAN DE CARRERA	PROM. MOTIVOS LABORALES DE PERMANENCIA
52.5	53.1	51.7	48.9	54.7	52.2

Fuente: Elaboración propia

Esta sección en específico es alimentada por el cuestionario de apoyo que se diseñó en el desarrollo de este proyecto, en el cual se presentan una serie de preguntas según cada motivo de permanencia, sea laboral o personal.

Tabla 7. Porcentajes de motivos personales que influyen en la permanencia de los empleados

% MÓTIVOS PERSONALES DE PERMANENCIA							
BALANCE VIDA-TRABAJO	EDUCATIVOS	CAMBIO DE CIUDAD	CONDICIONES DE SALUD	EMPRENDIMIENTO	BUSQUEDA DE OTRA OPCIÓN DE EMPLEO	RECOMENDACIÓN DE LA EMPRESA	PROM. MOTIVOS PERSONALES DE PERMANENCIA
50.8	32.2	53.1	52.2	48.6	55.0	51.7	49.1

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior es la interfaz principal del indicador, pero este se confirma además por una sección en la cual se almacenan los resultados de las encuestas, información con la cual se proceden a realizar los cálculos y fórmulas en la ventana de consolidado, en la que mediante formato de color se señalan los datos según el estado de cada ítem del indicador y del indicador de fidelización en general, tal como lo establece la ficha técnica verde para resultados mayores o iguales a 80%, lo cual es positivo para la organización, amarillo que representa los índices que se encuentran entre 40% y 79%, se da en las situaciones estables que aunque no representan una amenaza para la permanencia de los empleados o se deben desatender totalmente y finalmente rojo para los resultados menores o iguales a 39% los cuales representan una situación crítica para la empresa, la cual requiere plan de acción inmediato. En esta sección el encargado de llevar el control tendrá los resultados del indicador representado mediante gráficos y tablas que facilitaran el análisis de los datos obtenidos.

Finalmente, en la herramienta el encargado contará con la ventana de planes de acción, en la que encontrará diferentes maneras de abordar principalmente las situaciones críticas que se presenten en el indicador.

Tabla 8. Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN SEGÚN RESULTADOS DE INDICADOR				
ÍTEM	RESULTADO INDICADOR	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO DE RESPUESTA
CONOCIMIENTO DE FUNCIONES	>=80%	El hecho de que el indicador se posicione en este intervalo indica que, los empleados en general tienen un conocimiento óptimo en lo que respecta a sus responsabilidades dentro de cada cargo, aunque es un estado positivo la empresa puede aprovechar esta situación para hacer que prevalezca en el largo plazo, para ello se recomienda : •Que los empleados que tienen claras las funciones de su cargo documenten la descripción del cargo, suministrando al puesto de trabajo una herramienta con la cual será posible que otro empleado pueda cubrir sus actividades en caso de vacaciones, incapacidades u otro tipo de ausencias. Además, contribuirá a que los nuevos ingresos tengan una orientación detallada respecto a su puesto de trabajo minimizando el tiempo de aprendizaje dependiendo de otro empleado.	JEFE GESTIÓN HUMANA	20 DÍAS HÁBILES
	Entre 40% y 79%	El hecho de que el indicador se posicione en este intervalo indica que, aunque la situación no es crítica es necesario que se intervenga para prevenir que llegue a esa instancia, para ello se recomienda. •Programar una reunión con el empleado para conocer acerca de que conocimientos necesita fortalecer, para proceder a explicarle de la manera más clara posible en qué consisten las funciones de su cargo. •Si se identifica desconocimiento frente a cierto tema en general y tanto empleados como la empresa lo consideran pertinente para que desarrolle la actividad empresarial se pueden desarrollar programas de formación y desarrollo internos o externos.	JEFE GESTIÓN HUMANA	21 DÍAS HÁBILES
	<= 39%	El hecho de que el indicador se posicione en este intervalo indica que, la situación es crítica y requiere que se intervenga con urgencia, en este caso recomienda: •Diseño de plan de entrenamiento personalizado para el empleado o los empleados que se crea necesario, en que el instructor o los instructores se centren en explicarle los procedimientos y responder todas sus dudas, además es pertinente que dicho entrenamiento implique una evaluación regular hasta que la organización esté segura de que el empleado tiene pleno conocimiento de sus labores. •Proporcionar al empleado acceso a la documentación relacionada con las funciones de su cargo para que este se apoye en el mientras realiza sus actividades diarias de manera efectiva. Esto puede incluir manuales de procedimientos, políticas internas, guías de usuario, herramientas, ejemplos y software pertinentes.	JEFE GESTIÓN HUMANA	22 DÍAS HÁBILES

Fuente: Elaboración propia

Encontrará el nombre cada motivo de permanencia, tanto personal como laboral, seguido por las recomendaciones según el resultado del indicado respecto a ese aspecto, el nombre del encargado de aplicar la acción y el tiempo límite que se designe para actuar respecto a la información obtenida y analizada.

**Fase 4: Diseño de planes de acción.**

En esta fase se detallan los planes de acción que se proponen para los resultados que arroje el indicador de fidelización, principalmente se centra en abordar las situaciones delicadas del indicador, para la elaboración de estas se tomó como base los antecedentes, la investigación previa y los mecanismos de acción existentes en la organización que se dieron a conocer durante el desarrollo de la práctica académica. Los planes de acción se encuentran titulados de acuerdo con la clasificación que se otorgó a cada motivo de permanencia en la plantilla del indicador, como se observa a continuación.

**Conocimiento De Funciones:**

El hecho de que el indicador de un resultado mayor o igual a 80% indica que, los empleados en general tienen un conocimiento optimo en lo que respecta a sus responsabilidades dentro de cada cargo, aunque es un estado positivo la empresa puede aprovechar esta situación para hacer que prevalezca en el largo plazo, para ello se recomienda:

- Que los empleados que tienen claras las funciones de su cargo documenten la descripción del cargo, suministrando al puesto de trabajo una herramienta con la cual será posible que otro empleado pueda cubrir sus actividades en caso de vacaciones, incapacidades u otro tipo de ausencias. Además, contribuirá a que los nuevos ingresos tengan una orientación detallada respecto a su puesto de trabajo minimizando el tiempo de aprendizaje dependiendo de otro empleado.

El hecho de que el indicador se posicione en este intervalo indica que, aunque la situación no es crítica es necesario que se intervenga para prevenir que llegue a esa instancia, para ello se recomienda.

- Programar una reunión con el empleado para conocer acerca de que conocimientos necesita fortalecer, para proceder a explicarle de la manera más clara posible en qué consisten las funciones de su cargo.
- Si se identifica desconocimiento frente a cierto tema en general y tanto empleados como la empresa lo consideran pertinente para que desarrolle la actividad empresarial se pueden desarrollar programas de formación y desarrollo internos o externos.

El hecho de que el indicador se posicione en este intervalo de menor o igual a 39% es muestra de que la situación es crítica y requiere que se intervenga con urgencia, en este caso recomienda:

- Diseño de plan de entrenamiento personalizado para el empleado o los empleados que se crea necesario, en que el instructor o los instructores se centren en explicarle los procedimientos y responder todas sus dudas, además es pertinente que dicho entrenamiento implique una evaluación regular hasta que la organización esté segura de que el empleado tiene pleno conocimiento de sus labores.
- Proporcionar al empleado acceso a la documentación relacionada con las funciones de su cargo para que este se apoye en ella mientras realiza sus actividades diarias de manera efectiva. Esto puede incluir manuales de procedimientos, políticas internas, guías de usuario, herramientas, ejemplos y software pertinentes.

### **Relación con Jefe**

El hecho de que el indicador de un resultado mayor o igual a 80% indica que, los empleados en general tienen buena comunicación con su jefe inmediato, por tanto, no se dan recomendaciones en este caso.

El hecho de que el indicador se posicione en este intervalo indica que, aunque la situación no es crítica es necesario que se intervenga para prevenir que llegue a esa instancia, para ello se recomienda.

- Reunión entre el empleado y jefe de trabajo para que estos dialoguen respecto a lo que perciben de la situación en ambos sentidos y lleguen a conciliación, aclarando de qué manera trabajaran para mejorar su comunicación.

El hecho de que el indicador se posicione en este intervalo de menor o igual a 39% es muestra de que la situación es crítica y requiere que se intervenga con urgencia, en este caso recomienda:

- Programar una reunión con un encargado del área de Gestión Humana que actúe como mediador explicando el impacto de no mejorar la comunicación entre ambas partes, se escuche activamente a ambas partes, se planteen soluciones y aclaren de qué manera se comunicaran. En este punto de la situación es necesario que se establezca un periodo de revisión en el que el mediador revisará el estado de la comunicación entre jefe y subordinado y determine si se necesita nuevamente una intervención.

### **Relación Equipo De Trabajo**

El hecho de que el indicador de un resultado mayor o igual a 80% indica que, los equipos de trabajo en general tienen buena comunicación y relación, por tanto, para mantenerse recomienda:

- Crear espacios o actividades compartidas que permitan una interacción sana entre el equipo de trabajo y fortalecer la relación y comunicación.

El hecho de que el indicador se posicione en este intervalo indica que, aunque la situación no es crítica es necesario que se intervenga para prevenir que llegue a esa instancia, para ello se recomienda.

- Organizar reunión con el equipo de trabajo en la que se aborden los problemas de comunicación y las dinámicas negativas. Se debe procurar realizarla en un ambiente tranquilo y seguro, donde los miembros del equipo se sientan abiertos a compartir por qué se les dificulta la comunicación.

El hecho de que el indicador se posicione en este intervalo de menor o igual a 39% es muestra de que la situación es crítica y requiere que se intervenga con urgencia, en este caso recomienda:

- Citar al equipo a una reunión con intervención de gestión humana en la que se aborden los problemas de comunicación existentes.

- Establecimiento de normas de comunicación claras como la escucha activa, el respeto por la opinión, la comunicación abierta, honesta, y la resolución de conflictos.
- Capacitación, talleres o secciones de fortalecimiento en habilidades de comunicación para el equipo de trabajo.
- Establecer periódicamente reuniones de seguimiento para evaluar el proceso de comunicación y las relaciones en el equipo. En estas se pueden tocar problemas emergentes y mejorar las normas establecidas en el primer encuentro con el mediador de Gestión Humana.
- Celebrar los logros y los avances del equipo en el proceso de mejora de comunicación los motivara a continuar esforzándose por alcanzar un excelente ambiente de trabajo, con una excelente y clara comunicación.

### **Condiciones De Trabajo**

El hecho de que el indicador de un resultado mayor o igual a 80% indica que, los empleados en general se encuentran satisfechos con las condiciones laborales, es por ello por lo que en este caso no se hacen recomendaciones.

El hecho de que el indicador se posicione en este intervalo indica que, aunque la situación no es crítica es necesario que se intervenga para prevenir que llegue a esa instancia, para ello se recomienda.

### **Salario**

- Explicar de manera clara y exacta las razones detrás de la construcción salarial que tiene la organización en el momento y de qué manera se determinan los aumentos, para que al tener conocimiento claro tal vez pueda comprender la razón de su salario y que es adecuado según la norma y el mercado laboral.

**Horarios:**

- Generar un espacio en el que el empleado comparta sus preocupaciones acerca del horario de trabajo y evaluar viabilidad de cambios en el horario u horarios flexibles siempre que estos no afecten la productividad.

**Vacaciones:**

- Velar porqué las políticas de vacaciones de la organización se estén cumpliendo correctamente.

**Beneficios Extralegales:**

- Asegurarse de que los empleados conozcan los beneficios que están disponibles en la organización y cómo se comparan con los del mercado laboral.

El hecho de que el indicador se posicione en este intervalo de menor o igual a 39% es muestra de que la situación es crítica y requiere que se intervenga con urgencia, en este caso recomienda:

**Salario:**

- Revisar el salario del empleado y compararlo en el mercado laboral y con roles similares dentro de la empresa. Examinar si el salario en cuestión cumple los estándares o hay justificaciones para que se realice una revisión o modificación salarial.
- En caso de que no exista la posibilidad de ajustar el salario del empleado se puede considerar ofrecerle al empleado opciones como que fortalezca su perfil académico, oportunidades de escalar o la posibilidad de asumir desafíos dentro de la organización, acciones que consigan aumentar sus ingresos.

- Ofrecerle al empleado otras opciones de compensación en la medida de lo posible, bonificaciones, horario flexible, reconocimientos por desempeño, beneficios adicionales.

**Horarios:**

- Explorar alternativas y ciertas condiciones de horarios flexibles que sean convenientes para ambas partes, satisfagan en la mayor medida posible al empleado y no afecten los resultados laborales.
- Establecer compromisos en los que el empleado y la organización encuentren una solución viable. Son viables opciones como cambios de turno, rotación de horarios entre colegas o la posibilidad de modificar temporalmente el horario para atender contingencias personales o familiares. Siempre que no se violen las normas y políticas de la empresa relacionadas al horario.

**Vacaciones:**

- Explicar al empleado las limitaciones o restricciones para la asignación de vacaciones, el entender limitaciones, como la disponibilidad de personal, las necesidades operativas o la justicia entre los empleados, contribuirá a que no sienta que la empresa está siendo injusta frente a este aspecto.
- Si las políticas de la empresa lo permiten es buena opción permitir flexibilidad en la planificación de las vacaciones, permitiendo llegar a acuerdos en los que los empleados puedan intercambiar periodos vacacionales con otros empleados o tomar las vacaciones de manera escalonada.

### **Beneficios Extralegales:**

- Solicitar a los empleados realimentación constructiva de los beneficios que reciben por parte de la empresa. Así mismo que exprese que beneficios le gustaría tener o que mejoras sugiere para los existentes.
- Actualización periódica de los beneficios brindados a los empleados evitando que estos caigan en la monotonía, investigar para que dichas modificaciones sean atractivas para los empleados pero que no pasen el presupuesto destinado por la organización, tengan viabilidad e impacten positivamente en la satisfacción y la retención de los empleados.

### **Desarrollo De Carrera:**

El hecho de que el indicador de un resultado mayor o igual a 80% indica que, los empleados en general se encuentran satisfechos con las oportunidades para desarrollar su plan de carrera que brinda la empresa, es por ello por lo que en este caso no se hacen recomendaciones.

El hecho de que el indicador se posicione entre el 40% y 79% indica que, aunque la situación no es crítica es necesario que se intervenga para prevenir que llegue a esa instancia, para ello se recomienda.

- Comunicar asertivamente a los empleados que oportunidades de desarrollo de carrera tiene dentro de la empresa. Lo anterior implica que se le expliquen las políticas, programas y recursos disponibles para el desarrollo profesional y cómo pueden aprovecharlos.

El hecho de que el indicador se posicione en este intervalo de menor o igual a 39% es muestra de que la situación es crítica y requiere que se intervenga con urgencia, en este caso recomienda:

- En caso de analizar y ver que la organización lo requiere y un empleado tiene aspiraciones que se alinean con esas metas la organización puede suministrarle apoyo en la formación o preparación profesional y así suplir las necesidades de ambas partes.
- Dar la posibilidad de crecimiento y promoción a los empleados cuando surjan vacantes para las que pueda ser apto.

### **Balance Vida-Trabajo**

El hecho de que el indicador de un resultado mayor o igual a 80% indica que, los empleados en general se encuentran satisfechos con el balance que tienen entre su vida personal y laboral, es por ello por lo que en este caso no se hacen recomendaciones.

El hecho de que el indicador se posicione entre el 40% y 79% indica que, aunque la situación no es crítica es necesario que se intervenga para prevenir que llegue a esa instancia, para ello se recomienda.

- Asegurarse de que las políticas empresariales que buscan el equilibrio entre la vida personal y laboral del empleado se estén aplicando adecuadamente e identificar en estas oportunidades de mejora o corregir las falencias que presenten.

El hecho de que el indicador se posicione en este intervalo de menor o igual a 39% es muestra de que la situación es crítica y requiere que se intervenga con urgencia, en este caso recomienda:

- Proporcionar al empleado opciones como teletrabajo, horarios comprimidos u otras opciones consideradas pertinentes por parte de la empresa. Siempre y cuando no se afecte la calidad del trabajo, pero se le permita al empleado tener más libertad y control de su tiempo equilibradamente.

- Promover una cultura de trabajo en la que se respete el balance vida-trabajo, el foco de este punto es que el empleado consiga desconectarse del trabajo al finalizar su jornada laboral y establezca límites claros, teniendo oportunidad para participar en actividades personales, de ocio e incluso en los programas de esparcimiento que brinda la organización.
- Brindar a los empleados que se encuentren demasiados abrumados programas externos a través de los que estos aprendan a separar su vida personal de la laboral, a controlar el estrés y dominar técnicas para mantener el equilibrio a largo plazo.

### **Educativos**

El hecho de que el indicador de un resultado mayor o igual a 80% indica que, los empleados en general se encuentran satisfechos respecto al campo educativo y este no es un motivo por el que abandonarían la empresa, es por ello por lo que en este caso no se hacen recomendaciones.

El hecho de que el indicador se posicione entre el 40% y 79% indica que, aunque la situación no es crítica es necesario que se intervenga para prevenir que llegue a esa instancia, para ello se recomienda.

- Ofrecer a los empleados beneficios para que puedan desarrollarse académicamente mediante convenios con organizaciones que tengan horarios compatibles con la organización, con los que el empleado pueda estudiar y trabajar tranquilamente sin que estos dos ámbitos se interrumpen.

El hecho de que el indicador se posicione en este intervalo de menor o igual a 39% es muestra de que la situación es crítica y requiere que se intervenga con urgencia, en este caso recomienda:

- Siempre y cuando sea factible la organización puede brindar la opción de un horario flexible que se adapte a las necesidades académicas del trabajador . Algunas opciones son el teletrabajo, trabajo a tiempo parcial o compensar el tiempo que gaste en sus estudios durante la jornada laboral en otros espacios.
- En caso de que no sea posible llegar a un acuerdo la organización debe procurar que se dé la adecuada entrega del cargo y que además se mantengan las puertas abiertas para el empleado, es decir, finalizar en buenos términos la relación con el empleado en caso de que este desee renunciar para enfocarse en sus estudios.

### **Cambio De Ciudad**

El hecho de que el indicador de un resultado mayor o igual a 80% indica que, los empleados en general se encuentran satisfechos con las oportunidades para desarrollar su plan de carrera que brinda la empresa, es por ello por lo que en este caso no se hacen recomendaciones.

El hecho de que el indicador se posicione entre el 40% y 79% indica que, aunque la situación no es crítica es necesario que se intervenga para prevenir que llegue a esa instancia, para ello se recomienda.

- Si el empleado desea mudarse a una ciudad en la cual la empresa cuenta con otras sucursales se da la posibilidad de realizar un traslado interno siempre que sea posible adaptar sus responsabilidades al futuro lugar de trabajo.

El hecho de que el indicador se posicione en este intervalo de menor o igual a 39% es muestra de que la situación es crítica y requiere que se intervenga con urgencia, en este caso recomienda:

- En caso de que tanto la empresa como el empleado no deseen desistir de su relación laboral se pueden utilizar las herramientas digitales para que este cumpla con sus

responsabilidades laborales de forma remota. En caso de que sea viable la opción y se dé, la organización debe estar muy atenta a que se cumplan los acuerdos, metas de trabajo y exista una comunicación fluida, solo de esta manera se puede continuar con la modalidad en cuestión.

### **Condiciones De Salud**

El hecho de que el indicador de un resultado mayor o igual a 80% indica que, la salud de los empleados en general no les obstaculiza realizar las actividades que implican sus puestos de trabajos, es por ello por lo que en este caso no se hacen recomendaciones.

El hecho de que el indicador se posicione entre el 40% y 79% indica que, aunque la situación no es crítica es necesario que se intervenga para prevenir que llegue a esa instancia, para ello se recomienda.

- Mantener comunicación fluida y constante con el empleado, estar al tanto de sus afectaciones y necesidades una comunicación abierta y regular con el empleado afectado. Escuchar de parte del empleado que ayuda adicional necesita de parte de la empresa, dársela siempre que sea posible y se encuentre dentro de las normas y políticas relacionadas a la salud de los empleados. Además es fundamental que el trabajador sienta el respaldo y apoyo por parte de la compañía.

El hecho de que el indicador se posicione en este intervalo de menor o igual a 39% es muestra de que la situación es crítica y requiere que se intervenga con urgencia, en este caso recomienda:

- Realizar ajustes o acomodaciones que sean posibles dentro de los límites de la empresa que permitan que el empleado continúe laborando de manera segura según su condición de salud. Los ajustes pueden ir desde cambios en el entorno laboral,

horarios flexibles, redistribución de tareas o la provisión de ayudas técnicas o equipos especiales.

- Asesorarse con el área de Seguridad y Salud en el trabajo para asegurarse de qué se está acompañando de la manera correcta al empleado, si son o no adecuadas las condiciones en las que está trabajando según su estado de salud.
- Cumplir estrictamente las leyes y regulaciones que abordan temas relacionados a la acomodación de empleados con condiciones de salud delicadas.

### **Emprendimiento**

El hecho de que el indicador de un resultado mayor o igual a 80% indica que, los empleados en general no desean abandonar la organización para dedicarse a un emprendimiento propio, es por ello por lo que en este caso no se hacen recomendaciones.

El hecho de que el indicador se posicione en este intervalo de menor o igual a 79% indica que es necesaria una intervención de la empresa, aunque en este caso es limitada la acción y se debe actuar con cuidado para que sea cual sea la decisión del personal se finalice la relación laboral en óptimos términos. en este caso una buena alternativa es:

- Escuchar al empleado desde la comprensión, analizar las razones por las que desea renunciar para dedicarse exclusivamente a emprender, buscado si se consigue una conciliación en la que el emplead no deje a un lado su puesto dentro de la organización por los beneficios que obtiene al pertenecer a esta y decida tal vez continuar con su iniciativa de emprendimiento mientras que labora en la organización.

### **Búsqueda De Otra Opción De Empleo**

El hecho de que el indicador de un resultado mayor o igual a 80% es muestra de que los empleados se encuentran satisfechos con el cargo que ocupan en la compañía y no desean dejarla en el corto plazo, por ello en este caso no se hacen recomendaciones.

El hecho de que el indicador se posicione en el intervalo de menor o igual a 79% indica que, hay ciertos aspectos laborales o personales que la organización no suministra y el empleado desea mudarse a una organización que si le permita estar pleno según sus prioridades, en estos casos se le recomienda a la empresa:

- Fijar una reunión confidencial en la que el empleado pueda compartir su situación laboral actual y los motivos que lo impulsan a abandonar la empresa. Dependiendo de sus motivos la organización puede realizar un diagnóstico respecto a lo que no satisface al empleado y determinar qué condiciones de las que busca se pueden satisfacer en la empresa.
- En caso de que no se llegue a una conciliación la organización debe priorizar la finalización amistosa del contrato laboral cuando el empleado lo decida, quedar en buenos términos y tener una transición adecuada de las tareas del cargo.

### **Recomendación De La Empresa**

El hecho de que el indicador de un resultado mayor o igual a 80% indica que, los empleados en general están a gusto con la empresa, lo que es y lo que ofrece, por tanto, se sienten motivados a recomendarla para que sus seres queridos se integren a esta, por tal motivo en este caso no se hacen recomendaciones.

El hecho de que el indicador se posicione entre el 40% y 79% indica que, aunque la situación no es crítica es necesario que se intervenga para prevenir que llegue a esa instancia, para ello se recomienda.

- Solicitar comentarios y sugerencias a los empleados que revelen que aspectos de la organización le llevan a no recomendar la empresa, basándose en estos la empresa puede tomar acciones para mejorar dichos aspectos o en un caso dado darles claridad a los empleados de cómo la organización ya trabaja en esos aspectos y que

beneficios otorga, para que estos se motiven a dar su recomendación positiva a familiares y amigos.

El hecho de que el indicador se posicione en este intervalo de menor o igual a 39% es muestra de que la situación es crítica y requiere que se intervenga con urgencia, en este caso recomienda:

- Realizar encuestas de satisfacción laboral como la diseñada a lo largo de este proyecto y con base a los resultados que esta arroje evaluar si las políticas empresariales pueden ser mejoradas para brindar mayor satisfacción a los empleados, aumenta su nivel de fidelidad y finalmente los impulsa a animar a quienes aprecian a hacer parte de la organización.

Se pretende que estos sirvan como guía dentro de la organización para que la compañía aumente cada vez más la fidelización de sus empleados a través de la satisfacción producida al cumplir con sus propósitos, cultivar bienestar y tener a la mejor gente en el mejor lugar para trabajar.

## Conclusiones

Al concluir el desarrollo del proyecto de diseño de indicador de fidelización en la empresa GreenLand, es posible llegar a las siguientes conclusiones:

La investigación llevada a cabo ha demostrado la importancia y relevancia que debe tener para la organización la medición y el monitoreo de la fidelización presente en los empleados de la empresa, ya que el hecho de que el talento humano que integra y conforma la organización al encontrarse motivada, satisfecha y comprometida posiblemente generará beneficios significativos, tales como el aumento de compromiso con el cumplimiento de objetivos, sentido de pertenencia que aumentará la productividad, la permanencia de los empleados, menos rotación y aumento en la satisfacción global del ambiente empresarial.

Dado a que cada organización es singular y tiene particularidades específicas que la hacen única al momento de diseñar el indicador, específicamente en la etapa de la selección es indispensable identificar las variables que influyan en la fidelización de la empresa teniendo presente las fuentes de información disponible, el acceso que se puede tener respecto a la información y si la organización cuenta con la posibilidad de influir en los factores valorados. En el caso de la empresa GreenLand se identificaron variables de origen personal y laboral que actualmente se analizan en cuanto a los retiros, pero al mirarlos desde otra perspectiva, estos también se pueden analizar con el fin de fortalecer la permanencia y mantener los aspectos que han conseguido que los empleados sean fieles a esta organización.

Es necesario que las variables seleccionadas sean evaluadas por métricas que esté enfocadas con el cumplimiento de los objetivos del indicador, en este proyecto se requería conocer el nivel de fidelización del talento humano en la empresa GreenLand, de ahí que no se deje de lado métricas relacionadas con la rotación, tasas de retención y mucho menos los

resultados obtenidos de los cuestionarios de satisfacción, con las variables enfocadas a medir la fidelización de los empleados.

El indicador se diseña bajo unos parámetros, uno de ellos es la periodicidad con la que se debe ejecutar, en este caso se consideró que se debe llevar a cabo de manera trimestral, pero para que sus resultados sean relevantes y por ende se evalúe la efectividad de los planes de acción propuestos es necesario que se compare con el siguiente trimestre. Esto posibilita una visión clara y global de las tendencias y cambios en la fidelización de los empleados, lo que permitirá a la empresa tomar medidas correctivas y mejorar sus estrategias de retención.

Es indispensable resaltar la importancia del talento humano de la organización, este hace posible el proyecto, la recolección de información y la mejora. Este proyecto destaca lo importante que es para las empresas que sus empleados sean aliados, con la realimentación y trabajo de ambas partes, la organización conoce las necesidades y preocupaciones de los empleados y los empleados conocen los límites de la organización y como esta adapta sus prácticas y políticas para suplir sus necesidades. Estos actores de la organización en colaboración y sinergia consiguen que la empresa sea valiosa, obtenga buena reputación y prevalezca en el tiempo.

En resumen, el proyecto de diseño de indicador de fidelización de talento humano en la empresa GreenLand permitió mayor comprensión de los factores fundamentales que impactan en la fidelización y diseñar un enfoque medible y adaptado a la empresa para evaluar y mejorar continuamente el compromiso y la lealtad de los empleados. Esta herramienta proporcionará a la empresa información valiosa para tomar decisiones estratégicas y promover un entorno laboral positivo y motivador.

### **Recomendaciones**

- Antes de implementar la propuesta de indicador lo que implica una recolección de datos, se ve la necesidad de notificar a los empleados, mediante alguna convención, comunicado oficial o reunión informativa, hacerlo de ese modo fomentará la participación y confianza hacia el instrumento de medición, esto en vista de que los empleados compartirán información sensible para la organización.
- Delegar a un encargado del área de Gestión Humana que lleve el control periódico del indicador lo que implica actualizar bases de datos, aplicación y consolidado del cuestionario de satisfacción.
- Aplicar formularios de satisfacción a través de herramienta como Google Forms, que facilitaran el diligenciamiento de parte de los trabajadores y además conseguirá mayor alcance en menor tiempo.
- Dado que se realizará análisis de los resultados y ponderaciones del indicador, los cuales se compararán con otros periodos beneficiaria el proceso que dichos resultados tengan un espacio en la reunión trimestral de resultados en la que se enriquecerán las conclusiones y decisiones que se tomen frente al diagnóstico que se presente.
- Mas allá de compartir la información con directivos que tomen decisiones, fortalecerá el proceso el hecho de que se comparta con el resto de los empleados los resultados positivos o logros obtenidos mediante la ejecución del indicador y los planes de acción.
- Por último, es pertinente realizar revisiones periódicas del indicador para asegurarse de la efectividad y vigencia sea eficaz, en caso de que ciertos campos queden obsoletos modificarlos o descartarlos del análisis.

## Referencias

Álava, M. (s.f.). Felicidad y productividad. Nuestro Tiempo.

<https://nuestrotiempo.unav.edu/es/colaboran/felicidad-productividad>

Antunez, D. G. (2022). Diseño de indicadores de gestión para el área de Capital Humano de una empresa consolidada (Doctoral dissertation).

Banacol. (2021). Informe de sostenibilidad 2021. Recuperado de

<https://www.banacol.co/informe-sostenibilidad-2021/wp-content/uploads/2022/04/Informe-de-sostenibilidad-Banacol-2021-1.pdf>

Bayo-Moriones, A., & Merino-Díaz de Cerio, J. (2002). Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry. *Management*, 5(3), 175-199. <https://doi.org/10.3917/mana.053.0175>

Becerra, B. X. (2023, 11 de enero). Confianza del Consumidor rompió tendencia y cerró 2022 con leve mejora a -22,3%. *Diario La República*.

<https://www.larepublica.co/economia/confianza-del-consumidor-cerro-2022-con-una-leve-mejora-a-22-3-segun-fedesarrollo-3520948>

Becker, B, Huselid, M y Ulrich, D (2000). El cuadro de mando integral en recursos humanos: uniendo la gente, la estrategia y el desempeño. Harvard business school press

Cacéres, C. (2019). Indicadores de gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones del área de crédito de la cooperativa de ahorro y crédito indígena sac Ltda., de la ciudad de Ambato. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Centro Nacional de Memoria Histórica. (s.f.-b). ¿Qué es el informe analítico sobre el paramilitarismo en el Urabá antioqueño, el sur de córdoba, el bajo Atrato y Darién?  
[https://micrositios.centrodememoriahistorica.gov.co/validacion\\_informe\\_uraba/que-es-el-informe-analitico-sobre-el-paramilitarismo-en-el-uraba-antioqueno-el-sur-de-cordoba-el-bajo-atrato-y-darien/](https://micrositios.centrodememoriahistorica.gov.co/validacion_informe_uraba/que-es-el-informe-analitico-sobre-el-paramilitarismo-en-el-uraba-antioqueno-el-sur-de-cordoba-el-bajo-atrato-y-darien/)

Del Canto, E., & Silva Silva, A. (2013). METODOLOGÍA CUANTITATIVA: ABORDAJE DESDE LA COMPLEMENTARIEDAD EN CIENCIAS SOCIALES. Revista de Ciencias Sociales (Cr), III(141), 25-34.

Casana Rubio, M. V. (2015). Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral En Trabajadores De Una Empresa Azucarera De Chiquitoy [Universidad Privada Antenor Orrego].  
[https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/1809/1/RE\\_PSICOLOGIA\\_C\\_LIMA.ORGANIZACIONAL.SATISFACCIÓN.LABORAL.TRABAJADORES.EMP\\_AZUCARERA\\_TESIS.pdf](https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/1809/1/RE_PSICOLOGIA_C_LIMA.ORGANIZACIONAL.SATISFACCIÓN.LABORAL.TRABAJADORES.EMP_AZUCARERA_TESIS.pdf)

Chiavenato, I. (2009). Gestion del talento humano.

García, J. (2010). Felicidad en el trabajo [Tesis de pregrado, Universidad de Buenos Aires]. Repositorio Digital de la Universidad de Buenos Aires.  
<https://www.redalyc.org/pdf/778/77846055007.pdf>

Gómez, G. (2021). SALARIO EMOCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA FIDELIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO. Universidad Pontificia colombiana.

Gonzales Echevarría, R., & Montoya Henríquez, S. G. (2020). Relación entre satisfacción laboral y retención de empleados de ventas de un call center de lima este, 2019.

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/a2acad2b-fd22-4c36-b4d4-dcf23171a90c/content>

Guerrero, R. J. A. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. ECONÓMICAS CUC, 43(1), 139–152.

<https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.org.1>

Guerrero, M. (2016). La investigación cualitativa. INNOVA Research Journal 2016, Vol 1, No. 2, 1-9. Tomado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3291>

Información sobre la empresa Banacol Colombia, S.A. en Medellín (Colombia): Allbiz. (s.f.).

Banacol Colombia, S.A. в Medellín | Tienda en línea Banacol Colombia, S.A.

Medellín (Colombia). <https://2609-co.all.biz/info-about>

Instituto Colombiano Agropecuario. (2019). Resolución 17334 de 2019. Recuperado de:

<https://www.ica.gov.co/normatividad/normas-ica/resoluciones-oficinas-nacionales/2019?page=2>

Jericó, P. (2009). LA NUEVA GESTIÓN DEL TALENTO (1.a ed.). Jesús Domínguez.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). El cuadro de mando integral: The balanced scorecard.

Leal Del Castillo, G. Introducción al Ecourbanismo. Bogotá D.C. Ecoe Ediciones, 2004.

López, J. (2005) Motivación Laboral Y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg.

Lozano, L. (2007). El Talento Humano Una Estrategia De Éxito En Las Empresas Culturales. Revista EAN, 60.

Lucen Soldevilla, C. N. (2022). Gestión del Talento Humano y Fidelización de los Colaboradores en la Caja Metropolitana–Huancayo, 2018.

Manríquez, M. R. (2010). El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos. Dialnet.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3934738>

Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. Journal of Business Ethics, 69(2), 175-194.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9084-7>

Ministerio de Agricultura. (1993). Ley 101 de 1993. Tomado de:

<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley%20101%20de%201993.pdf>

Misagel Álvarez, D. A. (2021). Salario emocional y retención de talento humano en millenials de una empresa del rubro previsional 2020. Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola.

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/8afc1f93-38d3-4e49-a009-dd464cc856a6/content>

Nosotros | Banacol. (s.f.). Banacol | Una de las compañías líderes en la producción y comercialización de banano en el mundo.

<https://www.banacol.co/nosotros/#:~:text=Misión,y%20las%20comunidades%20donde%20interactuamos>

Ordoñez, C. (2012). Cuadro de Mando Integral Aplicado a Recursos Humanos. Universidad de la sabana

Posada González, S. (2022, 13 de noviembre). La Agroindustria Bananera como motor del Desarrollo Socioeconómico de la región de Urabá en los últimos 20 años. Repositorio Institucional Universidad EAFIT.

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/32149/Samuel\\_Posada\\_2022.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/32149/Samuel_Posada_2022.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Porras, J. D. (2018). Balanced Scorecard y planeación estratégica.

<http://www.infometrica.org/index.php/ssh/article/view/76>

- Preciado, C. & Robles, E (2014). Diseño de un sistema de indicadores de gestión para la dirección de desarrollo económico del ayuntamiento del municipio de El Grullo, Jalisco. Tomado de: [https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Restrepo-Morales/publication/259752741\\_Detrimento\\_Patrimonial\\_por\\_Hurto\\_Vehiculos\\_en\\_Colombia\\_una\\_aproximacion\\_estocastica/links/56d0db3508ae85c823487934/Detrimento-Patrimonial-por-Hurto-Vehiculos-en-Colombia-una-aproximacion-estocastica.pdf#page=1512](https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Restrepo-Morales/publication/259752741_Detrimento_Patrimonial_por_Hurto_Vehiculos_en_Colombia_una_aproximacion_estocastica/links/56d0db3508ae85c823487934/Detrimento-Patrimonial-por-Hurto-Vehiculos-en-Colombia-una-aproximacion-estocastica.pdf#page=1512)
- Prieto, P. (2013). SALARIO EMOCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA FIDELIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO. Universidad de Medellín.
- Ramírez Jaraba, D. P. (2016). Plan de Fidelización Hotel Hampton by Hilton Valledupar.
- Saini, H. S. (s.f.). *Caso MAN-SER: La gestión de la comunicación interna como herramienta de fidelización de empleados y optimización de la producción*. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/22163/TFG%20Hernan%20Saini.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sanz Sánchez, R. (2020). *GESTIÓN DEL TALENTO: LA FIDELIZACIÓN DEL TALENTO JOVEN EN LAS EMPRESAS. El caso Neozink*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/46455/TFG-E-1140%20.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Suárez, A. (2023, 27 de febrero). ¿Cuáles son las reformas de Petro en Colombia? Los Ángeles Times en Español. <https://www.latimes.com/espanol/politica/articulo/2023-02-27/ap-explica-cuales-son-las-reformas-de-petro-en-colombia>