

# **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL**

**PEDRO GERARDO PRIETO BEJARANO**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA  
PRODUCTIVIDAD  
COHORTE 32  
MEDELLÍN  
2013**

**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA  
RETENCIÓN DEL PERSONAL**

**PEDRO GERARDO PRIETO BEJARANO**  
C.C. 10'483.173

Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento  
Humano y la Productividad

Asesora Metodológica:  
**MARIA DEL CARMEN SANDINO RESTREPO**  
Socióloga - Magíster en Sociología de la Educación

Asesora Temático:  
**LILIAM MARITZA RAMIREZ TELLO**  
Administrador de Empresas – Especialista en Gestión del Talento Humano y la  
Productividad

**UNIVERSIDAD DE MEDELLIN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA Y PRODUCTIVIDAD**  
**COHORTE 32**  
**MEDELLIN**  
**2013**

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
GLOSARIO	9
INTRODUCCIÓN	11
1. REFERENTE TEÓRICO	13
1.1 HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANO	13
1.2 HABLEMOS DE TALENTO HUMANO	17
1.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	18
1.3.1 Importancia de la Gestión del Talento	21
1.3.2 Objetivos de la Gestión del Talento	22
1.3.3 Procesos de Gestión del Talento	24
1.3.4 Planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano	27
1.4 RETENCIÓN DE PERSONAL	30
1.4.1 Estrategias competitivas vs. Talento Humano	32
1.4.2 Teorías de motivación para aplicar a la retención de personal	34
1.4.3 Importancia de la Retención de personal	38
1.4.4 Factores que afectan la retención de personal	39
1.4.4.1 Estrategia directiva	39
1.4.4.2 Costos de Rotación de personal	42
1.4.4.3 Oportunidades de ascenso	43
1.4.4.4 Reconocimiento	43
1.4.4.5 Desarrollo de Personas	44
1.4.4.6 Remuneración	46
1.4.4.7 Percepción organizacional	47
1.4.5 ¿Por qué el talento abandona las organizaciones?.	48
1.4.6 Cómo y por qué retener el talento (estrategias).	48
1.4.7 Impacto de la rotación de personal en la organización	50

1.5 SATISFACCIÓN LABORAL	51
1.5.1 Qué se entiende por felicidad laboral	52
1.5.2 Factores que afectan la felicidad o satisfacción laboral	55
1.5.3 Importancia de la felicidad o satisfacción laboral	56
1.6 GESTIÓN HUMANA-SATISFACCIÓN LABORAL - RETENCIÓN DE PERSONAL	58
2. PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA Vs. RETENCIÓN	61
2.1 ATRAER PERSONAS	62
2.1.1 Contratación	62
2.1.2 Otro aspecto a considerar en este punto es la Seguridad en el Empleo que pueda ofrecer la organización	63
2.2 FORMACIÓN Y POSIBILIDADES DE DESARROLLO	64
2.3 DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO	66
2.4 POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN	67
2.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	69
2.6 PLANES DE CARRERA	70
2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL	72
2.8 TRABAJO FLEXIBLE	73
2.9 MODELO DE GESTIÓN HUMANO	75
3. CONCLUSIONES	78
BIBLIOGRAFÍA	81
CIBERGRAFÍA	84

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Factores de revisión de RRHH	15
Figura 2. Modelo Integral de Gestión Humana (Atraer, Retener, Motivar, Desarrollar y Ubicar el Mejor Talento)	77

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cambios a considerar en la planificación del talento humano	76

**TÍTULO**

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA  
RETENCIÓN DEL PERSONAL

**AUTOR**

PEDRO GERARDO PRIETO BEJARANO

C.C. 10´483.173

**TÍTULO QUE SE OTORGA**

Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad

**ASESORES****Asesora Metodológica:**

MARÍA DEL CARMEN SANDINO RESTREPO

Socióloga - Magíster en Sociología de la Educación

**Asesora Temática:**

LILIAM MARITZA RAMÍREZ TELLO

Administrador de Empresas – Especialista en Gestión del Talento Humano y la  
Productividad

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA Y PRODUCTIVIDAD

COHORTE 32

MEDELLÍN

2013

## RESUMEN

En el presente trabajo se quiere explicar la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad.

En este sentido, la dirección estratégica de gestión humana propone la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados, tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc., y, con ellos, los resultados de la organización.

En este vínculo causal entre la gestión del talento humano y los resultados de la organización, las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional. No obstante, aunque reconocemos la importancia estratégica de estas tres funciones; adquisición, retención y desarrollo, su estudio conjunto es tan amplio que resulta difícilmente abarcable en un solo trabajo; por ello, esta monografía se ha decidido centrar fundamentalmente en el ámbito de la retención de empleados y su relación con: la gestión del talento humano y la felicidad o bienestar laboral.

Términos claves:

Gestión de talento humano, productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, retención, desempeño, felicidad.

ABSTRACT



In this paper we want to explain the importance of the potential of human talent management to retain strategic human capital of the organization as a way to positively influence their ability, contributing, thus, to improve their organizational performance and competitiveness.

In this sense, the strategic management of human resource management proposes the existence of a series of intermediate steps or processes that influence the behaviors and attitudes of employees, determining employee outcomes such as productivity, job satisfaction, voluntary turnover, etc. ., and with them, the results of the organization.

In this causal link between talent management and organizational performance, human management practices play a role because they allow the acquisition, retention and / or development of the employees with the greatest potential to contribute to the performance organizational. However, although we recognize the strategic importance of these three functions, acquisition, retention and development, their joint study is so broad that it hardly graspable in a single work, which is why this paper has chosen to focus primarily in the area of retention of employees and their relationship: human talent management and happiness or welfare.

Key terms:

Talent management, productivity, job satisfaction, voluntary turnover, retention, performance, happiness.

## GLOSARIO

**CAPACIDAD COMPETITIVA:** Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** Llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

**FELICIDAD LABORAL:** Es el sentimiento de pensar que la actividad que se realiza tiene un propósito definido que permite el desarrollo y el libre pensamiento.

**FELICIDAD LABORAL:** Se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo.

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:** Es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa.

**GLOBALIZACIÓN:** Se conoce por globalización el fenómeno de apertura de las economías y las fronteras, como resultado del incremento de los intercambios comerciales, los movimientos de capitales, la circulación de las personas y las ideas, la difusión de la información, los conocimientos y las técnicas, y de un proceso de desregulación. Este proceso, tanto geográfico como sectorial, no es reciente, pero se ha acelerado en los últimos años.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** Es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en

situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente). Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

**RECURSO HUMANO:** Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

**RETENCIÓN DE PERSONAL:** Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados.

**TALENTO HUMANO:** consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos.

**TRABAJO:** Es el esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y/o servicios con un fin económico.

## INTRODUCCIÓN

La dinámica de las empresas en un mundo globalizado y en permanente cambio exige la definición de políticas de gestión del talento humano que estén acorde con las nuevas exigencias para mantener la capacidad competitiva en condiciones de eficiencia y eficacia.

Es un hecho que el recurso humano es mucho más que un instrumento y su administración debe considerar que es necesario hacer realidad aquel viejo adagio de que el “recurso humano es el más importante capital de una empresa”, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano<sup>1</sup>. El talento humano entonces, es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se estancará.

Esa competitividad que caracteriza la economía globalizada auspicia la fuga de talento humano calificado en aquellas organizaciones que no proyectan una verdadera gestión del mismo; el viejo criterio de fidelidad a la empresa ha cambiado, el trabajador calificado busca ante todo su propia realización, su felicidad y *“cuando una persona es feliz, no sólo se beneficia ella misma, sino que este estado resulta altamente contagioso y beneficia a la salud de todos. Entramos en estado de fluidez y todo cuesta menos”*. Para Cathy Benko, chief talent officer (una especie de CEO del talento) de Deloitte, *“un empleado que permanece en una compañía y que está motivado y es productivo es de un valor incalculable,*

---

<sup>1</sup> GERENCIE.COM. *Gestión del Talento Humano*. Ensayo. Disponible en: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>, consultada el 9 de marzo de 2013.

*porque resulta evidente que uno puede estar mucho tiempo en su empresa sin estar comprometido*<sup>2</sup>.

Por lo tanto, esta monografía se ocupará de aquellos factores de la gestión del talento humano que deben tenerse en cuenta como motivantes para el cuidado y mantenimiento de ese talento como parte fundamental de la organización empresarial, de tal manera que se puedan identificar ¿Cuáles son las estrategias que se deben implementar en un modelo de gestión humana como mejores opciones que contribuya positivamente a la Retención de Personal y por ende al bienestar y felicidad laboral?, como lo establece el objetivo general, a través de definir un modelo de Gestión Humana que contribuya con la retención de los empleados en las organizaciones.

Se pretende así dar algunos lineamientos que aunque teóricos, han sido planteados por estudiosos sobre estos temas, que podrán servir de guía a las empresas al momento de tomar una decisión: en primer lugar se explicará sobre la Gestión del Talento Humano, su importancia en la organización y sus procesos; en segundo lugar habrá una explicación clara sobre la definición de retención y/o rotación de personal y sus consecuencias, luego se trabajó el tema de la felicidad y bienestar en el trabajo y los aspectos que generan considerar que influyen en los procesos de gestión humana y por último, se relacionan los tres temas para explicar cómo cada uno de ellos de alguna manera pueden ayudar para enfrentar procesos de estabilidad en forma acertada.

---

<sup>2</sup> EMPRESAS Y EMPLEO. *La fidelidad a la empresa es un valor a la baja*. Blog. 16 de mayo de 2011. Disponible en: <http://www.cartagena.es/blogempresasyempleo/?p=589>. Consultada el 9 de marzo de 2013.

## 1. REFERENTE TEÓRICO

### 1.1 HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANO

La gestión del talento humano, antes administración de recursos humanos, aparece con la misma noción de empresa a partir de la revolución industrial (segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX), por lo que no se puede considerar un tema novísimo, pero como definición teórica es a partir de 1927 cuando Elton Mayo introduce el término Recurso Humano que cobrará importancia con diversas obras de autores norteamericanos en la década de los 70 y principios de los 80.

Sin duda alguna el talento humano ha sido tenido en cuenta como factor primordial del éxito de cualquier campaña desde los tiempos de Sun Tzu (siglo V a.C.), y su *Arte de la guerra*<sup>3</sup>, principios adoptados posteriormente por los teóricos de la administración empresarial a partir de tres fundamentos básicos: La organización, la logística y el liderazgo en el manejo y conducción de los hombres que deben realizar la misión.

Ya en la antigüedad se encuentran vestigios del interés por establecer normas que permitan reglar la función de los servidores públicos específicamente; en el antiguo Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil. En el Código de Hammurabi se encuentran vestigios de normas en torno a la coordinación de las actividades administrativas, la toma de decisiones y su ejecución. En Grecia el emperador Pericles, 430 años antes de Cristo, dejó testimonio de la necesidad de

---

<sup>3</sup> TZU, Sun. *El arte de la guerra*. México D.F.: Anaya Editores.

una selección de personal adecuado e hizo un análisis sobre la democracia Griega<sup>4</sup>.

En algo que coinciden todas las teorías sobre lo que inicialmente se define como administración de personal, es en identificar a la persona como el verdadero protagonista de la organización y reconocer sus atributos individuales más importantes: el rol que desempeña, sus competencias y las relaciones con el resto de los individuos como base de la gestión<sup>5</sup>, las diferencias se presentan en el modo de ejercer esa administración del recurso, desde su reglamentación hasta la práctica diaria en cada proceso productivo.

Fundamentalmente todos los métodos propuestos y desarrollados a través del tiempo contemplan tres aspectos básicos: el reclutamiento, selección, contratación e inducción; el desarrollo, capacitación, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales y la jubilación, muerte, renuncia, despido, incapacidad, licencia. *“En ellas influye la normatividad que comprende las políticas, los procedimientos, la competencia, leyes, cultura, situación política, económica, social de la empresa y de la nación, el liderazgo y trabajo en equipo, el tipo de organización, etc.”*<sup>6</sup>.

Indudablemente la gestión de los RRHH está ligada a la estrategia de la empresa y la teoría ha señalado de manera reiterada que los trabajadores son la fuente

---

<sup>4</sup> PRIETO, Pedro Nel. *Gestión del Talento Humano*. Blog Talento Humano. Agosto 4 de 2010. Disponible en: <http://talentohumanoibeth.blogspot.es/1284682340/> consultada el 10 de marzo de 2013.

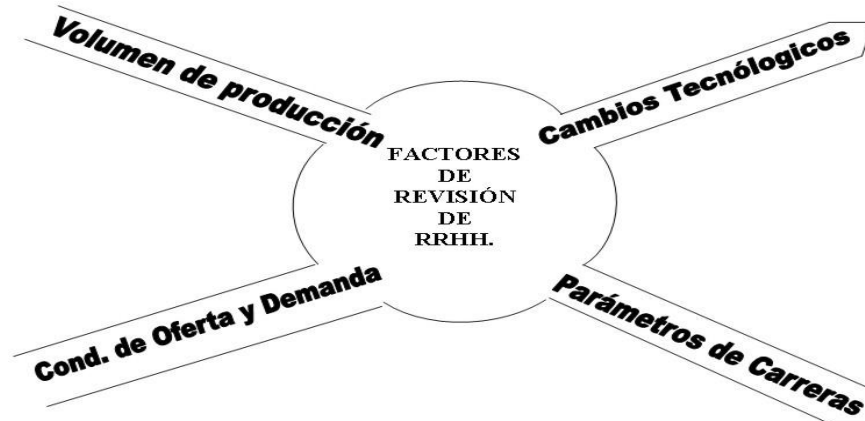
<sup>5</sup> META4. *Administración y gestión de personal*. Disponible en: <http://www.meta4.es/soluciones/104/administracion-gestion-de-personal.html> Consultada el 10 de marzo de 2013.

<sup>6</sup> ESTRADA, Carolina. *Modelo para la administración de Recursos Humanos*. Tesis. Marzo de 2013. Disponible en: <http://ensayosgratis.com/Informes-De-Libros/Modelo-Para-La-Administracion-De/60766.html> consultada el 10 de marzo de 2013.

principal de la ventaja competitiva de la empresa<sup>7</sup>, pero manteniendo como eje los tres aspectos básicos señalados en el parágrafo anterior.

La gestión del talento humano, no ha sido estática sino que debe responder a dinámicas internas y externas derivadas de los modelos políticos, económicos y sociales inherentes a los tipos de mercado, los modelos de producción y actualmente a la globalización de los mercados. Así, en la actualidad, hay variables fundamentales relacionadas con los desarrollos tecnológicos, los parámetros de carrera, las condiciones de oferta y demanda y los volúmenes de producción, que requieren una permanente revisión del modelo de gestión del recurso humano, lo que puede graficarse de la siguiente manera:

**Figura 1. Factores de revisión de RRHH**



Fuente: GESTIÓN EMPRESARIAL. *Introducción a la gestión de RR.HH.*

Tales variables definen las dificultades que en la gestión del talento humano la administración, pública o privada, debe asumir con reto permanente; la

---

<sup>7</sup> GESTIÓN EMPRESARIAL. *Introducción a la gestión de los recursos humanos.* Caballano. Curso virtual. Disponible en: <http://www.caballano.com/ot.htm> consultada el 10 de marzo de 2013.



organización que comience a rezagarse o permanezca indiferente a los cambios introducidos por ellas está condenada al fracaso competitivo.

El concepto no es nuevo. Ya desde los 60, el filósofo norteamericano Thomas S. Kunt, al señalar que la sustitución de los paradigmas es la consecuencia natural de las revoluciones científicas o desarrollos profesionales, advertía que la gestión y la teoría de las organizaciones enfrentaban un verdadero cambio paradigmático, forzado por cambios trascendentes en el contexto en que deben sobrevivir y desarrollarse, el modelo racionalista lineal ya no era capaz de dar respuesta a las complejidades crecientes del factor humano dentro de las organizaciones, y a los cambios sociolaborales que deben producirse y desarrollarse dentro de las mismas<sup>8</sup>.

Por ello resulta vital para el éxito competitivo de una organización, comprender el clima en que debe desenvolverse hoy día la gestión del talento humano:

*(...) la mejor manera de darnos cuenta del cambio radical y revolucionario que debe desarrollarse al interior de las organizaciones, con las personas, individuo a individuo, es cuando se caracteriza el perfil del trabajador de la Era del Conocimiento; de la "Nueva Economía", de la empresa que lleva a cabo o desarrolla la revolución de la información y las comunicaciones. Y el perfil de un trabajador, que ya no se debe considerar "prescindible", que debe ser confiable, creativo, innovador, que trabaje en equipo, con alto nivel de automotivación y realización, que viva las transformaciones y los cambios organizacionales como oportunidad, exige un replanteamiento radical del tratamiento de las personas y de las propias organizaciones (...) no se trata, en nuestro caso, de transformaciones personales y cambios de esquemas*

---

<sup>8</sup> ALHAMA BELAMARIC, Rafael. *Capital humano, concepto e instrumentación*. Revista Cuba siglo XXI. Disponible en: [http://www.nodo50.org/cubasingloXXI/pensamiento/alhama\\_311204.htm](http://www.nodo50.org/cubasingloXXI/pensamiento/alhama_311204.htm) consultada el 10 de marzo de 2013.

*mentales, con manipulación conductual de las personas en función de los objetivos de la organización, por encima de todo y de todos.*<sup>9</sup>

En ese sentido, debe atenderse al hecho de un cambio de paradigma de la sentencia sobre el trabajo como sinónimo de la realización personal del trabajador para entenderlo ahora como la realización personal como sinónimo del buen trabajo; de allí que por ejemplo, se empiece con el cambio mismo de la definición de la administración del recurso humano por la de gestión del talento humano para superar la “instrumentalización” del trabajador en la concreción de las metas y objetivos de la organización empresarial.

## **1.2 HABLEMOS DE TALENTO HUMANO**

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Pilar Jericó (2001) define el talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Con base en lo anterior, se puede interpretar el talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando

---

<sup>9</sup> Ibíd.

todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización<sup>10</sup>.

Han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial, el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, talento administrativo y así dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte de valor a la organización. Se destaca un tipo diferente de talento: el innovador y emprendedor. Se trata de una clasificación transversal, “ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar”. Este tipo de profesionales son, añade, “los que más valor añadido aportan en la empresa”<sup>11</sup>.

Se interpreta entonces que el talento es la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización, es decir añadiéndole valor.

Para que se logren resultados superiores, las organizaciones deben de facilitar que el talento de las personas fluya y se libere, para que así aporten el máximo valor posible y colaboren a la generación de talento organizativo.

### **1.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del

---

<sup>10</sup> JERICÓ, Pilar. Gestión del Talento humano (2008). Disponible en: <http://guiadegerencia.com/resumen-gestion-del-talento-de-pilar-jerico/>

<sup>11</sup> MOGOLLON Kelly, ENRRIQUEZ, Selene y LAYA, Jheimy. (2009). Talento Humano. Disponible en: <http://msilva15.blogspot.es/1236198240/>

contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables<sup>12</sup>.

Al encontrar trabajadores que no están satisfechos con el empleo actual, y además del empleo están insatisfechos con la remuneración, con el ambiente laboral que se tiene en un momento determinado, se ha convertido en una preocupación para muchos Gerentes, teniendo en consideración los cambios que ocurren en las fuerzas de trabajos, estos problemas se evidenciarán más con el paso del tiempo.

Es justo decir que, la gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones.

En las organizaciones las personas se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos, situación olvidada muchas veces por la dirección.

Cabe señalar también que existen organizaciones que piensan que las personas pueden ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, siendo denominadas recursos humanos; la antigua administración de recursos humanos dio lugar al nuevo enfoque gestión del talento humano. Actualmente, las personas han pasado a ser consideradas, por sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como nuevos

---

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2002.

socios de las organizaciones, constituyéndose en el capital intelectual de la organización y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

Es aquí donde la Gestión de Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización.

La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos<sup>13</sup>. En cualquiera de estos escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo

Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones, así entonces, La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia<sup>14</sup>.

Es responsabilidad de la organización, y no únicamente del área de gestión humana, gestionar el talento que posee, llegando, no sólo a los niveles de mando o los directivos, sino alcanzando los niveles inferiores de la organización. La gestión del talento implica la captación, desarrollo, retención, mejora y transmisión del talento tanto directivo y operativo en el nivel tecnocrático, como en el intermedio, de staff de apoyo y operativo.

---

<sup>13</sup> *Ibíd.*, p. 4

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 8.

Al referirnos al tema de la retención del talento Mateo Borrás de la empresa Randstad, 2007, señala que La gestión del talento también implica saber aprovechar las virtudes y potencialidades individuales de los empleados de una organización y saber transmitir las al resto del colectivo.

Se puede concluir entonces que la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro<sup>15</sup>.

**1.3.1 Importancia de la Gestión del Talento.** Sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son las personas. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de talento humano, quien, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos. Desde esta perspectiva, surge el enfoque de dirección estratégica de gestión humana como una disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al talento humano, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible.

El Talento Humano se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Con una asertiva gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

---

<sup>15</sup> ECIEM. Tecnología en Gestión del Talento Humano. Disponible en: [http://www.eciem.edu.co/Contenido/2\\_talento\\_humano.html](http://www.eciem.edu.co/Contenido/2_talento_humano.html)

La Gestión del Talento Humano es un área interdisciplinaria integrada por un sinnúmero de dinámicas que la nutren y enriquecen en favor de la Organización; así como se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también se habla de tecnología del aprendizaje, de alimentación, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incentivos, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

El área de Gestión Humana se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral.

**1.3.2 Objetivos de la Gestión del Talento.** Los Objetivos de la Gestión del Talento Humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional.

Chiavenato considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. En síntesis se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.

De este objetivo general se desprende varios objetivos específicos tales como<sup>16</sup>:

---

<sup>16</sup> CUEVAS, Juan Carlos. Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. (2011). Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento-humano.html>

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Existen además cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano <sup>17</sup>:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización

Es así como el reto del área de Gestión del Talento Humano es cada vez mayor, puesto que el desarrollo de la estrategia de responsabilidad de una empresa va más allá de cumplir con el compromiso legal y voluntario adquirido con los trabajadores, ya que son los mismos empleados quienes hacen posible cumplir los compromisos con los demás grupos de interés.

Además de continuar con su rol activo de potenciar y maximizar el valor que el talento humano le entrega a la organización, atrayendo a los mejores, administrando la relación laboral, desarrollando las habilidades y las competencias

---

<sup>17</sup> SUMANAR - RRHH. La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos. Capítulo 1. Disponible en: <http://www.sumanar.com.ar/files/MaterialLectura/39.pdf>



de los trabajadores, gestionando los temas de seguridad, bienestar, cultura y clima, Gestión Humana se convierte en el área que permite llevar a la realidad las iniciativas de responsabilidad social de la empresas.

Las anteriores acotaciones nos demuestran el rol protagónico de las áreas de Gestión del Talento Humano en la implementación de la estrategia y el logro de los objetivos propuestos por una empresa, dentro de estos, las acciones estratégicas orientadas a la retención de sus mejores empleados en cualquiera de los campos de actividades económicas.

Las empresas se han convencido que la retención estratégica de los empleados, requiere de su atención prioritaria así como lo es su mercadotecnia y sus ventas<sup>18</sup>, siendo este uno de los objetivos más trascendentales en la nueva era de la Gestión del Talento Humano.

**1.3.3 Procesos de Gestión del Talento.** Chiavenato<sup>19</sup> plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

---

<sup>18</sup> Daena: International Journal of Good Conscience. 4(2): 145-159. Septiembre 2009. ISSN 1870-557X.

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill. Interamericana, S.A. 2002.

En primer lugar hay que señalar que la Gestión Humana está relacionada con funciones del líder del área, pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber<sup>20</sup>.

- Análisis y descripción de cargos
- Diseño de cargos
- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de candidatos seleccionados
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- Administración de cargos y salarios
- Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño de los empleados
- Comunicación con los empleados
- Capacitación y desarrollo del personal
- Desarrollo organizacional
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

Los procesos entonces en que Chiavenato agrupa estas funciones se explican:

- Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.

Son procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. La selección de personal es un proceso destinado a buscar, evaluar y reclutar a las personas

---

<sup>20</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento humano. McGraw Hill. 2004.

que reúnen las competencias más apropiadas para desarrollar con eficacia un determinado puesto de trabajo<sup>21</sup>.

- Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.

- Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.

Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.

- Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

---

<sup>21</sup> [http://www.proyectogirh.com/archivos/productos\\_girh/SELECCION.pdf](http://www.proyectogirh.com/archivos/productos_girh/SELECCION.pdf)

- Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

Este proceso es uno de los más importantes y estratégicos de la nueva Gestión del Talento Humano utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales<sup>22</sup>.

- Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

Este proceso se aplica para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados, Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

**1.3.4 Planeación estratégica de la Gestión del Talento Humano.** La planeación estratégica dentro de una empresa, muestra el camino a realizar, es decir todo el proceso que le permite a una organización establecerse dentro de un mercado y ser la mejor, sin embargo, este concepto debe estar ligado dentro del estudio del

---

<sup>22</sup> OVER-BLOG. La Gestión del Talento Humano. Disponible en: [http://equipo4-rrhh-unesr.over-blog.es/pages/Equipo\\_I\\_Gestion\\_del\\_Talento\\_Humano-1486246.html](http://equipo4-rrhh-unesr.over-blog.es/pages/Equipo_I_Gestion_del_Talento_Humano-1486246.html)

talento humano, que es el motor de toda empresa y que con el trabajo eficaz de su gente, permite el logro de las metas trazadas<sup>23</sup>.

Observando los antecedentes que se han presentado de la planeación estratégica en sus últimos treinta años, en donde inicialmente se concibió en un contexto de estabilidad y de crecimiento económico. En la década de los años setenta la planeación estratégica se caracterizó por priorizar acciones para situaciones de ataque. En la década de los años 80 se caracterizó, en virtud de la crisis, por los recortes y la racionalización. La última etapa de la Planeación Estratégica ha pasado por cuatro momentos: un primer momento de planeación para el crecimiento, un segundo momento de planeación para la transformación cultural, un tercer momento de desnormatización y privatización y un cuarto momento de enfoque hacia los mercados mundiales.<sup>24</sup>

La globalización entonces ha impuesto nuevos retos a las organizaciones, quienes tienen la necesidad de diseñar nuevos modelos de gestión que les permitan potenciar el talento del humano hoy en día. Esto ha provocado entre otras cosas, la necesidad de un aprendizaje continuo, donde las personas tengan el deseo, el poder y la capacidad de desarrollar todo su potencial, ya que hoy en día se demandan nuevas competencias para los trabajadores (Avaro, 2006:pág. 28).

Posiblemente otro reto importante de hoy en día para los especialistas en gestión humana es el incorporar y mantener buenos empleados. Aunque muchas de las pautas y tácticas empleadas para lograr estos objetivos serán específicas según la industria y el sector, algunas ideas básicas se aplican a la mayoría de empresas.

---

<sup>23</sup> UNAD. Gestión del Talento Humano. Disponible en: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/leccin\\_3\\_planeacin\\_estratgica\\_del\\_talento\\_humano.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/leccin_3_planeacin_estratgica_del_talento_humano.html)

<sup>24</sup> TAYLOR, B. Y HARRISON, J. Planeación estratégica exitosa. Bogotá: Legis Editores, Serie Empresarial, 1991. p. 80.

Se ha señalado que lo que mueve fundamentalmente a empleados y directivos son las remuneraciones, pero no se puede estar continuamente quitando personal a otras empresas a base de dinero. ¿Cómo serán las futuras políticas de remuneración? El talento entendido como personas con capacidad para obtener resultados que den valor a la empresa en un entorno de trabajo, personas con competencias que marcan la diferencia, es un recurso escaso que hay que buscar, captar y retener. Esto lleva a los especialistas de recursos humanos a algunas reflexiones, ¿por qué se fugan los profesionales con talento? ¿Existe en la empresa una estrategia para atraer y retener talento? Esto, al margen de la necesidad de crear una imagen atractiva, no sólo en el mercado del consumidor, sino también en el mercado laboral. A mayor capacidad de atracción, menor dificultad para sustituir el talento que se marcha<sup>25</sup>. Por lo expuesto, la Gestión del Talento Humano enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques estratégicos más sociales y humanos en todos sus procesos.

Ahora bien, algo importante se relaciona con el nivel de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y, los cuales llegan a la empresa de dos formas. Por un lado, el individuo puede que los posea al incorporarse a la empresa, por tanto, será esencial desarrollar un adecuado proceso de selección de personal que persiga un candidato con el perfil de cualificación deseado. Por otro lado, existe la posibilidad de ir adquiriendo estos conocimientos mediante programas de formación impartidos dentro o fuera de la empresa. Por tanto, la formación es una vía fundamental para incrementar el capital humano de la empresa.

Cabe concluir que a través de la planificación, la gestión estratégica de gestión del talento humano especifica el número y el perfil del personal adecuado que está

---

<sup>25</sup> MARTÍNEZ, Yulymar; PIÑA; Ramses; RAMÍREZ, Aliribeth; RODRÍGUEZ, Lileidy y VILLALTA, Luisana. (2009). Captación, Selección, Retención y Gestión del Capital Humano. Disponible en: <http://google.over-blog.es/article-28522437.html>

disponible para realizar las responsabilidades que resultaran de máximo aprovechamiento para la organización, además de retener al mejor capital humano.

#### **1.4 RETENCIÓN DE PERSONAL**

Resolver los problemas de la organización representa un reto diario del cual nadie se escapa y encontrar formas de gestionar salidas de personal no deseadas y mejorar la retención de su mejor capital humano no es una excepción. Muchas empresas reconocen que tienen dificultades en retener a sus mejores talentos, porque no es sólo cuestión de la coyuntura económica, sino también de las condiciones laborales internas.

Una vez que la empresa ha identificado a sus recursos más valiosos, se tienen que diseñar estrategias para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional.

Según estudios recientes realizados por McKinsey<sup>26</sup>, el principal enfoque gerencial de la próxima década será competir por el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo a nivel mundial. Las empresas tendrán que utilizar la información sobre talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas carecen de una visión consistente e integral de su fuerza de trabajo y del análisis necesario para lograr su optimización.

Factores de competitividad de las organizaciones hoy en día son en gran medida los vinculados a el talento humano, a sus habilidades y destrezas y competencias,

---

<sup>26</sup> "Making Talent a Strategic Priority" The McKinsey Quarterly (Enero 2008), McKinsey & Company.

es por esto que se consideran las personas como el activo más valioso en las organizaciones, de nada nos sirve tener grandes inversiones en tecnología, en recursos materiales y financieros, si el personal no es capaz de optimizarlos.

Así entonces, el establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental ya que de esto depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización, los empleados que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa.

Podemos decir que el talento humano es un recurso estratégico puesto que cumple con todos los requisitos que requiere esta calificación, escaso, valioso, inimitable e insustituible y además es una fuente de ventaja competitiva sostenible. Se puede afirmar entonces que las organizaciones deben ocuparse en retener el talento humano, los trabajadores tienen el conocimiento, la experiencia, la habilidad y conforme pasa el tiempo se especializan en la realización del trabajo en la organización para la que trabajan.

La retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos, pero esa no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación del grupo, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas. Por tanto, la aplicación de medidas de retención resurge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos.



**1.4.1 Estrategias competitivas vs. Talento Humano.** En el escenario competitivo actual, las empresas que imprimen la diferencia son las que pueden satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo un producto o servicio con alto valor agregado y que además resisten los ataques de la competencia a través de fuertes barreras desarrolladas a partir de la generación de ventajas competitivas únicas y sostenibles. Este concepto no es nuevo, lo que sí es nuevo es de dónde las empresas se valen para crear esas ventajas difíciles de imitar para la competencia y que además maximizan la creación de valor para el cliente.

Anteriormente, la generación de ventajas competitivas se relacionaba con las capacidades tecnológicas y financieras; más adelante, la información se convirtió en un elemento clave que resultaba de difícil acceso; finalmente, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones posibilitó el acceso más fácil a la información, trayendo como resultado la consolidación del Conocimiento como activo fundamental.

Esto conlleva a una creciente necesidad de responder rápida y efectivamente a las necesidades del cliente, hecho que obligó a las organizaciones a resolver nuevos problemas y a tomar decisiones sobre situaciones jamás vividas, lo cual implicó un aprendizaje continuo y lo suficientemente flexible como para dejar de lado prácticas obsoletas. Autores han planteado el tema, partiendo del visionario Peter Senge y su reconocida obra “La Quinta Disciplina”. Así, los pensadores del Management Moderno han dado lugar a modelos de gestión basados en el Aprendizaje Organizacional, partiendo de la base de que son las personas los portadores de capacidades y experiencias que pueden hacer la diferencia para una organización y, por ende, ser fuente de ventajas competitivas<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> SALES, Matías. (2020), Capital Humano y Estrategia del Negocio. Disponible en: <http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-10/CH%20Y%20ESTRATEGIA.pdf>

Por lo tanto, es indispensable que la empresa sepa retener su talento ya que la huida de ciertos empleados a la competencia podría acarrear significativos costos para ella. Además, la organización debe ser capaz de motivar a que dicho talento se utilice en favor de los objetivos de la empresa. Podemos asumir, por tanto, que los empleados más competentes pueden ofrecer mejores resultados a la empresa que los menos cualificados, y, por ende, esta persona puede esperar una compensación económica superior o unas mayores posibilidades de promoción profesional que otros.

El entusiasmo, la lealtad, la devoción expresadas por Francis en la revista Fortune, son intangibles íntimamente ligados al ser humano, lo mismo que el conocimiento, las ideas y las relaciones que constituyen las nuevas monedas de la economía (Low y Cohen, 2004). Afirmar que las ideas, las relaciones y el conocimiento son las nuevas monedas de las organizaciones significa reconocer que las personas tienen un rol estratégico, pues sólo ellas adquieren, preservan y transmiten, a través de lenguajes, saberes recogidos en experiencias vividas y más aún logran evocarlos y articularlos según las necesidades de nuevas circunstancias. Por lo anterior es un desafío para las empresas lograr conocer a fondo con quiénes cuenta, cuáles son sus fortalezas y cómo se pueden transformar y conjugar las nuevas iniciativas y sus respectivas estrategias. (Gallego, 2010).

La actual gerencia del Talento Humano como puente de comunicación entre la organización y las personas está llamada a integrar sus acciones con la estrategia organizacional con el fin de generar y añadir valor a partir de las personas, esto implica la necesidad de conocer los procesos y necesidades propias del negocio y saber a partir de las prácticas realizadas cómo impacta los objetivos organizacionales.

### 1.4.2 Teorías de motivación para aplicar a la retención de personal

**Frederick Herzberg:** formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.<sup>28</sup>

- Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.
- Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo

---

<sup>28</sup> Teoría de los dos Factores de Herzberg  
<http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>

que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Se explica entonces que para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo", el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

**La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow:** o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica sobre la motivación humana, posteriormente ampliada. Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de 5 niveles:<sup>29</sup>

- Las necesidades fisiológicas. Estas incluyen las necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas.
- Seguridad. Surgen de la necesidad de que la persona se sienta segura y protegida.
- Afiliación. Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación.
- Reconocimiento. Se refieren a la manera en que se reconoce el trabajo del personal, se relaciona con la autoestima. Autorrealización. Son las más

---

<sup>29</sup> DURO, Esther. Abraham Maslow. Disponible en: [http://encina.pntic.mec.es/plop0023/psicologos/psicologos\\_maslow.pdf](http://encina.pntic.mec.es/plop0023/psicologos/psicologos_maslow.pdf)

elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad.

- Autorrealización. Son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad.

**Thomas Davenport**<sup>30</sup>: señala que cuando la demanda de trabajo es muy elevada, los empleados, que son los propietarios del capital humano, ocupan una posición dominante en el mercado, no se conducen en modo alguno como activos, se comportan como propietarios de un valioso bien, lo aportan cuidadosamente y exigen un valor a cambio de su contribución. En realidad las personas en una empresa no constituyen un costo, factores de producción ni bienes, sino son inversores en un negocio que invierten su capital humano y esperan conseguir un beneficio por su inversión.

La tesis de los trabajadores como inversores desarrollada por Davenport hace que los directivos de una empresa adopten esta metáfora y no se preocupen por reducir, contener y desplegar sus efectivos. Invertirán su propio capital humano determinando el modo de conseguir unos trabajadores inversores indispensables; personas que obtengan tal valor de la organización y entreguen tanto a cambio que la compañía no podrá sobrevivir y menos aún prosperar sin ellos.

El concepto de los trabajadores como inversores en vez de costo o de activo, pone de manifiesto el hecho de que el vínculo entre el empleado y la empresa no depende del costo, del paternalismo o de una lealtad ciega. Por el contrario, el lazo que une a las personas y las empresas se manifiesta en la capacidad y

---

<sup>30</sup> DAVENPORT, Thomas O. Capital humano. Barcelona: Gestión 2000, traducción Solano Guillermo, 2000, 264 p.

voluntad de integrar los beneficios de ambas partes. La relación supone un provecho mutuo sin que ninguna de las partes progrese a costa de la otra.

**Don Grimme:** Los empleados son el elemento vital del negocio, y mantenerlos satisfechos ayudarán a su negocio prospere. Aquí están los diez mejores consejos para atraer, motivar y retener a los empleados adecuados:<sup>31</sup>

- a. Pagar a los empleados de manera justa y así, a continuación, obtener que se olviden de dinero.
- b. Tratar a cada uno de los empleados con respeto. Muéstreles que usted se preocupa por ellos como personas, no sólo como trabajadores.
- c. Alabanza logros y trata:
  - Tanto grandes como pequeños
  - Verbalmente y por escrito,
  - Por lo menos 4 veces más de lo que "criticar"
  - Inmediatamente (tan pronto como se ha observado)
  - Públicamente y en privado.
  - Sinceramente
- d. Comunicar claramente los objetivos, responsabilidades y expectativas. Nunca critiques en público - reorientar en privado.
- e. Reconocer el desempeño adecuado y consistente.
- f. Involucrar a los empleados en los planes y decisiones, especialmente aquellas que les afectan. Solicite sus ideas y opiniones. Fomentar la iniciativa.

---

<sup>31</sup> Don Grimme . Grimme's Top Ten Tips: To Attract, Retain and Motivate Employees Disponible en: <http://www.businessknowhow.com/manage/crisisside.htm>

- g. Crear oportunidades para que los empleados aprendan y crezcan. Vincular los objetivos de la organización con los objetivos de cada individuo en ella.
- h. Escuchar activamente a los empleados preocupaciones tanto laboral como personal.
- i. Compartir información sin demora, de forma abierta y clara. Decir la verdad con compasión.
- j. Celebre los éxitos y logros alcanzados, organizacionales y personales. Crear una cultura organizacional que está abierta, confiada y divertida.

**1.4.3 Importancia de la Retención de personal.** Si un talento clave se va, sin duda, la organización va a tambalear, pues no es fácil encontrar un reemplazo inmediato para aquel que es considerado talentoso. Si esta persona generaba rentabilidad y hacía que el negocio fluyera, su ausencia, sin duda, va a dificultar a la empresa en sus objetivos de rentabilidad. Es por eso que se tienen que tener identificados<sup>32</sup>.

Los cambios ocurridos en el entorno empresarial de los últimos años, han provocado un giro en la forma en que las compañías contemplan los recursos humanos. Dicha área, ya no sólo centra sus actividades en el pago de nóminas o la selección de personal, sino que, hoy más que nunca, la nueva preocupación de las empresas se centra en la gestión de sus activos más valiosos: los trabajadores. El conocimiento que éstos poseen, constituye el activo más difícil de gestionar y retener. Es en este punto que ser capaces de motivar a un número de empleados es un aspecto estratégico de gran importancia, además de ser la forma más eficiente de tratar de retener el talento y de alcanzar los objetivos de la empresa.

---

<sup>32</sup> [http://www.perutoplawyer.com/v2/index.php?option=com\\_content&view=article&id=905:en-la-retencion-del-talento-los-aspectos-cualitativos-y-cuantitativos-son-igualmente-importantes&catid=87:entrevistas&Itemid=124](http://www.perutoplawyer.com/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=905:en-la-retencion-del-talento-los-aspectos-cualitativos-y-cuantitativos-son-igualmente-importantes&catid=87:entrevistas&Itemid=124)

Es importante que el área de gestión humana y el resto de la organización, no olvide que los profesionales, si deciden abandonar la empresa, se llevan consigo una cantidad enorme de conocimiento, difícil o imposible de valorar y de almacenar en la empresa. Es por esto que en las empresas, debe aplicarse una cultura de que el empleado es lo primero y tratar de incentivar su permanencia con planes de inversión que incluyan beneficios sociales, revisiones salariales, jornada justa o planes de carrera entre otras muchas acciones de retención, para garantizar, o al menos asegurar, la permanencia en el medio y largo plazo.

Un aspecto muy delicado y que no consideran los directivos se refiere a los clientes de una empresa, resulta mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay incluso clientes de la empresa que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa. La situación menos deseable y perjudicial para la empresa es cuando estos clientes, no tienen inconveniente en seguir al empleado si éste cambia de empresa.

La importancia entonces de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial conlleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión humana empleadas desde el momento en que se realiza el reclutamiento del profesional, la inducción y el planteamiento de objetivos de la organización los cuales deben estar enlazados con los proyectos personales de cada colaborador.

**1.4.4 Factores que afectan la retención de personal.** Las consecuencias de la retención significa ventajas, significa éxito. No es simplemente hacer sentir bien a los trabajadores y así crear un buen clima laboral, si no muchos otros factores que benefician a ambas partes:

**1.4.4.1 Estrategia directiva.** Retener a los empleados mejor considerados significa desarrollar un marco de trabajo estratégico que pueda funcionar para las



distintas categorías de personas que están en riesgo por diferentes razones, al tiempo que pueda ser efectiva en diferentes ambientes y localidades de trabajo.

Debe ser lo suficientemente flexible para incluir los diferentes tipos de incentivos para reconocer el valor estratégico de los recursos clave de la empresa, considerando que no se debe menospreciar el buen desempeño de otros. Los responsables de las áreas de gestión del talento pueden actuar como una fuerza de equilibrio, ayudando a los gerentes de línea a entender los impactos del mercado y del entorno laboral y cómo pueden minimizar sus vulnerabilidades. No existe una sola estrategia de retención de capital humano, pero las empresas pueden mejorar y ser más proactivas en ella. Para ello, se requieren grandes líderes<sup>33</sup>.

El nuevo papel del director de gestión del talento, debe estar integrado indiscutiblemente a la dirección de la empresa, responsabilizándose de que la estrategia del área se mantenga alineada con la estrategia global de la misma y viceversa.

Tenemos en consecuencia, que la estrategia directiva para retener a los mejores, debe orientarse a:

- Contar con procesos integrales para identificar los empleados claves en la empresa. Hay que definir un proceso consistente y continuo para descubrir talentos ocultos y valiosos para la empresa. Una base de datos centralizada y organizada donde, por un lado, se registren los aportes y logros más importantes de las personas a la organización.

---

<sup>33</sup> FLÓREZ MAZZINI, Victoria. Estrategias para Retener al Capital Humano. disponible en: <http://www.umano.com.pe/docs/pdf/estrategias.pdf>

- Una excelente visión para seleccionar los nuevos empleados. Se necesita pensar muy bien a quién contratar y cómo se va a ajustar con la organización y su cultura. Los aspectos del futuro de una organización son impredecibles, por esto, es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos.
- Generar sentido de pertenencia, amor y respeto por la organización. Se recomienda implementar un proceso detallado de marketing interno desde el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo de carreras y otras actividades relacionadas al factor humano, de la misma manera que un departamento de marketing trabaja en la fidelización a un producto o servicio<sup>34</sup>.
- Planear estrategias de retención diferentes a los referentes económicos. Generalmente las compañías exitosas ofrecen incentivos variables, bonos de reconocimiento ligados a cumplimiento de metas, e inclusive opciones de acciones (a nivel internacional), pero, asimismo, crear y/o fortalecer programas de reconocimiento interno a fin de alinearlos con la estrategia global de retención. Asimismo, las oportunidades de carrera y programas de desarrollo profesional necesitan ser diseñados a la medida para que tengan éxito<sup>35</sup>.
- Desarrollar controles que nos permitan detectar problemas potenciales relacionados con la retención. Se deben estructurar encuestas (por ejemplo de clima organizacional), analizarlas de manera que se permita identificar problemas que se estén gestando a nivel de retención. Hay que detectar porqué se van los empleados clave.

---

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Ibid.

**1.4.4.2 Costos de Rotación de personal.** Para hacer un cálculo de éste tipo, se deben tener en cuenta el límite máximo que podría soportar la empresa en porcentaje de rotación sin que esto la afecte significativamente.

Hay varias clasificaciones de dichos costos entre las que se encuentran: Costos primarios de la rotación de personal (hace referencia al retiro y reemplazo de un empleado por otro y su valoración es cualitativa), Costos secundarios (se refiere a los efectos e impactos que dicha rotación va a generar en la organización, efectos colaterales inminentes), Costos terciarios (incentivos o inversiones que se hayan hecho sobre el empleado). Esta clasificación recoge lo que a continuación explicará sobre la rotación voluntaria y rotación involuntaria, que está implícita en cada una de las clasificaciones anteriores.

Para Poder Calcular el costo de la Rotación primero debemos Clasificarla, se sugiere que se divida en Rotación Involuntaria y Rotación Voluntaria siendo esta última a la que debemos prestar más atención. Entendamos por Rotación Voluntaria<sup>36</sup> cuando empleado decide por voluntad propia retirarse de la empresa, entre las causas de Rotación Voluntaria podemos encontrar: Mejor oferta salarial, falta de motivación e incentivos, pocas probabilidades de crecimiento y desarrollo.

Encontramos en este punto reclutamiento que no pueden olvidarse ya que pueden ser tan altos que afectan realmente el presupuesto de gestión humana; se refieren al gasto que genera recibir y procesar la solicitud del interesado desde pequeños formularios hasta visitas y entrevistas, Costos de selección; realización de pruebas, test, exámenes médicos, etc. Costos de entrenamiento; remuneración durante la capacitación, costo de tutores o instructores y por último costos de desvinculación; salarios, indemnizaciones, prestaciones.

---

<sup>36</sup> <http://gestiondecallcenter.com/2013/01/22/costo-de-la-rotacion-de-personal-e-impacto-en-la-operatividad-de-una-empresa-call-center/>

Aunque parezca impreciso o sin costo, vincular personal a una empresa conlleva por parte de la organización una serie de valorizaciones, costos y estrategias que debe implementar, no sólo para obtener mayor o mejor rentabilidad sino para mantener el valioso capital humano activo y competitivo con un alto nivel de satisfacción.

**1.4.4.3 Oportunidades de ascenso.** Cuando una persona pasa mucho tiempo realizando la misma labor en las mismas condiciones y en el mismo ambiente, se crea una sensación de rutina, haciendo que el entorno se torne en ocasiones desagradable. Todo ser humano tiene consigo innatos deseos y/o anhelos de superación.

Dado que ese sentimiento de superación es un factor que afecta la autoestima de las personas, el tener oportunidades de ascensos en una organización le permite mantenerse a las expectativas para mejorar parte de su calidad de vida, sobre todo aquel que está intrínseca o directamente relacionada con su satisfacción y aceptación personal.

De ésta forma, el personal vinculado a una organización ve en ella las mejores oportunidades para su realización personal, crea en ella un sentido de pertenencia e indudablemente, la necesidad de hacer siempre las cosas de la mejor manera para mantener la aptitud y así, buscar la forma de mejorar para ascender, de mantener su vinculación, puesto que sus expectativas están centradas en aprovechar las oportunidades de la empresa y cómo hacer para mejorar, ser competente y competitivo, generando un ambiente de poca deserción laboral.

**1.4.4.4 Reconocimiento.** Hay muchas formas de reconocer el trabajo o labor realizada de forma excelente por un individuo.

El ser humano siempre que se hace algo ya sea en la Universidad, en la casa, el colegio, con los amigos, etc. está esperando un reconocimiento por sus acciones, así sea el más mínimo, por el afán y preocupación por la aceptación social y ganas de demostración de capacidades y aptitudes.

Como es una reacción o intención innata del ser humano, al no obtener el reconocimiento por aquello que se ejecuta, no habrá motivación hacia el incremento de su productividad. Se debe tener como un DEBER el hecho de dar siempre reconocimiento a las personas por sus buenas intenciones y acciones ya que con esto se motiva e incentiva a que sigan comportándose de esa forma y mejorando sus procesos.

Son muchas las formas por medio de las cuales se puede dar reconocimiento a alguien como por ejemplo: expresión espontánea de felicitación delante del grupo de trabajo o en una reunión, publicación de agradecimientos en carteleras, carta o notas en la empresa, entrega de un certificado, medalla o tarjeta en público por ese buen logro.

Con esto estamos trabajando en pro del aumento de la fuerza de trabajo del empleado incentivando a que pongan todo su empeño en realizar bien su labor y aportamos una parte importante al tema de la satisfacción laboral, y por tanto la seguridad de que el empleado estará cada vez más comprometido con la organización y su deseo de trabajar en ella será mayor.

**1.4.4.5 Desarrollo de Personas.** Con el desarrollo de las personas en una organización se trata de que el individuo crezca y se perfeccione de acuerdo con sus expectativas laborales. Brindándole al empleado la oportunidad de ejercer un cargo de mayor categoría que el actual, con mayores responsabilidades y mejor remunerado basado en su preparación, interés y capacidades, se busca que el empleado se mantenga activo, interesado, satisfecho y en constantes

capacitaciones o mejoramiento de procedimientos o procesos que incurran en el alcance de esa meta fijada.

Una de las mayores motivaciones empresariales para los trabajadores es la posibilidad de crecer y rotar dentro de una misma compañía.

De modo que una estrategia importante para retener sus talentos es procurar que las vacantes y opciones de ascenso sean ocupadas con personal de la misma empresa.

Las personas que inviertan en aprender y mejorar adecuadamente su conocimiento frente a actividades que presentan aptitudes o intereses bien definidos, estarán siempre en aras de la capacitación constante y se mantendrán operativas y dispuestas para un ascenso en cual se les pueden delegar mayores responsabilidades.

La formación es la base para el crecimiento profesional y, las relaciones en el lugar de trabajo, ya sea con los superiores o los compañeros, han de ser satisfactorias para generar bienestar laboral.

La formación en la empresa es un factor de éxito en la retención y, si se aplica en los empleados adecuados, pueden llegar a formarse verdaderos talentos. La formación no deja de ser importante en los núcleos operativos de las empresas. La formación no sólo se enfoca hacia objetivos de desarrollo de negocio o decisiones estratégicas, sino que enseñan a los empleados desde cómo manipular un producto o una máquina hasta cómo hablar con los clientes, solucionar problemas comprometidos, reponer stands en la postura más saludable, o conocer las características de los productos de la competencia.

**1.4.4.6 Remuneración.** Gran satisfacción genera en una persona el hecho de recibir el medallón que se torna a la vez en un incentivo por haberse esforzado constantemente y haber sido elegido entre varias opciones como apto para el cargo. Ese medallón, galardón o premio es el aumento salarial, con lo cual el ser humano mejora sus condiciones y calidad de vida y no sólo la suya, sino la de los suyos, mejorando así condiciones académicas, satisfacción personal en gustos, diversión, etc.

Aun y cuando en estos tiempos de crisis el ingreso es sumamente importante para los empleados, no es difícil racionalizar que el sueldo y los beneficios monetarios son importantes, pero los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Éstos mejoran la calidad de vida del empleado, por lo tanto la empresa debe ser innovadora en la forma de elaborar estrategias cuyo objetivo sea la retención y fidelización de empleados.

Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie evaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo<sup>37</sup>.

Hoy en día, la idea de remuneración se limita casi exclusivamente al pago de una suma de dinero a cambio de un trabajo y debido a la complejidad de las sociedades, se encuentra más o menos establecido en la mayoría de los casos qué tipo de remuneración corresponde a cada trabajo dependiendo de la cantidad de horas que necesite, de la capacitación o profesionalización del mismo, de los riesgos que esa actividad implique, de la duración, etc.

La estabilidad laboral y económica son esenciales para retener el talento y ayudan a crear sentido de pertenencia en los trabajadores. Buenos contratos de trabajo,

---

<sup>37</sup> ARAYA ALVAREZ, Carolina. Las remuneraciones. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/3045495/Las-Remuneraciones>

satisfacción económica y estabilidad organizacional, son pilares para evitar que los mejores talentos se vayan de su empresa.

**1.4.4.7 Percepción organizacional.** La percepción genera un gran impacto en la comunicación y el comportamiento de una organización, lo que un individuo siente, lo interpreta sensorialmente con el fin de relacionarlo con el entorno, de esta forma entendemos que es una cualidad subjetiva de cada persona y tiene relación con su formación, desarrollo y crianza.

Hay muchas razones relacionadas con la percepción por las cuales un empleado puede abandonar el puesto de trabajo por ejemplo: “su relación con los jefes resulta estresante o problemática, y no ven ninguna opción en su empresa”. En todo momento hay que evitar un mal ambiente laboral, motivando a los empleados a mantener buenas comunicaciones, relaciones, sentido de pertenencia por la organización, que se sientan construyendo algo que es de ellos y para ellos. Si existe problemas con el equilibrio de la vida laboral el empleado puede renunciar. Los empleados cuyas responsabilidades laborales les separan de sus amistades o de su familia por continuos períodos de tiempo pierden el interés por su trabajo.

Una empresa bien dirigida será motivo de orgullo para el individuo que labora en ella y esto despertará en él un gran interés por mantenerse vinculado a ella y aportar para que siga siendo motivo de orgullo para todos sus compañeros.

Las personas también desean trabajar para empresas que ofrecen unas compensaciones justas. Eso incluye no sólo unos salarios competitivos, sino también compensaciones intangibles como son la oportunidad de aprender, crecer y conseguir unas metas. Su control de los salarios puede que sea limitado, pero puede compensar a las personas que desea retener con asignaciones interesantes.



**1.4.5 ¿Por qué el talento abandona las organizaciones?.** Básicamente son como los mandamientos, todas las causas se unen en una sola: completa desmotivación. Por lo tanto si queremos saber por dónde se fuga el talento o por donde se va la fuga de cerebros en las organizaciones, basta con analizar lo que desmotiva a los miembros.

El talento se suele ir de las organizaciones por<sup>38</sup>:

- La existencia de jefe ‘tirano’.
- Falta de autonomía y de independencia
- Políticas internas injustas.
- Problemas en el reconocimiento.
- La organización se está hundiendo.

Ahora bien, las herramientas de retención deberían “atacar” las causas que podrían ocasionar la partida de un talento. Entonces, para diseñar una estrategia efectiva de retención, es necesario tener claridad sobre estos motivos. En otras palabras, ¿por qué los empleados abandonan la organización?

**1.4.6 Cómo y porqué retener el talento (estrategias).** Es necesario y acertado admitir que dentro de las organizaciones es común encontrar entre su personal, un perfil de empleado al que hay que prestar una atención especial. Es el empleado del que posiblemente no vaya a dejar mañana o quizá en unos meses la empresa, pero está constantemente indagando las ofertas de empleo, dejando hojas de vida en todas partes en donde vea un potencial y está en constante espera de una mejor oportunidad laboral. Es posible considerar que este tipo de empleados no están motivados, ni se consideran a sí mismos como suficientemente valorados, ni tampoco se identifican con sus actuales empresas,

---

<sup>38</sup> DEL CAMPO VILLARES, José Luis. (2011). 5 Motivos por los cuales el talento se va de las organizaciones (#infografía). Disponible en: <http://delcampovillares.com/5-motivos-por-los-cuales-el-talento-se-va-de-las-organizaciones-infografia/>

pero por el contrario, son los que forman parte del grupo considerados como la 'élite'. Este perfil es un auténtico riesgo, ya que estos perfiles de empleados con edades entre los 30 y 45 años, llegan a poseer una alta empleabilidad y además pueden potencialmente llegar a la dirección de la organización<sup>39</sup>.

Este tipo de escenarios resulta difícil de entender por las empresas ya que no se dan tiempo para investigar o conocer las necesidades, intereses personales y profesionales y las preocupaciones de sus empleados, hasta que desafortunadamente es demasiado tarde. Por esta razón las empresas deben plantearse la estrategia de gestión del talento que las oriente a mantener satisfechos a sus mejores empleados. Es el momento de realizar un gran esfuerzo por retener a los empleados que verdaderamente merecen la pena antes de que la competencia se dé cuenta y los haga parte de su planta de personal.

Gestionar la retención de las personas que hacen los mejores aportes a la empresa, o propician la contribución de otros dada su experiencia y relaciones, es una tarea que requiere primero sensibilidad respecto al costo de perderlas.

Sin ninguna duda, uno de los costos más elevados que puede tener una empresa, es el de rotación de personal. Reclutar, contratar y capacitar, generan un alto costo sin importar el tamaño de la empresa.

Existen numerosas técnicas de retención (personales y no personales)<sup>40</sup>, desarrolladas entre las empresas, que tratan de motivar a los trabajadores para incentivar su satisfacción en las organizaciones. Al contrario de lo que se podría pensar, la fidelidad del empleado ya no sólo se consigue con salarios altos, recompensas económicas o premios, el dinero ya no es el único elemento de

---

<sup>39</sup> BARRAGÁN, J., J. CASTILLO, P. Villalpando & P. Guerra UANL, San Nicolás, N.L., 66450, México

<sup>40</sup> CASTILLO, Serna. Conrado. Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. Fundación EOI, 2009. p. 17

motivación. Las pretensiones van más allá y eso las empresas lo saben, por eso ponen en marcha nuevos valores corporativos; beneficios no monetarios de todo tipo que construyen una “identidad de empresa”, o como se ha definido recientemente: una propuesta de valor para el empleado, con la que los trabajadores conectan, de la que no se quieren desprender y que robustecen la permanencia de los mejores.

**1.4.7 Impacto de la rotación de personal en la organización.** La acertada elección de las personas con quienes se pretende trabajar y el manejo, los beneficios, la remuneración atractiva y el liderazgo que se ejerza sobre el talento humano, son puntos que deben ser tomados en cuenta para el éxito empresarial. Sin embargo, para lograr un equipo de trabajo efectivo y consolidado, es necesario garantizar la atracción y permanencia de los buenos colaboradores de la organización.

Actualmente, el proceso de atracción y conservación de los empleados de una organización se ve afectado por las mejores ofertas de otras compañías, los actuales cambios contractuales y los inadecuados procesos de gestión, que generan alteraciones en los conceptos de lealtad, el amor al trabajo y el compromiso, los cuales quedan, para el interés del trabajador, en un segundo plano.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización, hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a la deserción del personal. Generalmente estas están relacionadas con el desconocimiento y la falta de involucramiento con la estrategia organizacional, la ausencia de motivación y satisfacción del personal, que reflejan el grado de compromiso y confianza que tienen con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Entre las ventajas que podemos observar ante una retención del talento humano en la organización se encuentra el hecho de permitir a cada individuo que labora en la empresa la oportunidad de descubrir o redescubrir su potencial laboral, habilidades y aptitudes, el intercambio de ideas y grupos de trabajo que entran en interacción con diferentes personalidades y mejores el ambiente laboral, se evita también que haya un empoderamiento negativo del cargo, es decir, que el individuo se crea que el único capaz de realizarlo es él y eso se vuelva motivo de obsesiones y maltrato al personal y un aspecto que me parece importante y lo marcamos entre las ventajas es el hecho de que éste cambio reta a la empresa a mantener el personal competitivo y eficiente en cualquier campo que se desarrolle en la organización.

Entre las desventajas podemos encontrar personas para las cuales es difícil adaptarse a los cambios o a nuevas personas en sus grupos de trabajo, esto se debe manejar desde la personalidad y la individualidad que caracterizan a cada persona fomentando siempre el intercambio de ideas, comunicaciones y logrando una buena relación con todos los compañeros de trabajo.

## **1.5 SATISFACCIÓN LABORAL**

La felicidad en el trabajo es uno de los aspectos que muchas veces parece olvidado por la dirección de la empresa, sin embargo tener un personal feliz, satisfecho, puede ser clave para diferenciarse de la competencia y de ahí puede depender el éxito de una organización. Cuando los colaboradores se sienten felices no escatiman esfuerzos en beneficio mutuo, sin embargo ésta dependerá de cómo gestionan sus propias emociones y las del entorno.

La obligación que tiene la dirección de una empresa es colaborar con los gerentes para crear una atmósfera en la que los empleados se sientan felices de trabajar. La empresa tiene la responsabilidad de priorizar, valorar y recompensar la

satisfacción en el trabajo. No sirve que una empresa sostenga que “Queremos que la gente se sienta feliz en el trabajo” para luego darse la vuelta y recompensar el exceso de trabajo, la falta de consideración y el estilo de dirección autoritario de siempre.

Hacer lo que amamos y disfrutar de lo que hacemos determina más del 50% del estado de ánimo del trabajador, y derriba el mito que "dinero llama dinero", cambiándolo a que "la pasión atrae nuevas oportunidades".<sup>41</sup> Con base en lo anterior es importante agregar, que uno de los aspectos que determina la felicidad es el trabajo, no sólo por el ingreso que genera, sino que por dar un sentido de "competencia" a las personas, el sentirse capaces de hacer algo, productivos, y por permitirles vínculos con otros que les ayudan a sentir "pertenencia".

A nivel organizacional se ha encontrado que las personas más felices son más productivas, se ausentan menos de sus puestos de trabajo, rotan menos, están más abiertas al cambio, son más innovadoras y ayudan a generar un mejor clima organizacional. En definitiva, a mayor felicidad, mejor desempeño organizacional.

**1.5.1 Qué se entiende por felicidad laboral.** Según la Real Academia Española la felicidad es el estado del ánimo que se complace en la posesión de un bien.

La felicidad o satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, resulta incomprensible que, a pesar de la gran divulgación de literatura científica sobre la satisfacción en el trabajo, no pueda hablarse, en

---

<sup>41</sup> CARRIE, Sue. (2012), La receta para la felicidad laboral. Disponible en: <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/la-receta-para-la-felicidad-laboral>

cambio, de un progreso paralelo en las investigaciones, por cuanto los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos.

El autor que desde la psicología haya hablado con más autoridad de la Felicidad es Seligman. el padre de la Psicología positiva. Seligman, distingue tres niveles de Felicidad: la vida placentera, la vida buena y la vida con sentido<sup>42</sup>:

- La vida placentera: Llenar la vida de todos los placeres posibles, y aprender una serie de métodos para saborearlos y disfrutarlos mejor. Pero este es el nivel más superficial.
- El segundo nivel, el de la buena vida: se refiere a lo que Aristóteles llamaba eudaimonia, o lo que recientemente Mihaly Csikszentmihalyi, lo denomina estado de flujo. Para conseguir esto la fórmula es conocer las propias virtudes y talentos y reconstruir la vida para ponerlos en práctica lo más posible. Con esto se consigue no una sonrisa sino la sensación de que el tiempo se para, de total absorción en lo que uno hace. La felicidad consistiría en encontrarse completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, durante la cual el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unas a otras sin pausa.
- El tercer nivel de la vida con sentido: consiste en poner tus virtudes y talentos al servicio de alguna causa que sientas como más grande que tú. De esta manera dotas de sentido a toda tu vida.

Continuando con esta línea se puede afirmar que la felicidad no es hacer lo que uno quiere, sino querer lo que uno hace. Es la motivación, la actividad dirigida a algo, el deseo de ello, su búsqueda, y no el logro o la satisfacción de los deseos, lo que produce en las personas sentimientos positivos más profundos.

---

<sup>42</sup> GALLARDO YEBRA, Virginio. (2010). Felicidad y otras palabras bonitas y trascendentes en el mundo de la empresa. Disponible en: <http://supervivenciadirectiva.com/2010/04/21/felicidad-y-otras-palabras-bonitas-y-trascendentes-en-el-mundo-de-la-empresa/>

Robbins (1996: p. 181) a la hora de definir la satisfacción en el puesto de trabajo, se centra básicamente, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”<sup>43</sup>.

Una de las definiciones que puede explicar cómo la satisfacción se puede dar en algunas facetas, es la de Kreitner y Kinicki (1997: p.171) la satisfacción laboral “es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”. Esta definición como se señaló no recoge una respuesta única, ya que la propia satisfacción laboral puede proyectarse desde un aspecto determinado, produciendo satisfacción en áreas concretas de ese trabajo e insatisfacción en otras facetas que este mismo trabajo exija para su desempeño.

El Profesor Pérez López<sup>44</sup>, realizó una interesante clasificación de los factores motivadores en la que podemos distinguir tres grandes tipos:

- **Factores Extrínsecos:** Cualquier tipo de estímulo que sea ajeno a la persona que se quiere motivar, que genere en ella un diferencial positivo. Dentro de este grupo podemos englobar factores como el salario, el reconocimiento, las políticas organizativas o los comportamientos que sirven de ejemplo (acciones que provocan a su vez acción en el otro).
- **Factores Intrínsecos:** Motivos o excusas internas generadas por la propia persona que realiza la acción. Estos se pueden englobar en dos: Disfrute y Deber. El que la persona se divierta realizando la tarea provoca un estado de ilusión, y el sentimiento de deber, moviliza directamente a la persona hacia la acción.

---

<sup>43</sup> CABALLERO RODRÍGUEZ, Katia. El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

<sup>44</sup> VILLALBA CALLES, José Javier. La felicidad en el trabajo. Disponible en: <http://es.slideshare.net/jjvillalbac/la-felicidad-en-el-trabajo>

- **Factores Trascendentes:** Los estados o resultados provocados en otras personas como consecuencia de la acción de la persona motivada, son los factores motivadores. Es decir encuentro la motivación en la reacción de los demás: su ilusión, su satisfacción, etc. La efectividad de estos factores está determinada por los valores del individuo. Algunos ejemplos pueden ser la solidaridad, la lealtad, el sentimiento de equipo, que consiguen en algunas personas que comparten estos valores, incluso que se antepongan los intereses del otro a los propios.

**1.5.2 Factores que afectan la felicidad o satisfacción laboral.** Es responsabilidad del área de Gestión del Talento el indagar y averiguar qué es lo que más valora y motiva a cada miembro de la organización, si lo que se busca es que éste sea feliz en el trabajo, motivado en lo que hace y que surja todo el talento y potencial que posee en su trabajo dentro de ella.

Robbins (1996: p. 192,7) nos “indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación”.

En esta definición se encuentran factores importantes, que retroalimentan de forma positiva o negativa el desempeño de un puesto, conduciendo la satisfacción a una mejora en la productividad, a una permanencia estática o a una exigencia de movilidad, bien transitoria o definitiva, para satisfacer los niveles de exigencia personales.



Otros factores que inciden en la Felicidad o Satisfacción en el Trabajo, y que podemos decir que son áreas de influencia son: la persona, el jefe, el equipo y la cultura/estrategia de la organización. Analicémoslas una a una para poder comprenderlas mejor<sup>45</sup>.

La insatisfacción del personal puede traducirse en una baja eficiencia de la organización que podemos reconocer por expresiones de carácter, negligencia, lealtad o retiro. Para ello hay que tener en cuenta factores importantes como:

Satisfacción con el salario; éstos incentivan y son un intercambio compensatorio que revive el empleado por su labor.

Compatibilidad entre la personalidad y el cargo; si hay compatibilidad entre el cargo a desempeñar y la personalidad de quien lo ejerce, se llega a un personal con talentos y habilidades adecuadas para cumplir con sus labores sintiéndose satisfecho quien lo ejerce y brindando a la organización más eficiencia.

**1.5.3 Importancia de la felicidad o satisfacción laboral.** La satisfacción o felicidad en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para Weinert (1985: pág. 297,8) este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones:

- Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en

---

<sup>45</sup> Ibid.

relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

- Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

Continúa Robbins (1996: p. 192,7) explicando cómo pueden los empleados expresar su insatisfacción, resultados que explica en cuatro grupos así:

- Salida: Comportamiento dirigido a dejar la organización. Incluye buscar un nuevo empleo, además de la renuncia.
- Voz: Intento activo y constructivo de mejorar las condiciones. Incluye la sugerencia de mejora, la discusión de problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.
- Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que mejoren las condiciones. Incluye hablar en favor de la organización ante las críticas externas y confiar en que la organización y su administración “harán lo correcto”.
- Negligencia: Permitir pasivamente que empeoren las condiciones. Incluye el ausentismo o retrasos crónicos, esfuerzos pequeños y un mayor porcentaje de errores (Robbins, 1996: 197).

Las empresas que incluyen la sostenibilidad en el corazón de su estrategia con una política social avanzada y que integran estrategias de felicidad para cuidar a sus empleados y consolidarse a largo plazo, venden, y son la razón económica del futuro inmediato.

## **1.6 GESTIÓN HUMANA-SATISFACCIÓN LABORAL - RETENCIÓN DE PERSONAL**

Los modelos de gestión del talento humano incluyen y se responsabilizan por la dimensión humana en la organización, se trata de contratar personas idóneas para los cargos correspondientes, capacitarlos y proporcionar las herramientas básicas para un buen entorno laboral y que mantengan al personal motivado pero ¿a qué hace referencia tener un buen entorno laboral?

La respuesta no es sencilla, porque abarca cosas tan mínimas y sencillas como saludar todos los días con una buena sonrisa a todos los empleados, hasta algo un poco más complejo que es saber cómo se sienten los empleados en la organización, qué piensan de ella, si les gustaría seguir en ella, cambiarle algo, mejorar en algún aspecto. Todos estos interrogantes afloran si en algún momento nos cuestionamos acerca de cómo mejorar la calidad no sólo productiva de nuestra compañía sino también la calidad humana.

En un ambiente agradable, todos nos sentimos contentos y nos gustaría que permaneciese así por mucho tiempo como cuando vamos a la playa y nos tiramos en la arena para escuchar las olas y ver caer el sol, es como deberíamos hacer que se sienta el capital humano de nuestra organización, y éste es el reto, hacer que el trabajo no sea una obligación sino una devoción, que al realizarlo se sienta que se aporta parte importante para el crecimiento de la empresa y la persona misma.

El ser humano vive su cotidianidad lleno de motivaciones y desmotivaciones desde que somos niños se nos empieza a cultivar esa satisfacción que deja el premio merecido por hacer las cosas bien por ejemplo “si ganas el año, te regalo una bicicleta”, pienso que esa es de las emociones que no se le olvidan a uno jamás y está presente siempre, en todo momento, en todo lugar, sólo que a

medida que nos hacemos adultos va cambiando el objeto y la frase pero no es de sorprender que algo tan motivador y emocionante para una persona en su ambiente laboral como tener la oportunidad de mostrar sus destrezas y que le sean reconocidas y tenga la oportunidad de escalar y ser promovido a ascensos dentro de la misma organización son cosas que lo hacen estar motivado y entusiasmado todo el tiempo, lo invita e incita a capacitarse constante y continuamente para aprender cosas nuevas o mejorar sus procesos porque se ve en ello una oportunidad de mejorar su condición de vida.

La recompensa no es sólo psico-emocional por el hecho de haberlo logrado, sobresalido y tener el reconocimiento delante todos porque es una condición humana el estar a las expectativas de obtener algún reconocimiento para ser socialmente aceptado, el punto va más allá, la remuneración económica que implica tener a cargo más responsabilidades le permiten mejorar sus condiciones de vida y la de su entorno familiar ya sea para apoyar su carrera en más estudios, vacaciones, viajes y satisfacción en gustos personales.

Con un modelo de gestión en talento humano, lo que se busca es mejorar la capacidad productiva del empleado, manteniéndolo motivado emocional, psicológica y físicamente para hacer su mejor esfuerzo de brindar toda su entereza a la organización y hacer con amor y por orgullo de pertenecer a una excelente organización, que no sienta el trabajo como una tarea sino como una labor que le permite crecer y tener oportunidades. Se trata también de mantener y promover a ese capital humano tan excelente con el que hemos contado por mucho tiempo para que mantenga activo en la empresa y se sienta libre de aportar desde su conocimiento las ideas que mejoran la calidad de la empresa.

El capital humano es la razón de ser de toda empresa u organización, toda inversión que se haga en él, será retribuida con creces porque está comprobado que aquellas empresas donde la gente no trabaja sino que produce en aras de su

propio desarrollo motivados por el hecho de ser personas cada vez más capaces, productivas y eficientes, son las que tienen una mayor tasa de producción y mejores ingresos. La clave es mantener motivado e incentivado todo nuestro capital humano, ser atentos y si una tuerca falla, tener presente que esa tuerca puede evitar que funcione todo el engranaje, entonces hay que dedicarle a ver qué se puede hacer con ella y tratar de mantenerla antes de que el cambio sea inminente.

## 2. PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA Vs. RETENCIÓN

En este punto, se reconoce que la necesidad de profundizar en los procesos a través de los que los propios recursos humanos y la gestión de los mismos influyen sobre los resultados organizacionales siendo una cuestión claramente reconocida y aceptada, si bien no es fácil establecer la forma exacta en que se lleva a cabo. Se ha constatado la necesidad de retener el capital humano estratégico de la empresa. Así entonces con base en la bibliografía descrita, se está en condiciones de definir y proponer las mejores prácticas de gestión del talento humano, y su importancia en la retención del talento humano en las organizaciones.

Las buenas prácticas de Gestión Humana de las empresas entonces, son eficaces para la retención del personal que aporta valor a la estrategia de las empresas.

Jeffrey Pfeffer, gran estudioso de los aspectos organizacionales y para este caso de las prácticas de talento humano que favorecen la retención del talento, en su libro la Ecuación Humana, presentan un estudio sobre la eficacia de las prácticas de alto rendimiento en diferentes sectores industriales y en diferentes países con el objetivo de generalizar su utilización.

Los resultados obtenidos permiten ensañar casos de empresas exitosas respaldadas con un impacto positivo de las prácticas propuestas; Las siete prácticas propuestas y estudiadas son:

- Seguridad en el empleo
- Contratación selectiva de nuevo personal
- Equipos auto dirigidos y descentralización de la toma de decisiones como principios básicos del diseño organizativo
- Retribución comparativamente alta dependiendo de los resultados

- Formación amplia
- Reducción de distinciones y obstáculos, incluyendo vestimenta, lenguaje, distribución del centro de trabajo y diferencias salariales entre categorías.
- Amplia participación de los distintos estamentos de la empresa de la información financiera y de los resultados.

Con base en lo anterior, se han considerado las siguientes prácticas necesarias, cuya gestión contribuirían a generar intención por parte del talento humano de permanecer en la organización.

## **2.1 ATRAER PERSONAS**

El desafío de atraer y retener al personal adecuado sigue siendo una preocupación para las organizaciones. En la última década, la gestión del talento no ha sido efectiva y dejó a las empresas entre excesos y escasez de personal. Las respuestas actuales a este desafío pueden dividirse en dos grandes enfoques:

**2.1.1 Contratación.** Dentro de este escenario se relaciona todos los procesos de ingreso del talento a la empresa, comenzando por el reclutamiento, la selección, e inducción.

La selección es la práctica inicial que garantiza la utilización por parte de la empresa de técnicas rigurosas que favorecen la adecuación de los nuevos empleados a la cultura organizacional, así como su capacidad para desarrollar las políticas establecidas por la organización. (Torres Ordoñez, 2005) por lo que las empresas que son denominadas serias en sus propósitos de obtener beneficios a través de su personal harán los esfuerzos necesarios para asegurarse ante todo de que contratan al personal adecuado. (Pfeffer, La Ecuación Humana, 1998).

Hay ocasiones en que lo que falla desde un principio es el proceso de selección y contratación que se sigue en la empresa. Establecer procesos donde el candidato encaje con el perfil y características del puesto es cuestión primordial para que la retención futura sea posible.

Se debe tener una visión a largo plazo para seleccionar nuevos empleados. Las empresas necesitan pensar muy bien a quién contratan y cómo va a encajar con la organización y su cultura. Debido a que muchos aspectos del futuro de una organización son impredecibles, es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos.

Las empresas necesitan conocer claramente cuáles son las habilidades necesarias y las condiciones para el cargo a ocupar lo que facilitara la solicitud de capacitaciones necesarias que deban tener los solicitantes de un puesto. las empresas deben ser tan específicas como sea posible en la definición de los atributos que busca, puesto que deben de estar en consonancia con los requisitos específicos del puesto y con el enfoque de mercado de la empresa filtrando claramente los atributos primordiales que son difíciles de cambiar a través de la formación ya que la “ gestión de la retención comienza incluso antes de la llegada del nuevo empleado. La empresa no solamente reclutará a personas cuyo perfil corresponde a su cultura y a los colaboradores del equipo existente, sino que informará al candidato sobre lo que puede esperar de manera realista de su nuevo empleador” (Hirschfeld, 2006: p. 20).

**2.1.2 Otro aspecto a considerar en este punto es la Seguridad en el Empleo que pueda ofrecer la organización.** Hablar de seguridad es hablar de estabilidad en el empleo ya que este es un indicador del compromiso de la organización con sus trabajadores y en la misma se incluye aspectos relativos al tiempo de permanencia de los empleados y al tipo de contrato que se realiza.



(Peña García & Hernández Perlines, 2007:68) dentro de los beneficios que crea la estabilidad en el empleo está la contribución que hacen los trabajadores de sus conocimientos y de sus esfuerzos para aumentar la productividad, en un caso relacionado por Pfeffer, la Ecuación Humana, (1998) plantea que las empresas que le brindan seguridad a sus trabajadores en épocas en donde factores externo como la recepción económica, tendrán en su personal altos niveles de motivación observado en la pertenencia por su empresa, lealtad por sus trabajos y muy bajos niveles de deserción.

La seguridad en el empleo garantiza que la empresa tendrá garantía que el esfuerzo por brindarle a su personal tiempo de capacitación, formación dará altos beneficios, lo que no ocurre con tener una alta tasa de rotación poniendo a disposición de la competencia el mayor activo de la organización, sus empleados.

## **2.2 FORMACIÓN Y POSIBILIDADES DE DESARROLLO**

Las primeras semanas de empleo constituyen un período decisivo durante el cual se echarán los cimientos de la motivación a largo plazo del empleado y del sentimiento de pertenencia (Russell 2001, pág. 17). En esta óptica, los programas de orientación y de formación durante la fase inicial no deberían limitarse a informar y también deberían transmitir la cultura de la empresa y el sentimiento de pertenencia.

El objetivo de la formación es: Suscitar nuevos conocimientos, actualizar las habilidades, preparar a la gente para cambios en su carrera, rectificar las deficiencias de habilidades y conocimiento y mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo. (Dolan, Shuler, & Valle Cabrera, 1999).

La formación aumenta el nivel de compromiso de los empleados con la organización y aumenta la sensación de que trata un buen lugar para trabajar, la

formación debe de ir ligada con otras prácticas ya que “una empresa que invierta mucho en formación pero considere a su personal como un costo no recuperable del que se puede prescindir rápidamente en tiempos de dificultades económicas, seguramente obtendrá muy poco rendimiento de su inversión en formación” (Pfeffer, La Ecuación Humana, 1998) ya que la formación puede ser una fuente de ventaja competitiva para aquellas empresas que sepan cómo usarla.

Con base en lo anterior se puede afirmar, que son los individuos la mayor fuente de retención del conocimiento, por su capacidad de recordar, de articular experiencias de integrarlas con los elementos no humanos como sistemas, estructuras, procedimientos y estrategia (Bontis et al., 2002). Considerando así a una organización de aprendizaje la cual es capaz de crear, adquirir, y transferir conocimiento, y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones” (Garvin, 1994,). ya que “Cuando los empleados reciben el mensaje constante de que la organización los valora y cuida, ellos recíprocamente se identifican y toman posesión de la misión de la empresa asumiendo su responsabilidad” (Cardona López & Calderón Hernández, 2006).

Para numerosos empleados altamente calificados es primordial desarrollar constantemente sus competencias y perfeccionarse a nivel profesional. Esta necesidad de desarrollo no puede satisfacerse con simples ofertas de formación, la organización también tiene que ofrecer al talento humano la posibilidad de superarse en el marco de proyectos ambiciosos. La satisfacción del empleado también pasa por su convicción de la transparencia y del carácter justo de los procesos de selección y de ascenso.

## 2.3 DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

Un diseño adecuado del puesto de trabajo que tenga en cuenta los factores tecnológicos, económicos de organización y humanos, es sin duda fundamental para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, teniendo efectos positivos en el trabajo y el bienestar de las personas.

Fernández, (2004: Pág. 15): “Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización”.

En la administración tradicional utiliza las descripciones del puesto como una herramienta de definición de lo que se espera de una persona que es contratada para realizar determinada función, el diseño de puestos de trabajo facilita la asignación de funciones, sirve de guía en las necesidades de capacitación, facilita la elaboración y el alcance de los puestos de trabajo, facilita la evaluación de desempeño y sirve de base para la revisión la coherencia de los sistemas de trabajo. (Zepeda, 1999).

Es decir, un puesto no sólo implica la ocupación de un espacio físico, sino también el desempeño de un rol que se vale de diversas tareas para cumplir determinadas metas<sup>46</sup>.

He aquí un buen punto donde partir: La tarea fundamental que debe llevar a cabo

---

<sup>46</sup> BORGHI, Alicia. Diseño de puestos de trabajo. (2010). Disponible en: <http://coyunturaeconomica.com/recursos-humanos/disenio-de-puestos-de-trabajo>

una compañía antes de comenzar a funcionar como tal, es definir sus metas, para luego identificar los puestos de trabajo que se harán cargo de ellas.

Esto es lo que se denomina Diseño de los puestos de trabajo y es una labor realizada por el área de Talento Humano, que debe lograr la creación eficaz de un cargo cómodo, claro, y capaz de satisfacer las necesidades de quien lo ejecuta, para evitar problemas posteriores tales como la rotación de trabajo e incluso la pérdida de talento que buscan en este punto razones para el cambio de organización.

## **2.4 POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN**

Las políticas de remuneración pueden tornarse como un importante comienzo para atraer y retener buenos empleados. Los sistemas de remuneración o incentivos desempeñan un papel fundamental en las organizaciones, ya que es una de las principales herramientas para conseguir la motivación del personal, facilitar la consecución de objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles.

Las organizaciones han considerado que el ofrecer al empleado sueldos y salarios por encima de la media salarial sería la base para una estrategia importante de retención pero, las personas cambian sus prioridades y así, la experiencia está demostrando que no es tan importante como si lo es el optimizar los beneficios sociales, que se centran en la conciliación de los intereses particulares con los de la organización, la flexibilidad de turnos laborales, la calidad de vida, el ambiente laboral o que la organización lleve a cabo los valores que predica. En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y una serie de tareas a realizar, se quiere encontrar en él, un lugar de desarrollo integral humanos e intelectual.

El sueldo aun y cuando es importante para el empleado al momento de decidir integrarse en una organización, la motivación y el ambiente laboral influye grandemente en la decisión final, y es lo que algunos autores ha llamado el “salario emocional” y resulta un factor clave en la satisfacción del empleado<sup>47</sup>.

Se puede plantear entonces que el dinero tiene límites en su potencial como satisfactor, lo cual lleva a un interrogante de cómo lograr seguir satisfaciendo a los trabajadores, más allá de la remuneración que se les otorga. Parece importante hablar entonces de compensaciones no monetarias, y del valor que los individuos otorgan a las mismas. Además, no siempre se podrá seguir aumentando los montos de los salarios que se entrega a los empleados.

Existen distintas conceptualizaciones de salario emocional, la mayoría converge en que es un término que se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización. El salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.

Este tipo de retribución puede actuar como “factor motivador” de los empleados y así mejorar la opinión que los trabajadores tienen de la empresa. Por lo tanto, no se trata de recibir una mayor cantidad de dinero, sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> DAENA: International Journal of Good Conscience. 4(2) : 145-159. Septiembre 2009. ISSN 1870-557X.

<sup>48</sup> AEC. Asociación Española para la calidad. Salario Emocional. Disponible en: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>

Una de las ventajas más significativas de esta política de remuneración se relaciona con la atracción y retención del talento. En un mercado laboral en el que la guerra por llevarse a los mejores talentos es muy fuerte día a día, toma vital importancia recurrir a las mejores estrategias para mantener al empleado a gusto en la empresa. Para conseguir este objetivo la única receta eficaz es proporcionar un entorno exigente, eficaz y positivo para el trabajo.

## **2.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

De todo lo anterior, se desprende un aspecto importante para gestionar el conocimiento y retener el talento humano más importante: la evaluación del desempeño como herramienta estratégica del sistema de recursos humanos.

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de la gestión humana en las organizaciones.

Un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización<sup>49</sup>.

Lo que pretende la evaluación es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

La retroalimentación que se obtiene de estas evaluaciones sirve para validar criterios de selección, movimientos de personal, decisiones de dotación,

---

<sup>49</sup> MANENE, Luis Miguel. (2010). Evaluación del Desempeño en las Organizaciones. Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones/>

necesidades de capacitación, fijación de metas y planes, planes de carreras, comunicación interna, reconocimiento de incentivos y remuneraciones.

Evaluar el desempeño es también útil para que las organizaciones detecten a aquellos empleados que se destacan por su eficiencia y puedan realizar campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización.

Nos ofrece grandes ventajas<sup>50</sup>.

Beneficios para la organización: es una herramienta de identificación, desarrollo y retención de talento para la empresa representada por sus líderes gestores de personas.

Beneficios para el empleado: es un recurso de comunicación y entendimiento para el empleado de los aspectos que son valorados por la organización, las expectativas sobre su aporte de valor y la brecha que pudiera existir entre sus competencias actuales y las deseadas.

## **2.6 PLANES DE CARRERA**

Para Wayne Mondy y Robert Noe, un plan de carrera es un “Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la

---

<sup>50</sup> APTITUS. (2009). “La Importancia de la Evaluación del Desempeño – II parte”. Disponible en: <http://aptitus.clasificados.pe/blog/evaluacion-del-desempeno/entrevista-a-la-sra-pilar-quinteros-marquina-gerente-de-recursos-humanos-de-merck-sharp-dohme-peru-ii-parte/>

planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.”<sup>51</sup>

La planeación de carrera puede considerarse como un vínculo entre los subprocesos de gestión humana debido a que éstos proporcionan información de distintos procesos como selección, capacitación, mediciones de clima organizacional, evaluaciones de desempeño o esquemas de remuneración.

Un plan de carrera se diseña y ejecuta reconociendo y recompensando los logros obtenidos por cada colaborador, pero principalmente se estructura a partir de la comprensión de que el desarrollo de “la persona” como tal tiene una repercusión indiscutible en el desarrollo organizacional.

Las propuestas actuales de gestión del talento humano se enfocan en el desarrollo y retención de los colaboradores en las organizaciones. Por lo tanto cada vez se hace más importante la generación de planes de carrera orientados al desarrollo personal y profesional de los colaboradores y que a su vez genere ventajas competitivas para la organización.

Parte de la elaboración de planes de carrera y sucesión debe enfocarse a la retención de gente clave en la organización, esto puede lograrse a través de políticas de beneficios económicos y bonificaciones, posibilidades de desarrollo de carreras, mantenimiento de un buen clima laboral, entre otros factores.

La gestión del talento humano, a través de la estructuración y ejecución de planes de carrera es una actividad en la que se debe considerar las siguientes premisas:

- Evitar el retiro o salida de empleados de cargos críticos, sin reemplazos (back ups) capacitados adecuadamente.

---

<sup>51</sup> Tips para Implementar un "Plan de Carrera" disponible en: <http://www.plandecarrera.com>.



- Disminuir el número de contrataciones externas, que usualmente implican costos elevados y períodos de adaptación y pruebas. Esto se logrará a través de planes de formación y desarrollo interno.
- Trascender la idea de que el desempeño y resultados de excelencia son reconocidos y valorados por la organización.

## **2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Uno de los valores fundamentales en una empresa es el respeto por los trabajadores que va de la mano con la lealtad para la empresa. Esto quiere decir que mientras los empleadores entreguen un lugar de trabajo individual, posibilidad de capacitación y un ambiente cálido, las personas demostraran más fidelidad con la empresa.

Propiciar un buen clima laboral, es determinante en la retención del talento, porque los empleados buscan sentirse cómodos y mantener buenas relaciones sociales y profesionales.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización<sup>52</sup>. Es decir, un clima organizacional es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí.

---

<sup>52</sup> GARCÍA RAMÍREZ,, María Guadalupe y IBARRA VELÁZQUEZ, Luis Alberto. Definición de clima organizacional. Disponible en: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)

Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Entre las consecuencias positivas de un buen clima laboral, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc., para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen<sup>53</sup>.

## **2.8 TRABAJO FLEXIBLE**

Nos encontramos en un entorno económico y empresarial caracterizado por el cambio continuo y la incertidumbre. Para hacer frente a esta situación, las empresas e instituciones deben dotarse de una organización mucho más flexible, variable en costes y centrada en las competencias clave.

---

<sup>53</sup> PSICOLOGÍA Y EMPRESA. Importancia del clima organizacional. Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>

Uno de los aspectos que se consideran como parte de los beneficios que ofrece una organización a sus candidatos al ingreso, se relaciona con la flexibilidad laboral, entendiéndose está como: aquellas modificaciones que tienen que ver con la organización del trabajo en la misma empresa: flexibilidad en las tareas asignadas: organización variable de las horas de trabajo durante el día, semana o el año de trabajo; disponibilidad laboral y lugar donde se ubica el proceso de trabajo, etc.<sup>54</sup>.

Las políticas de flexibilidad son un instrumento de retención y atracción de talento. La experiencia demuestra (y señalado anteriormente), que la retribución económica, aunque lógicamente debe ser competitiva en el mercado laboral, no es el único elemento que valoran los trabajadores a la hora de escoger un empleo. De forma creciente, los elementos adicionales como beneficios sociales, posibilidades de desarrollo de carrera profesional y, sobre todo, la posibilidad de alcanzar un nivel suficiente de calidad de vida, se están convirtiendo en la clave a la hora de optar por una u otra empresa.

Sin duda alguna, la flexibilidad de horarios y de lugares de trabajo repercute de forma directa sobre la calidad de vida de los profesionales de la Compañía y de sus familias. Las dificultades habituales en cualquier vida familiar como llevar o recoger los niños del colegio, ir al médico, realizar actividades deportivas, atender a las necesidades de los mayores, hacer compras o gestionar cualquier otro asunto de carácter personal pueden reducirse de forma considerable.

Otro beneficio destacable es el incremento de la responsabilidad personal. El empleado se convierte en único responsable de su tiempo, de su trabajo, de su rendimiento y del desarrollo de su carrera profesional. Ese incremento de la

---

<sup>54</sup> OVALE CASTILLO, Patricia. (2010). Subcontratación laboral: el caso "perverso" de suministro de trabajadores en Chile. Disponible en: <http://rde.iiec.unam.mx/revistas/2/articulos/3/33.php>

responsabilidad les hace realizarse como profesionales y sentirse mucho más a gusto en el desempeño de sus funciones<sup>55</sup>.

Las personas buscan cada vez más una flexibilidad entre la vida laboral y la familiar, y las empresas que puedan ofrecer esta alternativa, tendrán mayor capacidad para retener a sus empleados y lo indica el creciente número de empresas de multinivel que ofrecen a sus empleados trabajar desde sus casas.

## **2.9 MODELO DE GESTIÓN HUMANO**

El área de Gestión Humana se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral.

Para todo modelo se tiene que partir de una planificación, en este caso del talento humano, entendiéndose está como el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesite, a fin de alcanzar las metas de la Empresa.

Otros propósitos más específicos, incluyen anticipar periodos de escasez y sobre oferta de mano de obra; proporcionar mayores oportunidades de empleo.

---

<sup>55</sup> CERVANTES, Manuel. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. Disponible en: <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0012005112.pdf>

**Tabla 1. Cambios a considerar en la planificación del talento humano**

La realidad anterior	La nueva realidad
La gente necesita Compañías	Las Compañías necesitan gente
Las máquinas, el capital, la geografía constituyen la ventaja competitiva	Las personas talentosas constituyen la ventaja competitiva
Contar con mejor talento tiene cierta importancia	Contar con mejor talento tiene una inmensa importancia
Los empleos escasean	Los talentos escasean
Los empleados son leales y los empleos estables	Las personas son volátiles y asumen compromisos a corto plazo
Las personas aceptan el paquete normal que se les ofrece	Las personas exigen mucho más

Fuente: la guerra del talento. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/986-la-guerra-por-el-talento.html>

El rol del área de gestión humana en las organizaciones debe corresponder a un compromiso de actitud, con el deseo de pertenecer y alinear sus objetivos de su unidad con los corporativos y de esta forma convertirse en socio estratégico de la operación, la polivalencia debe estar enmarcada en los roles y no en los cargos que desempeñe cada persona y es así como un jefe de gestión de personal hace parte del grupo corporativo de la organización.

La gestión del talento humano significa conquistar y mantener personas dentro de la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con actitud positiva y favorable para lograr los objetivos y metas de la empresa<sup>56</sup>.

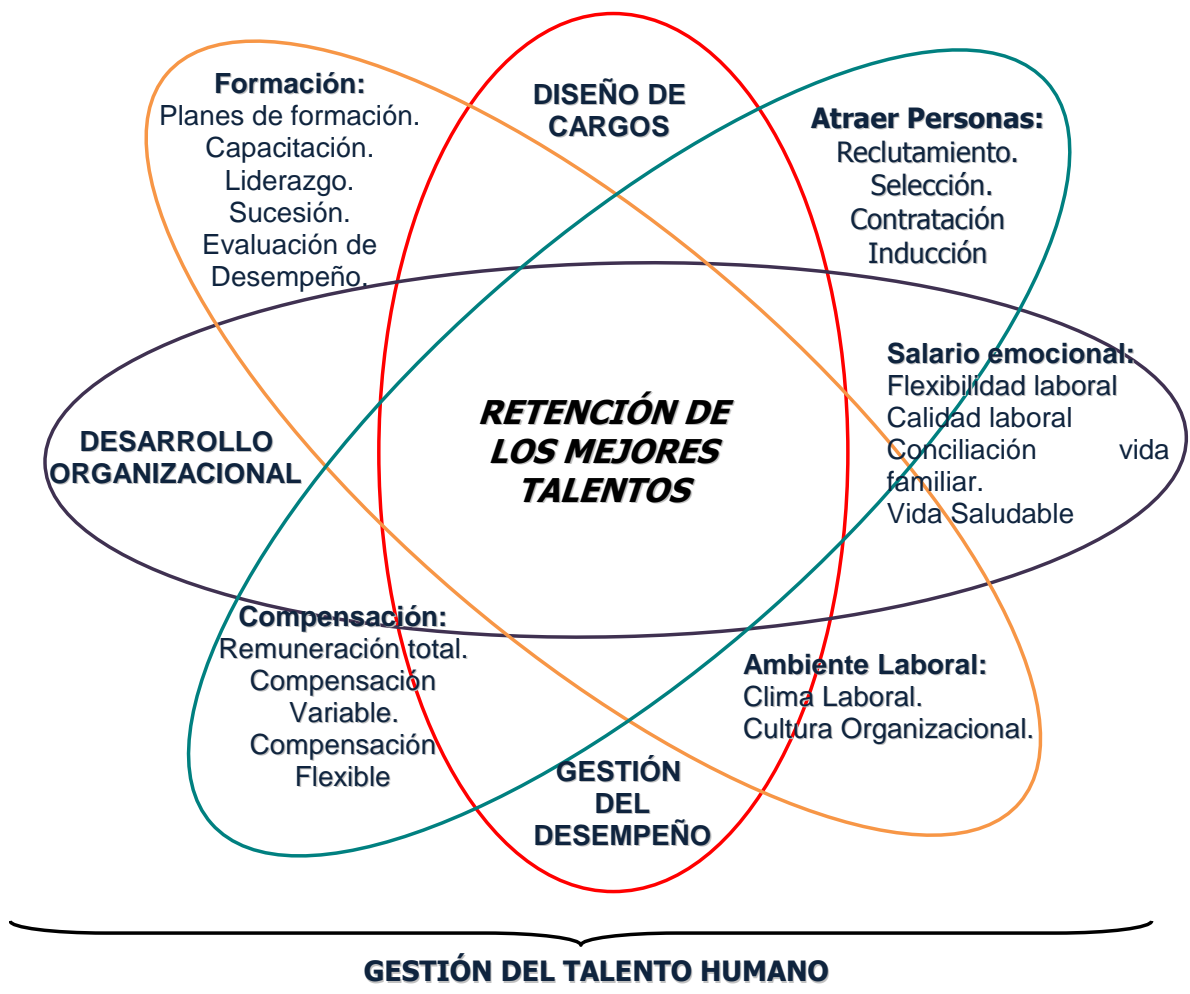
Cada uno de los procesos propios de la gestión humana, aportan de modo significativo en la consolidación de una cultura institucional acorde con la filosofía y modo de ser de la empresa y se orienta a ofrecer un trabajo de calidad e infunde

<sup>56</sup> ENCOLOMBIA.COM. Funciones del Departamento de Gestión Humana. Disponible en: <http://www.encolombia.com/economia/RecursosHumanos/Funcionesdeldepartamentodegestionhumana.htm>

entusiasmo en cada uno de los colaboradores por cuanto se fortalece el sentido de pertenencia.

Dentro de la gestión del talento humano y para el caso que nos ocupa en este trabajo, se tienen unos procesos fundamentales para el logro de los objetivos y que incluyen entre otras, las prácticas explicadas anteriormente.

**Figura 2. Modelo Integral de Gestión Humana (Atraer, Retener, Motivar, Desarrollar y Ubicar el Mejor Talento)**



Fuente: elaboración propia

### 3. CONCLUSIONES

- Ahora la competencia en el mundo se da a nivel de talento. El talento humano es lo que genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones. En las organizaciones avanzadas del mundo, la lucha está en atraer, seleccionar y retener a los mejores talentos. Solamente las personas más capacitadas podrán crear los mejores productos y generar las mejores ideas para que las compañías superen exitosamente a sus competidores.
- En la generación de ventajas competitivas, los procesos de captación, desarrollo y retención del talento, son fundamentales para las empresas. De ellos, específicamente la retención del talento se ha convertido en el principal reto debido al crecimiento de las propias empresas y la escasez de talento en el mercado. A ello hay que añadir la mayor predisposición de los jóvenes a cambiar de trabajo con mayor frecuencia. En este escenario, la interrogante es: ¿cómo fidelizar a los empleados capaces y talentosos?
- Por lo general la gestión de talento está asociada con retener a aquellas personas con potencial para desarrollar una carrera dentro de la compañía y ocupar posiciones gerenciales en el futuro y, por lo mismo, son considerados en los cuadros de sucesión. Pero, la otra dimensión del talento son las posiciones técnicas y los conocimientos específicos, que están representados en las personas con un conocimiento particular y que son muy escasos en el mercado, y por lo tanto, encontrarlos implica un alto costo para la empresa.
- Desde este punto de vista, se tiene que partir distinguiendo cada tipo de talento. Lo primero es desarrollar un programa que permita identificar el potencial de los empleados, es decir precisar si tienen las capacidades para ocupar cargos

superiores en la organización. Por otro lado, para las posiciones técnicas, se requiere determinar las variables que permitan definir cuáles son los cargos críticos de la organización. Enseguida hay que identificar a las personas que están allí.

- La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto decisivo, pues si el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen como se ha explicado, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área, Gestión Humana se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización, la búsqueda y retención de los mejores talentos, y con ello mantener un clima de satisfacción como factor diferenciador con otras empresas.
- La satisfacción laboral o felicidad laboral, como se analizó, es un pilar importante para las organizaciones y a la cual se le debe prestar atención, aún más en la época de economía cambiante que vivimos. Es vital, para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y progreso, contar con personas alineadas y contentas en sus roles laborales. Cada persona tiene necesidades y motivaciones particulares para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es saber cuáles son. Igualmente, la empresa debe estar interesada en el bienestar de sus empleados, pues de lo contrario no tiene sentido hablar de salario emocional, modelos de gestión, políticas de ingreso y retención de los mejores talentos. Sin embargo, es difícil que no les importe satisfacer a aquellos sujetos talentosos, pues el descontento tiene numerosas implicaciones.
- Como se explicó a la largo de este trabajo, todo lo que se hace dentro de la organización debe tener un orden, un objetivo. Se habla entonces de que con un



modelo de gestión humana, orientado a la persona, donde su satisfacción laboral en todos los aspectos sea lo primero, necesariamente se traduce en políticas de retención del talento humano, que siempre ofrecerán beneficios a la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. CASOS. Buenos Aires: Editorial Granica. 2010.

AVARO, Dante. La economía y su gestión teoría y desarrollo. Conacyt, 2000, p. 28.

BARRAGÁN, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra. UANL, San Nicolás, N.L., 66450, México.

BARRETO TEJADA, Juan Alejandro. Gerencia del talento humano. Estrategia para el desarrollo empresarial. Bogotá: Ed. U. Piloto de Colombia, 2009.

BONACHE, Jaime y CABRERA, Ángel. Dirección de Personas: Evidencias y Perspectivas para el siglo XXI. 2004.

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio. Gestión humana en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones. Bogotá: Ed. Acrip. 2011.

CARDONA López, J. A., & CALDERÓN HERNÁNDEZ, G. (2006). El impacto del Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones. Cuadernos de Administración, 11-43.

CASTILLO SERNA. Conrado. Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. Fundación EOI, 2009. p. 17

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del talento humano. Capítulo 1, "Introducción a la moderna gestión del talento humano". Colombia: McGraw Hill, 2005.

\_\_\_\_\_. Gestión del Talento humano. McGraw Hill. 2004.

\_\_\_\_\_. Administración de recursos Humanos. Ed. Popular 2001.

DAENA: International Journal of Good Conscience. 4(2) : 145-159. Septiembre 2009. ISSN 1870-557X.

DAVENPORT, Thomas O Capital humano, Barcelona: Gestión 2000, 2000, traducción Solano Guillermo.

DESSLER, G. (2001). Administración de personal. México: Pearson Educación.

DOLAN, S.L., VALLE, R.; Jackson, S.E. y SCHULER, R.S. (2003). La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. España McGraw-Hill.

FERNÁNDEZ, G. (2004): "Adaptación del puesto de trabajo", Revista Capital Humano. No. 181, pp.15. Madrid. Ed. Capital Humano.

GALLEGO, Carmenza. MBA: temas claves (2010). En proceso de edición.

KREITNER y Kinicki, A. Comportamiento de las organizaciones. Madrid: McGraw-Hill, 1997.

LOW Jonathan; COHEN KALAFUT Pam (2004b). La Ventaja Invisible. Gestión del Conocimiento. Ediciones Urano.

PEÑA GARCÍA, I., & HERNÁNDEZ PERLINES, F. (2007). La Integración de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de formulación de la estrategia

como determinante de los resultados. *Universia Business Review*, Actualidad Económica, 68-87.

PINZÓN SCHNEIDER, Martha. Desarrollo del talento humano. Dirija con éxito el recurso más valioso de su empresa. Bogotá: U. ICESI., 2001.

PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. Gestión estratégica organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2011.

REDONDO, Alfonso. Dirección del Talento Humano en la empresa. Bogotá: Ed. Educosta, 2009.

STEPHEN R. Covey. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. México: Ed. Paidós, 1996.

TAYLOR, B. Y HARRISON, J. Planeación estratégica exitosa. Bogotá: Legis Editores, Serie Empresarial, 1991. p. 80.

TZU, Sun. El arte de la guerra. México D.F.: Anaya Editores.

VARIOS. Colección Gerencia PYME. U. ICESI. Bogotá, 2003.

WEINERT, B. Manual de Psicología de la Organización. Barcelona: Herder, 1987.

## CIBERGRAFÍA

AEC. Asociación Española para la calidad. Salario Emocional. Disponible en: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>

ALHAMA BELAMARIC, Rafael. Capital humano, concepto e instrumentación. Revista Cuba siglo XXI. Disponible en: [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama\\_311204.htm](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama_311204.htm) consultada el 10 de marzo de 2013.

APTITUS. (2009). “La Importancia de la Evaluación del Desempeño – II parte”. Disponible en: <http://aptitus.clasificados.pe/blog/evaluacion-del-desempeno/entrevista-a-la-sra-pilar-quinteros-marquina-gerente-de-recursos-humanos-de-merck-sharp-dohme-peru-ii-parte/>

ARAYA ALVAREZ, Carolina. Las remuneraciones. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/3045495/Las-Remuneraciones>

BARRAGÁN, J., J. CASTILLO, P. Villalpando & P. Guerra UANL, San Nicolás, N.L., 66450, México

BORGHI, Alicia. Diseño de puestos de trabajo. (2010). Disponible en: <http://coyunturaeconomica.com/recursos-humanos/disenio-de-puestos-de-trabajo>

CABALLERO RODRÍGUEZ, Katia. El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>

CARRIE, Sue. (2012), La receta para la felicidad laboral. Disponible en: <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/la-receta-para-la-felicidad-laboral>

CERVANTES, Manuel. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. Disponible en: <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0012005112.pdf>

CUEVAS, Juan Carlos. Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. (2011). Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talento-humano.html>

DAENA: International Journal of Good Conscience. 4(2) : 145-159. Septiembre 2009. ISSN 1870-557X.

DEL CAMPO VILLARES, José Luis. (2011). 5 Motivos por los cuales el talento se va de las organizaciones (#infografía). Disponible en: <http://delcampovillares.com/5-motivos-por-los-cuales-el-talento-se-va-de-las-organizaciones-infografia/>

Don Grimme . Grimme's Top Ten Tips: To Attract, Retain and Motivate Employees Disponible en: <http://www.businessknowhow.com/manage/crisisside.htm>

DURO, Esther. Abraham Maslow. Disponible en: [http://encina.pntic.mec.es/plop0023/psicologos/psicologos\\_maslow.pdf](http://encina.pntic.mec.es/plop0023/psicologos/psicologos_maslow.pdf)

ECIEM. Tecnología en Gestión del Talento Humano. Disponible en: [http://www.eciem.edu.co/Contenido/2\\_talento\\_humano.html](http://www.eciem.edu.co/Contenido/2_talento_humano.html)

EMPRESAS Y EMPLEO. La fidelidad a la empresa es un valor a la baja. Blog. 16 de mayo de 2011. Disponible en:

<http://www.cartagena.es/blogempresasyempleo/?p=589>. Consultada el 9 de marzo de 2013.

ENCOLOMBIA.COM. Funciones del Departamento de Gestión Humana. Disponible en: <http://www.encolombia.com/economia/RecursosHumanos/Funcionesdeldepartamentodegestionhumana.htm>

ESTRADA, Carolina. Modelo para la administración de Recursos Humanos. Tesis. Marzo de 2013. Disponible en: <http://ensayosgratis.com/Informes-De-Libros/Modelo-Para-La-Administracion-De/60766.html> consultada el 10 de marzo de 2013.

FLÓREZ MAZZINI, Victoria. Estrategias para Retener al Capital Humano. disponible en: <http://www.umano.com.pe/docs/pdf/estrategias.pdf>

GALLARDO YEBRA, Virginio. (2010). Felicidad y otras palabras bonitas y trascendentes en el mundo de la empresa. Disponible en: <http://supervivenciadirectiva.com/2010/04/21/felicidad-y-otras-palabras-bonitas-y-trascendentes-en-el-mundo-de-la-empresa/>

GARCÍA RAMÍREZ, María Guadalupe y IBARRA VELÁZQUEZ, Luis Alberto. Definición de clima organizacional. Disponible en: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)

GERENCIE.COM. Gestión del Talento Humano. Ensayo. Disponible en: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>, consultada el 9 de marzo de 2013.

GESTIÓN EMPRESARIAL. Introducción a la gestión de los recursos humanos. Caballano. Curso virtual. Disponible en: <http://www.caballano.com/ot.htm> consultada el 10 de marzo de 2013.

<http://gestiondecallcenter.com/2013/01/22/costo-de-la-rotacion-de-personal-e-impacto-en-la-operatividad-de-una-empresa-call-center/>

[http://www.perutoplawyer.com/v2/index.php?option=com\\_content&view=article&id=905:en-la-retencion-del-talento-los-aspectos-cualitativos-y-cuantitativos-son-igualmente-importantes&catid=87:entrevistas&Itemid=124](http://www.perutoplawyer.com/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=905:en-la-retencion-del-talento-los-aspectos-cualitativos-y-cuantitativos-son-igualmente-importantes&catid=87:entrevistas&Itemid=124)

[http://www.proyectogirh.com/archivos/productos\\_girh/SELECCION.pdf](http://www.proyectogirh.com/archivos/productos_girh/SELECCION.pdf)

JERICÓ, Pilar. Gestión del Talento humano (2008). Disponible en: <http://guiadegerencia.com/resumen-gestion-del-talento-de-pilar-jerico/>

MANENE, Luis Miguel. (2010). Evaluación del Desempeño en las Organizaciones. Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones/>

MARTÍNEZ, Yulymar; PIÑA; Ramses; RAMÍREZ, Aliribeth; RODRÍGUEZ, Lileidy y VILLALTA, Luisana. (2009). Captación, Selección, Retención y Gestión del Capital Humano. Disponible en: <http://google.over-blog.es/article-28522437.html>

META4. Administración y gestión de personal. Disponible en: <http://www.meta4.es/soluciones/104/administracion-gestion-de-personal.html> Consultada el 10 de marzo de 2013.

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



OVALE CASTILLO, Patricia. (2010). Subcontratación laboral: el caso "perverso" de suministro de trabajadores en Chile. Disponible en: <http://rde.iiec.unam.mx/revistas/2/articulos/3/33.php>

OVER-BLOG. La Gestión del Talento Humano. Disponible en: [http://equipo4-rrhh-unesr.over-blog.es/pages/Equipo\\_I\\_Gestion\\_del\\_Talento\\_Humano-1486246.html](http://equipo4-rrhh-unesr.over-blog.es/pages/Equipo_I_Gestion_del_Talento_Humano-1486246.html)

PRIETO, Pedro Nel. Gestión del Talento Humano. Blog Talento Humano. Agosto 4 de 2010. Disponible en: <http://talentohumanoibeth.blogspot.es/1284682340/> consultada el 10 de marzo de 2013.

PSICOLOGÍA Y EMPRESA. Importancia del clima organizacional. Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>

SALES, Matías. (2202), Capital Humano y Estrategia del Negocio. Disponible en: <http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-10/CH%20Y%20ESTRATEGIA.pdf>

SUMANAR - RRHH. La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos. Capítulo 1. Disponible en: <http://www.sumanar.com.ar/files/MaterialLectura/39.pdf>

Teoría de los dos Factores de Herzberg  
<http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>

Tips para Implementar un "Plan de Carrera" disponible en: <http://www.plandecarrera.com>.

UNAD. Gestión del Talento Humano. Disponible en:  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/leccin\\_3\\_planeacin\\_estrategica\\_del\\_talento\\_humano.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/leccin_3_planeacin_estrategica_del_talento_humano.html)

VILLALBA CALLES, José Javier. La felicidad en el trabajo. Disponible en:  
<http://es.slideshare.net/jjvillabac/la-felicidad-en-el-trabajo>