

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

# ESTRATEGIAS DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL

## STRATEGIES OF ATTRACTION AND RETENTION OF HUMAN TALENT TO REDUCE STAFF ROTATION

Kelly Johanna Meneses Pinto  
Administradora de empresas, Analista de compras  
Universidad Militar Nueva Granada  
Bogota D.C, Colombia  
Correo electrónico institucional: [u6502164@unimilitar.edu.co](mailto:u6502164@unimilitar.edu.co)

### Artículo de Investigación

**Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.**  
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)  
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia  
Esp. (c) en estadística aplicada – Universidad Los Libertadores  
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia

Correo electrónico: [yuberliliana@gmail.com](mailto:yuberliliana@gmail.com)



La U  
**acreditada**  
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
2019**

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

# ESTRATEGIAS DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL

## STRATEGIES OF ATTRACTION AND RETENTION OF HUMAN TALENT TO REDUCE STAFF ROTATION

Kelly Johanna Meneses Pinto  
Administradora de empresas, Analista de compras  
Universidad Militar Nueva Granada  
Bogota D.C, Colombia  
Correo electrónico institucional: u6502164@unimilitar.edu.co

### RESUMEN

Este artículo de investigación busca identificar las razones del porqué se hace tan frecuente la rotación de personal en las empresas y así mismo abordar las estrategias de atracción y retención para evitar la continua rotación del activo más importante de toda organización, que corresponde al talento humano. Para ello, se requiere de un constante seguimiento que involucre la creación de un ambiente laboral agradable, que posibilite el pleno desarrollo de las capacidades, habilidades y así fortalecer los lazos necesarios para alcanzar los objetivos planteados por las dos partes. Para afrontar el desafío de la rotación de personal, se deben modificar las políticas de talento humano existentes y redefinir los cargos para hacerlos más atractivos y deseables. Como primera medida se estima, realizar un proceso de reclutamiento que expongan las diferentes motivaciones y expectativas que poseen los trabajadores al momento de aspirar a las diversas vacantes que aplica; esto, con el fin de conocer si los intereses del aspirante se ajustan con las metas propuestas por la organización. En el mismo sentido, es conveniente replantearse el tema de salarios, que vaya acorde a las capacidades intelectuales y responsabilidades de cada trabajador, para que se ofrezca una remuneración justa que genere una motivación clara del empleado buscando retener al personal indicado. Este artículo busca analizar, describir y fomentar propuestas que permitan dar soluciones óptimas para reducir la rotación de personal en cualquier estructura organizacional.

**Palabras clave:** Atracción y retención, Rotación de personal, Estrategias de compensación, Salario emocional, Fidelización del talento humano, Capacitación y desarrollo.

### ABSTRACT

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

This research article seeks to identify the reasons why turnover is so frequent in companies and in the same sense strategies of attention and retention to avoid the continuous rotation of the most important asset of the entire organization, which corresponds to human talent. To do this, it requires constant monitoring that involves the creation of a pleasant work environment, which enables the full development of skills, abilities and efforts to achieve the objectives set by the two parties. To face the challenge of staff turnover, existing human talent policies must be modified and redefined to make them more attractive and desirable. As a first step, it is estimated to carry out a recruitment process that exposes the different motivations and expectations of the workers. This is explained with the objectives of the organization. In the same sense, it is convenient to rethink the issue of salaries, which is consistent with the intellectual capacities and responsibilities of each worker, so that a fair remuneration is offered for a clear reason of the employee seeking to retain the indicated personnel. This article seeks to analyze, describe and promote proposals to obtain optimal solutions to reduce staff turnover in any organizational structure.

**Keywords:** Attraction and retention, Staff rotation, Compensation strategies, Emotional salary, Loyalty of human talent, Training and development.

# ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

## INTRODUCCIÓN

En épocas recientes, la preocupación por el incremento en la insatisfacción de personal y su consecuente deterioro de estabilidad empresarial, se encuentra fuertemente ligado a la gestión adecuada del talento humano, más específicamente en la generación de estrategias de atracción y retención que permitan evitar la continua rotación del activo más importante de toda organización: Su gente (Figueroa, 2014).

Por tal razón, recientemente se ha reforzado la necesidad de estudiar métodos alternativos que permitan mitigar dicha situación, reduciendo significativamente los efectos nocivos sobre los distintos estamentos de la organización y también que representen una forma sostenible y eficiente de implementación a variedad de ambientes organizacionales (Salas, Fernandez, & Pozo, 2018)

Justamente, los diversos problemas de rotación se han venido incrementando debido a múltiples factores relacionados con la regulación y funcionamiento en la gestión del talento humano; mecanismos como la deficiencia en políticas en pro de la efectividad del proceso de reclutamiento de personal, falta de planeación y control de programas de entrenamiento y capacitación de talento humano, entre otros, son los que posibilitan la aparición de grandes problemas que afectan la consecución de objetivos organizacionales y la construcción de ventajas competitivas diferenciadoras (Figueroa, 2014). En este contexto, el área de talento humano se ha venido posicionando como uno de los motores fundamentales dentro de toda organización, puesto que, su correcta administración determina la satisfacción del principal activo organizacional: Sus empleados.

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Este problema ha sido abordado por Larreamendy, Perez y Bautista (2004) en donde “buscan que las prácticas de gestión humana vinculadas a la estrategia del negocio, atracción y retención de talentos claves, desarrollo del talento vinculado a la estrategia, desarrollo de consultoría del desempeño, creación de un entorno de trabajo de alto rendimiento y los sistemas de recompensa” (pág.110). Permitan un mayor compromiso y mejoren el desempeño, de manera que repercute positivamente en la fidelización de los trabajadores.

Dentro de la continua búsqueda de crecimiento y posicionamiento en el mercado, las empresas, han tenido que enfrentarse con el constante inconveniente de la rotación de personal, que se ha considerado en un factor determinante para concebir la estabilidad organizacional. Esto debido a que el recurso humano como principal motor de crecimiento misional, requiere un constante seguimiento que involucre la creación de un ambiente laboral agradable y que a su vez permita el pleno desarrollo de sus capacidades, a fin de optimizar su satisfacción profesional y laboral.

Para afrontar el reto de la rotación de personal, las empresas deben desarrollar políticas de talento humano que se ajusten a las exigencias del entorno y rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y agradables (Nuñez, 2013).

Como primera medida se podría realizar, un proceso de reclutamiento que estime la evaluación de las motivaciones que tiene el aspirante al momento de aplicar a las ofertas que ofrece la compañía, para de esta forma, determinar desde el inicio si la visión del aspirante encaja con la visión y estrategias de la organización. En el mismo sentido, es conveniente la adecuación de rangos salariales que vaya acorde a las capacidades intelectuales y responsabilidades de cada empleado, a fin de ofrecer una remuneración justa que promueva una motivación clara para retener al personal idóneo (Figuroa, 2014).

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Cabe mencionar que la retención de personal no garantiza plenamente el surgimiento organizacional. Es clave saber cómo aprovecharlos al máximo, ofreciendo un clima laboral democrático que origine una participación equitativa para todo empleado. Otras estrategias que entrarían en consideración para obtener la retención de personal, se enfocan en una compensación justa como retribución de la prestación de servicios y oportunidades de planes de carrera que afiancen los conocimientos y habilidades del talento humano (Fang & Sheng, 2012).

De acuerdo con lo expuesto se puede deducir que el talento humano en toda organización se puede considerar como un recurso estratégico, el cual brinda ventajas competitivas a una organización respecto a un mercado globalizado. Por tanto, se puede reafirmar que las organizaciones deben enfocarse por retener el talento humano, dado que hoy en día es una necesidad imprescindible dentro de la administración de los recursos humanos (Prieto, 2013).

Finalmente, y teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, existe la necesidad de buscar nuevas alternativas y estrategias que generen un impacto en gestión de talento humano positivo, es decir, que fortalezca la retención de personal, disminuyendo al máximo las estadísticas de rotación, que puedan afectar la integridad de la misión organizacional. En tal sentido, este artículo busca analizar, describir y fomentar propuestas que permitan dar soluciones óptimas para disminuir la rotación de personal en cualquier estructura organizacional.

## **ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

Este artículo se realizó por medio de un tipo de búsqueda exploratoria, ya que para ello, fue necesario extraer la mayor cantidad de información y así obtener los datos suficientes para facilitar la comprensión y entendimiento del tema a indagar (Pardo, 2014, pág. 45)

Se realizó una revisión sistemática de temas relacionados a la retención, atracción y retención del talento humano en promotores de búsqueda. La pregunta establecida, que se planteó inicialmente fue la siguiente: ¿Cómo desarrollar estrategias que permitan la atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación del personal?

Para la búsqueda de información, se definió como base de datos especializada a Scimedirect, Scielo, Redalyc, Gestion humana, Web of science y Scopus (Olarde & Ríos, 2015). Que permitieron recolectar información para abordar los conceptos de base sobre retención y atracción del personal.

Se utilizaron 25 artículos, que fueron el resultado inicial de 23.513, en los cuales fue necesario descartar información que no iba acorde con la pregunta de investigación.

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Tabla 1  
*Búsqueda de palabras claves*

<b>Base de datos</b>	<b>Palabras claves</b>
ScienceDirect	Rotación de personal, Atracción y retención, Estrategias de compensación.
Scielo	Estrategias de atracción, Rotación, Retención.
Gestion humana	Salario emocional, Compensación, Atracción y fidelización, Bienestar, Ambiente.
Web of science	Rotación de personal, Atracción y retención, Capacitación, Desarrollo.
Redalyc	Modelos de compensación, Flexibilidad laboral, Atracción y Retención del talento humano.
Scopus	Atracción de talento humano, compensación. Rotación de personal.

Fuente: Elaborado por el autor.

Se abarcaron artículos originales publicados en bases de datos consultadas partiendo de palabras claves para tener la información necesaria, igualmente como criterio de exclusión se descartaron artículos que no se enfocaron al tema expuesto (Olarte & Ríos, 2015, pág. 3)

Por consiguiente, debido al volumen de información obtenida, se realizaron filtros por años, idiomas, país, disciplina para cualificar los datos que se tomaron como base en la estructuración del artículo.

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

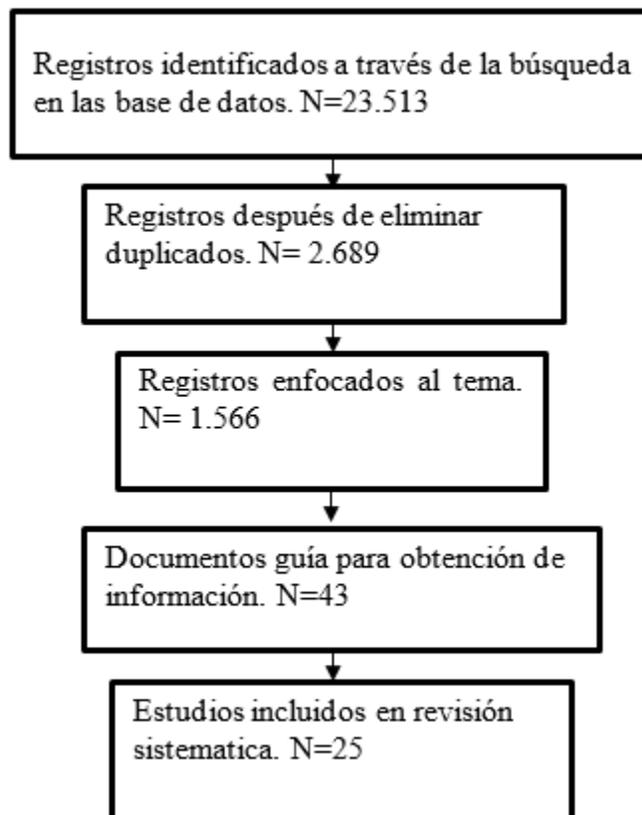


Figura 1 Proceso de búsqueda.  
Fuente: Elaboración propia (2019)

# ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

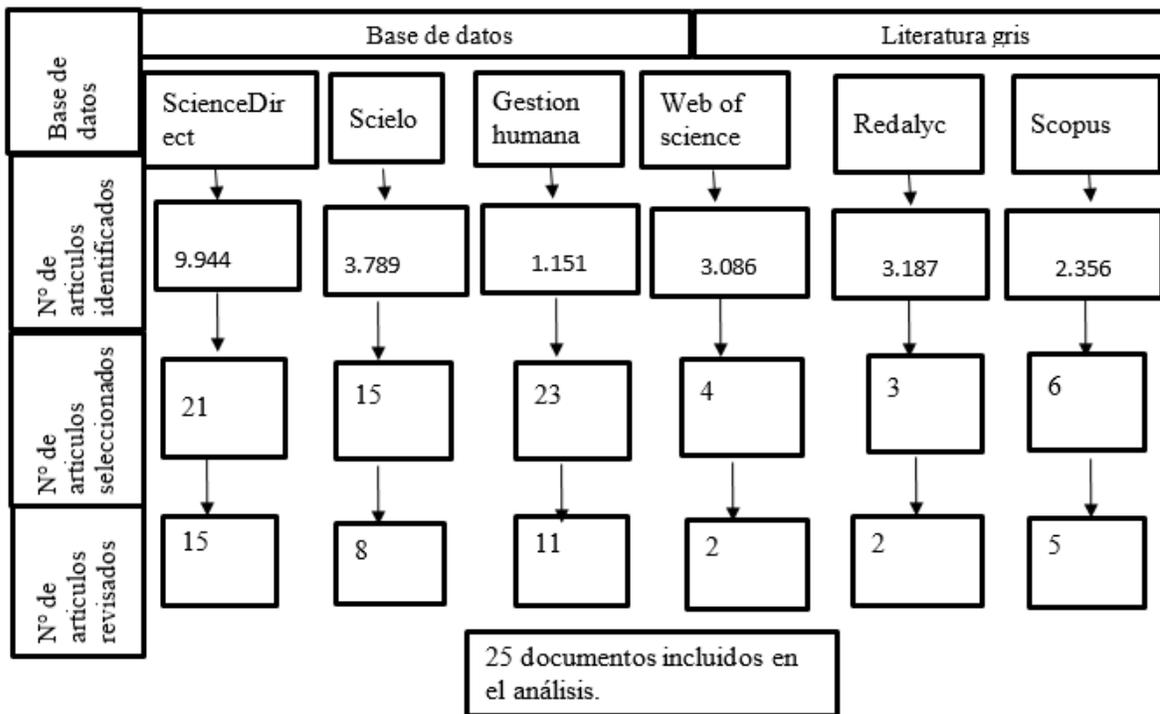


Figura 2 Búsqueda específica en cada base de datos.  
Fuente:Elaboración propia (2019)

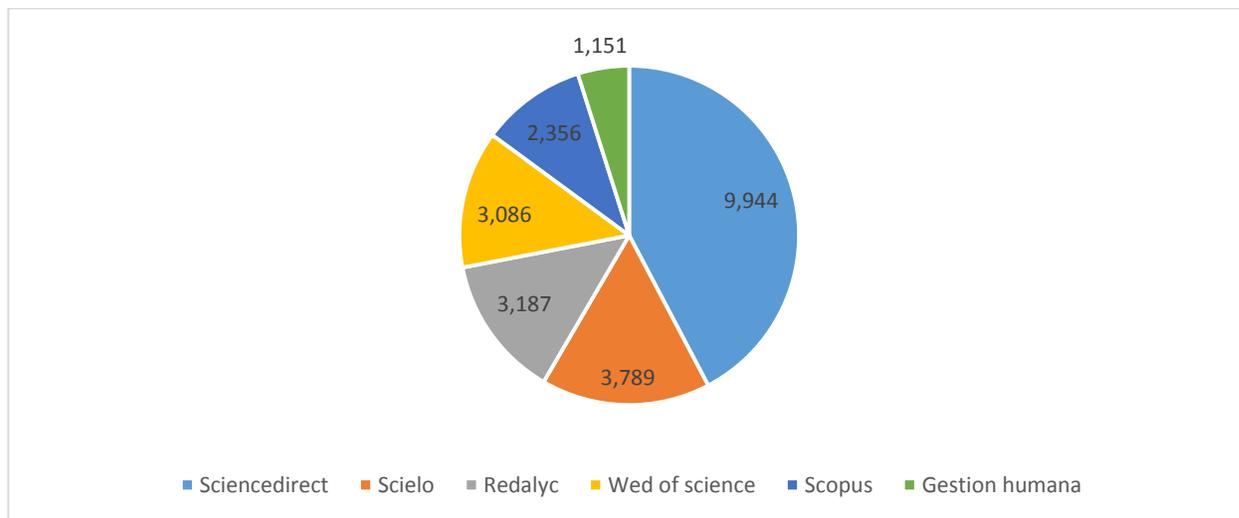


Figura 3 Gráfico de distribución de datos  
Fuente: Elaboración propia (2019)

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Una estrategia de búsqueda puede obtener los resultados ideales y ser una buena opción para el tema de investigación, en este sentido, Se encontró que aparecían mas de 1000 palabras como, Rotación, Atracción, Beneficios, Retención, Trabajador, Organización, Flexibilidad; en donde se repetían muy frecuentemente (Zheng, Chun, & Chen, 2018).

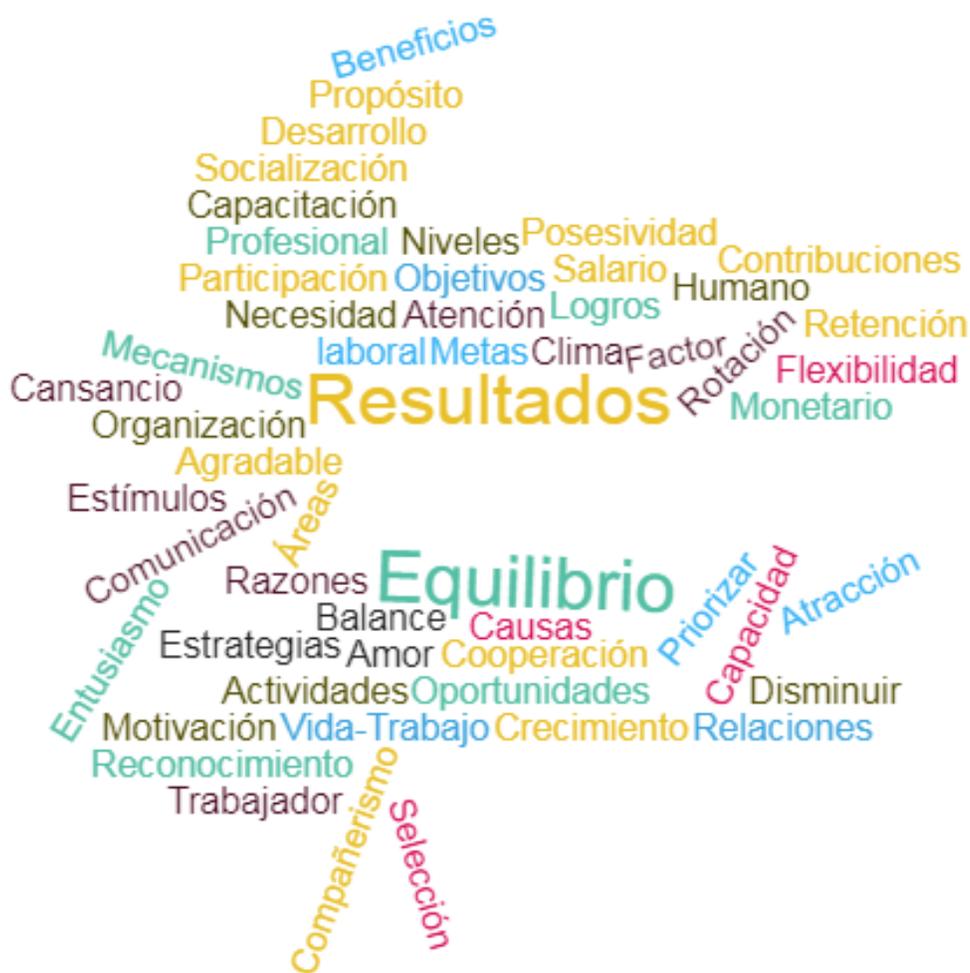


Figura 4 Nubes de palabras  
Fuente: Elaboración propia (2019)

## **ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Este artículo aborda las estrategias claves que se pueden desarrollar para atraer y retener al personal adecuado en una organización y así mismo comprender como la rotación del personal afecta los procesos que se llevan a cabo.

Se define como "Rotación de Personal al número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto" (González, 2006).

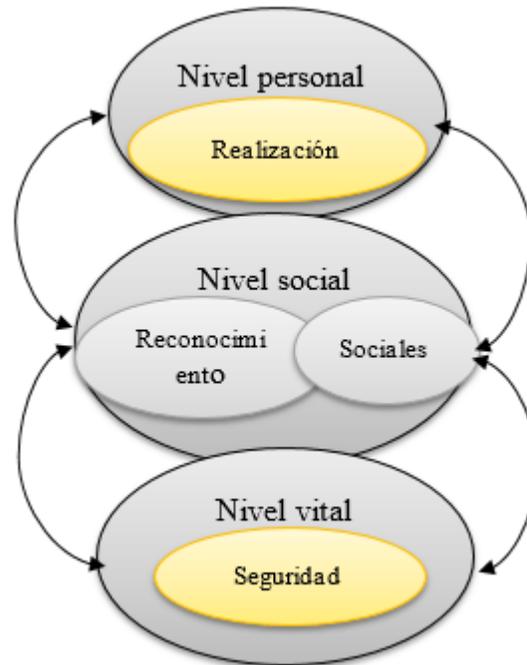
La rotación del capital humano se ha convertido en un tema complejo para las compañías. Robbins (1996) expresa "la rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad" (pág.27).

Lo anterior, ha generado que las organizaciones concentren su tiempo en analizar los factores que están generando la rotación de los empleados, con la finalidad de diseñar e implementar estrategias tendientes a satisfacer a los colaboradores y por ende, a disminuir el fenómeno de la rotación de personal (Dominguez, 2015).

#### **Razones que inciden en la rotación del personal**

Para que un individuo se sienta satisfecho, debe suplir una serie de necesidades básicas, Maslow (1908-1970). Las necesidades de Maslow, engloban las razones por la cual los trabajadores se sienten motivados y evalúan si las labores que desempeñan van acorde con sus necesidades básicas y complementarias. De este modo, encuentran el ambiente adecuado para formentar las habilidades que les permitirá alcanzar los objetivos personales y las metas propuestas por la organización. (Prieto, 2013)

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO



*Figura 5 Necesidades de Maslow  
Fuente: Elaboración propia (2019)*

En una gestión moderna del talento humano Chiavenato considera que los primordiales procesos para atraer y mantener el talento humano son los siguientes (Prieto, 2013)

1. Admisión de Personal: Reclutamiento y Selección.
2. Adaptación de Personas: Diseño y Evolución de Desempeño.
3. Reconocimiento Laboral.
4. Desarrollo de las Personas.
5. Retención del Personal: Capacitaciones.
6. Seguimiento de personas apoyados en los Sistemas de Información.

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Por lo expresado por Maslow en su escala de necesidades, es importante identificar los factores de insatisfacción de los empleados, con la finalidad de tomar las acciones tendientes a reducir el impacto negativo de la rotación en la organización. En consecuencia, para comprender las razones que inciden en la rotación de personal, se realizó una clasificación de los aspectos de la empresa en los que los trabajadores reflejan una mayor inconformidad debido a la falta de bienestar que les provee. Tabla Nro. 2 (Prieto, 2013).

Tabla 2

*Clasificación de aspectos que inciden en la rotación del Talento Humano.*

<b>ATRACCIÓN</b>	<b>FORMACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>SALARIO EMOCIONAL</b>	<b>AMBIENTE LABORAL</b>	<b>COMPENSACIONES</b>
Reclutamiento	Capacitación	Reconocimiento	Clima Organizacional	Remuneraciones
Selección	Planes de carrera	Condiciones de trabajo	Cultura Organizacional	Salario
Contratación	Evaluación de desempeño	Horarios	Relaciones interpersonales	Bonificaciones
Inducción	Liderazgo	Ambiente vida- trabajo	Relación con los Supervisores	Otros incentivos monetarios

Fuente: Adaptación del Modelo Integral de Gestión del Talento Humano de Prieto Bejarano, 2013.

Tabla 3

*Principales Factores y Estrategias de Atracción y Retención de Personal.*

ITEM	INVESTIGACION	AUTOR	A ñ o	PAIS	SECTOR	EMPRESA	FACTORES	ESTRATEGIAS	TIPO DE ESTRATEGIA
1	Estrategias de atracción y retención del talento humano en la Industria Minera Colombiana (Figuroa, 2014)	Héctor Iván Figuroa Isaza	2014	Colombia	Industrial Mineria- Hidrocarburos	Ecopetrol Pacific Rubiales Energy Cerro Matoso	Cercanía al hogar.	<b>Políticas de Compensación</b> Retribuciones Monetarias.(Salario) Bonificaciones por logro de metas. Retribuciones por merito por alto desempeño.	Atracción y Retención.

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

								<p><b>Planes de Carrera</b> Acorde a las expectativas y necesidades del los empleados.</p>	Retención.
								<p><b>Formación y desarrollo de su personal clave.</b></p>	Retención
2	Evaluación por competencias y felicidad en el trabajo: las claves de la retención del talento (Salas, Fernandez, & Pozo, 2018)	Salas Vallina, Andrés; Fernández Guerrero, Rafael; y Pozo Hidalgo, Manuela.	2 0 1 8	España	Financiero	Varias empresas españolas.	En esta investigación no se estipularon causas o factores de rotación	<p><b>Evaluación por competencias</b> Desarrollo y promoción profesional del empleado.</p>	Retención
								<p><b>Felicidad en el trabajo</b></p>	Retención
3	Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una Empresa de Retail (Loyola, 2014).	Jhanís Paola Loyola Rojas	2 0 1 4	Chile	Industrial Manufactura Textiles	28 Empresas Chilenas de Moda de Ropa Femenina.	CO-Comisiones AL-Relación con Superiores SE, Horarios Inflexibles AL. Clima organizacional	<p><b>Capacitaciones Laborales.</b> <b>Recompensas por ventas.</b></p>	Retención
4	Programa de atracción y retención de personal de estiba (Balarezo, 2016)	Carolina Balarezo-Arrese	2 0 1 6	Perú	Servicios Soluciones de Capital Humano	Empres ManPower	En esta investigación no se estipularon causas o factores de rotación.	<p><b>Políticas de Compensacion</b> Retribuciones Monetarias (Salarios-Tarjetas de Alimentos-Transporte)</p> <p><b>Planes de Reconocimiento.</b> Bonos de Reconocimiento Planes de verano. Formación y desarrollo./Escolaridad Evaluación y desempeño/Dllo personal</p>	Retención
5	Plan de carrera como estrategia organizacional para la retención del capital humano en entidades Financieras de Santiago de Cali (Ararat & Nieto, 2019)	Ararat Moreno Brayan Estiben Romero, Sandra Nieto	2 0 1 9	Colombia	Servicios Financieros	Banca Cali	En esta investigación no se estipularon causas o factores de rotación.	<p><b>Planes de Carrera</b> Orientados al desarrollo personal, profesional y de crecimiento.</p>	Retención



## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

9	Branding laboral un factor considerado para la atracción y retención de personal en Celaya Guanajuato. (Álvarez & Ojeda, 2017)	Dolores Guadalupe Álvarez Orozco, Felipe Ojeda Hidalgo	2 0 1 7	México	Industrial Armadoras de Automoviles	Celaya-Guanajuato	En esta investigación no se estipularon causas o factores de rotación	<b>Employer Branding</b> Condiciones de Desarrollo Condiciones de Convivencia Condiciones Económicas. Condiciones Equilibrio Vida Estabilidad Laboral. Características de la Organización. Ambiente Laboral Desarrollo Personal Flexibilidad de Horarios Prestaciones Económicas Salarios Cercanía al hogar. Capacitaciones.	Atracción
10	Contrato sicologico como herramienta de retencion del talento humano de una empresa orientada a la manufactura (Parra, 2018)	Daniela Katerina Parra Serna	2 0 1 8	Colombia	Industrial Manufactura	Manufacturas-Medellin	En esta investigación no se estipularon causas o factores de rotación	<b>Contrato Psicológico</b> Programas de Capacitación y transferencia de Conocimiento. Remuneración Justa. Compensación por resultados. Planes de Carrera. Auxilios Educativos. Promociones Internas. Organización Justa	Atracción y Retención
11	Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebida (Cifuentes, 2017)	Tatiana Cifuentes Cadena	2 0 1 7	Chile	Industrial Alimentos	Juan Valdez Café-Chile	SE. Horarios Extenuantes.	<b>Compensaciones Laborales</b> Salario Asensos Bono de Movilización Bono por desempeño y metas.	Retención
								<b>Beneficios</b> Refrigerios Bonos para recreación. Bonos Educativos. Bonos de Salud.	Retención
12	Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie (Cubillos, Reyes, & Londoño, 2017)	Carlos Hernán Cubillos Calderon, María Alejandra Reyes Parga, María Trinidad Londoño Betancourt	2 0 1 7	Colombia	Comercial Ventas de articulos	Falabella- Ibague	AT.Selección de Personal FD.Capacitación y Entrenamiento	<b>Contrato Psicológico</b> Estabilidad de Empleo. Planes de Carrera Asenso y Movilidad Interna Reconocimiento	Retención



## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

							SE. Ambiente vida trabajo. FD. Entrenamiento. FD.Planes de carrera.		
15	Analisis de las causas de rotación de personal de la Empresa Holcrest S.A.S (Dominguez, 2015)	María Katherine Domínguez Olaya	2 0 1 5	Colombia	Servicios	Holcrest. S.A.S. - Medellín	CO. Salarios FD. Oportunidades de carrera. SE.Reconocimiento. SE.Balance Vida Trabajo. AL.Cultura org. Cooperación entre áreas.	No se evidencian estrategias.	N/A
16	Estrategia para reducir la alta rotación del personal en la ONG World Wildlife Fund (WWF) Perú (Farfán, Hidalgo, Loza, & Lu Kong, 2016)	Farfán Sisniegas, Lucero; Hidalgo Paredes, José Luis; Loza Grados, Mariela; Lu Kong, Virginia Sharon	2 0 1 6	Perú	Servicios Ambiental	World Wildlife Fund -Lima	AL. Clima Laboral. FD. Evaluación desempeño. AL. Relación con superiores organizacional	Adecuado ambiente de trabajo. Entrenamiento y desarrollo. Capitaciones. Planes de Carrera. Happy Friday Policy Vacaciones Extras. Tiempos para estudio. Seguro Medico 100% Escala Salarial.	Retención
17	Análisis de las principales causas de rotación de personal de la Empresa Oiltrans de la Ciudad de Bogotá, D.C (Moreno & Lemus, 2017)	Julian Roberto Moreno Perez Johan Jacob Lemus Rincon	2 0 1 7	Colombia	Industrial Hidrocarburos	OILTRANS S.A.S. -Bogota	CO. Prestaciones. AL. - Relaciones con los superiores. SE.Ambiente vida trabajo.Ubicación Centro del Trabajo.	Programa de incentivos monetarios y no monetarios. Reconocimiento y buen trato.	Retención

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

18	Principales Factores Que Influyen En La Rotación De Personal En La Empresa Smart S.A. De C.V. (Jaramillo, Moreno, Banda, & Rocha, 2016)	Jaramillo-Garza, Juvenio1., Moreno-Castillo, Ana Karen2., Banda-Muñoz, Fernando3 & Rocha-Moreno, Roberto Carlos4	2 0 1 6	México	Comercial.	SMART S.A. DE C.V.	CO. Salario bajos. FD. Ausencia de planes de capacitación. SE. Relación vida-trabajo.	No tiene	Retención
19	Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte (Hernández, Cruz, & Cruz, 2017)	Hernández-Olivares, Santa Elena Guadalupe, Cruz-Netro, Zahira Gabriela, Meza Morales, Martha Isis Y Cruz-Netro, Liz Del Carmen	2 0 1 7	Bolivia	Servicios Transporte	Tamaulipas-Tampico,	AL. Condiciones de área de trabajo. Fatiga. CO. Salarios Bajos. SE. Horarios de trabajo. FD. Capacitación. SE. Reconocimiento. AL. Estrés por funciones. AL. Relación con los supervisores. AL. Clima organizacional	No tiene	Retención
20	“Propuesta para reducir el índice de Rotación en una empresa Japonesa” (Nuñez, 2013)	Blanca Estela Núñez Torres	2 0 1 3	México	Servicios Restaurante.	Restaurante japonés-distrito Federal.	DO. Planes de Carrera SE. Relación vida-trabajo. SE. Horarios Extenuantes.	Políticas de compensación. Clima Organizacional. Capacitaciones.	Retención
21	Rotación de personal y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la Empresa cacao Aventurax C.A (Chourio, 2018)	Soliana Chourio	2 0 1 8	Bolivia	Servicios Transporte	Tamaulipas-Tampico,	AL. Condiciones de area de trabajo. Fatiga. CO. Salarios Bajos. SE. Horarios de trabajo. FD. Capacitación. SE. Reconocimiento. AL. Estrés por funciones. AL. Relación con los supervisores. AL. Clima organizacional.	No evidencia estrategias de atracción y retención.	NA

Fuente: Elaboración propia (2019)

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

De los artículos revisados para este artículo y que fueron publicados en un periodo de tiempo comprendido entre 2013 a 2018, se evidencian muy pocos estudios sobre las factores que inciden en la atracción o retención de las nuevas generaciones. Sin embargo, los estudios realizados en los sectores económicos de minería e hidrocarburos, manufacturas, transporte y servicios; sobre poblaciones con más de cinco (5) años de antigüedad, proporcionaron la información necesaria para establecer los factores que tienen más influencia en la atracción y retención de esta población.

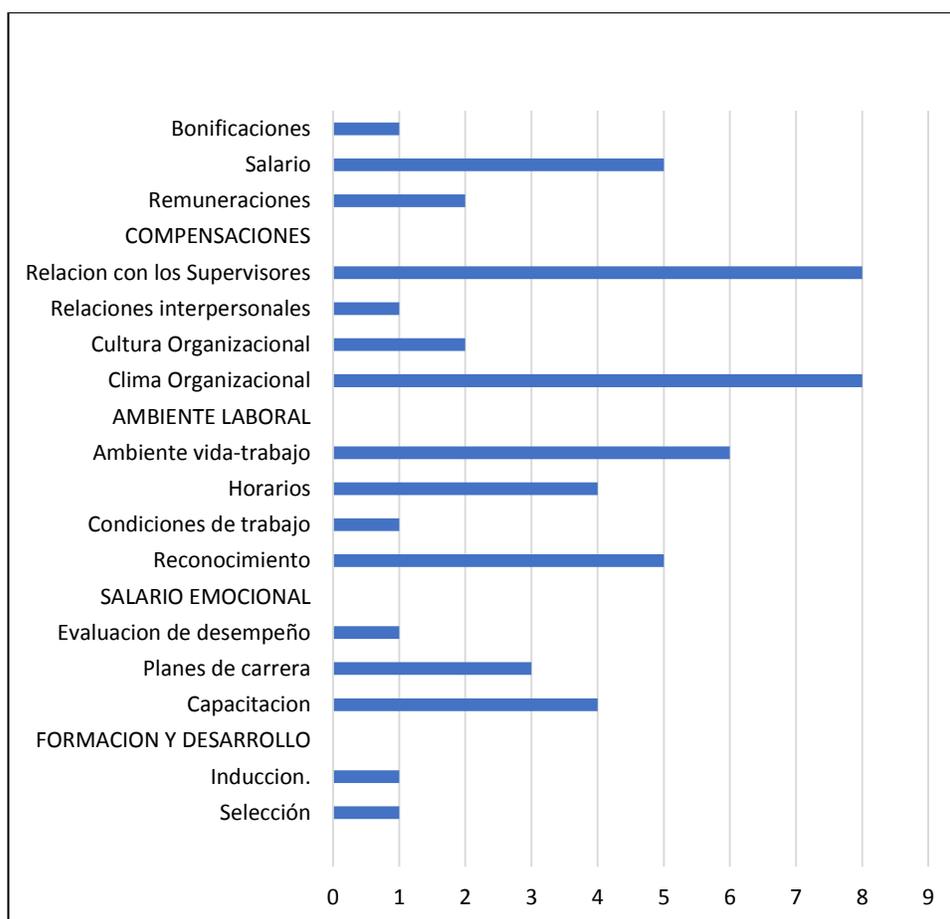


Figura 6 Factores de atracción y retención de talento humano.  
Fuente: Fuente: Elaboración propia (2019)

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Cuando los anteriores factores influyen de manera negativa, representan costos elevados en temas de imagen de la organización, cambio de personal, desmotivación en el trabajo, alteración en la realización de actividades y debido a ello, una altísima tasa de rotación del personal, ya que los trabajadores tienden a verlo como una amenaza para la realización y consecución de los objetivos planteados.

Del análisis de los factores que inciden en el proceso de atracción y retención de personal, se pudo establecer que el ambiente laboral y el salario emocional fueron los aspectos más desmotivantes para los empleados. Elementos como el clima organizacional, relación con los supervisores, reconocimiento, ambiente vida-trabajo y horarios, fueron las principales causas de rotación en las organizaciones estudiadas.

Así mismo, aspectos como las compensaciones, especialmente lo que tiene que ver con el salario, es y sigue siendo uno de los factores de motivación para atraer o retener personal. Aunque autores como (Bargsted, Fonnegra et al., 2011; Gonzales, 2009; Harvard Business School Press, 2006), consideran que la remuneración económica no es un factor determinante en el momento de retener personal talentoso.

En el caso especial de las empresas Colombianas se observó que los trabajadores de las industrias relacionadas con el sector de minas e hidrocarburos, cuentan con mejores condiciones salariales que los trabajadores de las empresas privadas del sector servicios, manufacturas y transporte.

En lo relacionado con la formación y el desarrollo de los empleados, se determinó que los planes de carrera hacen parte de las políticas de la mayoría de las empresas investigadas, pero los mismos no están estructurados a los puestos, cargos y necesidades de los empleados. Igualmente

## **ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

las capacitaciones no son del acceso de todos los trabajadores, ya que dependen del cargo que desempeñen dentro de las organizaciones.

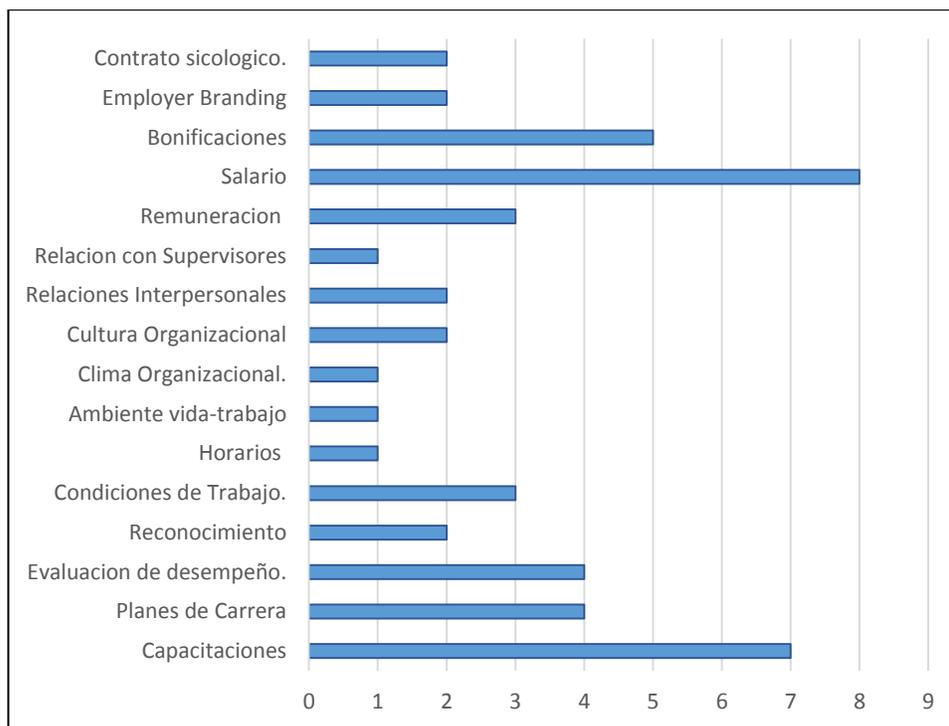
La recolección de información permitió establecer que los trabajadores son motivados a ingresar a las organizaciones a través del salario y los planes de carrera. Así mismo, se encontraron inconformidades en los procesos de selección e inducción, elementos claves a la hora de atraer o retener personal.

### **Estrategias de atracción y retención del talento humano**

Browell (2002) “Retener al personal significa mantenerlos en la planta del personal, conservarlos y no permitir, bajo ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia” (pág.67). Por lo anterior, se hace necesario que las organizaciones a través de sus áreas de recursos humanos, dirijan todos sus esfuerzos a diseñar estrategias flexibles, acordes a las dinámicas que exige la globalización de los mercados.

En la tabla Nro. 3, se detallan las estrategias empleadas por las empresas objeto de este estudio, para atraer y retener personal. La información contenida en la tabla permitió establecer las frecuencias para identificar las estrategias con mayor grado de implementación.

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO



*Figura 7 Frecuencias de estrategias de atracción y retención.  
Fuente: Elaboración Propia*

En la figura 7, se puede observar que las principales estrategias de retención de personal implementadas por las organizaciones, están relacionadas con aspectos de compensación como el salario y las remuneraciones. En el mismo nivel de importancia, se logra identificar que las empresas se ocupan de diseñar estrategias de retención tendientes a la formación y el desarrollo de sus trabajadores, tales como planes de carrera, evaluaciones de desempeño y capacitaciones.

Por otro lado, se percibe que las organizaciones han restado importancia a aspectos que tienen que ver con el ambiente laboral y el salario emocional. Factores como el ambiente vida-trabajo, relación con los supervisores y reconocimiento, no son tomados en cuenta a la hora de diseñar estrategias para retener a los empleados.

## **ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Entre las organizaciones objeto de este estudio, se pudo establecer el diseño de estrategias vanguardistas como el Employer Branding, el cual se apoya en ciertos conceptos que derivan de la gestión de marca proveniente en su origen del Marketing y que en un momento posterior son transferidos a la gestión de Recursos Humanos (Backhaus & Tikoo, 2004). Por otro lado, el Contrato Psicológico es una creencia individual, de las obligaciones mutuas entre las partes.

Por último, es importante evidenciar que la mayoría de las organizaciones no implementan estrategias de atracción de personal y se centran más en mantener que en atraer talento humano capacitado.

### **Soluciones adecuadas para disminuir la rotación**

El principal enfoque gerencial en los próximos años, estará enmarcado en la competencia por atraer y retener al mejor talento humano (The McKinsey Quarterly, 2008). Por lo tanto, las estrategias de atracción y retención de personal deben orientarse a la conquista y mantenimiento de personas positivas, dispuestas a dar lo mejor de ellas, con el fin de aunar esfuerzos para lograr los objetivos de la empresa. Para alcanzar este propósito, las organizaciones en su gestión estratégica de talento humano, deben tener en cuenta un modelo integral de procesos de gestión humana, que les permita la atracción y retención de los mejores talentos (Prieto, 2013).

Es fundamental que para la retención del personal, se diseñen estrategias flexibles a las dinámicas que impone la globalización de las economías. (Torres, Morgan, Romero, & Cabello, 2010).

De lo referido por Chiavenato, se puede establecer la importancia de que en las empresas se prioricen los temas de selección, inducción, capacitación, reconocimiento, planes de carrera y desarrollo personal. Además, de brindarles a los trabajadores las herramientas necesarias para

## **ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

que el individuo supla las necesidades y fortalezca la relación primordial entre vida-trabajo a fin de reducir los niveles de rotación.

Cabe resaltar que para disminuir la rotación del personal, se necesita construir un ambiente de compromiso mutuo en las organizaciones. Cuando las empresas invierten en el desarrollo de sus empleados y demuestra su compromiso con ellos, los empleados responden con lealtad, mejoran sus habilidades y trabajan duro para la compañía cuando sienten que la compañía está comprometida con ellos en el largo plazo (Loyola, 2014). las empresas quieren ser competitivas, en la dinámica que impone la globalización, estas deben elaborar e implementar estrategias de atracción y retención de talento humano, acordes a las nuevas exigencias mundiales.

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

### CONCLUSIONES

Los tópicos abordados en esta investigación están estrechamente relacionados con el diseño de estrategias para atraer y mantener al talento humano. El soporte teórico de de los diferentes autores sirvieron como insumo para la identificación de los principales factores de rotación del personal. De igual forma se evidenciaron las estrategias más utilizadas por las organizaciones, al momento de atraer o retener talento humano.

De acuerdo a los resultados arrojados en la investigación, uno de los principales problemas que enfrentan las empresas es la retención de personal (Gonzales, 2009), probablemente obedece a los cambios tecnológicos que ha traído consigo la globalización y ha desplazado la demanda laboral hacia empleos cada vez más calificados (Ramírez, 1999).” (Goncer, 2014)

La movilidad de los empleados está relacionada a una serie de condiciones internas y externas que lo motivan a buscar otros empleos. En el desarrollo de este trabajo investigativo, se pudo identificar que los principales factores que inciden en la decisión del empleado a abandonar su cargo, están en el clima organizacional, la relación con los supervisores, los horarios extenuantes, la relación vida-trabajo y la falta de reconocimiento laboral. Lo que deja entrever, que la mayoría de los factores de rotación de profesionales, están relacionadas con el ambiente laboral y el salario emocional. Por lo tanto, es indispensable que a la hora de diseñar políticas de atracción y retención, las organizaciones tengan en cuenta estos aspectos para mejorar las condiciones laborales. De igual forma se corroboró que el salario sigue siendo un factor importante a la hora de atraer o retener talento humano.

La consolidación de los trabajos de investigación, permitió evidenciar la poca información respecto a los factores de rotación de las nuevas generaciones. Por lo tanto, se requieren más

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

estudios que permitan entender los factores que motivan a los jóvenes a optar por una oferta laboral y mantenerse en ella.

Las principales estrategias utilizadas por los empleadores, para mitigar o eliminar el riesgo de rotación de personal, asociadas a los factores hallados son: La compensación como el salario y las remuneraciones, el reconocimiento, los planes de carrera y las capacitaciones.

En el caso particular de las estrategias de atracción, si las organizaciones quieren hacerle frente al problema de rotación de personal, los directivos deben estar conscientes de lo importante que es establecer un proceso de gestión de talento humano, que contemple un óptimo proceso de reclutamiento, de selección, de contratación e inducción de personal. Esto con el fin de diseñar e implementar un adecuado sistema estratégico de retención de fuerza laboral, con la finalidad de aprovechar al máximo las potencialidades de los trabajadores, intentando suplir no sólo las necesidades básicas con una remuneración económica que esté acorde a su formación académica y experiencia laboral, sino también en aumentar su motivación y llenar sus expectativas de crecimiento, aumentando sus capacidades en beneficio de los empleados y por ende de las organizaciones.

Por último, para el éxito de cualquier estrategia de retención o atracción de capital humano, las organizaciones deben procurar conocer los factores de motivación de los profesionales internos y externos. Con el objetivo de diseñar estrategias acordes a las necesidades básicas de seguridad, reconocimiento y realización de los trabajadores. Maslow (1908-1970). (Pardo, 2014). Dicho de otra forma, las estrategias de retención y atracción de talento humano, deben estar conformadas por acciones orientadas a posicionar una organización como una marca empleadora (Madero & Olivas, 2014).

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

### BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, D., & Ojeda, F. (2017). *Branding laboral un factor considera para la atraccion y retencion del personal en Celaya Juanaajuato*. Mexico: Universidad Politecnica de Juanaajuato.
- Alvino, G., Teixeira, J., & Yapurasi, H. (2017). *Estrategia de atracción y retención de los trabajadores del área de operaciones de la empresa Vigiandiana La Victoria*. Perú: Universidad Peruana de Las Américas.
- Ararat, B., & Nieto, S. (2019). *Plan de Carrera como Estrategia Organizacional para la Retencion del Capital Humano en Entidades Financieras de Santiago de Cali*. Bogotá: Universidad Coopertativa de Colombia.
- Arias, L., Portilla, L., & Castaño, J. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia Et Technica*, 2(39).
- Arias, V., Salazar, C., Esterling, P., Ramírez, J., & Gallego, J. (2017). *Fortalecimiento de los procesos organizacionales enfocados hacia el mejoramiento de la fase de atraccion en la Fundacion Funpaz de la Ciudad de Manizales. Trabajo de grado*. Manizalez : Universidad de Manizales.
- Balarezo, C. (2016). *Programa de atracción y retención de personal de estiba*. Perú: Universidad de Piura.
- Chaparro, D., Guzmán, A., Naizaque, L., Ortiz, S., & Jiménez, W. (2015). *Factores que originan la rotacion del personal auxiliar de odonntologia Universidad Odontologica*. Colombia: Pontifica Universidad Javeriana.

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

- Cifuentes, T. (2017). *Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebida*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Cubillos, C., Reyes, M., & Londoño, M. (2017). Análisis de las Causas de la rotacion de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista Faccea*, 7(1).
- Dabos, G., & Riveroa, A. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *El Sevier*, 33(142), 39-51.
- Dominguez, M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S*. Colombia: Universidad de Medellin.
- Duque Oliva, E. (2014). Retos de la gestión de recursos humanos. *Especial en Recursos Humanos*.
- Fang, C., & Sheng, T. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
- Farfán, L., Hidalgo, J., Loza, M., & Lu Kong, V. (2016). *Estrategia para reducir la alta rotacion del personal en la ONG World Wildlife Fund*. Peru: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retencion del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Economicas CUC*, 35(1), 61-77.
- Goncer, C. (2014). Desarrollo de la Employee Value Proposition. *Employer Brandin G*(289), 60-64.
- González, M. (2006). *La rotación de personal como un elemento laboral*. Trabajo de grado. Monterrey : Universidad Autonoma de Nuevo León.

**ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

- Hernández, E., Cruz, Z. M., & Cruz, L. (2017). Principales Causa de La Rotacion del Personal en Empresas de Servicios de Transporte. *Revista Sociología Contemporanea*, 4(11), 43-50.
- Horstmann, L. (2017). Analisis del Fenomeno Employer Branding, como herramienta de gestion y de la atraccion y retencion del talento humano. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*(100).
- Ibarra, C. (14 de febrero de 2012). *La rotación de personal en el retail chileno actual*. Obtenido de América Retail: <https://www.america-retail.com/opinion/la-rotacion-de-personal-en-el-retail-chileno-actual/>
- Jaramillo, J., Moreno, A., Banda, F., & Rocha, R. (2016). *Principales factores que influyen en la Rotacion de Personal en la empres Smart SA de CV*. México: Universidad Autonoma Nuevo León.
- Lopez, K. (2016). *Causas internas y externas que influyen en la rotación de personal en una empresa de alimentos de la costa sur*. Guatemala.: Universidad Rafel Landivar.
- Loyola, J. (2014). *Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de retail*. Trabajo de grado. Santiago de Chile : Universidad de Chile .
- Madero, S., & Olivas, M. (2014). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *El Sevier*, 32(138), 51-59.
- Moreno, J., & Lemus, J. (2017). *Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans S.A.S de la ciudad de Bogotá, D.C*. Trabajo de grado. Colombia: Universidad Santo Tomas.
- Nuñez, B. (2013). *Propuesta para reducir el indice de rotación en una empresa japonesa*. Trabajo de grado. México: UPIICSA.

## ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

- Olarte, D., & Ríos, L. (2015). Enfoques y estrategias de responsabilidad social implementadas en Instituciones de Educación Superior. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10. *Revista de la educación superior*, 44(175), 19-40.
- Pardo, C. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48.
- Parra, C., & Toro, I. (2014). Revisión del concepto de desarrollo estratégico del recurso humano desde el análisis de la literatura. *El Sevier Doyma*, 5(11), 108-116.
- Parra, D. (2018). *Contrato sicologico como herramienta de retencion del talento humano de una empresa orientada a la manufactura. Trabajo de grado* . Medellín : Universidad de Antioquia.
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Trabajo de grado* . Medellín: Universidad de Medellín.
- Salas, A., Fernandez, R., & Pozo, M. (2018). Evaluación por competencias y felicidad en el trabajo, las claves de la retención del talento. *Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 31(332), 70-72.
- The McKinsey Quarterly. (2008). *Making Talent a Strategic Priority*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Zheng, W., Chun, Y., & Chen, L. (2018). Business intelligence for patient-centeredness: A systematic Review. *Telematics and Informatics*, 35(4), 665-676.