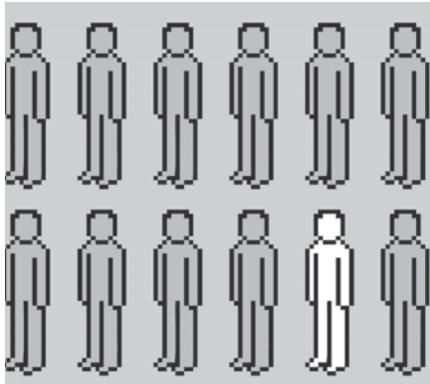


Estrategias de retención del personal

Una reflexión sobre su efectividad y alcances



Diego René Gonzales Miranda, MBA.

Administrador, MBA.

Docente Departamento de Organización y Gerencia,
Universidad EAFIT.

dgonzal8@eafit.edu.co

Recepción: 17 de abril de 2009 | Aceptación: 02 de agosto de 2009

Resumen

La retención del personal es un desafío actual. Para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos. El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer” se convierte en uno de los activos empresariales más importantes: no solo se limita a cargos técnicos específicos sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto

El autor quiere agradecer los aportes y comentarios de los profesores: Beatriz Uribe, Juan Carlos Jurado, Diana Londoño y Ricardo Uribe, del Departamento de Organización y Gerencia de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, para la elaboración de este artículo.

a la competencia. El objetivo de esta investigación realizada bajo la metodología cualitativa, entre 2008 y 2009, fue indagar por la efectividad y los alcances de las estrategias de retención del personal en 89 organizaciones productivas del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia. Los resultados permiten afirmar que no existen estrategias formales de retención de personal, cuestionando la efectividad y los alcances de su implementación, a la vez que vislumbra una nueva realidad laboral: una movilidad laboral constante e impredecible.

Employee retention strategies: effectiveness and scope

Abstract

Employee retention is a current organizational challenge. In most skilled positions, labor demand exceeds supply, generating a phenomenon called ‘the headhunting war’. Applicant’s skills, capabilities and ‘know-how’ had become important assets. This refers not only to specific technical positions but also to whole organizations looking for competitive advantages. The main objective of the qualitative research presented here was finding out the effectiveness and scope of employee retention strategies in productive organizations of the greater Valle del Aburrá in Antioquia, Colombia. Between 2008 and 2009, 89 organizations were examined. The results of the study suggest that there are not formal employee retention strategies. This casts a doubt on the effectiveness and scope of the implementation of those strategies. Additionally, it shows a new reality in the job market: constant and unpredictable mobility.

Palabras clave

Retención del personal
Estrategia
Organización

Key words

Employee retention
Strategy
Organization

Introducción

 La manera de comprender la función de los empleados en las organizaciones ha sufrido un cambio. Las organizaciones consideran que los empleados calificados constituyen la diferencia entre ganar y perder. Esta nueva concepción conduce al surgimiento de una novedosa relación de trabajo en el siglo XXI, cuando el tema de retener al “personal clave” se convierte en el centro de atención de las organizaciones de alto rendimiento (Dibble, 2001).

El tema de la retención del personal se ha convertido, pues, en uno de los aspectos más

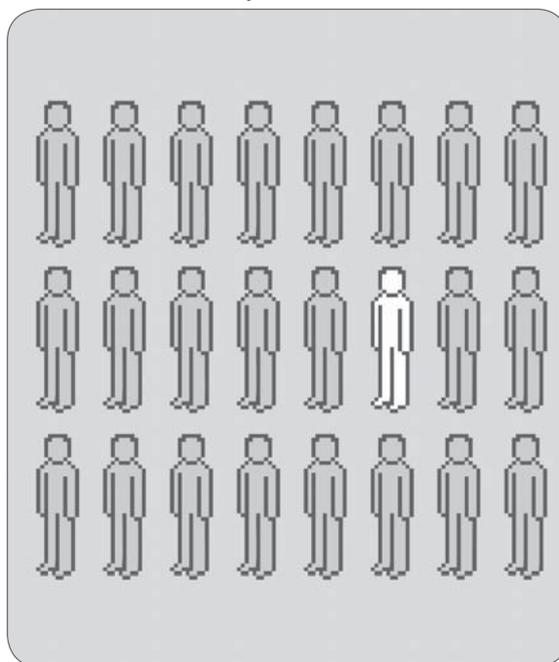
problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos (RH) de las organizaciones del sector público y privado. La situación se agudiza por la falta de trabajadores calificados para hacer frente a los nuevos retos asociados con la tecnología que caracterizan ahora al mercado laboral (Ban, Drahnak-Faller & Towers, 2003; Cavana, Boyd & Taylor, 2007). Este clima hace que las organizaciones pongan especial atención en retener al personal clave o “estratégico” y proveer los medios necesarios para cautivarlo y convencerlo de permanecer en la organización. En este sentido, investigaciones como las de Sheehan, Holland y De Cieri (2006) en organizaciones de Australia enfatizan sobre la necesidad de un mayor compromiso por parte del área de RH por atraer

y retener al personal, convirtiendo esta tarea en el nuevo enfoque estratégico que deberá asumir y desarrollar el departamento de RH a futuro. El aumento de demanda de personal calificado le abre la posibilidad al empleado de negociar su servicio. En el siglo XXI se ha producido un cambio en el paradigma de la relación entre empleado y empleador. El viejo contrato era de obligación mutua con un desigual equilibrio de poder: correspondía “*hacer un buen trabajo*” de parte del empleado y un “*yo te cuidaré*” de parte del empleador.

El nuevo contrato es una relación de intercambio en la que cada lado tiene cierto grado de libertad. El empleado dice: “*Haré mi mejor esfuerzo siempre que **obtenga lo que necesito***”. En respuesta, el empleador dice: “*Tendrás trabajo si puedes aportar lo que necesito mientras **estemos juntos***”. (Dibble, 2001, 38)¹

Este giro no es temporal, es el resultado de procesos económicos, políticos y tecnológicos de largo plazo que han trasladado el poder hacia el trabajador calificado. Él confía en su capacidad de laborar en condiciones que satisfagan sus necesidades y, por ende, negociar las condiciones laborales que le convengan o cambiar de trabajos o carreras para garantizarlas.

En ese marco, se han desarrollado investigaciones referidas a la retención del personal en diversos sectores económicos y a lo largo de todo el orbe, por ejemplo, las llevadas a cabo con el fin de retener al personal en el negocio de restaurantes (Wolson, 1991; Reynolds,



Merritt & Gladstein, 2004), en los servicios de salud (Kim, 2000; Han & Humphreys, 2006), en el servicio público del Reino Unido y Australia (Timmins, 2002; Starks, 2007), en la armada de los EU y del Reino Unido (Smith, Youngman & Light, 2002; Dandeker *et al.*, 2010), en organizaciones civiles (Browne Jamison, 2003; Kim & Lee, 2007) e, incluso, para los conductores de camiones (Min & Emam, 2003).

También los académicos se han preocupado por proporcionar herramientas y técnicas para garantizar las mejores prácticas con el propósito de evitar la fuga de talentos. Investigaciones como la de Elangovan (2001) así lo ratifican: él analizó la relación entre la satisfacción y el compromiso en relación con el trabajo y el volumen de los negocios, como variables que intervienen en la retención. Hayton, Allen y Scarpello (2004) estudiaron la satisfacción como una variable que permite analizar la gestión misma de la organización en relación con su capacidad para retener al personal. Gifford *et al.* (2002), por su parte, analizaron las relaciones entre la cultura organizacional y la diversidad de trabajos relacionados, como variables de retención en los hospitales en EU. Cooil *et al.* (2009) profundizaron

en la influencia que tiene el clima organizacional en la retención del personal en una empresa multinacional. Por su lado, Cavana, Boyd y Taylor (2007) examinaron los factores de retención en la armada de Nueva Zelanda a partir del uso de diagramas de causalidad circular (CLD's, por sus siglas en inglés) y Caringi *et al.* (2008) propusieron un sistema e intervención integral para evitar la rotación en una institución pública de bienestar infantil.

¹ Resaltado en negrillas para este artículo.

El interés por la retención del personal ha estado focalizada en ciertos factores como los ambientes turbulentos (Catlette & Hadden, 2000), multifactores organizacionales (Boxall, Macky & Rasmuseen, 2003), el *mentoring* (Grindel, 2004), la presión e influencia de los sindicatos (Waddington, 2006) y la experiencia laboral como factor retenedor (Carr *et al.*, 2006), por mencionar solo algunos. A partir de estas investigaciones surge el interrogante por las acciones que las organizaciones desarrollan para evitar la movilidad laboral. Y, frente a tal situación, ¿qué tipo de estrategias están implementando a tal fin? Este artículo presenta los resultados de la investigación cuyo objetivo fue responder a esa pregunta, realizada entre 2008 y 2009, con base en entrevistas a 89 organizaciones que permitieron identificar las estrategias que ejecutan, estudiar su eficiencia y ver los alcances de su implementación.

La investigación tuvo un carácter exploratorio descriptivo, por lo cual el alcance de la interpretación y análisis de los datos quedaron restringidos a la significancia de las respuestas dadas por los representantes de las organizaciones participantes. No se interrogó a las personas que son objeto de retención. Las razones por las cuales las personas que son objeto de retención abandonan libremente las organizaciones bien podría ser un proyecto de investigación a futuro.

1. Apuntes metodológicos de la investigación

1.1 Diseño de la investigación

La investigación se abordó desde un enfoque cualitativo por considerarlo el más apropiado para responder al siguiente cuestionamiento: *¿Existen estrategias que garanticen la retención del personal clave dentro de la organización?* Se trató de indagar por la efectividad de las supuestas prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a las personas talentosas ubicadas en cargos claves dentro de la organización.

El cuestionamiento inicial surgió en el aula de clase. La reflexión crítica en torno a los procesos de GH², concretamente sobre las distintas estrategias que realizan las organizaciones productivas con el objetivo de retener al personal, propició —por parte de un estudiante— el inicio de la presente investigación. Una vez se determinó el cuestionamiento inicial, se realizó una revisión bibliográfica sobre el tema y se procedió a construir una prueba piloto para evaluar la viabilidad de esbozar un proyecto de investigación, aspecto que fue corroborado por dicha prueba. A partir de allí, se llegó a la definición de los objetivos y se seleccionaron los participantes sociales de la investigación. Se especificó que las organizaciones productivas fuesen medianas y grandes empresas³ ubicadas en el Valle de Aburrá. Para conseguir los datos correspondientes se recurrió a entrevistas semi-estructuradas que buscasen explorar la existencia de estrategias de retención de personal y la efectividad de su implementación.

Con base en la propuesta metodológica de Bonilla y Rodríguez (2005, 251-260) se realizaron los siguientes procesos para la construcción de sentido de la investigación: en una primera fase se procedió a codificar y categorizar los datos. El cuestionario consta de 10 interrogantes, de las cuales cinco buscaban indagar por la existencia de las estrategias de retención (preguntas 1-5) y las otras cinco por su efectividad (preguntas 6-10). El alcance de las estrategias se obtuvo del análisis e interpretación de la información procedida de este cuestionario. La

² En Colombia, el término “Gestión del Talento Humano” (GH) es conocido y reconocido, pero en la literatura universal es más común el término “Recursos Humanos” (RH); por tal razón, aquí se usarán ambos conceptos en forma indistinta. Sin embargo, y dado que el tema de la retención de personal es un aspecto y un indicador que busca evaluar la gestión de dicha área, se hará especial énfasis en el primero.

³ Según la clasificación del DANE y la Ley para el fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas (Ley 590 de 2000), existen varias maneras de clasificarlas. Por su fácil acceso y posibilidad de verificación, para la presente investigación, se tomó el criterio de tamaño: compañías que posean al menos 51 trabajadores contratados en forma directa.

unidad de análisis de la investigación giró en torno a la “existencia de las estrategias de retención”. Las categorías deductivas, derivadas de su objeto mismo, las cuales se constituyen en reflejo directo del problema (Galeano, 2004), fueron: la “efectividad de las estrategias de retención” y los “alcances de las estrategias de retención”.

En la segunda fase se procedió a la construcción de categorías emergentes. Recientes estudios sobre investigaciones cualitativas (Bonilla y Rodríguez, 2005) permiten plantear la conveniencia de integrar elementos de categorización deductivos, inductivos o abductivos.⁴ Luego se procedió a determinar aquellas categorías que emergen de los datos. De esta forma se agruparon las respuestas referidas a cada pregunta para determinar las categorías emergentes, agrupándolas en matrices. De la lectura detallada de las matrices se identificaron patrones implícitos, los cuales llevaron a construir nuevas categorías descriptivas emergentes para analizar la información de manera más precisa. Este proceso se realizó para abordar las preguntas referidas a cada categoría.

En total, se realizaron 100 entrevistas aleatorias a medianas y grandes organizaciones productivas de diferentes sectores productivos del Valle de Aburrá. Después de realizar la verificación de la información y evaluar la pertinencia de aquellos

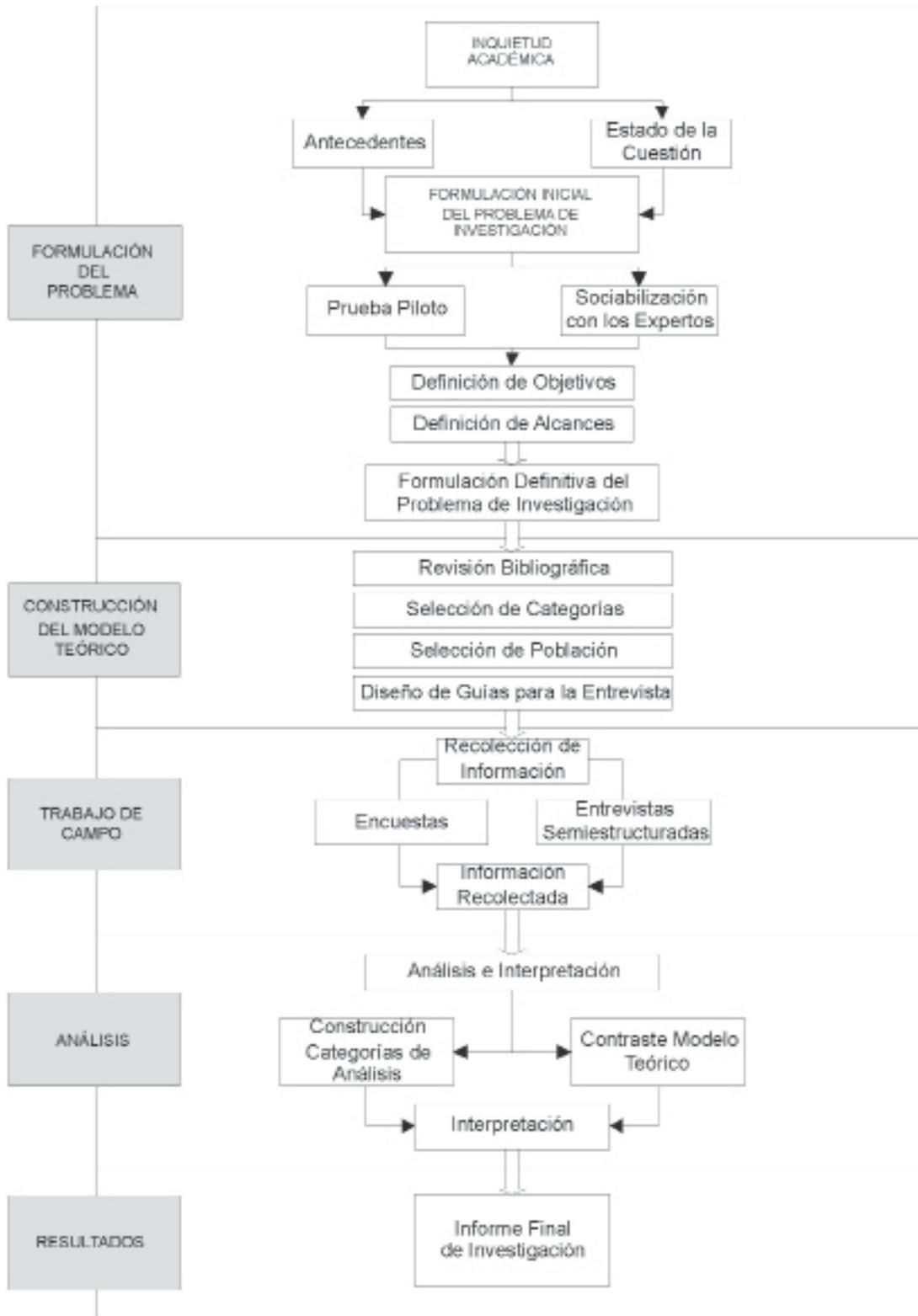
actores entrevistados, se decidió trabajar con 89 entrevistas. La recopilación de la información fue realizada por estudiantes de pregrado y postgrado de la Universidad EAFIT, quienes previamente fueron capacitados para ello. Además del número de empleados en las organizaciones productivas, se determinó que las empresas seleccionadas cumplieran con las tres condiciones que se nombran a continuación:

- Tener un departamento, área, sección o dependencia que se encargara de llevar a cabo los procesos de GH, concretamente “procesos implementados” para retener al personal.
- Ser una empresa de carácter privado.
- El entrevistado sería el responsable de GH o quien, en su defecto, tuviera conocimiento de la implementación de las estrategias de retención del personal.

Las entrevistas autorizadas fueron grabadas y posteriormente transcritas. Ulterior a esta fase del trabajo de campo, se procedió a realizar el proceso de categorización y análisis de sentido para cada una de las preguntas; análisis que se hizo según la propuesta de Bonilla y Rodríguez (2005). La figura 1 resume el diseño general de la investigación.

⁴ La inferencia abductiva, según Bonilla y Rodríguez (2005), se basa en el descubrimiento de eventos anómalos o sorpresivos para los cuales hay que crear conceptos o reglas desconocidas hasta ese momento.

Figura 1. Diseño general de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

1.2 Planteamiento del problema de investigación

Por *movimiento del personal* se entiende la suma de las separaciones voluntarias e involuntarias entre los empleados y la empresa. Las personas se pueden retirar por voluntad propia, ser despedidas, jubilarse o fallecer dentro de la organización. Las acciones de retención son aquellas prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a individuos ubicados en *cargos claves* dentro de la empresa. Lejos de convertirse en acciones que busquen “hacer sentir bien” a los empleados (Harvard, 2003), lo que está en juego es la permanencia de ese factor diferenciador que se expresa en el legado histórico de aprendizaje, materializado en el saber que las personas tienen y que configura lo que algunos denominan el nuevo recurso económico básico, “*el conocimiento*”⁵.

No implementar estrategias de retención de personal tiene consecuencias para las organizaciones. “Toda la gestión de la empresa descansa en algún recurso humano encargado de realizar una planeación, diseñar una solución, tomar una decisión, coordinar una ejecución, controlar un resultado u operar una acción” (González, 2005, xv). Si son las personas quienes realizan los diversos procesos dentro en las empresas, la rotación repercute fuertemente en su gestión y en sus resultados.

Algunos de los procesos o variables que se encuentran en estrecha relación con la retención del personal son los siguientes⁶:

⁵ Pareciera que Drucker (1993, 17) hubiera predicho el papel que jugaría el “saber” como factor primordial en el trabajo: “El recurso económico básico, el «medio de producción» para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital ni los recursos naturales (el suelo de los economistas) ni la mano de obra. Es y será el saber. Las actividades principales en la creación de riqueza no serán ni la asignación de capital para usos productivos, ni la «mano de obra», los dos polos de teoría económica en los siglos xix y xx, fuera esta clásica, marxista, keynesiana o neoclásica; ahora el valor se crea mediante la «productividad» y la «innovación», ambas aplicaciones del saber al trabajo”.

⁶ No se intenta realizar una justificación exhaustiva de las razones por las cuales es importante retener al personal,

a. De las diversas acciones que realiza el área de Gestión del Talento Humano, el tema de “retener” al personal impacta fuertemente en la ***gestión de los costos*** que se encuentran asociados, los cuales se pueden describir así:

- La *curva de aprendizaje* representa el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo. En la medida que una persona aprende más, la productividad o la mejora en la calidad del producto y servicio que realiza será mayor. Esta curva de aprendizaje permite visualizar gráficamente las mejoras que se producen en los costos en la medida que los empleados ganan experiencia. Al tener la empresa una alta rotación, el aprendizaje será menor y esto repercutirá en un mayor costo y en una baja calidad del producto o servicio.
- Los *costos ocultos*, entre los cuales, al relacionarlos con la gestión del talento humano, se encuentran: el de captación, de inducción, de contratación y todos los procesos en que incurren las empresas hasta cuando la nueva persona alcanza el mismo nivel de conocimiento que el empleado anterior tenía al dejar el cargo;⁷ *costos indirectos*, asociados a la carga de trabajo, a la motivación de los empleados y la satisfacción del cliente, y *costos de oportunidad*, como la pérdida de conocimiento y de posibilidades por el tiempo requerido para encontrar un reemplazo.
- Según Kaplan y Norton (1997), el valor dentro de las organizaciones va de “abajo” hacia “arriba”, pasando por el aprendizaje, la producción interna, los clientes y las finanzas. Una rotación del personal tendrá incidencia en la atención a los clientes ya que una buena relación no se puede desarrollar si una de las partes cambia,

tan solo ilustrar y ampliar el horizonte de las consecuencias negativas de su no aplicación.

⁷ Cabe mencionar que cuantificar el conocimiento adquirido es aún un desafío por resolver. Junto con ello, la valorización del retorno económico que implica para la empresa la formación de los empleados está lejos de poder ser calculado objetivamente.

lo cual repercute directa o indirectamente en el consumidor final⁸, impactando en la producción, en el clima de trabajo y finalmente en las finanzas de la empresa.

- b. En lo que se le conoce como la era del conocimiento, ***el capital intelectual*** es lo que define la ventaja competitiva de una empresa. Dicho capital consiste en el conocimiento y en las habilidades únicas que posee el equipo de trabajo de una compañía. El conocimiento y las habilidades de los empleados permiten el surgimiento de nuevas e innovadoras ideas, las cuales se traducen en productos o servicios. Cuando un empleado sale de la empresa, lo hace con el conocimiento que posee, de tal forma que la empresa no solo pierde al empleado como tal sino el saber que él lleva consigo. Si a esto se le agrega la posibilidad que ese saber migre hacia la competencia o se utilice para poner un negocio autónomo, el riesgo para la misma empresa, al “dejarlo ir”, es sumamente alto.
- c. Desde el punto de vista del ***clima organizacional***, la rotación del personal⁹ tiene también sus consecuencias. La movilidad del personal genera inestabilidad laboral y un imaginario por parte de los empleados de sentirse “utilizados”, poco reconocidos y cultiva un clima de desconfianza que repercute negativamente en su quehacer en la organización. Esta situación

trae consecuencias en la imagen que la empresa proyecta de sí misma al exterior, lo cual es poco conveniente en un mercado tan sensible a la percepción de los clientes.

- d. La estrategia competitiva consiste en elegir deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor, buscando con ello que la empresa sea sostenible en el largo plazo. Desde el enfoque sistémico de la estrategia, las razones que la guían son particulares de un contexto sociológico concreto. Los encargados de tomar las decisiones no son individuos aislados que participan en transacciones puramente económicas, sino que son personas profundamente enraizadas en el complejo entretelado que es el sistema social (Whittington, 2002), de tal forma que la rotación del personal ***descontextualiza la ejecución de la estrategia*** la cual necesariamente está situada en un tiempo y espacio determinados dentro de la sociedad¹⁰.
- e. En conjunto con lo anterior, ***la continuidad de la ejecución de la estrategia*** y el control sistemático a manera de seguimiento eficiente, sufre grandes consecuencias. Como las personas son las encargadas de ejecutar las estrategias, la rotación de ellas interrumpirá su ejecución y seguimiento, lo cual perjudica y pone en riesgo la estrategia del negocio.

Luego de mencionar algunas razones por las cuales es importante retener al personal, se corrobora que en el ámbito de la gestión del talento humano en las organizaciones, la movilidad laboral se convierte en un desafío o en una tarea que ha

⁸ Existen modelos llamados “cadena de beneficios entre empleado y cliente” que lo que buscan es cuantificar los vínculos informales entre las actitudes de los empleados, la permanencia en el puesto y el rendimiento financiero. Incluso han llegado a predecir el impacto de la actitud y comportamiento de los empleados en los ingresos con relación al tiempo que llevan en la organización (Harvard, 2003).

⁹ Trabajos como el de Daniel Spencer (1986, 488) muestran que la relación entre la satisfacción en el trabajo y la rotación de personal ha sido una de las relaciones más ampliamente estudiadas pero menos comprendidas en la literatura del comportamiento organizacional: “La consistente baja correlación entre la satisfacción en el trabajo y la rotación —fundada en trabajos empíricos de investigación sobre el tema—, claramente indicaron que dicha relación no es directa. Muchos procesos pueden interceder o causar que empleados satisfechos dejen la organización, o que empleados insatisfechos permanezcan dentro de la organización”. (Traducción libre)

¹⁰ Trabajos como los de Casey y Warlin (2001) examinan el impacto de la rotación de los empleados en relación con la satisfacción de los clientes. El estudio se desarrolla en seis diferentes industrias: banca, gestión de inversiones, computadoras personales, bienes raíces y seguros, ventas al por menor y las telecomunicaciones. Los resultados de la investigación muestran una fuerte correlación entre la retención de los empleados y la calidad del servicio, lo cual está en estrecha relación con la correcta ejecución de la estrategia de la empresa.

cobrado cada vez más relevancia hasta tornarse en una de las principales acciones a desarrollar.¹¹ Por tal consideración, evitar que las personas que ocupan un lugar neurálgico dentro de la organización se retiren de ella, se vayan para la competencia o pongan su propio negocio en la misma industria en donde venían trabajando, es hoy en día una prioridad. De allí que este estudio haya puesto su atención en la efectividad y los alcances de dichas estrategias de retención.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Indagar por la efectividad y los alcances que tienen las estrategias de retención del personal en organizaciones productivas del Valle de Aburrá.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las estrategias de retención del personal implementadas por organizaciones productivas del Valle de Aburrá.
- Clasificar las estrategias de retención del personal de acuerdo con los sistemas de compensación existentes, implementados por organizaciones productivas del Valle de Aburrá.
- Analizar la efectividad de las estrategias de retención del personal implementadas por organizaciones productivas del Valle de Aburrá.
- Evaluar los alcances de las estrategias de retención del personal en organizaciones productivas del Valle de Aburrá.

1.4 Sistematización de los datos

En la primera parte de la sistematización de los datos, se procedió a identificar el sector económico

al que pertenecen las empresas. Para realizar tal tarea, se utilizó la Clasificación Industrial Internacional Uniforme o código CIIU¹², por sus siglas. Para determinar qué organismo gubernamental poseía información actualizada de la normatividad del CIIU para Colombia se consultó en Internet y se encontró que la Cámara de Comercio de Medellín poseía el archivo de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas (Revisión #3), adaptada y revisada para el país por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

La información que contiene dicho archivo corresponde al Código CIIU Revisión 3AC a seis dígitos, los sectores por estructura CIIU, la explicación CIIU a cuatro dígitos y el glosario de términos. En la clasificación de los códigos CIIU de seis dígitos se encuentra una tabla con información de los mismos por secciones, las cuales están clasificadas en letras de la “A” a la “Q” y especifican actividades económicas como agricultura, pesca, explotación de minas, industrias manufactureras y construcción, entre otras. La forma como se expresan los datos detallados de cada una de esas clases es por medio de información de la sección, subclase, descripción de la actividad económica, macro sector, sector corporativo y subsector corporativo.

Con base en la información que se encontró de las 100 empresas entrevistadas durante el periodo 2008-2009, se consultaron en Internet sus números telefónicos para confirmar esos datos y realizar su respectiva clasificación según el código CIIU. Para aquellos funcionarios de las empresas que no tenían conocimiento del código, se les indicó que este aparece en el RUT como actividad económica y se procedió a registrar el número de cada una. De las 100 entrevistas se optó por trabajar con 89

¹¹ En relación con esto, Peterson (2005) afirma que sin minimizar procesos como los de selección, gestión del desempeño, compensación o los beneficios laborales; sin el ejercicio básico de reclutar, desarrollar, pero sobre todo retener cada vez más el talento dentro de la organización, los demás procesos de GH no se convertirán en procesos claves que agreguen valor al negocio.

¹² El código CIIU, Clasificación Industrial Internacional Uniforme, fue aprobado en 1948 por el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas con el fin de generar estadísticas económicas internacionalmente comparables. Este código ha sido adoptado por los países miembros y en el caso de Colombia ha sido adaptado por el DANE en su tercera revisión (CIIU Rev.3 A.C.). Se puede acceder a este por Internet: http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/seriesm_4rev3_1s.pdf

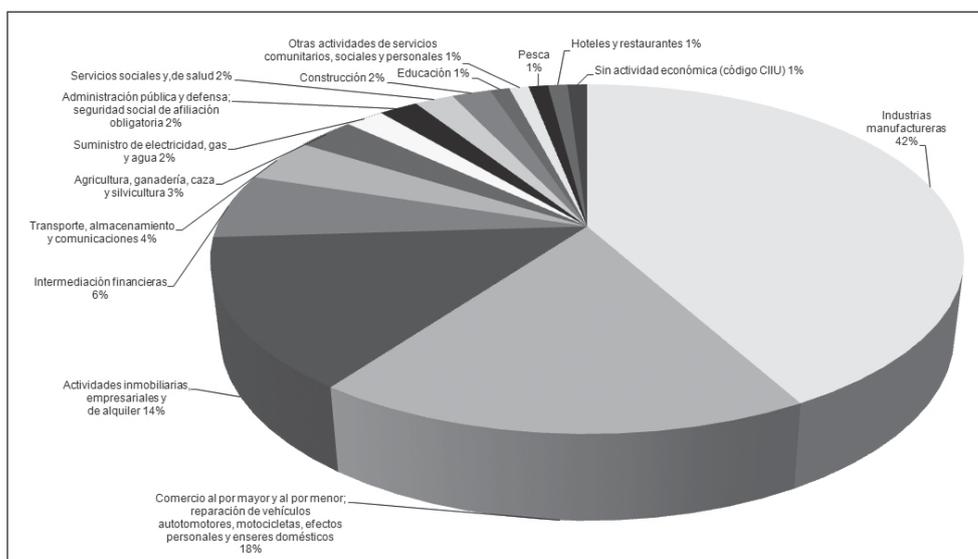
debido a que la información de las 11 restantes no daba garantías de su existencia o presentaban inconsistencias en la información suministrada.

Con el registro de la actividad económica para cada empresa, se procedió a consultar en el archivo de la Cámara de Comercio de Medellín cada uno de los códigos CIU y se referenció la información pertinente; de allí se extrajo solo la clase y la descripción del sector. Con dicha información se

generó un informe de tabla dinámica que excluyera las empresas repetidas; se estableció la cantidad de frecuencias relativas de cada clase y se generó un gráfico con el porcentaje de cada una, en correspondencia con los diferentes sectores económicos, tal como lo muestra la figura 2.

En la segunda parte del proceso se categorizaron las entrevistas transcritas y luego se procedió a su análisis e interpretación.

Figura 2. Principal actividad económica de las empresas



Fuente: Elaboración propia.

2. Referentes conceptuales

2.1 Sobre el concepto “estrategia”

El término “estrategia” o “lo estratégico” se ha puesto de moda y se ha convertido en el mejor “adjetivador”, con el ánimo de darle importancia, fortalecer o llamar la atención frente al término o sustantivo que busca calificar. Al parecer, toda palabra relacionada con algún proceso o actividad administrativa viene acompañada de la palabra “estratégico”¹³.

¹³ A manera de ilustración y como forma de sondeo vía WEB oficiales, se realizó una revisión en 17 universidades colombianas, en marzo de 2008. El 5,4% de los programas de formación formal universitaria en el pregrado, y el 28,3% en el posgrado, incluyen la palabra “estrategia” o “estratégico (a)” en

La literatura referida al término “estrategia” es vasta, pero existe un problema común en su desarrollo: muchos de los autores, cuando van a responder a la pregunta por su definición, realizan un recorrido histórico de cómo llegar al concepto y varían la respuesta o evaden la pregunta del *qué*, por el *cómo*. Dejan el interrogante sin resolver¹⁴.

el nombre de las asignaturas que conforman el plan de estudios de las facultades o escuelas de administración.

¹⁴ Solo por mencionar un ejemplo: “Las estrategias de la compañía conciernen al cómo: cómo lograr el crecimiento del negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo superar la competencia de los rivales, cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio y desarrollar las capacidades organizacionales necesarias, cómo lograr los objetivos estratégicos y financieros” (Thompson & Strickland III, 2004, 12). Así mismo, el tema de la estrategia

Junto con ello, es cierto también que no existe una única definición que se acepte universalmente. Los diferentes autores y dirigentes empresariales emplean el término en forma indistinta. Por ejemplo, algunos incluyen las metas y los objetivos como parte de la estrategia, mientras que otros hacen firmes distinciones entre ambos (Mintzberg, Quinn & Ghoshal, 1999).

Sin embargo, y para efectos de esta investigación, la estrategia se definirá como aquella **“acción colectiva orientada en una dirección común para alcanzar metas previamente establecidas”** (Mintzberg, citado por Karlöf, 1993, 121). “Con más precisión podríamos decir que **la estrategia es un proceso integrado por acciones destinadas a alcanzar metas específicas**” (Karlöf, 1993, 122)¹⁵. De la definición se desprende que no puede existir una estrategia si previamente no se han establecido las metas u objetivos, entendidos estos como los logros que se desean alcanzar y que funcionan como parámetro para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización (Thompson & Strickland III, 2004). Si se tiene claridad hacia dónde se quiere llegar, se podrán establecer acciones que permitan seguir el camino planeado y alcanzar los objetivos previamente señalados.

2.2 Acerca de la “rotación” del personal y las estrategias para evitarla

El término “rotación de recursos humanos” se entiende como la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente. Este intercambio es

—dada su íntima relación con los medios para alcanzar los fines— se relaciona en forma estrecha y en muchos casos como equivalente al término “planeación” y con los elementos que en dicho vocablo intervienen: misión, visión, objetivos, etc.

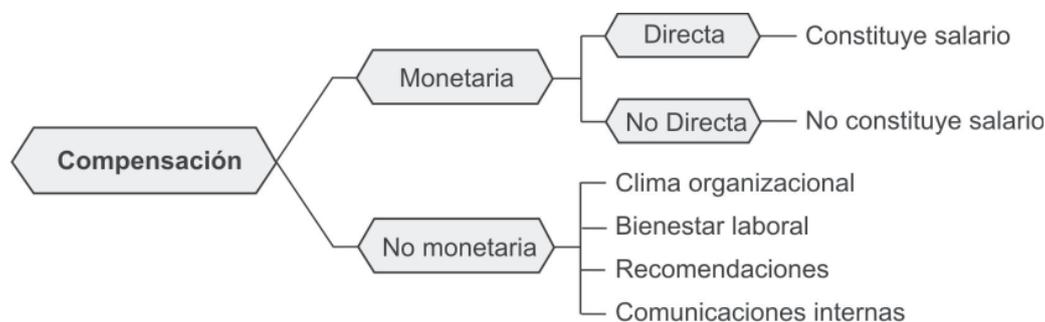
¹⁵ Se tomó la segunda definición de estrategia ya que en la de Mintzberg, Karlöf no hace la aclaración sobre la postura actual del autor, desde la cual propone una mirada de la estrategia mucho más retrospectiva y menos planeada. A pesar de ello, se coloca la definición de Mintzberg por la autoridad que tiene sobre el tema y para demostrar una vez más las distintas posturas y los “giros de timón” que existen sobre el concepto.

definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

La organización, como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de personas que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados. Frente a ello, la literatura sobre el tema ha propuesto diversas “acciones estratégicas” para evitar que dicha rotación aumente o se pierda el control. Las divisiones y clasificaciones que existen al respecto son muchas —numerosas de ellas relacionadas o direccionadas al tema meramente económico—; no obstante, el objetivo de este artículo no es desarrollar una crítica en torno a los criterios de dichas clasificaciones, sino reflexionar sobre la efectividad y viabilidad de su objetivo común: retener al personal¹⁶. Una clasificación clásica se puede observar en la figura 3.

¹⁶ Una clasificación comúnmente aceptada, por su facilidad pedagógica, no tanto así por su estructuración y lógica internas, es dividir la compensación (“método” más utilizado para retener al personal) en lo que se le llama racional y emocional. Este último método agrupa los temas de clima laboral, reconocimientos, bienestar laboral, calidad de vida de los empleados, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicaciones, etc. Mientras que en la clasificación de lo racional se encuentran temas como la remuneración salarial, prestaciones y demás dirigidos a la compensación monetaria. Autores como David Bangs (1995) proponen una mirada retrospectiva y auto-evaluativa de la gestión de la dirección en la manera cómo están tratando a sus empleados, basándose sobre todo en una relación de cercanía amical que fundamente un salario o compensación justa por su trabajo. Otros proponen un sistema de retribución basado en tres componentes: 1) el salario base, la cantidad fija que recibe un empleado regularmente; 2) los incentivos salariales, programas destinados a recompensar a aquellos empleados con altos niveles de rendimiento, y 3) las prestaciones o retribuciones indirectas, que incluyen los seguros médicos, las vacaciones y las retribuciones en especies (Gómez, Cardy & Balkin, 1998). Por su parte, Fitzenz (2000, 274), relaciona el tema de la remuneración con la motivación: “consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño. Para alcanzar reciprocidad, con un interés compartido por el éxito, también es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los propios”. Sea cual fuere la clasificación o división, muchos afirman que retener al personal es una tarea que difícilmente se puede garantizar.

Figura 3. Clasificación de la compensación



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con lo antedicho, se puede afirmar que el tema monetario, como factor motivacional, si bien es importante, no es definitivo como lo han podido corroborar algunos autores desde diversas teorías de compensación:

[...] claramente, el dinero es un factor motivador, pero probablemente no es el único. Otros factores pueden ser las relaciones laborales —tanto personales como profesionales— entre los trabajadores del equipo; la libertad para fijar los horarios; la flexibilidad en el entorno de trabajo; las buenas relaciones “jefe-subordinado”; los sentimientos de libertad y logro, etc. Aunque estos factores motivadores son difíciles de evaluar y pueden variar entre los empleados, uno puede esperar que las tasas de retención del personal se incrementen. (Dess & Lumpkin, 2003, 150).

Aún son escasas las evidencias que indiquen que *pagar más* a las personas constituye el factor más importante para atraer, y sobre todo para retener al personal. La mayoría de los estudios muestran que el factor monetario no es la razón más importante para que las personas tomen o dejen un trabajo y que el dinero no se encuentra entre las primeras razones para ello.¹⁷ Por tal razón, cabe preguntarse: ¿vale la

¹⁷ Únicamente por mencionar dos de ellas: investigaciones realizadas por la Oxford Psychologists Press revelan que la principal motivación para los profesionales de recursos humanos es la significación laboral, ya que las personas necesitan sentir que forman parte integral de una organización y que sus labores contribuyen en forma importante al funcionamiento de ella (Parkinson, 2003). En un artículo de la revista *Organizational Dynamics* se pone de manifiesto que existe poca evidencia que pagar más a las personas constituye el factor más importante

pena poner nuestra mirada en las estrategias monetarias o quizás sea hora de considerar estrategias que vayan más allá de lo monetario?

En una investigación de salarios realizada por Human Capital en 426 empresas, relacionada con 16 sectores y 479 cargos pertenecientes a Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla, se evidenció la necesidad de las compañías de contar con planes de remuneración que favorezcan la atracción y retención del talento (Caro, 2008). Asimismo, muestra una serie de factores que no pasan principalmente por lo monetario, tal como se observa en la figura 4.

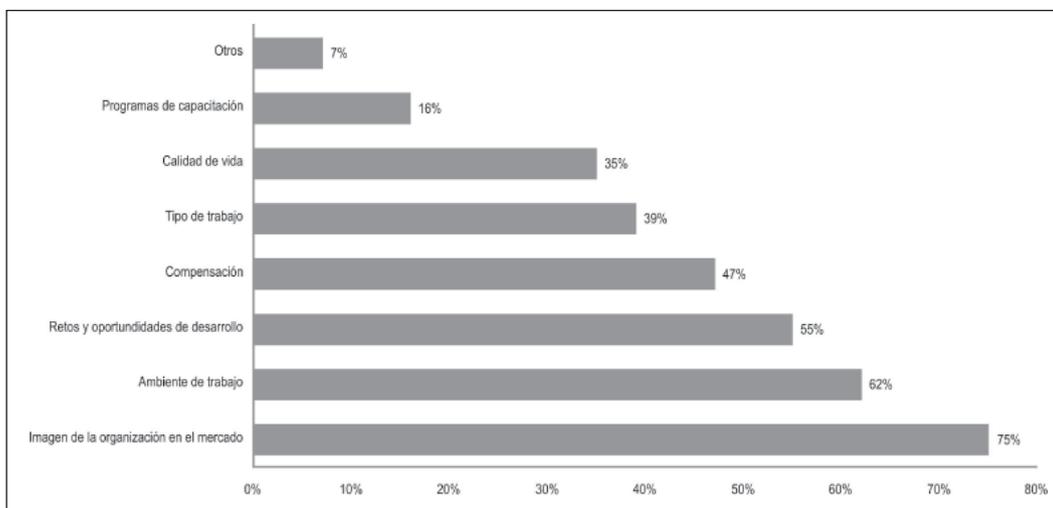
El trabajo constituye el principal medio para ganar dinero y garantizar el cubrimiento de algunas necesidades básicas. Sin embargo, el deseo de cubrir dichas necesidades no es la única razón por la cual la gente permanece en el trabajo¹⁸. El empleo de una persona es un indicador de estatus

para atraer y retener el capital humano. La mayoría de los estudios muestran que el dinero no es la razón más importante por la que la gente toma o deja un trabajo y que el dinero, en algunos estudios, no está siempre entre los diez primeros. Claramente, el dinero no puede ser ignorado, pero no puede ser el principal mecanismo para atraer y retener el talento (Dess & Lumpkin, 2003).

¹⁸ Estudios como los de Max Messmer (2006) afirman que, con el ánimo de buscar retener al personal clave de las organizaciones, estas deben implementar cuatro aspectos: a) atención a los impulsores de satisfacción en el trabajo (beneficios y compensación); b) ambiente de trabajo; c) fomento a los planes de carrera y desarrollo, y d) balance entre el trabajo y la vida. Como se puede ver, el aspecto monetario, referido en este caso a la compensación, es un factor clave, pero no es el único.

que proporciona además un importante sentido de identidad. Durante la vida, las personas buscan asegurar un puesto de trabajo que de alguna manera refleje lo que son y lo que valen y que, en general, permita que se desarrollen y encuentren su felicidad.

Figura 4. Factores de atracción y retención



Fuente: Encuesta Salarial – Human Capital (2008).

Por si fuera poco, el trabajo da estructura a los días y cumple una poderosa función social. Aun así, con todo y lo importante que son estos factores para los individuos, ¿qué es lo que hace que estos quieran permanecer en el puesto de trabajo?

Dar respuesta a esta pregunta no es sencillo y la solución no consiste solo en pagar más dinero o en fomentar en la gente un mayor sentido de participación. Para complicar más las cosas, los motivadores claves quizás difieran de un puesto a otro e incluso, entre las personas. (Parkinson, 2003, 88-89).

La retención de las personas requiere, por lo tanto, no solo de acciones en tal sentido; es necesario y pertinente ahondar en aquellos aspectos de carácter personal que intervienen en la decisión de los sujetos sobre los que se interviene. Por el objetivo propuesto para la investigación, no se profundizó en este último aspecto. Por el contrario, el trabajo se centró en las acciones que realizan las empresas con el propósito de retener al personal.

A continuación se presentan los hallazgos de la investigación. Han sido organizados en concordancia con los objetivos planteados. Así, lo primero que se abordará será la evaluación de la existencia de las estrategias de retención del personal para luego ahondar en su efectividad y los alcances de su implementación.

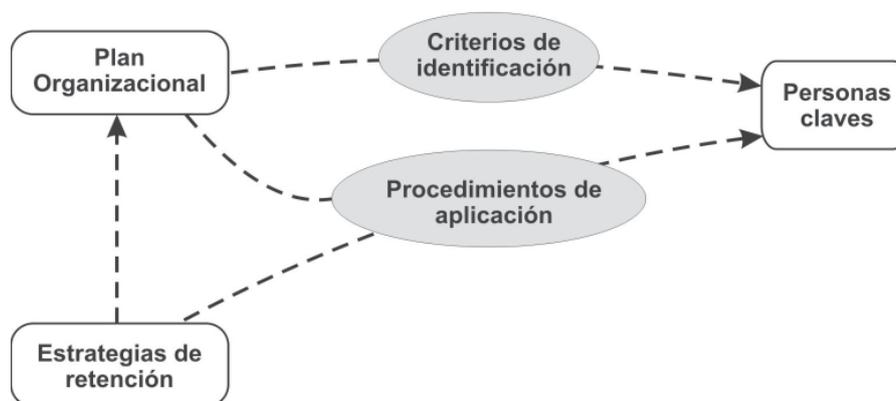
3. Hallazgos de la investigación

3.1 Sobre la existencia de las estrategias de retención de personal

Uno de los resultados que arrojó la *prueba piloto* fue la imprecisión en las respuestas, debido a la inexistencia de un plan organizacional concreto que definiera las estrategias de retención y el procedimiento a seguir para su implementación. Por tal razón, en el instrumento definitivo se optó por comenzar la indagación buscando que los entrevistados indicaran las estrategias de retención existentes en sus firmas. Luego se preguntó por su inclusión en un plan organizacional concreto,

procedimientos de aplicación y criterios de identificación de aquellas personas claves a quienes se pretendía retener, tal como se expresa en la figura 5.

Figura 5. Planes de retención y personas claves



Fuente: Elaboración propia

3.1.1 Planes de retención: generalidades y contradicciones

La existencia de algún tipo de plan organizacional que delinee los procedimientos a seguir para retener al personal es prácticamente inexistente en las organizaciones vinculadas con la investigación. Se llama *plan de retención* a una serie de actividades para el funcionamiento u operatividad de la empresa, pero no están diseñados específicamente para retener al personal. Se determinan una serie de actividades que forman parte de los procesos de GH o de la empresa en general, a las cuales se les atribuye la intención de retener. Así lo caracteriza uno de los entrevistados:

[E 45]¹⁹ Bueno, como te mencionaba ahorita no podemos decir que existe un plan de retención de las personas, básicamente todo lo que hacemos está orientado a desarrollar y retener las personas [...] pero no tenemos un plan de retención, básicamente todo lo que hacemos está destinado a eso.

¹⁹ En adelante, las citaciones a los entrevistados por la investigación de enunciarán como está indicado: [E #] que significa el número asignado por el autor a cada documento base.

Las respuestas que se encontraron son difusas y presentan una serie de contradicciones en cuanto a la existencia de los planes de retención. Por un lado, se afirma que las personas son una prioridad o el principal activo de la empresa pero, por otro, no existe plan organizacional alguno que responda a tal preocupación por retenerlos:

[E 27] El tema de retención está como una de las prioridades claves dentro del plan estratégico. En el plan estratégico no se describe la estrategia pero, por lo menos, se enuncia el tema como una prioridad a trabajar en los próximos cinco años.

Henry Mintzberg *et al.* (1999) plantean que la estrategia es un “patrón de acciones” o un “plan de acción”²⁰. En la primera definición, estos investigadores sugieren que se deben estudiar las estrategias y los procesos por los cuales se desarrollan, es decir, descubrir dichos patrones en las organizaciones e investigar sus orígenes. La segunda definición es mucho más conocida y

²⁰ Estos autores definen la estrategia como patrón en tanto acción que tiene una coherencia a lo largo del tiempo. Plan, aquella acción que busca un resultado en el largo plazo.

denota una intención deliberada de construir un camino en pos de alcanzar un resultado.

Es claro que no puede existir estrategia en ninguno de los dos sentidos si no hay un patrón que se repita en el tiempo, o la intención clara y deliberada por cumplir un objetivo, que en este caso es la retención del personal. Así lo reafirman respuestas como las siguientes:

[E 44] Esos son desarrollos propios del área de GH. Todo esto se ha venido montando en la medida que se ha ido viendo la necesidad y, obviamente, para evitar la fuga de personal para otras compañías.

[E 77] No hace parte del plan organizacional, esto se ha venido estructurando por las necesidades que se han presentado en la planta.

Aseveraciones como estas evidencian la inexistencia de procesos *ex ante* por parte de las empresas entrevistadas. Al parecer, la necesidad o la urgencia marcan la pauta para una implementación en tal sentido, preocupación que solo aparece cuando el riesgo de perder al “personal estratégico” se hace evidente. Drucker (1992, 100) consideraba que “hoy en día todas las organizaciones dicen eso de que «las personas son nuestro principal activo». Pero son pocas las que practican lo que predicán y menos aun las que lo creen de verdad”²¹.

3.1.2 Entre estrategias y actividades

Con base en la reflexión anterior y los cuadros 1 y 2, que sintetizan las distintas “estrategias” desarrolladas por las organizaciones, se puede rescatar que estas constituyen una serie de actividades funcionales u operativas más que estrategias.

- Contrariamente a lo que plantean los resultados de las recientes investigaciones, el carácter monetario de dichas actividades prevalece sobre lo no-monetario.

²¹ Traducción libre.

- Las actividades de formación son las más recurrentes, tanto a nivel monetario como no-monetario.
- Los sistemas de compensación variable y flexible son prácticamente inexistentes y son aplicados como política general; no están direccionados a evaluar la realidad particular de cada persona.
- Las garantías de retención de personal tienden a pasar por un buen *proceso de ingreso*, el cual abarca desde la definición de los perfiles hasta las acciones de selección y contratación.

Los resultados de la investigación permitieron identificar las siguientes estrategias de retención del personal²², siguiendo con el esquema de aquellas que responden a estrategias monetarias y aquellas que no:

• Estrategias Monetarias

- **Beneficios económicos.** Esta estrategia se refiere a las ventajas proporcionadas por la empresa a sus empleados y sus familias. Igualmente, tiene que ver con las facilidades de crédito para vivienda, vehículo y libre inversión, así como auxilios para el estudio a nivel de educación superior y cursos de capacitación. Dentro de esta estrategia también entran los planes de salud complementaria, como pólizas de medicina prepagada, seguro de vida y reconocimientos extras por incapacidad.

- **Bonificaciones - Incentivos.** Esta estrategia describe las bonificaciones otorgadas a los empleados por los resultados demostrados en la ejecución de su trabajo, generalmente medidos a través de indicadores o por antigüedad. En algunas empresas se otorgan primas extralegales o se ejecuta un plan de comisiones para los vendedores, así como bonos especiales.

- **Políticas salariales.** En este caso, la atención recae sobre los salarios de los empleados como

²² La construcción de las mismas se realiza a partir de las respuestas de los entrevistados. De ahí que se utilice en su construcción la nominación de “estrategias”.

estrategia de retención al ofrecérsele un salario superior al salario mínimo legal vigente (SMLV). En la mayoría de las empresas realizan estudios comparativos de mercado y buscan nivelar el salario de los empleados o realizar un aumento por encima de alguna medida como el IPC o la curva salarial del mercado.

- **Compensación variable.** En esta estrategia se incluyen los salarios variables.

- **Compensación flexible (desalarización).** Se utiliza la desalarización de parte de los ingresos de los ejecutivos con el fin de no afectar la retentiva.

• Estrategias No - Monetarias

- **Formación.** Como parte de esta estrategia están los planes de formación y capacitación, el entrenamiento específico continuo, el desarrollo de competencias y las becas de estudio.

- **Calidad de vida.** Aquí se encuentra todo lo referente a la flexibilidad horaria para hacer diligencias, permisos especiales, programas de bienestar como los convenios para los empleados, espacios laborales adecuados o mejoras a los mismos, servicios adicionales y celebraciones de días especiales.

- **Plan de carrera.** Esta estrategia comprende la oportunidad que las empresas brindan a sus empleados de ascender dentro de la organización; incluye los planes de carrera como tales y las promociones.

- **Proceso de ingreso.** Contempla los planes para cerrar brechas entre lo que requiere el cargo y los candidatos internos para cubrirlos. Adicionalmente, considera la política de atraer solo el personal que cumpla con los perfiles definidos previamente y hacerle participar del proceso de inducción y entrenamiento.

- **Clima laboral.** De esta estrategia hacen parte el monitoreo del clima organizacional y los planes orientados a mejorarlo, así como hacer sentir bien al trabajador como si fuera parte de una "familia".

- **Integración familiar.** La empresa promociona actividades de integración con las familias, colaboración y becas extensivas a estas, así como vacaciones recreativas.

- **Estabilidad laboral.** La vinculación directa a término fijo o indefinido, así como las relaciones largoplacistas con el empleado hacen parte de esta estrategia.

- **Plan de sucesión.** El plan de sucesión tiene que ver con la planeación y los procesos que adelantan las empresas para reemplazar al personal. Igualmente se relaciona con el desarrollo de las personas claves en la organización, pues el plan busca que los individuos hagan carrera administrativa y logren acceder a altos cargos.

- **Reconocimiento.** En esta estrategia se encuentran los espacios de reconocimiento público del personal, normalmente materializados con algún beneficio monetario o alguno de tipo afectivo o simbólico.

- **Sentido de pertenencia.** Aquí se busca que el empleado se identifique con su trabajo y con la empresa; se pretende generar en él lealtad y adhesión hacia la organización.

- **Tareas desafiantes.** Las tareas direccionadas al mejoramiento continuo por parte de los líderes, enriquecimiento del cargo y retos del trabajo, son elementos presentes en esta estrategia. La idea es buscar que el empleado siempre tenga algo adicional en qué aportar y hacerlo sentir que genera valor agregado en lo que hace.

- **Gestión del conocimiento.** La compañía pretende gestionar el conocimiento de los empleados.

- **Contraprestación legal.** Se entiende como capacitaciones brindadas a los empleados en contraprestación por su permanencia en la empresa a lo largo de un periodo de tiempo determinado.

Las estrategias descritas se resumen en los cuadros 1 y 2²³.

Cuadro 1. Estrategias monetarias de retención del personal

Categorías	Proposiciones agrupada por temas
Beneficios económicos (49)	<ul style="list-style-type: none"> • Auxilio de transporte • Auxilio para fiestas, seguro de vida, salud prepagada • Ayuda para estudios universitarios y cursos para el desarrollo del empleado • Beneficios económicos para el grupo familiar y el empleado • Facilidades de crédito libre inversión • Fondo de empleados • Préstamos para vivienda y vehículo
Bonificaciones - Incentivos (49)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento salarial o contraprestación en bonos • Beneficios extralegales • Bonificaciones (de acuerdo a los resultados) e incentivos económicos que pueden ser por cumplimiento de metas, logros o utilidades netas de la compañía. • Bonificaciones especiales como al final de cada año y por cumpleaños • Comisiones a vendedores • Premios al mejor empleado • Prima extralegal • Primas • Primas extralegales • Reconocimiento económico de los ascensos • Salarios y bonificaciones por encima del promedio de la industria
Políticas salariales (21)	<ul style="list-style-type: none"> • Salario mínimo superior al SMLV • Mirar la curva salarial y tratar de que los salarios sean muy estables dentro de lo que se maneja en el mercado. • Nivelación de la escala salarial • Estudios de equidad para revisar como esta cada persona con respecto a los demás, teniendo en cuenta el desempeño y sus competencias. • Aumento salarial • Muy buen pago dentro del sector • Verificación del salario para ejecutivos, acorde al cargo y el mercado
Compensación variable (10)	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación variable, flexibilidad en el salario
Compensación flexible (desalarización) (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación flexible para no afectar la retención del empleado

Fuente: Elaboración propia

²³ Las categorías de los cuadros 1, 2 y 3 están organizadas en forma descendente, de acuerdo con la cantidad de veces que dicha categoría es repetida por los actores sociales en las entrevistas. El número entre paréntesis, debajo de cada categoría, así lo expresa.

Cuadro 2. Estrategias no – monetarias de retención del personal

Categorías	Proposiciones agrupada por temas
Formación (47)	<ul style="list-style-type: none"> • Becas Fullbright • Capacitación y desarrollo de competencias • Plan de mejoramiento continuo y desarrollo dentro de la compañía • Planes de capacitación y formación • Proceso de capacitación técnica y gerencial • Se tiene retención por aprendizaje continuo para personas con desarrollos continuos • Seminarios externos
Calidad de vida (39)	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de bienestar laboral, celebraciones de fechas especiales • Áreas de trabajo más amplias, silenciosas y privadas. • Mejoras a los sitios de trabajo • Atención a la calidad de vida del trabajador, desarrollo del mismo • Cada persona posea un portátil de última generación • Flexibilidad en el vestido, en los horarios de trabajo y en su comportamiento • Permisos especiales • Beneficios y convenios con ciertas entidades bancarias, del sector de la salud y otro tipo de entidades
Plan de carrera (25)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de ascenso de cargo • Desarrollo de carrera (mirando a las personas claves) • Desde la misma capacitación, tratando de volver al personal muy polivalente, así tiene muchas posibilidades de moverse dentro de la empresa. • Plan de carrera • Plan de desarrollo profesional y personal • Programa de ascenso por méritos propios de acuerdo a las capacitaciones que vayan culminando los empleados. • Promociones al interior de la compañía y ascensos
Proceso de Ingreso (10)	<ul style="list-style-type: none"> • En la medida en que existen vacantes, revisamos al interior para poder retener talento en la organización • Hacemos un plan de desarrollo para cerrar las brechas entre lo que pide el cargo y lo que tiene un empleado susceptible de reemplazarlo • Inducción y entrenamiento • Proceso organizado de atracción de talento que cumpla con los perfiles que la compañía requiere • Seleccionar gente que le guste ese contexto
Clima laboral (8)	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios y condiciones de cultura • Buen ambiente laboral • Gerencia de puertas abiertas. El fin es que la gente se sienta bien y contenta • Monitoreo del clima organizacional
Integración familiar (8)	<ul style="list-style-type: none"> • Becas para trabajadores e hijos • Actividades de socialización con familias • Diversos programas no solo dirigidos a los trabajadores sino también a las familias de los trabajadores. • Vacaciones recreativas

Categorías	Proposiciones agrupada por temas
Estabilidad laboral (6)	<ul style="list-style-type: none"> Vinculación directa Cláusula de permanencia mínima
Plan de sucesión (6)	<ul style="list-style-type: none"> Plan de sucesión Planes de reemplazo, carreras administrativas dentro de la organización
Reconocimiento (5)	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimientos simbólicos Consolidación de la cultura por medio de espacios de reconocimiento Reconocimiento público al personal (a través de cartas de felicitación, reconocimiento en público del mejor trabajador, al más comprometido)
Sentido de pertenencia (2)	<ul style="list-style-type: none"> Crear un sentido de pertenencia Tratar de proveer significado a los empleados para que se adhieran al propósito mayor
Tareas desafiantes (3)	<ul style="list-style-type: none"> Enriquecimiento del cargo Retos en el trabajo Tareas desafiantes en las que se busca que los líderes de proceso hagan mejoramiento continuo sin desviarse de los objetivos
Gestión del conocimiento (2)	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar procesos de gerenciamiento del conocimiento, proceso de aprendizaje y de gerencia de tecnología (asegurar que el conocimiento de los puestos críticos - impactan la organización- se quede)
Contra-prestación legal (2)	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación en contraprestación de permanencia mínima en la empresa

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Personas claves

Todo plan tiene un objeto de acción, es decir, posee una claridad sobre quién va a ser el “benefactor” de las acciones, actividades o tareas ahí expuestas. Al no existir algún plan para retener al personal, es posible que los criterios de identificación para ubicar a aquellas personas que van a ser objeto de retención, sea también inexistente. El término que se utiliza para referirse a tales empleados es el “*personas ideales*”, “*personas críticas*”, “*soporte esencial*”, “*aquellas que generan valor*”, “*personas importantes*”. Aquí cabe destacar que el calificativo está orientado hacia las personas que laboran en las organizaciones productivas, no al puesto de trabajo, es decir, hay una personalización del cargo, lo cual sugiere una pregunta muy válida: ¿la retención se aplica al cargo o a la persona que ocupa el puesto de trabajo?

La acción de retener va dirigida a la persona que labora más no al cargo, dado que en lo inanimado no hay acción posible que pueda generar algún tipo de relación dada su naturaleza. No obstante, todo puesto de trabajo cumple una función y es la impredecibilidad de las acciones que ahí se desarrollan; vale decir, la estructuración y óptima definición del puesto de trabajo delimitan claramente las funciones, permiten una movilidad y rotación que merme los riesgos en la caída de los procesos o retrasos de ineficiencia y garantizan —en la medida de lo posible— la consecución de la estrategia a largo plazo. Junto con ello, la identificación de los cargos claves posibilita prever acciones que impidan o promuevan la rotación. Esto implica tener cuidado para lograr una coherencia y óptima relación entre el perfil del cargo y la persona que lo ocupa.

3.1.4 Criterios de identificación

En cuanto a los criterios que utilizan las organizaciones para ubicar aquellos empleados que van a ser sujetos de retención, son innumerables, pero se pueden identificar los siguientes:

- Competencias
- Compromiso
- Evaluación del desempeño
- Conocimiento
- Relación con los clientes
- Intención de progresar

En cuanto a los criterios utilizados se encontró que es posible dividirlos entre aquellos que responden a los intereses organizacionales y los que responden a inquietudes de los empleados. Con esto se corrobora lo dicho en líneas anteriores sobre la necesidad de ahondar en las acciones formales de retención y en los aspectos personales de quienes son objeto de retención. Frente a las imprecisiones encontradas, aparece una pregunta: ¿cuáles son los criterios que la compañía tiene en cuenta para determinar a quiénes se les van a aplicar las estrategias de retención? La respuesta lleva a pensar en la estrategia del negocio²⁴ y evaluar aquellos cargos que tienen una incidencia mayor en este. Aunque en la práctica, los cargos de mayor incidencia no son necesariamente los directivos sino, por el contrario, son aquellos cargos operativos que mantienen la operación básica de la organización, se descubre —a partir de los resultados de la investigación— que es un proceso aún no desarrollado por la mayoría de las organizaciones entrevistadas.

²⁴ En el recorrido de la revisión bibliográfica y luego de varias discusiones académicas en torno al tema, se optó por tomar como punto de apoyo la propuesta del profesor Derek Abell (citado por Hill, 2005) ya que esta muestra que la principal meta u objetivo de la empresa es sostener aquellas dimensiones o variables que definen el negocio y por ende permiten que este exista como tal. Si se tiene esto como marco, se podrá profundizar en aquellas acciones que están orientadas a cumplir o satisfacer el principal objetivo de toda organización (la estrategia): sobrevivir o permanecer en el largo plazo. Así, el hecho de tomar al citado autor es un punto de llegada de una reflexión para convertirse en punto de partida de otra.

Desde esta perspectiva, ¿todos los cargos de las distintas áreas en las organizaciones productivas pueden ser considerados “estratégicos”? Los datos inclinan a pensar que no es necesariamente así. Que alguien sea importante, primordial o necesario dentro de la compañía no significa que tenga carácter de “estratégico”; es más, podría ser válido afirmar que existen cargos que están más encaminados y relacionados con el sostenimiento del negocio y por ello podrían denominarse más estratégicos que otros.

Lo anterior se corrobora por el número de afirmaciones en las entrevistas; en estas se sostiene que la organización busca retener al 100% de los empleados²⁵, aunque no a todos con las mismas estrategias. Llama la atención que en la pregunta sobre el proceso de ejecución de las estrategias de retención, prácticamente todas las entrevistas dejan de lado esta interrogante y por el contrario se limitan a repetir la respuesta sobre la existencia de las estrategias.

3.2 Sobre la efectividad

Para evaluar la efectividad de las llamadas estrategias de retención se hace necesario analizar las razones por las cuales las personas abandonan libremente las organizaciones. El cuadro 3 permite apreciar las respuestas que emitieron los entrevistados.

Se hace evidente que el tema monetario se convierte en una de las principales razones del libre abandono. La competencia —representada sobre todo por las multinacionales— ofrece un mayor salario con el objetivo de persuadir a los mejores empleados para que abandonen la organización donde laboran. Esta práctica se convierte en una acción concreta de ofrecimiento externo agresivo

²⁵ Tan sólo por poner un ejemplo y no extendernos en este punto, las entrevistas 22, 23, 26, 63, 64, 68, 66, 75 y 72 hablan explícitamente que buscan retener al 100% de los empleados. Incluso hay algunas otras que están inconformes con los resultados obtenidos hasta el momento ya que solo se plantea la meta de retener a un porcentaje y no la totalidad del personal.

y recurrente que impacta en las políticas de compensación de las organizaciones; así, estas se encuentran con la sorpresa repentina de tener que reestructurar o redefinir sus estrategias y políticas de compensación al momento de intentar retener al personal por medio de un mayor salario. Sin embargo, ejercer tal acción pone en riesgo la estructura salarial y con ello las relaciones laborales de la organización.

En cuanto a razones de abandono referidas al trabajo, una serie de temas importantes se presen-

tan para analizar. El primero de estos corresponde a las propias expectativas de las personas. Para el trabajador, su compromiso de afiliación no es con la organización, es con su conocimiento individual, con su proyecto de vida, con sus intereses. Esto se explica por el resquebrajamiento del paternalismo y el distanciamiento del sentido de lealtad organizacional que se expresa en las continuas fusiones y adquisiciones empresariales, las cuales permean un cambio organizacional que ya no tiene en cuenta la continuidad de los empleados, pues el criterio de rentabilidad prima sobre todo lo anterior.

Cuadro 3. Razones de libre abandono

Categorías	Proposiciones agrupada por temas
Mayor salario (59)	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecida por la competencia • Ofrecida por multinacionales • Ofrecida por otras empresas
Trabajo (49)	<ul style="list-style-type: none"> • Poco desafiante • Exceso en la carga de trabajo • Lejanía del lugar de trabajo • No cumple con el perfil • Fortalecer el perfil laboral • No existen posibilidad de ascender • Buscar un cargo de mayor jerarquía • Conocer otras áreas • Flexibilidad en el horario • Mala imagen de la empresa • Por políticas de renovación de las empresas • Expectativas diferentes • Clima laboral • Por mejoras locativas en el lugar de trabajo
Formación (20)	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar fuera del país algún posgrado • Fortalecimiento de una segunda lengua • Culminar sus estudios profesionales • Aprendizaje profesional en otra compañía
Cambio del lugar del trabajo (14)	<ul style="list-style-type: none"> • Al exterior • Dentro de la ciudad en donde trabaja
Empresa propia (11)	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados como dueño de la nueva empresa • Colaboración a familiares
Familia (6)	<ul style="list-style-type: none"> • Crianza de sus hijos • Posibilidad de trabajar desde su casa
Tipo de contratación (5)	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos a término indefinido • Cambios en el tipo de contrato
Relaciones laborales (3)	<ul style="list-style-type: none"> • Con otros compañeros de trabajo • Con los jefes

Fuente: Elaboración propia

Frente a la pregunta ¿por qué las personas abandonan libremente su organización?, las siguientes respuestas describen bien lo mencionado:

- [E 35] [...] el jefe, un estilo de dirección que no satisfaga sus expectativas. Los jóvenes de esta generación pertenecen a hogares de papás separados y han sido personas carentes de afecto, entonces esperan encontrar en los escenarios de trabajo líderes de los cuales tengan apoyo y afecto.
- [E 48] Porque hacen parte de una generación cuyos compromisos de afiliación están en sus conocimientos, en su proyecto de vida no están afiliados a ninguna.
- [E 51] [...] mejores posibilidades en otras empresas y solo miran el factor dinero no miran los valores agregados.

En relación con el trabajo mismo, las respuestas dejan ver un fenómeno recurrente cual es el cambio continuo de empleo.²⁶ Las empresas consideran que esto es expresión de una búsqueda constante por una oportunidad futura de conocimiento, ya que los empleados ven a la organización como un espacio al cual hay que sacarle el máximo provecho posible, hasta agotarlo. Una vez que ello suceda, las personas proceden a buscar otra organización en donde puedan reiniciar un proceso nuevo de aprendizaje.

Se vislumbra también una fuerte tendencia por trabajar en forma independiente (*freelance*). De esta manera, los individuos se tornan en empleados autónomos que desarrollan actividades laborales para varios clientes con un contrato normalmente temporal y generalmente desde su hogar. Las estrategias de retención, por el contrario, están orientadas a que los trabajadores permanezcan dentro de un horario específico —más allá de la flexibilización que se pueda encontrar en algunas organizaciones— bajo unas metas prefijadas. Los

participantes en la investigación son conscientes que dicho esquema de trabajo se enfrenta a una tendencia por parte de los empleados de buscar ya no una mayor flexibilización sino poder evitar el exceso en la carga laboral y no tener que estar supeditados al cumplimiento de unos compromisos rigurosos que impidan su crecimiento y expansión profesional.

Fruto del gran avance tecnológico, se ha incrementado la demanda de empleados con habilidades técnicas. Esto permite que generaciones más jóvenes puedan ocupar cargos de mayor importancia dentro de las organizaciones. Por consiguiente, el deseo por buscar una formación en áreas de conocimiento técnico específico (a nivel nacional o en el extranjero) o en una segunda lengua, se convierten en razones de peso para que las personas opten por abandonar su lugar de trabajo, a pesar del costo de oportunidad que eso implica. La expectativa está ligada no solamente a poder conseguir un nuevo empleo mejor remunerado, sino que se aprecia como una inversión que permite gozar más adelante de una estabilidad laboral más segura.

También aparece con fuerza en las respuestas la necesidad de lograr un equilibrio entre la vida y el trabajo.²⁷ En ese sentido, los horarios y los espacios para la crianza de los hijos se vuelven aspectos fundamentales. La efectividad pasaría, entonces, por buscar un equilibrio entre el trabajo y las necesidades vitales cotidianas, lo que implica repensar los criterios de rentabilidad inmersos en las decisiones, pues estos, muchas veces, obligan a los empleados a sacrificar espacios personales y familiares en pos de cumplir con las metas de productividad.

La efectividad de las estrategias de retención, de esta manera, queda reducida a la ejecución de una serie de actividades con las cuales se persigue un

²⁶ Reconocido en el ámbito empresarial como el "job-hopping".

²⁷ Este tipo de acciones son desarrolladas por las organizaciones en lo que se denomina Empresas Familiarmente Responsables (EFR).

equilibrio entre los intereses y objetivos personales de los empleados y los de la organización. La búsqueda de dicho equilibrio se sostiene en una línea muy delgada, muy difícil de evaluar y garantizar. Las razones que se aducen para el libre abandono, como resultado de la investigación, expresan una serie de variables que van más allá de las llamadas estrategias de retención. Como actividades propias de los procesos que implementa la organización y que lidera el área de GH, estas estrategias buscan garantizar una operatividad del negocio. Al no existir formalmente planes de retención, la efectividad quedará sujeta a una implementación de hecho.

3.3 Sobre los alcances

Una mirada sobre la existencia y la efectividad de las estrategias de retención del personal, remite necesariamente a profundizar sobre algunos de los procesos del área de GH en las empresas. En concreto, el tema de la compensación se vuelve un elemento primordial, tanto como estrategia de retención como práctica para evitar que las personas abandonen libremente las firmas. Una política de salario justo, que considere la economía y los salarios del mercado, depende de factores externos que muchas veces las mismas compañías no están en capacidad de igualar con la oferta. Por otro lado, si bien es un elemento neurálgico, también es una razón sumamente subjetiva, ya que subirle el salario a una persona con la intención de retenerlo es prolongar el tiempo de salida, pues el empleado tenderá a buscar una opción económica mayor.

Un análisis óptimo de los puestos de trabajo permite definir un perfil que compatibilice las funciones del cargo con las habilidades de la persona que lo va a ocupar. Si bien existen metodologías que buscan realizar este proceso, es muy difícil afirmar categóricamente que una persona podrá adaptarse al puesto asignado. El clima, la misma carga laboral y los aspectos sociológicos adscritos a cada puesto de trabajo configuran una realidad en donde las garantías de éxito, más allá del esfuerzo consciente y responsable, son razonablemente cuestionadas.

Los planes de carrera, entendidos como el conjunto de puestos de trabajo que la persona recorre a lo largo de su vida laboral, se vuelven un elemento primordial para la retención. De los resultados de la investigación se puede afirmar que el tema de retención es un gran problema del cual todavía adolecen las organizaciones. Las necesidades de formación están asociadas a buscar una oportunidad de ascenso dentro de las organizaciones. La no existencia de dichos planes promueve una gran movilidad, que va más allá del salario, con el objetivo de alcanzar objetivos personales.

En relación con lo anterior, y como producto de esta investigación, se devela la figura del jefe como un elemento integrador y ejecutor de las políticas organizacionales. El área de GH tiene dificultades objetivas para encargarse de llevar a cabo y velar por el cumplimiento de tales políticas. En consecuencia, los jefes tienen la tarea de ejecutar y hacer seguimiento a la implementación de dichas estrategias, convirtiéndose así en la imagen de la organización, a la vez que canalizan las políticas y controlan el cumplimiento coherente de las mismas. En tal sentido se podría afirmar que en el cumplimiento correcto de la labor del jefe reside mucho el éxito de la retención de los empleados.

De esta forma, hablar de los alcances es referirse a las prácticas propias del área de GH. Estas no pueden garantizar, por más eficaces y eficientes que sean sus procesos, la retención de los empleados.

4. Consideraciones finales y recomendaciones

Las estrategias de retención definidas por las organizaciones partícipes de esta investigación, se convierten en una serie de actividades que forman parte del sostenimiento de los diferentes procesos internos. Muy pocas empresas tienen definidas acciones (vislumbradas en algún plan organizacional) que estén orientadas específicamente a retener al personal.

No existen procedimientos claros para identificar a las personas claves dentro de las organizaciones. Por tanto, hay ausencia de planes de retención y estos no se convierten en aspectos prioritarios para las organizaciones entrevistadas. No existen criterios claros para determinar qué cargos van a ser objetos de retención, lo cual introduce el interrogante sobre el conocimiento de los cargos estratégicos dentro las compañías y el planteamiento de una metodología para su identificación.

En ese contexto se advierte cierta contradicción —que se convierte a su vez, en un llamado a la reflexión— entre las promesas expuestas por el área de GH y los resultados de esta investigación. En las organizaciones entrevistadas, es paradójico, que muchos de los responsables del área de GH o, en su defecto, los concedores de las políticas de retención del personal, expresen la inexistencia de procedimientos para buscar retener al personal “clave”. Bajo la premisa que son las personas “el principal activo” dentro de las organizaciones, la precaria existencia de políticas para retener al personal clave lleva a cuestionar la real, certera y concreta preocupación por los empleados, quienes trascienden los prometedores discursos, muchos de los cuales están contagiados por el alarde de un contenido vacío que muchas veces sirve como mero revestimiento de gestión “exitosa”²⁸.

Los hallazgos de la investigación han permitido identificar las principales “estrategias” de retención que aplican las organizaciones entrevistadas. Si bien no ha sido uno de los objetivos propuestos, los resultados expuestos abren la posibilidad de construir un bosquejo de medidas que configuren una visión más amplia y holística de aspectos que vayan más allá de lo meramente monetario.

Si se tiene en cuenta el trasfondo de lo discutido sobre la efectividad y alcances de las actuales “estrategias” de retención se pueden delinear algunas recomendaciones para la implementación de una política de retención de personal:

²⁸ Dichas contradicciones ya han sido motivo de discusión, entre otros autores, por Muñoz (2002).

- Evaluar la congruencia y consistencia de los resultados del análisis del *puesto de trabajo* y del proceso de selección de personal. El perfil del candidato es el resultante de un profundo análisis del puesto de trabajo,²⁹ mediante el cual se deben examinar los aspectos *extrínsecos* al cargo (requisitos físicos, intelectuales, responsabilidades adquiridas y las condiciones de trabajo, por mencionar algunos), y, a la vez, aquellos aspectos *intrínsecos* que corresponden —entre otras cuestiones— al impacto y la relación que dicho cargo tiene con el objetivo del negocio y, en ese sentido, con la estrategia diseñada para su cumplimiento.
- Analizar —a partir de lo anterior— el perfil del candidato para los puestos “claves”. Dentro de los muchos elementos que definen el perfil, es necesario considerar aquellos que están relacionados con la dimensión espacio-temporal. De las razones de “libre abandono” (cuadro 3), el aspecto de *largo plazo* se convierte en una variable a considerar al igual que aquellos factores de carácter personal del empleado, muchos de ellos referidos a su lugar de residencia. Por tal consideración, se busca que el perfil de estos “cargos claves” corresponda con empleados que permanezcan y sobre todo, crezcan laboral y personalmente dentro de la organización. Como colofón, todo puesto clave deberá contar necesariamente con un plan de carrera y un plan de sucesión, retroalimentando así la definición del mismo perfil (capacidad para desaprender, para enseñar, para delegar, etc., por poner algunos ejemplos).
- Implementar una política de retención de empleados “claves” de acuerdo a la realidad particular de cada organización. Dicha política llevará los *criterios clave* de identificación del personal “clave” (con base en los dos puntos

²⁹ Esto, a pesar de investigaciones como las de Calderón, Naranjo y Álvarez (2007) quienes exponen el poco desarrollo y la falta de sistematización de los Procesos de Gestión Humana en Colombia.

anteriores) y los procedimientos para su ejecución. Si bien los aspectos monetarios todavía prevalecen como estrategias de retención, es necesario considerar, en las políticas o en algún plan organizacional, aquellos aspectos no monetarios para la retención. De ese modo se tendrá una mirada menos pragmática y funcional en lo referido a la *gestión de las personas*.

- Orientar las relaciones empleado – empresa hacia una actitud hacia la escucha y el habla. Este criterio no solo es válido con respecto a los *empleados claves* sino, en general, en la relación con todas las personas. No se trata únicamente de aprender a escuchar al “otro”, también de cederle la palabra como signo y expresión de que ese “otro” puede desarrollar un aspecto que lo hace hombre de relación, ya sea opinar, retroalimentar o sugerir; es la vía adecuada hacia el establecimiento de una relación de mutua confianza. Según los hallazgos de la investigación, los aspectos personales y de relación son los que tienen una mayor repercusión en las personas.

Por último, la investigación se centró en indagar por aquellas estrategias que las organizaciones entrevistadas implementan para retener al personal calificado. Pero es pertinente también investigar el punto de vista de aquellos que son objetos de retención, aspecto que sería complementario del trabajo que se ha expuesto. Las empresas podrán poner en práctica una serie de medidas para retener, pero la disposición de quedarse obedecerá a la decisión libre y autónoma del sujeto. En tal sentido, la eficacia pasará por el diálogo entre la organización y el sujeto; relación que requiere necesariamente de un acercamiento alejada de una visión pragmática y funcional y sí, más bien, abierta al diálogo y a la mirada comprensiva y relacional del ser humano (Pichault & Nizet, 2008).

Bibliografía

- Ban, C.; Drahnak-Faller, A. & Towers, M. (2003). “Human resource challenges in human service and community development organizations”, *Review of Public Personnel Administration*, 23(2). Section on Personnel Administration and Labor Relations of the American Society for Public Administration, pp. 133-153.
- Bangs, D. (1995). *Cómo planificar sus recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Bonilla Castro, E. y P. Rodríguez. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.
- Boxall, P; Macky, K. & Rasmuseen, E. (2003). “Labour turnover and retention in New Zealand: the causes and consequences of leaving and staying with employers”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(2). Australian Human Resources Institute, pp. 196-214.
- Browne Jamison, I. (2003). “Turnover and retention among volunteers in human service agency”, *Review of Public Personnel Administration*, 23(2). Section on Personnel Administration and Labor Relations of the American Society for Public Administration, pp. 114-132.
- Calderón Hernández, G.; Naranjo Valencia, J. C. y Álvarez Giraldo, C. M. (2007). “La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación”, *Estudios Gerenciales*, 23(103). Universidad ICESI, pp. 39-64.
- Caringi, J. C.; Strolin-Goltzman, J.; Lawson, H. A.; McCarthy, M.; Briar-Lawson, K. & Claiborne, N. (2008). “Child welfare design teams: an intervention to improve workforce retention and facilitate organizational

development”, *Research on Social Work Practice*, 18(6). Florida State University College of Social Work, pp. 565-574.

Caro, J. M. (2008). Retención, estrategia crucial para recursos humanos. GestionHumana.com [http://www.gestionhumana.com.htm]. (12 de septiembre de 2008)

Carr, J. C.; Pearson, A. W.; Vest, M. J. & Boyar, S. L. (2006). “Prior occupational experience, anticipatory socialization, and employee retention”, *Journal of Management*, 32(3). Southern Management Association, pp. 343-359.

Casey, T. F.; & K. Warlin. (2001). “Retention and customer satisfaction”, *Compensation & Benefits Review*, 33(3). Sage Publications, pp. 27-31.

Catlette, B. & R. Hadden. (2000). “Prepared to go, but eager to stay”, *Workforce*, 79(8). ACC Communications Inc., pp. 32-34.

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

Chanlat, J. F. (2002). *Ciencias Sociales y Administración*. Medellín: Universidad EAFIT.

Cooil, B.; Aksoy, L.; Keiningham, T. L. & Maryott, K. (2009). “The relationship of employee perceptions of organizational climate to business-unit outcomes”, *Journal of Service Research*, 11(3). Center for Excellence in Service, University of Maryland, pp. 277-294.

Dandeker, C. *et al.* (2010). “Laying down their rifles: the changing influences on the retention of volunteer british army reservists returning

from Iraq, 2003-2006”, *Armed Forces & Society*, 36(2). Inter-University Seminar on Armed Forces and Society, pp. 264-289.

Dess, G. G. & G. T. Lumpkin. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.

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

Drucker, P. (1993). *La sociedad poscapitalista*. Barcelona: Apóstrofe.

_____. (1992). “The society of organizations”, *Harvard Business Review*, september - october. Harvard Business Review Publishing. pp. 95-104.

Elangovan, A. (2001). “Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis”, *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(4). Emerald, pp. 159-165.

Fitzenz, J. (2000). *Cómo medir la gestión de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.

Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Universidad EAFIT.

Gifford, B.; Zammuto, R.; Goodman, E. & Hill, K. (2002). “The relationship between hospital unit culture and nurses’ quality of work life”, *Journal of Healthcare Management*, 47(1). American College of Healthcare Executives, pp. 13-26.

Gómez, L. E.; Cardy, R. & Balkin, D. (1998). *Gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Prentice - Hall.

González Gatica, R. (2005). *Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva*. México: Norma.

Grindel, C. (2004). "Mentorship: a key to retention and recruitment", *Medsurg Nursing*, 13(1). Academic of Medical Surgical Nurses, pp. 36-37.

Han, G-S. & J. S. Humphreys. (2006). "Integration and retention of international medical graduates in rural communities", *Journal of Sociology*, 42(2). Sage Periodicals Press, pp. 189-207.

Harvard Business Essentials. (2003). *Contratar y retener a los mejores empleados*. Barcelona: Deusto.

Hayton, J. C.; Allen, D. G. & Scarpello, V. (2004). "Factor retention decisions in exploratory factor analysis: a tutorial and parallel analysis", *Organizational Research Methods*, 7(2). The research methods division of the Academy of Management, pp. 191-205.

Hill, C. W. (2005). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. México: Mc Graw Hill.

Kaplan, R. & D. Norton. (1997). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

Karlöf, B. (1993). *Práctica de la estrategia. El desarrollo de la capacidad estratégica en esta década*. Barcelona: Granica.

Kim, C. (2000). "Recruitment and retention in the Navajo Area Indian Health Service", *Western Journal of Medicine*, 173(4). BMJ Group, pp. 240-243.

Kim, S. E. & J. W. Lee. (2007). "Is mission attachment an effective management tool for employee retention? An empirical analysis of

a nonprofit human services agency", *Review of Public Personnel Administration*, 27(3). Section on Personnel Administration and Labor Relations of the American Society for Public Administration, pp. 227-248.

Messmer, M. (2006). "Four keys to improved staff retention", *Strategic Finance*, 88(4). Institute of Management Accountants, pp. 13-26

Min, H. & A. Emam. (2003). "Developing the profiles of truck drivers for their successful recruitment and retention: a data mining approach", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 33(2). Emerald, pp. 149-162.

Mintzberg, H.; Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico*. Madrid: Prentice Hall.

Muñoz, R. (2002). "Paradigmas organizacionales y gestión humana, por una nueva ética de la relación laboral", *Revista Universidad EAFIT*, 43(127). Universidad EAFIT, pp. 9 -17.

Parkinson, M. (2003). *Aplicación de la psicología en los negocios*. México: Mc Graw Hill.

Peterson, C. (2005). "Employee retention: the secrets behind Wal-Mart's successful hiring policies", *Human Resource Management*, 44(1). Wiley Periodicals INC, a Wiley Company, pp. 85-88.

Pichault, F. & J. Nizet. (2008). "De la sociología de las organizaciones a la gestión de los recursos humanos: una propuesta de marco de análisis", *Administración y Organizaciones*, 11(21). UAM-Xochimilco, pp. 47-84.

Reynolds, D.; Merritt, E. A. & Gladstein, A. (2004). "Retention tactic for seasonal employers: an exploratory study of U.S. based restaurants", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(2). International Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education, pp. 230-241.

Sheehan, C.; Holland, P. & De Cieri, H. (2006). "Current developments in HRM in Australian organizations", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2). Australian Human Resources Institute, pp. 132-152.

Smith, Z.; Youngman, K. & Light, R. (2002). "Supporting army recruiting and retention", *Engineer*, 32(4). The professional Bulletin of Army Engineers, pp. 19-21.

Spencer, D. (1986). "Employee voice and employee retention", *Academy of Management Journal*, 29(3). Academy of Management, pp. 488-502

Starks, G. L. (2007). "The effect of person-job fit on the retention of top college graduates in federal agencies", *Review of Public Personnel Administration*, 27(1). Section on Personnel Administration and Labor Relations of the American Society for Public Administration, pp. 59-70.

Thompson, A. A. & A. J. Strickland III. (2004). *Administración estratégica. Textos y casos*. México: Mc Graw Hill.

Timmins, N. (2002). "An exodus from public service: an audit commission report on recruitment and retention in the sector makes uncomfortable reading", *Financial Times*, 5 spt. p. 11.

Waddington, J. (2006). "Why do members leave? The importance of retention to trade union growth", *Labor Studies Journal*, 31(3). West Virginia University Press, pp. 15-38.

Whittington, R. (2002). *¿Qué es la Estrategia? ¿Realmente importa?* 2ª edición. Madrid: Thompson.

Wolson, S. (1991). "Worker retention", *Restaurant Business*, 90(8). Restaurant Business, pp. 65-72.