

Recibido 28 agosto de 2015 / Aceptado 22 de noviembre de 2015

# Employee retention, a strategy for organizational success

## RETENCIÓN DE EMPLEADOS, UNA ESTRATEGIA PARA EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES

**Carlos Garcés Hernández\***  
**Isabel Londoño Restrepo\*\***  
**Katherine Méndez Conde\*\*\***  
**Jormaris Martínez Gómez\*\*\*\***

### Forma de citar este artículo en APA:

Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K. y Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. Revista Fundación Universitaria Luis Amigó, 3(1), 108-115.

### Resumen

La retención de empleados es una práctica que recientemente ha tomado gran fuerza al interior de las organizaciones, ya que permite identificar individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa y realizar acciones que se orienten a que permanezcan en la misma. Este artículo se centra en las estrategias que se han propuesto para tal fin, entre las cuales encontramos brindar autonomía a los empleados para ejercer sus funciones, compartir información sobre la estrategia e involucrarlos para alcanzar los objetivos y establecer planes de carrera, entre otros. Sin embargo, para implementarlas adecuadamente, se debe realizar un trabajo de preparación y concienciación no sólo con los directivos que ocupan altos cargos, sino también con los empleados en todos los niveles jerárquicos, debido a que dichas estrategias son aplicables a los individuos y no a los cargos.

Puede percibirse que existen dificultades para que una organización decida implementar estrategias de retención de empleados, lo cual no radica en falta de estrategias sino en su implementación al interior de la organización, en la capacidad de los cargos directivos para evaluar su pertinencia y necesidad, en la habilidad de los empleados para requerirlas y en las políticas de gestión humana que sean implementadas.

### Palabras clave

Retención, motivación, empleados, empresa, estrategias.

\* Contador público de la Funlam. Correo electrónico: carlangar325@hotmail.com

\*\* Psicóloga de la Funlam. Correo electrónico: iscrila@hotmail.com

\*\*\* Administradora financiera de la Funlam. Correo electrónico: kmendezco@gmail.com

\*\*\*\* PhD en Psicología. Docente de tiempo completo de la Funlam. Correo electrónico: jormaris.martinezgo@amigo.edu.co

## Abstract

Employee retention has recently become a very strong practice within organizations, since it allows identifying individuals in key positions in the company and doing actions aimed at keeping them in the company. This paper focuses on strategies devised with that purpose, among which it is worth noting autonomy offered to employees in the exercise of their functions, information shared on the strategy, getting them involved in the pursuit of goals and opening room to the development of career plans, etc. Nevertheless, in order to implement them adequately, both training and awareness become necessary, not only among top executives, but also among employees at all hierarchical levels, since such strategies apply to particular individuals and not to their roles.

It may be noticed that there are difficulties for an organization to decide to draw up employee retention strategies, which do not properly refer to the lack of strategies, but to their pursuit within the organization, to the management's capability to assess their pertinence and necessity, to the employees' ability to require them, and to the human management policies implemented.

## Keywords

Retention, motivation, employees, company, strategies.

# Introducción

Este artículo es resultado de la fase analítica de la investigación “Impacto de las prácticas de gestión del talento humano sobre los resultados de innovación de grandes empresas de Medellín” el cuál se desarrolló en diferentes organizaciones tanto del sector público como privado.

Entre las prácticas de gestión humanas evaluadas, se indagó por las estrategias de retención de personal, las cuales permiten a las organizaciones que su capital humano permanezca en ellas, mejorando las condiciones laborales y los vínculos con el empleado y entre los empleados.

## Retención de empleados

La retención de empleados hace referencia a “aquellas prácticas administrativas orientadas a ‘no dejar ir’ a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa” (González, 2009, p. 8). Sin embargo, se evidencia en la realidad, que en ocasiones debe retenerse el personal no sólo de cargos importantes, sino aquellos que llevan una larga trayectoria en la organización que les ha permitido adquirir conocimiento implícito acerca del funcionamiento de la misma, y que representaría gran pérdida de capital para la organización, si este capital humano se fuga.

Barragán, Castillo & Guerra (2009) plantean que las grandes empresas son cada vez más conscientes de que retener a los empleados implica la misma atención que pueden requerir las áreas de venta y mercadeo, entendiendo que sus empleados deben estar satisfechos para desempeñarse de manera productiva, eficiente y orientada al cliente, impactando de forma directa los resultados operativos, ya que esto es un factor crucial para que tanto la misión, como la visión de una organización pueda llevarse a cabo.

Al hablar de permanencia se coloca en juego “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’” (González, 2009, p. 7). Por el contrario, en las empresas más pequeñas no hay una conciencia real sobre la importancia de retener al personal; en el afán de resolver el día a día, se olvida hacer un balance de los costos que implica la selección, contratación, inducción y curva de aprendizaje del nuevo personal. De acuerdo con Birchfield, 2001, como se cita en Santacruz (2011):

los nuevos empleados se pueden tardar hasta seis meses en el conocimiento de sus funciones, tardarse 18 meses para conseguir integrarse en la cultura de una organización y lleva 24 meses antes de que realmente se conozca la estrategia y el negocio al que se han unido (p. 13).

Es importante reconocer, igualmente, que la mayoría de estas pequeñas empresas son microempresas o empresas familiares, que en su mayoría cuentan con finanzas insuficientes y personal poco capacitado para implementar un programa de retención. Pero cabe anotar que, en este caso, las pequeñas empresas, también conocidas como pymes, tienen ciertos distintivos que las hacen diferentes a las grandes empresas. Por ejemplo, tienden a ser más emprendedoras, soñadoras con intereses culturales muy arraigados y eso las lleva a ser motivadoras, para que los empleados se puedan quedar.

Es por eso que Barragán, Castillo & Guerra (2009) plantea que un empleado motivado, con disposición de trabajar, con adecuados intereses de responder a las responsabilidades laborales, está menos interesado en dejar la empresa, porque su estancia en la compañía será más segura. Según estos mismos autores (p. 148):

Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa. La situación menos deseable y perjudicial para la empresa es cuando estos clientes, no tienen inconveniente en seguir al empleado si éste cambia de empresa.

Por otro lado, Velasco (2010) manifiesta que para diseñar un plan de retención en una empresa es muy importante hacerse varias preguntas, como por ejemplo por qué y a quiénes se quiere retener, ya que daría más facilidad de crear mejores estrategias, pautas y herramientas para sostener a los empleados con visión de la compañía; pero teniendo muy presente que todas esas estrategias deben ser creíbles y mejoradas a las necesidades de la organización. Y así el proyecto funcione.

De esta manera Velasco (2010) plantea como estrategias: “Ofrecer mínimamente el salario del mercado” (p. 2). Así hoy en día el salario no sea tan importante para muchas de las personas que trabajan, sí puede ser una motivación emocional que le ayude a incluirse en la compañía que piensa en él, como un ser que vive y necesita sostenerse bajo una calidad de vida digna. “Garantizar que el personal nuevo tenga un excelente empalme con su cargo” (p. 2). Un adecuado empalme en un cargo es un excelente inicio para una persona que trae un cúmulo de conocimientos que podrían haber estado retenidos, pero que al llegar a un nuevo ambiente y encontrarse con que puede ofrecer lo que sabe y puede aprender más de lo que conoce es una ventaja que trae consigo un buen empalme o también llamado inducción a que el empleado se quede y comercialice la empresa.

“Dar la autonomía necesaria a los empleados para el desarrollo de las funciones” (Velasco, 2010, p. 2). Cuando cualquier entidad le da la potestad necesaria a sus empleados para que diseñen, creen y sueñen con lo que pueden hacer dentro de ella, aumenta en ellos un auto concepto y una auto eficacia tan alta, que les da posibilidad de que se conviertan en asociados emocionales de la empresa y no querer salir de allí por mucho tiempo, ya que su mayor deseo es ver cómo sus proyectos crecen y le ayudan a aumentar incluso su nivel salarial. “Brindar la oportunidad que asuman nuevos retos y el apoyo necesario para desarrollarlos con éxito” (p. 2). Esta estrategia ayuda a empleados que pueden verse como inútiles en el tiempo de estancia, a mejorar su capacidad cognitiva y a enriquecer los puestos de trabajo.

“Entregar información privilegiada sobre la estrategia, planes a futuro, indicadores, involucrar a los empleados para alcanzar dichas metas, hace que se sientan valorados” (Velasco, 2010, p. 2). Extender los planes de la organización a los empleados, posibilita aparte de sentirse valorados, el reducimiento de incertidumbres en la estancia en su cargo o en la compañía, posibilitando seguridad en sus empleos; además les ayuda a tomar decisiones sobre su gestión, a comunicar, a orientar y reconstruir la unidad en el trabajo.

“Se debe fortalecer las relaciones entre los individuos, haciendo ambientes más agradables y que incrementen el sentido de pertenencia a la compañía” (p. 2). En el trabajo se permanece la mayor parte del tiempo de la vida, es por eso, que es sumamente indispensable que haya capacitaciones, integraciones con el fin de crear espacios de tranquilidad minimizando las diferencias o dificultades que se puede dar entre compañeros. Esto genera tal como plantea Denia en su estrategia, un sentido de pertenencia.

“Creación de planes de carrera, ofreciendo un ascenso en las carreras profesionales de los trabajadores” (Velasco, 2010, p. 2). Se podría decir que hay una nueva generación de empresas en el mercado, que vela para que su recurso humano se forme tanto para su vida, como para el servicio a la empresa, dándole beneficios atractivos de desarrollo. Esto flexibiliza al empleado y lo lleva a sentirse deudor de lo aprendido y a ponerse metas de crecimiento y ascenso.

Por su parte, Gonzáles (2009) formula otras estrategias como: “el nuevo contrato es una relación de intercambio en la que cada lado tiene cierto grado de libertad” (p. 47). Mientras empleado y empleador estén juntos pensando en un mismo objetivo para su empresa, da la facilidad de que los trabajadores tengan autonomía de aportar, e incluso hasta de salir y volver a entrar a la empresa, sin temor a ser devueltos. Porque eso es lo que logra la libertad.

“Calidad de vida. (...), flexibilidad horaria para 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” (Gonzáles, 2010, p. 61). El hecho de que un trabajador tenga la facilidad de salir de la empresa a realizar sus necesidades primordiales, influye en una alta permanencia, en un buen testimonio externo de la compañía, en un crecimiento del qué soy capaz de hacer y a trabajar con felicidad, porque su bienestar es valorado.

Una de las mejores maneras de motivar a los empleados y convertirlos en parte importante de las organizaciones, es moverlos del lugar en que están hoy al lugar donde no habían estado antes, y este éxito depende de la capacidad de crear cultura corporativa en trabajadores que sientan motivación para destacarse sobre los demás (Foster, 2011).

Según Foster (2011) quiénes lideran una organización se responsabilizan de crear la visión y engranar tanto los valores como el objetivo de la misma. Algunos directivos tienen visión, pero carecen de habilidades en el manejo o armado de grupos, en cambio otros tienen la capacidad de motivar pero no poseen esa visión atractiva y coherente, por lo cual, determinar o identificar un buen líder puede ser difícil dentro de las organizaciones.

Cuando una persona se destaca por su liderazgo, entre sus características debe contar con conocer claramente el propósito de la empresa, tener pasión por lo que hace y de esa manera, sus seguidores adoptarán las mismas condiciones como propias. Conocer a la gente que lo rodea o trabaja con él y ayudarlo a desarrollar su potencial, dado que cada uno de nosotros quiere generar un impacto dentro de la organización y su líder debe contribuir a que cada empleado lo logre, así la organización podrá convertirse en un lugar en el cual queramos perdurar durante un número indeterminado de años. Debe hacer que la gente se involucre dentro de las actividades o toma de decisiones y así evitar que solo obedezcan las órdenes que se les dan. Un líder permite la contribución e incorporación de ideas con una mayor frecuencia cuando permite que los empleados contribuyan al desarrollo de las organizaciones, que cuando son contratados solo para seguir órdenes al pie de la letra.

En síntesis, un adecuado liderazgo debe propender por el logro de objetivos con los empleados en todas las organizaciones, para convertirlas en compañías de alto rendimiento y de las cuales los empleados no quieran cambiarse o fugarse a otras empresas de la competencia y de las cuales se sientan orgullosas de pertenecer a estas. Es por eso, que es importante un reconocimiento y recompensa en el ámbito laboral donde se puedan determinar acciones. Por ejemplo: a) ofrecer refuerzos positivos (feed back positivo), b) dar a su gente los recursos para que hagan sus trabajos y c) proveer y aceptar críticas constructivas (Foster, 2011), favoreciendo el alcance de mejores logros.

Históricamente los dirigentes consideraban poco importante trabajar el aspecto intelectual de sus trabajadores, cuya tarea consistía en pensar, organizar, planificar y transmitir una instrucción a los trabajadores para realizar una tarea sin desviarse de las actividades para la cual eran contratados. Actualmente la prioridad de un equipo directivo es gestionar el activo intelectual de la persona no necesitando el rol o papel de un líder, siendo la motivación el papel fundamental en esta tarea, ya que de esta manera no serían manipuladas las personas, sino motivadas.

Resulta más fácil para las empresas promocionar a un empleado para que coordine grupos debido a un adecuado desempeño, pero una manera más adecuada es invirtiendo en su formación, en cómo tratar a las personas, pues una persona que ha tenido buen desempeño no necesariamente será aceptada dentro de un grupo como su jefe dirigente; es por ello que en la actualidad se considera más importante tener personas altamente motivadas, para lo cual las empresas han desarrollado una serie de principios y técnicas para desarrollar no solo la habilidad de motivar a otros, sino también de auto motivarse.

Como complemento de estos aspectos motivacionales se deben tener en cuenta aspectos como disponer de unas condiciones de trabajo apropiadas, trabajo en equipo, prioridades individuales, objetivo común, tener una visión, tener presente al individuo, identidad del equipo y compartir el éxito.

Ahora bien, un aspecto que genera motivación laboral son las condiciones del trabajo. Frente a esto Barragán, Castillo & Guerra (2009) manifiesta que, un lugar de trabajo adecuado se caracteriza porque sus trabajadores se enorgullecen de la labor que desempeñan y disfrutan de las relaciones que establecen entre ellos.

Continuando esta línea y enfocándose en la retención de empleados, además de la motivación que se pueda generar en los mismos, para Barragán, Castillo & Guerra (2009) es común observar en las que se otorga atención a los empleados especiales (aquellos que a pesar de tener adecuados puestos de trabajo y salario, están permanentemente en búsqueda de empleo, debido a que no están suficientemente motivados o no se sienten valorados) que cuentan con un perfil élite, debido a que por lo general son personas entre los 30 y 45 años, que pueden llegar a tener una alta empleabilidad laboral e incluso llegar a la dirección de la organización.

Este tipo de situaciones es difícil de apreciar en las empresas, ya que no permanecen pendientes de ese tipo de cosas, y sí que menos de los intereses personales y profesionales de sus empleados, hasta que tristemente otras entidades se aprovechan de ello y se llevan a los trabajadores y les ofrecen algo mucho mejor, y para la primera empresa quien lo tenía vinculado ya es demasiado tarde.

Otros aspectos que podrían tenerse en cuenta al interior de las organizaciones, para generar retención de empleados son los propuestos por Barragán, Castillo & Guerra (2009) quién otorga una importancia significativa a identificar el interés en el trabajo y en la vida familiar de los empleados, canjeando tiempo libre por horas de otra jornada laboral y luego en otras jornadas pueda salir más temprano, o contratando guarderías para los hijos de sus empleados. Según Barragán, Castillo & Guerra (2009):

Se ha demostrado que cuando un trabajador tiene asuntos personales pendientes, disminuye su ritmo de trabajo y por consiguiente su productividad, si se acuerda el trabajar mediante cumplimiento de objetivos, esto puede darle oportunidad al empleado de cumplir con asuntos personales. En esos mismos estudios según, las personas buscan cada vez más una flexibilidad entre la vida laboral y la familiar, y las empresas que puedan ofrecer esta alternativa, tendrán mayor capacidad para retener a sus empleados y lo indica el creciente número de empresas de multinivel que ofrecen a sus empleados trabajar desde sus casas (p. 151).

## Conclusiones

---

Después de analizar la teoría correspondiente a la retención de empleados, se puede concluir que al implementar acciones para esto, se debe tener en cuenta: a) ampliar las responsabilidades de los empleados y hacerlos partícipes del funcionamiento de la empresa, b) desarrollar habilidades emprendedoras en los empleados para una supervivencia personal, c) los trabajadores jóvenes siempre tendrán ideas buenas y nuevas, por lo que es importante

mantenerlos motivados con su participación, d) el hecho de que sean los mismos empleados los que propongan estrategias de retención, favorece que permanezcan en la organización, e) toda organización debe tratar de generar un trabajo desafiante para los empleados, con posibilidad de éxito y logro, con recompensas justas, con atención familiar, sin descuidar la motivación salarial.

Es posible que la dificultad radique no en la falta de estrategias, sino en su implementación al interior de la organización, en la capacidad de los cargos directivos para evaluar su pertinencia y necesidad, en la habilidad de los empleados para requerirlas y en las políticas de gestión humana que sean implementadas.

## Referencias

---

- Barragán, J., Castillo, J. & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 145-159.
- González, D. (2009). Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad Eafit*, 45(156), 45-72.
- Foster, M. (2011). Cuatro pasos para mantener motivados a sus empleados y disminuir los cambios de personal. En *Claves para motivar a los empleados*, 10-13. Recuperado de <http://vistage.com.ar/descarga/seccion/Vistage-Argentina-999-445-clavesmotivareempleados.pdf>
- Velasco, D. (2010). *Alto rendimiento. Hecho realidad*. Recuperado de [www.accenture.es/top-informes](http://www.accenture.es/top-informes).
- Santacruz Villegas, F. V. (2011). *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización* (Trabajo de grado). Facultad de Administración, Universidad Nacional de Colombia.