

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN HUMANA PARA LA FIDELIZACIÓN Y
RETENCIÓN DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES**

MARIA FERNANDA NARANJO FRANCO

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA**

2020

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN HUMANA PARA LA FIDELIZACIÓN Y
RETENCIÓN DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES**

MARIA FERNANDA NARANJO FRANCO

Trabajo de grado para optar al título de especialista en gestión humana

Asesor

MARIA ALEJANDRA GOMEZ VELEZ

Doctoranda en Psicología

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA**

2020

28 de enero de 2021

Maria Fernanda Naranjo Franco

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en ésta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, parágrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

María Fernanda Naranjo F.

Contenido

Resumen	1
Introducción.....	2
Método.....	3
Resultado	4
Importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones	4
Impacto de la rotacion de personal en las empresas	4
Factores de motivación de los empleados al anterior de las organizaciones	4
Retencion y fidelizacion del talento humano dentro de las organizaciones	4
Conclusiones	5
Bibliografía	6

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ventajas y desventajas de la rotación de personal

Figura 2. Estrategias para la retención del talento humano

Resumen

La fidelización y retención del talento humano dentro de la organización es un tema que cobra cada vez más relevancia para el mundo organizacional; el talento humano es uno de los recursos más importantes dentro de las organizaciones, anteriormente las empresas no contemplaban la importancia de la retención y fidelización del talento humano, debido a esto no invertían en métodos ni estrategias para lograrlo, sin embargo, en los últimos años las organizaciones han tomado más conciencia de la importancia y como estas influyen positivamente a la mejoría de resultados a nivel organizacional. En el presente trabajo se busca explicar la importancia de la fidelización y retención del talento humano dentro de las organizaciones y como a través de estos se logra una influencia positiva, aportando de este modo a la mejora de resultados y de la competitiva de las organizaciones. Con esta finalidad se ha utilizado un diseño índole documental, se realizó una revisión de las temáticas de retención y fidelización, para ello se elaboró previamente una ficha bibliográfica condensando cincuenta artículos científicos en bases de datos especializadas.

Palabras clave: retención, fidelización, talento humano, gestión humana, rotación, motivación, satisfacción laboral.

Abstract

The loyalty and retention of human talent within the organization is an issue that is becoming more and more relevant to the organizational world; Human talent is one of the most important resources within organizations, previously companies did not consider the importance of the retention and loyalty of human talent, due to this they did not invest in methods or strategies to achieve it, however, in recent years Organizations have become more aware of the importance and how they positively influence the improvement of results at the organizational level. This paper seeks to explain the importance of loyalty and

retention of human talent within organizations and how through these a positive influence is achieved, thus contributing to the improvement of results and the competitiveness of organizations. For this purpose, a documentary design has been used, a review of retention and loyalty issues was carried out, for this purpose a bibliographic file was previously prepared, condensing fifty scientific articles in specialized databases.

Keywords: retention, loyalty, human talent, human management, turnover, job satisfaction.

Introducción

La globalización, la tecnología y los cambios vertiginosos en las dinámicas políticas, sociales y económicas a nivel mundial, establecen un contexto cambiante, por lo que las organizaciones se ven abocadas a generar cambios y transformaciones, en tiempos muy limitados, que les permita sostenerse en un mercado competitivo. Así mismo las dinámicas internas de la organización en el área de gestión humana se hace mucho más compleja y de su eficacia depende en gran medida la consecución de los objetivos de las organizaciones, el presente trabajo tiene por objetivo identificar las estrategias de gestión humana para la fidelización y retención del talento humano en las organizaciones.

La retención del talento humano es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados (Prieto Bejarano, 2013, p. 11). Por otro lado la fidelización se entiende como el lograr entablar una relación estable y duradera con el colaborador y es decisiva para el éxito a la largo plazo del negocio. La fidelización estratégica del talento humano, trae como consecuencia la satisfacción de los clientes, incremento en la demanda de los productos o servicios, los colaboradores están satisfechos y aumenta el compromiso con la organización (Benavides Villena, 2015, p. 46).

Este trabajo tiene como objetivo principal establecer la incidencia de los procesos de gestión humana con el deseo de permanencia de los trabajadores en un contexto organizacional además en este se pretende incrementar el conocimiento, principalmente sobre la retención y fidelización del talento humano en las organizaciones, además busca aportar a el área de gestión humana y a los directivos de las empresas unas estrategias que ayudaran a promover la permanencia del personal en las compañías, se dará a conocer los beneficios de en la retención y fidelización del talento humano. Este trabajo es de utilidad para las empresas que tengan como objetivo incentivar la permanencia de sus colaboradores dentro de la organización. Responde a la pregunta de investigación ¿desde gestión humana como se puede promover la retención y fidelización del talento humano en una organización?

Método

La revisión de tema es una técnica de investigación que implica la observación de fuentes de información sobre temas particulares, para ello se toman las producciones científicas más relevantes se hace una matriz de contenido, para controlar la información recolectada, la similitud, diferencias y disertaciones de los autores a través de asesorías y revisión de material publicado en bases de datos confiables (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010).

Este trabajo se configura como un artículo de revisión, en el cual se realizó una revisión bibliográfica esta también llamada estado del arte corresponde a la descripción detallada de cierto tema o tecnología (Gómez Luna, Fernando Navas, Aponte Mayor & Betancourt Buitrago, 2014), previo estudio transversal que involucra la lectura y análisis de fuentes de información sobre los de temas de retención, fidelización y gestión humana, para ello se toman las producciones científicas más relevantes se hacen fichas de contenido, para controlar la calidad de la información recolectada, la similitud, diferencias y disertaciones de los autores a través de asesorías y revisión de material publicado en bases de datos. para lograr el objetivo mencionado anteriormente de identificar las estrategias de gestión humana para la fidelización y retención del talento humano en las organizaciones.

Para el proceso de revisión documental, el investigador cuenta con una serie de elementos útiles de donde obtener la información necesaria, veraz y oportuna para realizar su trabajo (Gómez Bastar, 2012). Se inicio con una primera fase de selección y validación de los textos y/o documentos tipo artículos de revista científica, libros, capítulos, mediante revisión bibliográfica en bases de datos especializadas como: Scielo, Ebsco, Redalyc Dialnet Science Direct y el catálogo virtual de la biblioteca de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín. Los textos, artículos y documentos seleccionados fueron encontrados con las palabras claves, gestión humana, retención, fidelización, rotación, satisfacción, motivación laboral, retention of human talent, loyalty; contemplados en un periodo de tiempo entre el año 2000 a 2020, se abordan para ello 50 artículos de investigación, de los cuales 42 son empíricos y 8 teóricos en español y en inglés, condensados en una matriz de revisión

bibliográfica, con nombre de artículo, resumen, tema tratado, temas o categorías, bloques temáticos que favoreció la construcción de los bloques temáticos que aportan a la comprensión de la pregunta y tema de investigación propuesto

Resultados

En la revisión de los cincuenta artículos de investigación se identificaron cuatro bloques temáticos que abordan las temáticas de estrategias de gestión humana, retención y fidelización del talento humano dentro de las organizaciones, los bloques temáticos abordados son: importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones, impacto de la rotación de personal en las empresas, factores de motivación de los empleados al interior de las organizaciones, retención y fidelización del talento humano dentro de las organizaciones

Importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), hace referencia a persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que tiene capacidad de entender, y que posee capacidad para el desempeño de algo (Real Academia Española, 2020). García, Sánchez y Zapata (2008) definen la gestión humana como la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar, al management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva (García, Sánchez, & Zapata, 2008). Por su parte Chiavenato (2002) define la gestión del recurso humano como conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con los recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (Chiavenato, Administración de Recursos

Humanos, 2000). Para Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2016) la gestión del recurso humano se constituye en un conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional; así mismo Pedro Gerardo Prieto Bejarano (2013), define que el talento humano consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos, Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado, es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional (Tejada Zabaleta, 2003), la gestión del talento humano se basa en el manejo eficaz y efectivo de los diversos potenciales de las personas.

Gestión humana es una de las áreas de las organizaciones donde se generan más cambios, hasta el nombre de esta área a presentando en el transcurso del tiempo cambios que tiene más cambios. En muchas organizaciones inicialmente se utilizaba el término administración de recursos humanos y ahora ha sido sustituido por gestión del talento humano, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas (Chiavenato, 2009, p. 43), una de las tareas clave de las organizaciones será la gestión eficaz de los recursos humanos. Esto presenta un desafío, tanto para organizaciones, ya que las empresas buscan competir en los mercados mundiales y buscar una mayor productividad fomentando la expansión de lugares de trabajo de alto rendimiento (Guest, Michie, Conway & Sheehan, 2003).

La gestión del talento humano, antes administración de recursos humanos, aparece con la misma noción de empresa a partir de la revolución industrial, por lo que no se puede considerar un tema novísimo, pero como definición teórica es a partir de 1927 cuando Elton Mayo introduce el término Recurso Humano que cobrará importancia con diversas obras de

autores norteamericanos en la década de los 70 y principios de los 80 (Prieto Bejarano, 2013, p. 13). La gestión humana accede que la organización constituya diferentes herramientas y estrategias para la comunicación y dirección a favor de una adecuada orientación de los esfuerzos y funciones de los colaboradores hacia el logro de las metas organizacionales, sin dejar a un lado los procesos de satisfacción de las necesidades propias de los individuos (García Solarte & Duque Ceballos, 2012).

Rodríguez (2009) define a la gestión del talento humano desde una perspectiva táctica de dirección cuya finalidad es contar con los mejores profesionales para la organización, por medio de un grupo de acciones con la finalidad de preparar en todo momento del nivel de competencias y habilidades para el cumplimiento de los objetivos, para ellos resulta necesario que estos sean competitivos, la gestión de los recursos humanos se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años (Jaramillo Naranjo, 2005).

La Gestión del talento humano es un área interdisciplinaria integrada múltiples dinámicas que la contribuyen y aportan en favor de la organización, la gestión humana reúne aspectos como la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y realización de entrevistas, desarrollo de aprendizaje, capacitaciones, servicio social, planes de vida y de carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios, perfiles, incentivos, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia y un sinnúmero de asuntos diversos, El área de gestión humana es en muchas de las organizaciones una área que apoya a la gerencial para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral (Prieto Bejarano, 2013). La gestión humana se conforma como un eje central de atención para la modernización de las organizaciones, como un proceso indispensable de política para afianzar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno (Prieto, Villasmil, & Urdaneta, 2011), es por esto que gran parte de las organizaciones de países industriales avanzados están incorporando, un modelo de gestión

para el área de talento humano, basado en la participación directa en las decisiones que comprometan el futuro de la organización. Se habla, entonces, de la necesidad de generar planes estratégicos del área, que se encuentren unidos al plan estratégico global para dar curso a una planeación estratégica renovada (Bonnet, 2010).

Desde el área de gestión humana se puede potencializar las habilidades y el mejoramiento continuo de las personas, los colaboradores deben ser percibidos como seres con potencialidades que pueden ser desarrolladas para el beneficio del sí mismo y para el beneficio de la organización. Lo fundamental es el comprometimiento del capital humano en la consecución de los fines de una organización, ya que al comprender lo trascendental que es la administración de éste, debe propender por obtener de ellos, la máxima eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de los objetivos organizacionales que se hayan planteado (Figueroa Isaza, 2014), la fidelización y retención del talento humano, es una estrategia de las empresas más competitivas, que buscan crecer por medio de los recursos humanos que desempeñan un papel importante y aumentan su valor, las empresas deben de crear estrategias para retener los talentos para evitar que se dé una fuga de talentos a empresas de la competencia (Casma Zárate, 2015, p. 21).

Impacto de la rotacion de personal en las empresas

El concepto de rotacion de personal se utiliza para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía, ya sea poque son despedidos o renuncian (Mina Benavides, 2019, p. 17). Se entiende por rotación de personal cuando un empleado abandona un puesto porcualequier causa y éste es ocupado por otrapersona que se contrata. La alta rotación depersonal no sólo representa un costo importante para la empresa sino que también tiene impacto significativo en la rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivo en costos (Mendoza, 2003, p. 106). La rotacion voluntaria de peronal se define como la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea vía la renuncia o el abandono de trabajo. Por tal razón, se identifican a dos tipos de empleados, aquellos que se separan y

aquellos que permanecen por un tiempo razonable en la organización (Zimmerman & Frank, 2006), de igual modo Juan Lopez (2011) define rotación de personal como la cantidad de personas que ingresan y egresan a la organización en un periodo de tiempo, normalmente expresado a través de un índice. Un alto índice de rotación produce costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal de producción, el desgaste de las personas que se quedan, pérdida de eficiencia, el efecto sobre las relaciones con los clientes. Por esto la rotación de personal es una de las causas más significativas de la disminución de la producción. (Chapman & White, 2007, p. 33), además, el término de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella (Cabrera Piantini, Ledezma Elizondo & Rivera Herrera, 2011), rotación de personal también se define como la transferencia lateral de empleados entre una serie de diferentes puestos sin cambios en la jerarquía y el salario (Jason Huang, 2000).

Los mecanismos para retener a los mejores colaboradores se vuelven cada vez más creativos y los líderes de Recursos Humanos invierten tiempo y recursos para reducir su rotación de personal en puestos clave. Sólo las áreas de reclutamiento en las organizaciones, conocen lo complejo que puede ser encontrar un reemplazo de un colaborador considerado de alto potencial (Estrada, p. 2). La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en menor o mayor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización (Meza Oleas & Cárdenas Asqui, 2011, p. 23). La rotación de personal puede ser real o potencial, la primera es la salida inmediata ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo del trabajador de retirarse de la organización el cual no se ha hecho efectivo por diversos motivos (Flores, 2008) en la primera se pueden llevar a cabo acciones de retención del talento humano. La rotación de personal tiene diversas causas. Se pueden clasificar en rotación forzosa (por muerte, por jubilación, por incapacidad permanente, por enfermedad) y rotación

voluntaria (por renuncia del trabajador, por despido, por mala selección, por razones personales o familiares, por inestabilidad natural) (López, 2011).

De acuerdo a lo planteado en el texto Factores que originan la rotación de personal en las empresas, los factores relacionados con la rotación de personal son: Insatisfacción laboral, Baja remuneración y una selección de personal incorrecta (Flores, 2008), así mismo Mensza (2003) relaciona que las principales causas de la rotación son: salarios poco competitivos, contratación de personal que no cumplía con los requisitos del puesto, ausencia de un proceso de inducción y entrenamiento apropiado, y condiciones físicas de trabajo desfavorables. La Rotación de Personal es un factor que tiene gran impacto, para los empresarios, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el empleo requiere de mano de obra con cierta estabilidad dentro de la organización (Hernández Chávez, Hernández Chávez, & Mendieta Ramírez, 2013, p. 846).

Una de las principales causas que generan la rotación de personal dentro de las organizaciones es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda el colaborador es quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección (Flores, 2008). La rotación de personal es uno de los fenómenos laborales que impactan negativamente a la productividad en algunos sectores de la economía, representa la pérdida de recursos financieros y humanos que no son fácilmente recuperables porque implica renovar esfuerzos de ciclos de capacitación, curvas prolongadas de aprendizaje y en ese camino, el desperdicio de recursos técnicos e insumos (Hernández Chávez, Hernández Chávez, & Mendieta Ramírez, 2013) no obstante, la rotación del personal dentro de las organizaciones puede utilizarse como una forma eficaz de transferir los recursos dentro de esta, sin duda, a la empresa le resultará más fácil encontrar el trabajo más adecuado para los empleados si se puede observar a un empleado realizando diferentes actividades, cada vez un empleado rota el empleador aprende sobre nuevos aspectos de la capacidad del empleado o de los nuevos empleados (Mohd Zin, 2013), de igual modo ha afirmado que la rotación de puestos tiene los siguientes beneficios: fomento de la moral, mejora de la productividad, mejor retención de trabajadores, oportunidad de capacitación y capacitar a los

empleados para mejorar el desarrollo profesional, así como reducir el estrés en el sistema musculoesquelético (Davis & Jorgensen, 2005, p. 1)

La rotación puede calcularse de la siguiente forma:

(No. Trabajadores que ingresaron – No. Trabajadores Separados)

$$\text{Rotación} = \frac{\text{-----}}{\text{Número promedio de trabajadores}} * 100$$

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerado. Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos (Portales González, Araiza Garza, & Velarde López).

Meza Oleas & Cárdenas Asqui (2011) plantean ventajas y desventajas de la rotación de personal que se puede apreciar en la tabla 1.

Tabla 1.

Ventajas y desventajas de la rotación de personal

Ventajas	Desventajas
Permite que cada colaborador, desarrolle el total su potencial	Costo del proceso de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de los nuevos empleados

Promueve que los grupos de trabajo interactúen periódicamente con personal nuevo	Poca eficiencia durante los procesos de adaptación
Los colaboradores nuevos aportan novedades dentro de la organización	Disminución en la producción y de la calidad
Los colaboradores antiguos pueden transmitir conocimientos	Aumento en el ausentismo
Permite desarrollar capacidades de liderazgo	Falta de compromiso y sentido de pertenencia con las organizaciones Incremento en los accidentes de trabajo Mala imagen de las organizaciones Creación de mal ambiente laboral

Nota: Adaptado de: Meza Oleas & Cárdenas Asqui (2011).

Factores de motivación de los empleados al anterior de las organizaciones

Hoy en día se entra gran cándida de información teórica y práctica acerca de la motivación en las personas. Su desarrollo conceptual tiene recorrido histórico involucrando el aporte de diversas disciplinas. Su origen se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros (Ramírez, 2008, p. 148). La motivación es un concepto complejo y muchas diciplinas han porpuesto teorías para explicarlo, la motivación no es directamente observable, si no que se debe intermpreatr con la observación de los compartaminetos (Dolea & Adams, 2005) La motivación también es comprendida como una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (Lopéz, 2005); la motivación puede ser analizada desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad (Diaz Olaya, Diaz Mercado, & Morales Cepeda, 2014, p. 60).

Por otro lado la motivación laboral se define como un estado interno que activa y direcciona nuestros pensamientos y está relacionada a todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo y todos ellos generan conductas que varían en el grado de activación o de intensidad del comportamiento (Marín Samanez & Placencia Medina, 2017), adicionalmente la motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (López, 2005), un trabajador presentará una alta motivación interna cuando tenga tres tipos de experiencias denominadas estados psicológicos críticos la significatividad del trabajo, la responsabilidad sobre los resultados de su trabajo y el conocimiento de los resultados de su trabajo (Boada i Grau, Vallejo & Agulló 2004); si un colaborador siente que puede hacer lo que la satisface dentro de la organización, sin presiones y castigos que la rodeen, se podría afirmar que este cuenta con un ambiente propicio para el desarrollo de la motivación laboral (Cortés Mejía, 2005).

La motivación puede ser analizada desde diversos puntos de vista, desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. Desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad (Díaz Olaya, Díaz Mercado & Morales Cepeda, 2014, p. 60), así mismo las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas, la motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social. Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos. Para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo (García Sanz, 2012).

La motivación humana depende de múltiples factores de estructura y desarrollo, en algunas ocasiones a pesar de que la necesidad no se satisfaga, no se evidencia frustración, el

objetivo se remitir a otra necesidad con base a la situación del individuo o de la organización, se debe aclarar que también existen necesidades de tipo transitorias. La manera con el motivo se manifieste dependerá de la subjetividad de cada individuo, su ambiente, su entorno o de la percepción que tenga de un contexto situacional específico (Vaca, 2017), así mismo se debe entender que la motivación está relacionada con la consecución de los objetivos, ya que representa un suceso humano a nivel global que influye tanto en el ámbito individual como en el social. Motivación traducida al latín “motus” significa movimiento dentro del ámbito de la psicología más concretamente de la psicología experimental y la define como la regulación interna, energética y directa de la conducta, que no se observa a simple vista (Cid Olmo, 2014, p. 8).

La motivación será entonces el resultado de la interacción del individuo con la realidad, se debe considerar que el nivel de motivación varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en circunstancias diferentes, por ende la motivación del personal se constituye en el medio más importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y el logro de las metas institucionales trazadas, por ello, las organizaciones deben de implementar estrategias de motivación y realización del personal, con la finalidad de alinear los objetivos y necesidades individuales con los objetivos de la organización, haciendo que el trabajo sea una fuente de realización tanto personal como colectiva (Chang Yui, 2010), los factores de la motivación laboral y los elementos característicos de la cultura organizacional son ejes esenciales para el desarrollo de las relaciones laborales y para el adecuado cumplimiento de las funciones, cuando la motivación laboral es un dinamizador e impulsador del comportamiento humano, favorece para que los individuos consoliden una cultura organizacional más eficiente permitiendo mejoras en los procesos de las organizaciones (Añez, 2006).

Para poder coordinar los miembros que conforman una organización, esta apalancada por el área de gestión humana deberán ser capaces de planes adecuados motivacionales, esto implica que se debe hacer previamente una identificación de las necesidades de los colaboradores y ofrecerles los medios para que las puedan satisfacer. Los trabajadores satisfechos se mostrarán motivados por su trabajo, lo que traerá como consecuencia mayores

niveles de compromiso y desempeño organizacional, permitiendo que la organización cumpla sus objetivos en forma eficiente y eficaz (Araya Castillo & Pedreros Gajardo, 2013); Cuando se comprende la motivación de los colaboradores, la organización puede implementar acciones concretas para aumentar la satisfacción de estos, logrando que se sientan mucho más a gusto en su trabajo, debido a que cada colaborador se sentirá mayor bienestar dentro de la compañía, el área de gestión humana es una herramienta indispensable al momento de tomar decisiones efectivas en los procesos de desarrollo tanto emocional como material de los empleados (Diaz Olaya, Diaz Mercado, & Morales Cepeda, 2014, p. 60), la motivación de los colaboradores se logra cuando los empleados se enfrentan con un trabajo desafiante pero agradable donde uno puede lograr, crecer y demostrar responsabilidad y avance en la organización. Es decir, cuando se reconocen los esfuerzos de los empleados, se genera trabajo satisfacción y motivación (Dartey-Baah, 2011, p. 2).

Retencion y fidelizacion del talento humano dentro de las organizaciones

La retención es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados (Prieto Bejarano, 2013, p. 11), la retencion tambien se define como aquel proceso que trata de mantener en plantilla a los empleados, logrando que no se marchen a la competencia; también se asimila con la intención de permanencia del empleado y, además, se asocia con el diseño de prácticas y políticas que equilibren las necesidades de los empleados y desarrollen un entorno que anime a los empleados a permanecer en la organización (Flores González, 2013, p. 46), la retencion tambien se entiemnde como el proceso que desarrolla técnicas que se basan en buenas políticas salariales y otras iniciativas que permitan conservar al talento humano por medio de la generación de compromiso y motivación, que a su vez construyan una relación sólida entre la empresa y el empleado (Medina Ortiz, 2019, p. 20).

Los esfuerzos para la de retención del talento humano deben destinarse a los colaboradores estratégicamente importantes para esta, los cuales serían difíciles de reemplazar, no todos los empleados tienen el mismo nivel de resultado. La retención de personas poco eficaces no solamente compromete el éxito de la empresa, sino que también

se corre el riesgo de desmotivar al resto del personal (Flores González, 2013), el establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental ya que de esto depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización, los empleados que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa (Prieto Bejarano, 2013); Cada organización deberá de investigar de forma exhaustiva los problemas de rotación indagando por los factores que ocasionan el problema, para que la estrategias de retención sea efectiva es necesario que se apoyen en sistemas organizacionales efectivos como lo son, remuneraciones, beneficios y buen clima laboral (Sznirer & Navarro, 2001), lo importante de conocer las causas de rotación de personal es poder establecer estrategias que ayuden a la disminución de estas dentro de la organización, de no llegarse a implementar estrategias que ayuden a la retención de personal, se pueden generar consecuencias desfavorables (Domínguez Olaya, 2015).

Gonzales Miranda, (2009) Identificaron las estrategias de retención resumidas en la siguiente tabla 2:

Tabla 2.

Estrategias para la retención del talento humano

Categorías	Proposiciones agrupadas por temas
Beneficios económicos	▪ Auxilio de transporte
	▪ Ayuda para estudios universitarios y cursos para el desarrollo del empleado
	▪ Beneficios económicos para el grupo familiar y el empleado
	▪ Facilidades de créditos de libre inversión
	▪ Fondo de empleados
	▪ Préstamos para vivienda y vehículo
Bonificaciones-Incentivos	▪ Aumento salarial o contraprestación en bonos
	▪ Beneficios extralegales

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 fon del cada año y por cumpleaños ▪ Comisiones a vendedores ▪ Premios al mejor empleado ▪ Prima extralegal ▪ Primas ▪ Reconocimiento económico de los ascensos ▪ Salarios y bonificaciones por encima del promedio de la industria
Políticas salariales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salario mínimo superior al SMLV ▪ Mirar 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compensación variable, flexible en el salario
Compensación flexible (desalarización)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compensación flexible para no afectar la reafuente del empleado
Formación	<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	<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

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 carrera	<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 del ingreso	<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 reemplazo ▪ 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	<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 contenta ▪ Monitoreo del clima organizacional
Integración familiar	<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
Estabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vinculación directa ▪ Cláusula de permanencia mínima
Plan de sucesión	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de sucesión ▪ Planes de reemplazo, carreras administrativas dentro de la organización

Reconocimiento	<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	<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	<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	<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)
Contraprestación legal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación en contraprestación de permanencia mínima en la empresa

Nota: Fuente. Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances (Gonzales Miranda, 2009).

La fidelización del talento humano hace referencia a como la organización busca retener a los empleados que son de interés para la organización, fidelizar el talento humano, se encuentra directamente sujeto al clima organizacional, en donde toda compañía debe velar por el mejoramiento continuo de sus programas y proyectos de la gestión del talento humano que aumenten adecuadamente la motivación y percepción de los colaboradores dentro y fuera de la compañía, aumentando directamente el sentido de pertenencia e imagen organizacional, las estrategias de fidelización del talento humano generan valor agregado a la organización, por lo tanto, se aumenta la productividad y rendimiento lo que trae como consecuencia mejora en la sostenibilidad organizacional (Fonseca Pedroza, 2018, p. 17), muchas de las organización inciden el error de no analizar a profundidad las causas de la rotación de personal y con frecuencia existe una falta de coherencia entre la estrategia de retención propuesta y los factores que importan a los trabajadores de la salud en su elección de ubicación (Dolea, Stormont, & Braichet, 2010) las mejores estrategias de retención y

fidelización del talento humano dentro de las organizaciones son las que logran establecer un equilibrio combinando incentivos financieros y no financieros (Willis-Shattuck, Bidwell, Thomas, 2008).

Conclusiones

Teniendo en cuenta que el entorno externo es cambiante las organizaciones adaptarse rápida y adecuadamente a los cambios que puedan surgir, estas deben implementar estrategias para la identificación de talentos humanos decisivos y cuáles de estos son fundamentales para permitir a las organizaciones ser sostenibles y competitivas a través del tiempo y así poder garantizar permanencia en el mercado, así mismo uno de los principales retos de las organizaciones apalancada con el área de gestión humana es crear estrategias que generen satisfacción, compromiso y motivación en los colaboradores, para lograr una retención y fidelización en la organización, esto trae como resultado mejoran en el clima laboral y optimización en el desempeño.

La motivación laboral es un elemento fundamental para las organizaciones, esta es indispensable para lograr los objetivos de la organización, ya que la motivación incrementa el grado de satisfacción laboral, trayendo consigo aumento en los resultados positivos, permitiendo un mayor rendimiento, mejoras en la producción, lo que permite una mayor fidelización de los recursos humanos. Una organización que contribuya a la motivación y al desarrollo profesional de sus colaboradores reducirá considerablemente la rotación de personal, por lo tanto, las organizaciones deben implementar planes de retención de personal de los cuales motivan a la búsqueda del mejoramiento continuo

La retención y fidelización del talento se ha convertido en uno de los principales retos de las organizaciones. la rotación de personal, es la suma de diversos factores internos y externos en la organización, la rotación de personal es un factor que debe analizar y monitorear constantemente debido a que un alto índice de rotación de personal podrá poner en peligro la calidad de la organización. Se observa que la rotación del personal es directamente proporcional a la desmotivación y la insatisfacción laboral, la falta de estrategias ara la retención y fidelización del talento humano dentro de las organizaciones trae impactos negativos en todos los ámbitos que permean la organización.

Para la retención de personal al interior de las organizaciones es indispensable generar estrategias en la gestión del talento humano que aporten de manera significativa no solo en el desarrollo posesional si no también en el desarrollo profesional de los colaboradores, las organizaciones deberán destinar recursos en potencializar el talento humano con él con el fin de potencializar habilidades para el desarrollo continuo de los colaboradores y de la organización.

Referencias

- Añez, S. (2006). *Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*. Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/431/359>
- Araya Castillo, L., & Pedreros Gajardo, M. (2013). análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 61.
- Benavides Villena, J. (2015). *Gestión del talento humano y fidelización del colaborador en la Empresa Financiera Confianza S.A.A. del distrito de Trujillo*. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2064>
- Boada i Grau, J., Diego Vallejo, R. d., & Agulló Tomás, E. (2004). *El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral*. Recuperado de <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/26742>
- Bonnet, L. (s.f.). *Gerencia del talento humano en el siglo XXI*. Recuperado de <file:///D:/Downloads/550-Texto%20del%20art%C3%ADculo-554-1-10-20110615.pdf>
- Cabrera Piantini, A., Ledezma Elizondo, M., & Rivera Herrera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 91.
- Casma Zárate, C. A. (2015). Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa FerroSistemas. Recuperado de

<http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/963/TM%20CE-A%20C32%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Chang Yui, A. L. (2010). Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/323345015.pdf>
- Chapman, G., & White, P. (2007). Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: Cómo motivar al personal para mejorar su empresa. Editorial Portavoz.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano . McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cid Olmo, Y. (2014). Teorías de la motivación laboral y constructos psicológicos relacionados = Labour motivation. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10612/4264>
- Cortés Mejía, A. (2005). estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>
- Dartey-Baah, K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 7.
- Davis, K., & Jorgensen, M. (2005). Ergonomics Pros and Cons of Job Rotation as a Means of Reducing Injury Costs. Recuperado de <https://n9.cl/huee>
- Diaz Olaya, J., Diaz Mercado, M. P., & Morales Cepeda, S. B. (2014). motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de psicología: Ciencia y Tecnología*, 77.

Dolea, C., & Adams, O. (2005). *motivation of health care workers- review of theories and empirical evidence*. Recuperado de <https://n9.cl/o92c>

Dolea, C., Stormont, L., & Braichet, J. M. (2010). *Evaluated strategies to increase attraction and retention of health workers in remote and rural areas*. Recuperado de <https://www.scielo.org/pdf/bwho/2010.v88n5/379-385/en>

Domínguez Olaya, M. K. (2015). *análisis de las causas de rotación de personal de la empresa holcrest S.A.S*. Recuperado de https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Estrada, R. (s.f.). *El costo de la rotación de personal*. Recuperado de <https://www.andeanecuador.com.ec/content/dam/assets/dc/Documents/human-capital/Costo%20de%20Rotaci%C3%B3n%20Personal.pdf>

Figueroa Isaza, H. I. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *ECONÓMICAS CUC*, 78.

Flores González, O. L. (2013). Diagnóstico de Compromiso Organizacional, enfocado al Fortalecimiento de la Afiliación y la Retención del personal de una empresa de giro hidráulico. <http://eprints.uanl.mx/3401/1/1080256659.pdf>.

Flores, R. J. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas . *International Journal of Good Conscience*, 99.

Fonseca Pedroza, M. (2018). *De la retención a la fidelización de personal de mandos medios: ventaja competitiva para las organizaciones*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17624/FonsecaPedrozaMelany2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- García Sanz, V. (2012). *la motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables*. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1144/TFG-B.60.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García Solarte, M., & Duque Ceballos, J. L. (2012). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones. *Libre empresa*, 9(1), 25.
- García, M., Sánchez, K., & Zapata, Á. (2008). Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.
- Gómez Bastar, S. (2012). Metodología de la investigación. México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Gonzales Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances. 45-72.
- Guest, D., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). *Human Resource Management and Corporate Performance in the UK*. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-8543.00273>
- Hernández Chávez, Y., Hernández Chávez, G., & Mendieta Ramírez, A. (2013). *Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales*. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44369/41927>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en*

los sectores de confecciones y alimentos. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64601805.pdf>

Jason Huang, H. (2000). *Job Rotation from the Employees' Point of View.* Recuperado de
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.737.9477&rep=rep1&type=pdf>

López, J. (2005). motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de frederick herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 35.

López, J. (2011). *Propuesta para reducir la rotación de personal.* Recuperado de
http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html

Marin Samanez, H., & Placencia Medina, M. (2017). *Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado.* Recuperado de
<http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>

Medina Ortiz, A. (2019). *modelo de gestión de talento humano como estrategia para la retención del personal de la ferretería & industrias jheyson s.a.c. en la ciudad de bagua grande.* Recuperado de
<http://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/UNTRM/1784/Medina%20Ortiz%20Alexander.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Modelos pedagógicos para el desarrollo de competencias emprendedoras e investigativas*, 1009.

Meza Oleas, B. R., & Cárdenas Asqui, M. S. (2011). *Factores que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de CONQuito.* Recuperado de
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1051>

Mina Benavides, M. Á. (2019). *Estudio de rotación de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas*. Recuperado de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/10965/4/T08497.pdf>

Minchán Rojas, O. L. (2017). *Salario Emocional y Retención del Talento Humano en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables*. Recuperado de [file:///C:/Users/admin/Downloads/Mich%C3%A1n_ROL%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/Mich%C3%A1n_ROL%20(2).pdf)

Mohd Zin, L. (2013). investigating the influence of job rotation on career development among production workers in japanese companies. 148.

Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El Recurso Humano como elemento Fundamental para la gestión de calidad y la competitividad Organizacional. *Visión de Futuro*, 20.

Portales González, C., Araiza Garza, Z., & Velarde López, E. (s.f.). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa*. Recuperado de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF601_Satisfacci_n_Laboral_y_Rotaci_n_de_Personal.pdf

Prieto Bejarano, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11407/160>

Prieto, R., Villasmil, M., & Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. base fundamental hacia la excelencia organizacional. 8, 13.

Ramírez, R. J. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45281056/31_143-185_1.pdf?1462205625=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa_motivacion_laboral_factor_fundamental.p

df&Expires=1603769122&Signature=TMO0Qp8O~9G-
mYwJOBkRr0w0foakhcXG5SIJuDxx1P~QMKQOVX~XhiI

Real Academia Española. (2020). Recuperado de Diccionario de la lengua española:
<https://www.rae.es/>

Sznirer, D., & Navarro, V. (2001). *retention management: cómo motivar y retener al personal clave*. Recuperado de <https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2001/Lewin-MADE.pdf>

Tejada Zabaleta, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1725/9404>

Vaca, M. J. (2017). Motivación laboral en los servidores públicos de Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 108.

Willis-Shattuck, M., Bidwell, P., Thomas, S. (2008). *Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review*. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1186/1472-6963-8-247>

Zimmerman, L., & Frank, H. (2006). *Antecedentes de la rotación voluntaria de personal*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=456045194001>