

**ESTRATEGIAS PARA LA FIDELIZACION DE EMPLEADOS COMO METODO
DE PREVENCION DE LA ROTACION DE PERSONAL EN LAS
ORGANIZACIONES**

JOSE MAURICIO MARTINEZ VIVAS

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2018**

**ESTRATEGIAS PARA LA FIDELIZACION DE EMPLEADOS COMO METODO
DE PREVENCION DE LA ROTACION DE PERSONAL EN LAS
ORGANIZACIONES**

JOSE MAURICIO MARTINEZ VIVAS

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia de Empresas**

Orientador:

**Fernando Chávarro
Economista**

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2018**

NOTA DE ACEPTACION

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., Marzo de 2018

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Juan Carlos Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García-Peña

Decano Facultad Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Los directivos de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	9
OBJETIVOS	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	12
3. ANTECEDENTES	13
4. JUSTIFICACIÓN E IMPACTO	15
5. DELIMITACIÓN	16
6. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	17
7. DISEÑO METODOLÓGICO	18
8. ROTACIÓN DE PERSONAL, PROBLEMAS Y COMO EVITARLOS	20
9. ESTRATEGIAS PARA FIDELIZAR A LOS EMPLEADOS	25
9.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN	26
9.2 TEORIAS DE LA MOTIVACION LABORAL	28
9.2.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)	29
9.2.2 Teoría X-Y de McGregor (1960)	30
9.2.3 Teoría bifactorial de Herzberg (1959)	31
9.2.4 Teorías de las motivaciones sociales de McClelland (1951, 1961)	32
9.2.5 Teoría ERC de Alderfer (1972)	33
9.3 RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA	36
9.4 BIENESTAR LABORAL	40
10. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA FIDELIZAR A LOS EMPLEADOS	43
10.1 VENTAJAS	43
10.2 DESVENTAJAS	44
11. CONCLUSIONES	46
12. RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	48

LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Gráfico 1. Satisfacción de necesidades	27
Gráfico 2. Pirámide de las necesidades de Maslow	29

GLOSARIO

ROTACION DE PERSONAL: Es el cambio de empleados que sufre una empresa, sea porque fueron despedidos o han renunciado, y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen funciones.

RETENCION DE PERSONAL: Son las iniciativas tomadas por la administración para evitar que los empleados abandonen la organización, tales como recompensas para que los empleados lleven a cabo su trabajo con eficacia, asegurando relaciones laborales armoniosas y un ambiente de trabajo seguro y saludable.

ORGANIZACIÓN: Son estructuras administrativas y sistemas administrativos creados para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. También es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

LEALTAD EMPRESARIAL: Es una actitud de profundo compromiso de los empleados con la empresa y se manifiesta en las cosas a las que nuestros subordinados están dispuestos a renunciar o a hacer con sacrificio por el bien de la organización.

MOTIVACION LABORAL: La motivación es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica en un individuo ante un estado de insatisfacción o necesidad.

SELECCIÓN DE PERSONAL: Es un proceso mediante el cual una empresa o una entidad, que reemplaza al área de recursos humanos de una compañía, se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo.

BIENESTAR EMPRESARIAL: Se basa en el desarrollo e implementación de programas y actividades que promuevan en los empleados: seguridad, sostenimiento y desarrollo.

INTRODUCCION

Los empleados son el principal activo de una empresa, son vitales para la supervivencia y el éxito de la misma. Por tal razón, si la organización desea mejorar su competitividad en el mercado y obtener un valor agregado que la diferencie de los demás, el primer punto a observar es dentro de su cultura empresarial en el manejo de los recursos humanos. Sin embargo, cuando la organización no tiene políticas y estrategias adecuadas, los empleados se sentirán inconformes con su ambiente laboral, debido a que las condiciones de las empresas no son óptimas, provocando que opten por abandonar sus puestos de trabajo causando una constante rotación de personal, siendo este el principal problema de esta investigación y principal razón para preguntarnos ¿Cuáles son las estrategias para la fidelización de empleados como método de prevención de la rotación de personal en las organizaciones?

La retención de los empleados ha sido siempre uno de los principales retos en casi todas las organizaciones del mundo, debido a que en las entidades se genera una alta tasa de rotación de personal causado por la inconformidad de la mayoría de las personas con su ambiente laboral o por razones del mercado laboral cíclicas y ajustadas que obligan a estas empresas a desprenderse de algunos empleados, sin embargo, el capital humano es la ventaja competitiva central de las compañías, en donde, si se consigue retener y fidelizar sus mejores empleados se estará generando un valor enorme para la organización. Para lograr lo anterior, se recurre a estrategias de compensación que buscan la fidelización de los empleados que tienden a estar satisfechos en su trabajo, la cual, estas implican algunas características físicas y económicas que incluyen salarios, bonos, incentivos, subsidios, promoción, capacitación, reconocimiento, entre otros. Si se consigue retener, fidelizar y comprometer a los empleados, la empresa se beneficiara económicamente de las bonificaciones y otros incentivos monetarios que este ofrezca y que además estará generando un valor agregado enorme y una excelente imagen corporativa ante los clientes y el mercado.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar las estrategias para la fidelización de los empleados como método de prevención en la rotación de personal en las organizaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Esclarecer los problemas que se generan al no fidelizar los empleados de una empresa
- Analizar las estrategias de fidelización de los empleados
- Definir las ventajas y desventajas que se obtienen al aplicar las estrategias para fidelizar a los empleados.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los empleados son el principal activo de una empresa, son vitales para la supervivencia y el éxito de la misma. Por tal razón, si la organización desea mejorar su competitividad en el mercado y obtener un valor agregado que la diferencie de los demás, el primer punto a observar es dentro de su cultura empresarial en el manejo de los recursos humanos. Ellos pueden ser los mejores aliados para mejorar el posicionamiento en el mercado de una empresa o marca, pues si estos se sienten parte de la organización van a tener un claro interés en aumentar su cuota en el mercado y así mismo garantizar el éxito de la empresa.

Sin embargo, cuando la organización no tiene políticas y estrategias adecuadas de un buen manejo de sus recursos humanos, estos se sentirán inconformes con su ambiente laboral, debido a que las condiciones de las empresas no son óptimas, provocando que opten por abandonar sus puestos de trabajo causando una constante rotación de personal. Siendo este problema, un punto negativo para la empresa, generando consecuencias de gran importancia que afectarían en la normalidad de los procesos de la organización, como la desconfianza, inestabilidad, entre otros. Por esto, fidelizar y retener a los empleados es un requisito fundamental de una organización para su sostenibilidad y éxito.

2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Pregunta general

¿Cuáles son las estrategias para la fidelización de empleados como método de prevención de la rotación de personal en las organizaciones?

Preguntas específicas

- ¿Cómo afecta la rotación de personal en la administración y la supervivencia de una empresa?
- ¿Es la rotación de personal el único problema que se genera al no fidelizar a los empleados?
- ¿Qué ventajas y desventajas se consiguen al fidelizar a los empleados?
- Al fidelizar a los empleados ¿Se garantiza una mejora en la competitividad o éxito de una organización?

3. ANTECEDENTES

Los empleados y colaboradores son una parte importante en la consolidación y formación de una empresa, juntos cooperan por un mismo objetivo. Esto se deriva de que un personal motivado y comprometido proporciona beneficios a la organización. Basándonos en Sarmad, que a su vez cita a Sinha y Sinha¹ la retención de los empleados ha sido siempre uno de los principales retos en casi todas las organizaciones del mundo, debido a que en las entidades se genera una alta tasa de rotación de personal causado por la inconformidad de la mayoría de las personas con su ambiente laboral o por razones del mercado laboral cíclicas y ajustadas que obligan a estas empresas a desprenderse de algunos empleados.

Entonces, la responsabilidad de retener el talento de más alto nivel durante las épocas de escases es cada vez más importante, según HARVAD BUSINESS SCHOLL PRESS², vivimos en la era del conocimiento y el capital humano es la ventaja competitiva central de las compañías, en donde, si se consigue retener y fidelizar a sus mejores empleados estará generando un valor enorme para su organización.

El concepto de retención es definido de varias formas, una de ellas; “Son las iniciativas tomadas por la administración para evitar que los empleados abandonen la organización, tales como recompensas para que los empleados lleven a cabo su trabajo con eficacia, asegurando relaciones laborales armoniosas y un ambiente de trabajo seguro y saludable.”³, otra definición que podemos encontrar es, “un proceso de construcción de empleados que quieran permanecer en la organización, en donde es la responsabilidad del empleador de mantener a sus mejores empleados”⁴.

¹ SARMAD, Muhammad., al.at. Motivation and Compensation as Predictors of Employees' Retention: Evidence From Public Sector Oil and Gas Selling Organizations. En: *Journal of Behavioural Sciences*. [EBSCO]. Islamabad. Noviembre 7. Vol. 26. No. 2. 2016, p. 175. ISSN: 1028-9097. [Consultado 11, septiembre, 2017]. Disponible en: <http://web.b.ebscohost.com.ez.uamerica.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=95df76f8-ee3b-4d27-810b-431784640b7f%40sessionmgr103>.

² HARVARD, Business. Retener a los mejores empleados. 1. Ed. Traducido de; Betty Trabal. Barcelona. Ediciones Gestion 2000, 2006. p. 11. ISBN 9788496612266.

³ AL EMADI, Ali., SCHWABENLAND, Christina., & Wei, Qi. The Vital Role of Employee Retention in Human Resource Management: A Literature Review. En: *The IUP Journal of Organizational Behavior*. [EBSCO]. Luton. Vol. 14, No. 3. 2015, p. 8. ISSN: 0972-687X. [Consultado 11, septiembre, 2017]. Disponible en: <http://web.b.ebscohost.com.ez.uamerica.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=95df76f8-ee3b-4d27-810b-431784640b7f%40sessionmgr103>.

⁴ ARUNA, M., & ANITHA, J. Employee Retention Enablers: Generation Y Employees. En: *SCMS Journal of Indian Management*. [EBSCO]. Septiembre. Vol. 12. No. 3. 2015, p. 95. ISSN: 0973-3167. [Consultado 11, septiembre, 2017]. Disponible en: <http://web.b.ebscohost.com.ez.uamerica.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=95df76f8-ee3b-4d27>.

Para lograr lo anterior, se recurre a paquetes o estrategias de compensación que buscan la fidelización de los empleados que tienden a estar satisfechos en su trabajo, la cual, según Michael, Prince y Chacko⁵, (2016) estos paquetes implican algunas características físicas y económicas que incluyen salarios, bonos, incentivos, subsidios, promoción, capacitación, reconocimiento, entre otros.

Además, Sarmad⁶ dice que la retención es importante para la organización porque esta entra en pérdidas cuando los empleados dejan su puesto de trabajo después de hacer una gran inversión para lograr su total capacitación, también, aconsejó abordar el tema de la retención antes de que se forme una crisis en el sector, pues una vez entrada en esta, la retención se convierte en el mayor desafío en la gestión del capital humano de las empresas para atraer, retener y ser rentables, debido a la competencia por las escasas habilidades, la atracción y la calidad.

“Las organizaciones necesitan nuevos sistemas de recompensa y estrategias que fidelice a los empleados, pues la gestión en los recursos humanos está demostrando ser un reto para muchas organizaciones”⁷. Todo esto se aborda a través de cualquier organización que desee obtener los beneficios al momento de aplicar tales estrategias para fidelizar y retener a su personal.

⁵ MICHAEL, Babu., PRINCE, Andrew., & CAHCKO, Anney. IMPACT OF COMPENSATION PACKAGE ON EMPLOYEE RETENTION . En: *International Journal of Research in Commerce and Management*. [EBSCO]. Octubre. Vol. 7 No. 10. 2016, p. 36. ISSN: 2249-4561. [Consultado 11, septiembre, 2017], Disponible en: <http://web.b.ebscohost.com.ez.uamerica.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=95df76f8-ee3b-4d27-810b431784640b7f%40sessionmgr103>.

⁶ SARMAD. Op.cit. p. 177.

⁷ MICHAEL. Op.cit. p. 37.

4. JUSTIFICACIÓN E IMPACTO

Es de vital importancia aplicar estrategias para la fidelización de empleados en las organizaciones para lograr la retención de estos como requisito fundamental para la sostenibilidad y éxito de cualquier empresa. De acuerdo con Michael que a su vez cita a Gering y Conner⁸, retener a los buenos trabajadores es fundamental para cualquier organización. Si una organización no es capaz de retener a sus empleados, no será capaz de sacar provecho de los activos humanos desarrollados dentro de la organización. También Harvard⁹ afirma que si se consigue retener y comprometer a sus mejores empleados, la empresa se beneficiará económicamente de las bonificaciones y otros incentivos monetarios que se ofrezca, además estará generando un valor agregado enorme para la organización.

Sarmad que a su vez cita a Guma¹⁰ opina que uno de los objetivos principales de la retención es la reducción de la rotación de personal no deseados de gente valiosa en la organización, esto se da por agentes externos o internos del mercado, la organización y el comportamiento del personal. Controlar la rotación del personal es de suma importancia, debido que al prevenir esto, la empresa deja de incurrir en gastos de indemnizaciones, selección de personal, capacitaciones, entre muchos otros gastos, además, del no menos importante factor de la fuga de conocimiento y talento que en muchas ocasiones terminan en la competencia aprovechando cualquier cantidad de información importante que esta puede sacar de la empresa pasada de sus empleados.

Cabe resaltar, que en momentos de crisis económica, cuando la rotación de personal es deseada, siendo una de las únicas formas y salidas para solventar gastos y para mantener la correcta producción de una empresa, los directivos de la organización deben ser muy cautelosos y muy hábiles para la mejor toma de decisiones, pues a pesar de que en momentos de crisis se recortan todo tipo de gastos con respecto a los recursos humanos, se debe tener en cuenta que las crisis son cíclicas y que en algún momento, cuando esta deje de existir, se requiere del mejor conocimiento y talento para poder volver la empresa altamente competitiva en el mercado.

Lo que supone que a pesar de haber una constante rotación de personal obligada y recortes de fondos para no entrar en pérdidas, se requiere aun así de retener aquellos talentos que en un futuro supongan el mejor retorno de inversión en la empresa y no otra fuga de conocimiento más que pueda ser aprovechado por las empresas de la competencia en el sector. Por todas las anteriores razones, en el presente trabajo, se analizarán, discutirán y propondrán estrategias para la fidelización de empleados como método de prevención de la rotación de personal.

⁸ Ibit., p. 36.

⁹ HARVARD. Op.cit., p. 12.

¹⁰ SARMAD. Op.cit., p. 177.

5. DELIMITACIÓN

La rotación de personal es una problemática que afecta a cualquier tipo de organización en el planeta, sea cual sea el sector, para prevenir sus consecuencias se requiere de aplicar estrategias en el manejo de sus recursos humanos. En el presente trabajo nos vamos a centrar en todas aquellas organizaciones que presenten un plan estructural de gestión humana y que tenga consigo problemáticas con respecto a una alta rotación de personal, sobre cómo buenas estrategias para fidelizar a sus empleados podrían otorgarles ventajas competitivas en el mercado y una disminución en la rotación de personal.

Sin embargo como hay infinidad de organizaciones con estas características se limita el presente estudio en la observación, análisis y la determinación de posibles soluciones para un planteamiento teórico, que en este caso es una problemática con respecto a la alta rotación de personal, por lo tanto, se observaran como se han visto afectadas las organizaciones al presentar esta situación y cómo podrían verse aventajadas si llegasen a aplicar un conjunto de estrategias para la fidelización de empleados que en casos de crisis muchas veces son los que ayudan a la misma empresa a mantenerse a flote y a volver a resurgir en el mercado competitivo.

6. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Una posible propuesta de solución a nuestro problema planteado en el presente trabajo es fidelizar a los empleados mediante estrategias y cambios en la cultura empresarial de una organización para la reducción de la rotación de personal y así mismo, en la disminución de todos los inconvenientes y desventajas que esta trae, los cuales podemos mencionar; alta rotación de personal, fuga de conocimiento y aprovechamiento de esta por parte de empresas de la competencia en el sector, pérdida de valor agregado, gastos económicos en la selección y capacitación de nuevo personal, pérdida de estabilidad administrativa y productiva de una empresa, pérdida en la confianza de los clientes, entre otros.

Se puede generar esta fidelización, por medio del replanteamiento de la cultura empresarial de una organización con respecto al manejo de sus recursos humanos y a la aplicación de estrategias para prevenir cualquier desventaja de la rotación del personal y afines, por ejemplo, la motivación al personal, ofrecer salarios justos y emocionales, generar un buen ambiente laboral, flexibilidad en los horarios de los empleados, capacitación de personal, ayuda en la formación profesional y personal, retribución a la antigüedad laboral, ofrecer canales de comunicación entre empleados-directivos.

Al aplicar estas posibles estrategias, se podrían obtener retribuciones positivas en la organización y la generación del éxito y reconocimiento corporativo que muchas veces a las organizaciones les cuesta tener por estar debajo de paradigmas y sistemas estrictos de una administración arcaica que solo se basa en la obtención de ganancias monetarias mas no a la creación de un valor agregado o al reconocimiento como organización en el sector que está presente.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

El tipo de investigación del presente trabajo lleva una metodología cualitativa, debido a que está orientada a la búsqueda, organización y análisis de la literatura científica con respecto a todos los problemas que se presentan en una organización al no fidelizar a sus empleados. Lo anterior, con el fin de resolver el problema de la alta rotación de personal, con un margen de generalización limitado, generando de este modo pocos aportes al conocimiento científico desde un punto de vista teórico, cumpliendo los estándares de una investigación aplicada, además, trata de unir la investigación con la práctica a través de la aplicación y se orienta en la toma de decisiones, no se centra en hacer aportes teóricos, si no en buscar soluciones a los problemas, características de una investigación de acción orientada a decisiones.

Según la estrategia que se empleará en el trabajo, el tipo de estudio que se presenta es de forma descriptiva, pues esta describe los hechos como son observados, además se usa un método hipotético-deductivo, debido a que a través de observaciones realizadas de nuestro caso particular se plantea el problema de la rotación de personal, la cual, nos lleva a un proceso de inducción que remite este problema a una teoría para formular una posible solución o hipótesis que a lo largo del trabajo por medio de un razonamiento deductivo se intentará validar estas posibles soluciones empíricamente.

Se tienen dos variables principales; la fidelización de los empleados y la rotación de personal, en este trabajo, no habrá manipulación de estas variables, más bien se observarán y describirán tal como se presentan en su ambiente natural, en donde, el objetivo primordial o el nivel de conocimiento a alcanzar es la descripción de estas en todos sus componentes principales analizando una realidad.

Esta investigación describirá los fenómenos relacionados con la fidelización y rotación del personal como aparecen en la actualidad de las organizaciones, la cual al ser una investigación descriptiva no se manipula una variable independiente experimental y se basa netamente en la observación de la problemática planteada al principio del trabajo.

Con respecto a las fuentes consultadas del presente trabajo, se presenta una investigación bibliográfica del tema para conocer el estado del problema, se busca, se recopila, se organiza, se valora, se critica y se informa la bibliografía sobre el estado de la rotación de personal, causas, consecuencias y estrategias para evitar este problema en las organizaciones, todo esto con el fin de evitar la dispersión de publicaciones y de permitir una visión panorámica del problema y sobre todo un buen manejo de este.

Se realiza además, un estudio de sujeto único, usando como muestra algunas empresas del sector petrolero, cabe resaltar que es totalmente cualitativo, no se

emplea ninguna metodología cuantitativa, estadística ni numérica y los resultados obtenidos no podrán ser usados para generalizar la información.

Por último, esta investigación sigue un tipo de diseño de investigación no experimental con un método transversal, pues se recolectan los datos en un solo momento y en un tiempo único, cuyo propósito es describir las variables observadas (fidelización y rotación de personal) y analizar su incidencia e interrelación en el momento planteado en la delimitación, cumpliendo a cabalidad el diseño transversal descriptivo para las variables que se manejarán en el presente trabajo.

8. ROTACIÓN DE PERSONAL, PROBLEMAS Y COMO EVITARLOS

La rotación de personal es uno de los principales problemas laborales que enfrentan las organizaciones, debido que al tener una alta rotación de personal paralelamente se tiene un alto costo en la entidad, desde la contratación de la persona, entrenamiento del trabajo y posterior capacitación para optimizar su rendimiento, de modo, que al momento en que un empleado se retira o es retirado de su cargo afecta directamente a las ganancias y utilidades de la empresa. Por lo tanto, para tener claro cuáles son los problemas que se generan al tener una alta rotación de personal y de cómo evitar estos, debemos asegurarnos primero de hablar sobre el concepto de rotación de personal según la literatura, esto con el fin de poder entender y tener una lógica adecuada de la problemática que se plantea en el capítulo.

Dado lo anterior, la rotación de personal, según Flores que a su vez cita a Arias¹¹, es el ingreso y el egreso de personas en una organización, de tal manera que si se presente un porcentaje elevado de este se considera como una señal que presencia algunos problemas. También Flores que a su vez cita a Chiavenato¹², dice que la rotación se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y las que salen de ellas.

Para Gonzales que a su vez cita a Pigors y Meyers¹³, la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados, evitable o inevitable, saludable o no saludable para una organización, la cual cada tipo de rotación tiene sus propias causas. Las causas de la rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. Las causas de la rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal. Las causas de la rotación saludable son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, iniciativa y potencial a la organización.

¹¹ FLORES, Roberto., ABREU, J., & BADII, M. Factores que original la rotacion de personal en las empresas mexicanas. En: *International Journal of Good Conscience*. [Google Academico]. Monterrey. Marzo. Vol. 2. No. 1. 2008, p. 71. ISSN 1870-557X. [Consultado 25, enero, 2018]. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf).

¹² Ibit., p 77.

¹³ GONZALEZ, Mario. La rotacion de personal como un elemento laboral. [Repositorio Digital]. Tesis para optar al grado de maestria en psicologia laboral y organizacional. Universidad Autonoma de Nuevo Leon. Facultad de psicologia. Monterrey, 2006. p. 06. [Consultado 25, enero, 2018]. Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>.

Según Gonzales que a su vez cita a Strauss y Sayles¹⁴, la rotación de personal permite al trabajador conocer nuevas ocupaciones, ampliar sus conocimientos y evaluar sus potenciales reales, buscar nuevas oportunidades de promoción, ascenso, mejorar sus ingresos y las condiciones de trabajo, en donde un trabajador al dejar su empleo hace uso de su libertad, derecho y poder personal de decisión para dirigir su propia vida. Sin embargo, Gonzalez que a su vez cita a Perez¹⁵, la rotación de personal es una de las principales variables que afectan considerablemente el desempeño del personal directivo, al referirse a que se pierda la inversión en capacitación que recibió el empleado y los gastos que genera al tener que preparar nuevo personal. Por último, para Gonzalez¹⁶ la rotación de personal se define como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.

Como se pudo determinar anteriormente una excesiva tasa de rotación de personal en una empresa incurre en altos gastos al momento de la selección de un nuevo personal, además de la pérdida de conocimiento y progreso que lleva consigo un empleado al momento de retirarse de su cargo, además de lo anterior, las principales consecuencias son: daños a la imagen de la organización a la comunidad, actitudes de rechazo de los clientes hacia el producto, daños a la moral de los empleados, pobre integración del personal en la entidad, disminución en la calidad y productividad de la empresa. En pocas palabras y según Gonzalez¹⁷ la rotación de personal por sí misma es un problema grave porque genera elevados costos de reclutamiento, selección, capacitación, desperdicios, mermas, retrabajos, toma de decisiones inadecuadas y replaneación de actividades.

Sin embargo, no para todos la rotación de personal es un problema en sí que pueda afectar la organización, es decir, para algunas personas, esta variable no es más que una estrategia de administración, pues Gonzalez que a su vez cita a Rodríguez¹⁸ considera que la rotación de personal es un proceso natural que se presenta en todas las organizaciones como parte de su evolución y permite a la empresas proveerse de nuevo talento, ideas frescas y ayudar a mantener un ambiente de trabajo sano.

Además, dice que la rotación interna ayuda de manera importante al brindar al personal nuevas metas, retos y campos de desarrollo dentro de un ambiente que ya conocen, en donde, para cada empresa existe un nivel adecuado de rotación pero que cuando esta es excesiva puede generar daños enormes a la organización, por la cual, se llega de nuevo a la primicia de ser un problema diciendo que si una empresa que constantemente cambia de personal baja notablemente su

¹⁴ Ibit., p. 06.

¹⁵ Ibit., p. 07.

¹⁶ Ibit., p. 14.

¹⁷ Ibit., p. 07.

¹⁸ Ibit., p. 08.

productividad, pues la gente tiene un nivel de contribución muy bajo durante su primer año de trabajo.

Concretamente la rotación de personal, sin mantener valores elevados, es una opción de organización empresarial que muchas entidades toman como parte importante de la estructura de su empresa, pudiendo está a conllevar ciertas ventajas y desventajas tanto para los empleados como para la empresa. A continuación se nombraran algunas ventajas que una controlada rotación de personal puede llevar a las empresas, esto siempre y cuando sea manejado por expertos en el área de la psicología de con los empleados, de manera que los resultados esperados repercutan de manera positiva en la organización.

Ventajas

- Permite que cada personal que labore en la organización, descubre su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
- Permite que en cada equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros periódicamente
- Permite que cada integrante nuevo aporte ideas frescas y novedades a un grupo de trabajo a través de sus habilidades y talentos.
- Permite que los antiguos miembros de un equipo pueda transferir sus conocimientos tanto teóricos como prácticos a cada integrante nuevo del grupo.
- Permite que un integrante que este asesorando y entrenando a un novato pueda descubrir en sí mismo su faceta de líder.
- Permite que cada persona que tiene que desarrollar a alguien que es novato en su área pueda descubrir en sí mismo, el Líder que lleva dentro.
- Permite que cada Líder de grupo pueda ver a mayor escala cómo es el desenvolvimiento de cada empleado en su área y en la empresa en general, cuando ésta le permite trabajar en otra área en la cual no ha laborado antes.
- Permite que las personas no se apoderen del cargo.
- Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.

Como podemos determinar, hay un sinfín de ventajas que los empleadores pueden sacar provecho de esta estrategia administrativa, sin embargo como lo hemos

mencionado reiteradas veces, al momento en que esta variable tome un exceso en su valor, esta opción de organización empresarial se convierte en un arma de doble filo que afecta directamente a empleados y a la empresa como tal. ¿Pero porque sucede esto específicamente? ¿Porque una rotación controlada se convierte en una inmanejable alta rotación con muchas desventajas y consecuencias? Aquí se muestran algunas de las razones por las que una rotación de personal controlada deja de ser una buena estrategia en la empresa y se transforma en un dolor de cabeza y una variable duramente a tratar, de lo contrario, las afectaciones que puede sufrir la empresa pueden ser muy graves.

Dificultades al aplicar la rotación de personal

- Hay personas que no se sienten preparadas para asumir nuevas funciones.
- Hay personas que no se sienten bien cuando sus compañeros son cambiados de su grupo, porque se siente que se perderá un lazo de amistad.
- Hay personas que no disfrutan el hecho de que otros sean ascendidos.
- Hay personas que les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo.
- Hay personas que les cuesta seguir las órdenes de nuevos líderes.
- Hay personas que les cuesta adaptarse a un cargo que les exige ser el líder de un grupo.
- Hay personas que les cuesta socializar.
- Hay personas que conocen muy bien su trabajo, pero no saben cómo ayudar a otros para prepararlos para su nuevo cargo.
- Hay personas que no se dejan ayudar ni enseñar, que quiere que todos se adapten a él en vez de adaptarse él mismo a un nuevo grupo.
- Hay personas que no saben dar las herramientas que necesita un nuevo integrante de un grupo.
- Hay personas que saben trabajar individualmente, pero no saben trabajar en equipo.

De modo que alguno o varios de estos factores convierten la estrategia de administración en una grave consecuencia para la empresa. Como lo habíamos mencionado anteriormente una de las principales problemas ocasionados por una alta rotación de personal es el aumento de los costos y la afectación directas en las utilidades de la organización, sin embargo, para ser más exactos con respecto a

esos “costos” de más que genera la rotación de personal tenemos a Gonzalez que a su vez cita a Pigors y Meyers¹⁹ que señalan como elementos de costos los siguientes puntos:

- a) Costos del departamento de empleo, tiempo y facilidades usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos, etc.
- b) Costos de entrenamiento, tiempo del supervisor, del entrenador o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.
- c) Pago al entrenado, superior a lo que produce, especialmente si está a base de destajo y existe un mínimo garantizado que desde luego no devenga al principio de sus actividades.
- d) Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del periodo de aprendizaje o entrenamiento.
- e) Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria.
- f) Costo del tiempo extra de trabajo necesario para mantener la producción a su nivel hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal.
- g) Perdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado anterior y la fecha en que aquel que le reemplaza se haya enteramente preparado. En donde tenemos dos perdidas, la máxima, que es cuando el grupo se encuentra privado del reemplazo o la perdida en eficiencia del grupo, que es cuando los trabajadores regulares se ajustan al nuevo miembro.
- h) Gastos de equipo productivo, que no se utiliza completamente mientras dura el periodo de entrenamiento.

Como podemos observar, la rotación de personal es un tema que no se puede pasar por alto en una organización al momento en que esta toma valores elevados, sin embargo como todo problema, esta tiene ciertas medidas o estrategias para disminuir su efecto en las empresas, como lo son, mejorar la selección de personal, colocación, capacitación, inducción, relaciones laborales, supervisión, salarios, aumentos de sueldos en periodos críticos, rediseño de puestos, entre otros. Estas pueden servir como método preventivo en la alta rotación del personal, por ejemplo, para Gonzalez²⁰ la capacitación retiene a la gente por el crecimiento técnico, profesional y humano que le brinda, pero si no se ofrece las condiciones adecuadas en la empresa para que el personal desarrolle las habilidades adquiridas, estas busquen en otra organización esa oportunidad de mejora.

¹⁹ Ibit., p. 01.

²⁰ Ibit., p. 09.

9. ESTRATEGIAS PARA FIDELIZAR A LOS EMPLEADOS.

Varios autores han identificado factores que tienen gran influencia al momento de aplicar estrategias para la retención o fidelización de los empleados. Para Sarmad que a su vez cita a Dries y Pepermans²¹, habla sobre la retención de empleados por medio del rendimiento y el compromiso del individuo. También, Sinha y Sinha citado por Sarmad²² argumentó que las competencias de los empleados, el autoaprendizaje y el apoyo de los empleadores resultan en un mejor nivel de retención y fidelización de los empleados. “Los beneficios de la organización, junto con el sistema de compensación competitiva también alienta a los empleados a permanecer comprometidos, representando un alto nivel de retención por el cumplimiento de las metas de la organización”²³

Se debe tener claro que la retención de personal según Al-Emadi²⁴, son las iniciativas tomadas por la administración para evitar que los empleados abandonen la organización, tales como recompensas para que los empleados lleven a cabo su trabajo con eficacia, asegurando relaciones laborales armoniosas y un ambiente de trabajo seguro y saludable. También se encuentra que según James y Mathew citado por Al-Emadi²⁵, define la retención como un proceso voluntario por cualquier organización para aprovechar un ambiente que anima y motiva a las personas a permanecer en la entidad durante un periodo máximo de tiempo, por lo tanto, la retención de empleados es uno de los elementos que influye en la movilidad general del trabajo.

Para el correcto desarrollo de este trabajo se va a partir del concepto de motivación como principal estrategia para la retención o fidelización de los empleados en una organización, en donde se van a tratar las principales teorías de motivación laboral para poder determinar los correctos factores basados en una teoría posteriormente seleccionada, para así saber en qué se está fundamentando al momento de nombrar cada uno de los aspectos que incentiven una motivación laboral suficiente para generar un clima laboral adecuado y un gran cambio en la política organizacional de una empresa para fidelizar a sus empleados.

Posterior a esto, se hablará de la segunda estrategia que se trata de la responsabilidad familiar corporativa como políticas y prácticas de la cultura organizacional que aumenten la satisfacción en el trabajo con respecto a sus necesidades personales y familiares generando además de valor económico, confianza y compromiso para la empresa. Y por último, se hablará de la última estrategia correspondiente a la implementación de un modelo de bienestar laboral

²¹ SARMAD. Op.cit., p. 177.

²² lbit., p. 177

²³ lbit., p. 177

²⁴ AL-EMADI. Op.cit., p. 08.

²⁵ lbit., p. 08.

que se utiliza para promover la integración entre sectores, mantener un buen clima organizacional y mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

9.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

La motivación en los empleados es la principal estrategia para mantener y hacer crecer a la organización, pues bien se sabe que una empresa no es en sí empresa por sus directivos o socios si no por cada uno de los empleados que hacen parte de esta, por lo tanto, es de gran importancia generar técnicas de motivación para aplicar a los empleados y ver reflejado en ellos el esfuerzo, la gratitud y los buenos resultados obtenidos que sin lugar a duda generan identidad corporativa y le dan valor agregada a la empresa.

Sin embargo, indagar en su concepto teórico puede ser bastante tedioso, debido a que hay una gran cantidad de información teórica acerca de la motivación y su concepto ha evolucionado a través de la historia, por esto, no vamos a incursionar en el mundo teórico de la motivación dependiendo de su aporte en varias disciplinas pues toda esta información puede ser analizado desde diversos puntos de vista, si no, que vamos a citar algunos de los más importantes y pertinentes definiciones según el autor de este trabajo.

Desde la fisiología, la motivación es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica en un individuo ante un estado de insatisfacción o necesidad. Además, para Robbins citado por Ramírez²⁶, se puede concebir la motivación como aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta. También Espada citado por Ramírez²⁷, afirma que la motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional.

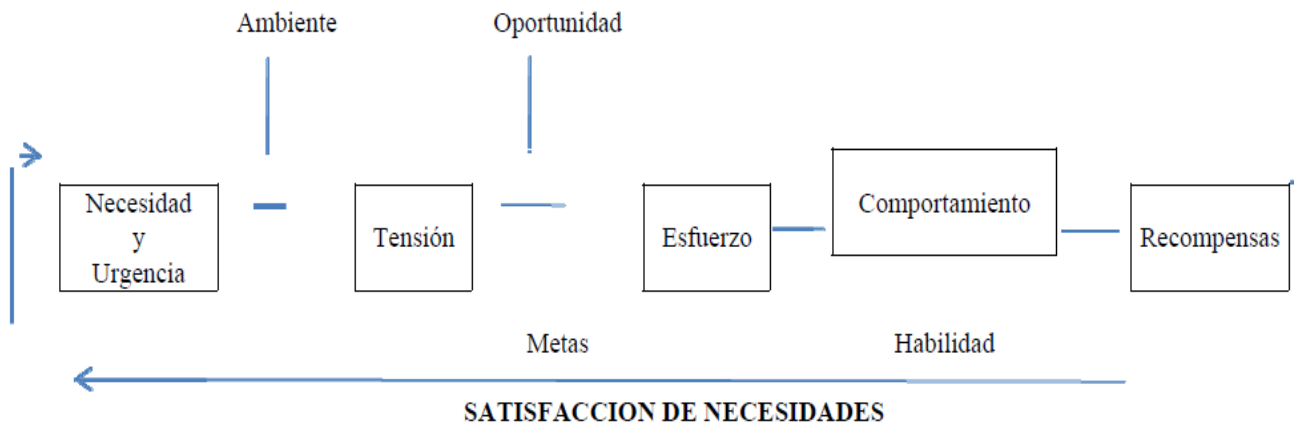
Por lo tanto, “la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo de manera que se realiza un esfuerzo, mediado por una oportunidad de obtener la meta que conduce a comportarse de una determinada forma”²⁸, de modo que todo comportamiento humano es motivado, pues las necesidades e impulsos generan estados de tensión que funcionan como base para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad.

²⁶ RAMÍREZ, R., ABREU, J., BADI, M. Work motivation, fundamental factor for achievement of organizational. En: International Journal of Good Conscience.[Google Academico]. Monterrey. Marzo. Vol. 3. No.1. 2008, p. 149. ISSN 1870-557X. [Consultado 18, febrero, 2018]. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf).

²⁷ Ibit., p. 150.

²⁸ Ibit., p. 149.

Gráfico 1. Satisfacción de necesidades.



Fuente: RAMÍREZ, R., ABREU, J., BADII, M. Work motivation, fundamental factor for achievement of organizational. En: International Journal of Good Conscience.[Google Academico]. Monterrey. Marzo. Vol. 3. No.1. 2008, p. 149. ISSN 1870-557X. [Consultado 18, febrero, 2018]. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf).

En donde, la motivación ocurre como consecuencia de una tensión generada ante una necesidad o urgencia dispuesta en el ambiente, que consigue en el individuo realizar un esfuerzo para lograr la oportunidad de superar dichas necesidad y/o urgencias, haciendo nuevamente que el individuo genere un comportamiento y que por último dicha actuación llevará consigo una serie de consecuencias negativas o positivas que puedan o no la satisfacción de las necesidades del individuo, provocando en el individuo el direccionamiento de su conducta.

Según lo anterior, la motivación está directamente relacionada con las necesidades humanas, es decir, cuando un individuo tiene una necesidad o urgencia, siente la motivación de satisfacerla y cuando logra alcanzarla, ésta deja de motivarle, por ejemplo, necesidades de alimento, de salud, de seguridad, de autoestima, todas ellas necesarias y muy buscadas por el ser humano, cada una capaz de motivar a cualquier persona hasta alcanzarlas, siendo la motivación un motor que llevamos en nuestro mundo emocional y que nos impulsa para conseguir nuestros objetivos, sin embargo, en ciertos momentos lo conseguimos por nuestros propios medios y en otros necesitamos la ayuda de los demás, la cual, una persona que logra motivarse así mismo para lograr algún anhelo, es alguien con la suficiente capacidad de motivación e iniciativa personal, pero hay que tener claro que muchas veces el mundo que nos ofrecen los demás no logrará satisfacernos, por lo que debemos crear nuestra propia estimulación y personalidad motivadora.

De modo que nosotros como individuos debemos tener la capacidad de adquirir nuestra propia motivación y estimulación para lograr satisfacer nuestras necesidad, pero bien se sabe, que existen personas que su motivación no dependen de sí mismas si no de agentes externos, como lo son, la familia, los amigos, el trabajo. Enfocándonos en la última, como factor de estudio para este trabajo, pues siendo

el trabajo uno de los lugares en donde el ser humano para mayor tiempo de su día, por lo tanto, se asume la importancia de la existencia de entes jerárquicos, jefes o líderes con la capacidad de promover esta motivación hacia y con sus empleados para obtener lo mejor de ellos, pues después de la revisión de la literatura se sabe que la motivación es un conjunto de fuerzas que llenan de energía y logran sostener los esfuerzos y el ánimo de una persona. Concretamente, “la motivación laboral es definida como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal”²⁹.

“La motivación, dentro del ámbito laboral, actualmente es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos”³⁰.

9.2 TEORIAS DE LA MOTIVACION LABORAL

Según Ramírez³¹, desde los años 50, se han dado muchas explicaciones sobre la motivación laboral, sobre los factores que motivan a una persona a realizar mejor sus tareas, es más, hasta son varias las clasificaciones que se tienen de estas teorías de la motivación laboral, sin embargo, para fines prácticos del trabajo solo se hará énfasis en la clasificación más clásica, realizada por la mayoría de los autores e investigadores del tema como lo son Campbell, Dunnette y otros, que básicamente se trata de la clasificación de estas en **teorías de contenido**, que tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, y **teorías en proceso**, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo.

Entre las teorías de contenido se encuentran:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)
- Teoría X-Y de McGregor (1960)
- Teoría bifactorial de Herzberg (1959)
- Teorías de las motivaciones sociales de McClelland (1951, 1961)
- Teoría ERC de Alderfer (1972)

²⁹ Ibit., p. 151.

³⁰ Ibit., p. 152.

³¹ Ibit., p. 152.

Entre las teorías de proceso se encuentran:

- Teoría de las expectativas de Victor Vroom (1964)
- Teoría de la equidad de Adams (1965)
- Teoría de la modificación de la conducta de Skinner.

9.2.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow (1954)

Es la más conocida de todas las teorías y fue propuesta por Abraham H. Maslow y se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas que se satisfacen desde el primer hasta el último nivel correspondiente a la necesidad en que se encuentre el individuo.

Gráfico 2. Pirámide de las necesidades de Maslow.



Fuente: HERRERA, C. V. *GestioPolis*. Teorías sobre la motivación laboral. [Sitio web]. Sec. Administración. [Consultado 15, enero, 2018]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>

Los niveles de la pirámide representan las siguientes necesidades:

1. Necesidades fisiológicas: Son todas aquellas que ven al ser humano como ser biológico, son las de mayor importancia ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, como lo son, respirar, comer, dormir, beber, etc.

2. Necesidades de seguridad: Son aquellas vinculadas con la necesidad de sentirse seguro, sin peligro, sin el riesgo de perder su empleo.
3. Necesidades de afiliación (sociales): la necesidad de tener relaciones interpersonales con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño de familiares y amigos, ser atraídos por personas del sexo opuesto.
4. Necesidades de reconocimiento: Es la necesidad de sentirse digno, respetado por otras personas, ser alguien de prestigio y con rasgos de buenas autoestima.
5. Necesidades de autorrealización: Son aquellas necesidades del crecimiento personal, en donde uno como ser humano logra una realización consigo mismo, la cual, se aprovecha todo el potencial propio para hacer lo que a uno le gusta y ser capaz de lograrlo, se relaciona con el estima del individuo, la autonomía, la independencia y el autocontrol.

Además de lo anterior Maslow postula que cuando una de estas necesidades no está plenamente satisfecha, deja de motivar y será la siguiente necesidad en la pirámide la que empieza a motivar el individuo, sin embargo, no se satisfecerá una necesidad superior en tanto la inmediatamente anterior no esté completamente satisfecha.

Para muchos autores la teoría de Maslow es simplista y errónea, pues no todas las personas satisfacen sus necesidades en un orden jerárquico, pero según Ramírez³², afirma que Maslow hizo tres grandes contribuciones con su teoría la primera de ellas, identificó categorías importantes de necesidades, que pueden ayudar a los directores y gerentes a crear reforzadores positivos eficaces como son las alabanzas, cartas de reconocimiento, evaluaciones favorables de desempeño, aumentos de sueldo entre otras. La segunda es, que es útil pensar en dos niveles generales de necesidades, en los cuales las inferiores deben satisfacerse antes que las superiores se vuelvan importantes. Por último la tercera es que sensibilizó a los directivos sobre la importancia del crecimiento personal y la autorrealización.

9.2.2 Teoría X-Y de McGregor (1960)

McGregor propuso dos posiciones distintas al ver los pensamientos de los directivos al tratar a los empleados, una negativa que la llamo teoría X y otra positiva nombrada teoría Y. La cual, los directivos de la primera consideran a los trabajadores como animales de trabajo que solo se mueven ante la amenaza, mientras que los del segundo pensamiento se basan en el principio de que las personas quieren y necesitan trabajar.

³² Ibit., p. 154.

Estas son las siguientes premisas adoptadas por los gerentes en la teoría X, también conocida como “hipótesis de la mediocridad de las masas”.

- A los empleados en general les disgusta trabajar y en lo posible harán lo que sea para evitarlo.
- Como a estos les disgusta trabajar, tienen que ser amenazados, reprimidos, controlados o incluso castigados para lograr los objetivos de la organización.
- El ser humano en promedio es perezoso y prefiere ser dirigido, evitando las responsabilidades y colocando por encima de todo la seguridad sin generar ningún tipo de ambición.

Y en contra parte a las anteriores, las siguientes son las premisas de la teoría Y.

- Los empleados pueden percibir el trabajo de forma tan natural como la que perciben jugando o descansando.
- Los mismos empleados ejercitarán el autocontrol y la autodirección si estos están comprometidos con los objetivos.
- El individuo promedio no solo está en condiciones de aceptar una responsabilidad, si no de también buscarlas.
- La habilidad de tomar decisiones innovadoras no son propias de aquellos que ocupan puestos gerenciales, más bien se puede encontrar en toda la población dispersa.

Básicamente McGregor supone en la teoría X que las necesidades de orden inferior dominan a las personas, además plantea que este pensamiento planteado en la teoría era muy real, no imaginario y que estas influían en las estrategias de dirección de una empresa. En cambio, en la teoría Y, supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas y que evidentemente las postulaciones de esta son más válidas que las de la primera. Por desgracia no existe evidencia de que confirme cualquier tipo de suposiciones como válido o que de aceptar el pensamiento de la teoría Y llevara a tener trabajadores más motivados.

9.2.3 Teoría bifactorial de Herzberg (1959)

Esta teoría también llamada Motivación-Higiene fue formulada por Frederick Herzberg para explicar mejor el comportamiento de las personas en situación de trabajo, en donde, se plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas, en pocas palabras, que el rendimiento de un empleado dependía en el nivel de satisfacción que este tuviera.

- El factor motivacional: dice que está influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como lo son el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.
- El factor de higiene: depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, en donde estos no motivan en sí, pero su presencia reduce la insatisfacción en el empleado, entre estos factores encontramos la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, los salarios o las condiciones de trabajo.

Lo que dice Herzberg es que las condiciones que conducen a la satisfacción en el trabajo están separadas de aquellas que producen insatisfacción, por lo que concluye que aquellos directivos que eliminen esos factores que producen insatisfacción producirán paz en el ambiente laboral pero no indica un ambiente motivador, pues los empleados no estarán insatisfechos con su trabajo pero tampoco estarán satisfechos. Si se quiere motivar a la gente en su trabajo se requiere de motivar a estos por medio de reconocimientos, enfatizar los logros, y el crecimiento como profesional y como ser humano.

9.2.4 Teorías de las motivaciones sociales de McClelland (1951, 1961)

Según McClelland la motivación laboral está en función de tres motivos o necesidades cuya configuración se va perfilando a lo largo de una vida de frutos y aprendizaje.

- Necesidad de logro: el interés es desarrollarse, luchar por tener éxito, destacarse aceptando sus propias responsabilidades. Esta necesidad agrupa aquellas personas que prefieren tener éxito por encima de los premios, además de buscar situaciones en donde puedan asumir responsabilidades y les gusta retroalimentarse para saber sus errores para afrontar el triunfo o el fracaso.
- Necesidad de poder: Su principal rasgo es por el de influir control sobre otras personas, se afana por esto, además de que les gusta tener la investidura de "jefe". Se preocupan mucho por la competencia, por la lucha y por su prestigio, además de que el tratar de influir en los demás, se preocupan mucho por esto que por los mismo resultados que los trabajadores puedan obtener.
- Necesidad de afiliación: Es el deseo de establecer buenas relaciones interpersonales, prefieren la cooperación que la competencia destacándose por un alto grado de colaboración, además buscan la amistad y la comprensión.

"Debido a que estas necesidades son aprendidas, la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de recompensas vinculadas directamente con esa conducta, porque la motivación sólo se activa

mediante determinados estímulos, que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral satisfará esa necesidad”³³.

9.2.5 Teoría ERC de Alderfer (1972)

Esta teoría propuesta por Clayton Alderfer no es más que una revisión a la pirámide de Maslow con el fin de superar algunas debilidades que esta última tiene, propuso una nueva jerarquía en tres grupos:

- Necesidades de existencia: Agrupa las necesidades más básicas propuestas por Maslow como lo son las fisiológicas y las de seguridad.
- Necesidades de relación: Estas necesidades requieren para su satisfacción de la interacción con otras personas, de la necesidad social y el componente externo de la estima, también propuesto por Maslow.
- Necesidades de crecimiento: Se representa como el deseo de crecimiento de una persona incluyendo el componente interno de la autoestima y la autorrealización.

Sin embargo la teoría ERG no solo representa una forma diferente de organizar las necesidades, si no, que esta no considera una estructura rígida al momento de satisfacerlas sin seguir un orden rígido. Además, Alderfer planteo, a diferencia de la teoría de Maslow, que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente, sin cumplir con lo propuesto por Maslow que decía que hasta que las necesidades de orden inferior no estuvieran satisfechas no se podría seguir con las necesidades del orden eventualmente superior.

Aplicándolo al ambiente laboral, David y Newstrom citado por Ramírez³⁴, sostienen que los empleados inicialmente se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (paga, condiciones de trabajo, seguridad del cargo, etc.) para luego centrarse en las de relación, de manera de sentirse comprendido por sus autoridades, subalternos y pares. Finalmente, se enfocará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima.

Solo se centra en la correcta explicación de las correspondientes teorías de contenido, debido a que el autor del presente trabajo considera solo importante las teorías que hablen de aquellos factores específicos que logren una motivación al personal a trabajar, por medio de la satisfacción de sus respectivas necesidades.

Como cada una de estas teorías no son completamente aceptadas en el mundo académico por sus investigadores en el tema, se hará elección de la teoría en base

³³ lbit., p. 156.

³⁴ lbit., p. 158.

de como el autor prefiere enumerar cada uno de estos factores que logren una motivación, cabe resaltar, que como ninguna es completamente aceptada, se podrán encontrar varias formas de clasificar y/o enumerar factores para la motivación laboral. Según lo anterior, no todos los factores van a influenciar de la misma manera en las personas, pues esto depende principalmente de la percepción de cada individuo sobre el factor que desea satisfacer las necesidades que posee. Por lo tanto, se han identificado una serie de elementos o factores que favorecen la motivación laboral a través de la teoría bifactorial de Herzberg, en factores de higiene y factores motivadores, la cual, los primeros hacen referencia al entorno laboral y tienen un carácter extrínseco al trabajo y los segundos se refieren al contenido del trabajo con carácter intrínseco.

Los factores que satisfacen las necesidades de un individuo con motivación extrínseca (higiene), es decir, que no depende de ellos mismos si no de factores externos como lo son los directivos de la empresa donde laboran, son los siguientes:

- El salario: El dinero suele usarse como el mayor motivador, entre estos se incluyen, beneficios, incentivos económicos, vacaciones, dotaciones de la empresa, entre otras. Se sabe que el dinero es el factor más valorado por el trabajador, pero hoy en día su potencial motivador ya se ve afectado por otras variables.
- Seguridad laboral: Se habla al mismo tiempo del grado de confianza que tienen los directivos sobre la continuidad de trabajo que recae en un individuo, es alentador saber que se está laborando con la confianza de que se tiene un puesto estable que proporcione seguridad y continuidad en la empresa. Sin embargo, este factor es escaso, debido, a la evolución que han tenido los mercados y a la forma de ver la mano de obra en una empresa.
- Posibilidades de ascenso: Conlleva a la posibilidad de ocupar puestos más altos en la compañía, generando un grado de estatus laboral y social. Esto conlleva al empleado a sentirse dentro del sistema de la organización, donde se demuestra que su desarrollo profesional y humano es muy importante reconociéndosele sus aptitudes y capacidades laborales.
- Condiciones de trabajo: en este aspecto se incluye los horarios, el cual a pesar de que la norma colombiana estipula una serie de horas mínimas laborales, se pueda tener la flexibilidad suficiente y compatible para que los empleados puedan realizar actividades que faciliten su vida personal y familiar. También se incluye que la empresa cuente con instalaciones amplias, limpias, con suficiente luz que favorezca el clima organizacional y por supuesto el desarrollo de actividades, además de lo anterior, que cuente con puestos de trabajo ergonómicos para aquellos que ocupen un lugar con riesgo físico.

- Reconocimiento: Hacer un reconocimiento público al buen trabajo realizado por una persona proporciona sentimientos de que es una ficha importante en la compañía, lo que impulsa al trabajador a seguir realizando su tarea con eficiencia y objetividad.
- Ser escuchado: Es importante siempre preguntar a los empleados cuales son las expectativas dentro de la empresa, pues de esta forma, se le da la posibilidad al empleado a exponer sus ideas que probablemente pueden ayudar a minimizar procesos, esto es beneficioso tanto para el empleado como para el empleador.
- Buen trato: un clima organizacional sano incrementa las buenas relaciones interpersonales, pues esto facilita en la integración de varios departamentos de una empresa logrando una sinergia adecuada para el cumplimiento de un objetivo en general, esto también incluye la forma de supervisión y la forma de control que se tiene por parte de los directivos a sus empleados.
- Pequeñas celebraciones: Es bueno en ocasiones celebrar ciertas actividades que conllevan un logro para la empresa y/o trabajadores, como lo es un cierre de negocio, cumpleaños del personal, ingreso de nuevo personal, entre otras, con el fin de que el empleador pueda compartir con sus empleados forjando un estrecho vínculo de compañerismo y lealtad.
- Desarrollo profesional: el que una empresa proporcione a sus empleados capacitaciones, diplomados o cualquier medio educativo que genere el desarrollo profesional, hará que estos se sientan comprometidos y valorados por la empresa, haciendo que tengan un sentimiento de gratitud, lealtad y pertenencia por la organización.

Los factores que satisfacen las necesidades de un individuo con motivación intrínseca (motivadores), es decir, que ellos mismos son los responsables de generar un auto reconocimiento y estima, son los siguientes:

- Cumplimiento de los logros: este es quizás, el factor más motivante para un empleado, pues les da el sentimiento a cada empleado de que su esfuerzo ha dado frutos.
- Las características de la tarea: esto genera intriga al empleado sobre cómo realizar su labor, dependiendo de la variedad de la tarea pues es importante evitar que el empleado se sienta monótono y en la misma rutina, y por supuesto la contemplación de esta, la cual genera satisfacción si es posible conseguir el objetivo de la labor.
- Autonomía e independencia en el trabajo: Esto lleva al empleado a sentir la libertad de tomar sus propias decisiones, de ser proactivo al ser responsable de

sus propios actos, esto suele aumentar la autorrealización y la autoestima del individuo.

- La implicación de conocimientos y habilidades: Es motivador para un empleado sentirse adecuado para un puesto de trabajo con respecto a su conocimiento y habilidades, más allá de ser un reto, consiste en que el empleado se sienta capaz de poder realizar su labor.
- Retroalimentación: se define la retroalimentación como “el grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución”³⁵

Todos los anteriores consisten en una variedad de factores clasificados por medio de la teoría de Herzberg que conllevan a un empleado a la satisfacción de sus necesidades para lograr una motivación que presuntamente se verá reflejada en una mejora del rendimiento, debido al aumento de los esfuerzos realizados por el individuo, que a su vez, estos esfuerzos que decide hacer el trabajador es fruto de la motivación percibida por los directivos de la empresa o por sí mismo.

9.3 RESPONSABILIDAD FAMILIAR CORPORATIVA

Toda organización está formada por un conjunto de personas coordinadas para obtener un objetivo, la cual, es el de generar riqueza y mantenerla por el más largo tiempo posible. Para lograr este objetivo, la empresa intenta el fin genérico de contribuir al desarrollo profesional y personal de cada uno de sus empleados para poder satisfacer las necesidades necesarias para su propia existencia y sostenibilidad a largo plazo.

Los tiempos han cambiado y así mismo el pensamiento de las personas, ya lo más importante no es la obtención de grandes riquezas después de largos años de trabajo, en donde, se tenía un enfoque centrado en el trabajo, si no, la visión que integra el trabajo, la familia y los valores personales. Lo anterior, ha hecho que las empresas empiecen a desarrollar políticas que faciliten la integración de estos aspectos. Estas políticas, pueden ser cierta flexibilidad en los horarios laborales, permisos de maternidad, opción de teletrabajo, trabajos a medio tiempo o servicio de guardería. Todo esto debido a que los empleados sienten que su vida transcurre rápidamente y en torno a su empleo, sienten que su vida está en un círculo vicioso y que jamás tienen tiempo para desarrollar actividades con familiares y amigos. Personas sin energía, tiempo y una adecuada remuneración, que conlleva a ser menos productivos, los imposibilita a tener un hogar y a participar activamente como ciudadanos contribuyendo a mejorar la sociedad.

³⁵ Ibit., p. 173.

La empresa es la institución con mayor impacto económico y social en el mundo, ellos establecen el nivel de vida de sus empleados y así mismo el tiempo y las fuerzas que les quedan para que estos puedan compartir otros roles vitales. Por eso, están en la obligación de generar las políticas adecuadas para responder con flexibilidad las necesidades personas y familiares de los integrantes de la organización. En otras palabras, “La Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC) es el compromiso de las empresas de impulsar el liderazgo, la cultura y las políticas de conciliación que faciliten en sus organizaciones la integración de la vida laboral, familiar y personal de sus empleados”³⁶.

Según Parra y Muller (2017) la RFC ha de mirar en primer término a la responsabilidad interna, la que tiene la empresa con sus propios trabajadores y por extensión la de sus propias familias, como parte nuclear e inseparable en la vida de las personas. También la responsabilidad familiar corporativa impacta en las personas, las empresas y la sociedad. En la primera, facilita la distribución del tiempo de las personas para que no interfiera el trabajo en la vida familiar, disminuyendo así el tiempo dedicado a los trabajos por fuera del horario laboral y aumentando el rendimiento de las personas. En el segundo, reduce el absentismo laboral, aumenta el compromiso de las personas y amplía el horario de atención al público. Y en la última, la RFC impacta en la sociedad reduciendo el estrés y otras enfermedades relacionadas al trabajo, disminuye la contaminación ambiental al reducir el número de movilizaciones del personal, los costos de salud y afiliaciones y como factor más importante, aumenta el nivel educativo del país, debido a que los padres tendrían más tiempo para dedicarse a la educación de sus hijos, disminuyendo las adicciones y la criminalidad. “La responsabilidad familiar corporativa nace de la convicción de que sin familias no existe capital humano ni social y, como consecuencia, se acaba con el mercado. Se trata de un tema de sostenibilidad empresarial y social, y no de una simple moda pasajera con la intención de crear una buena reputación corporativa.” (Parra y Muller, 2017, p. 176).

Las empresas tienen distintas formas de concebir las políticas de la responsabilidad familiar corporativa, esto depende, del modelo organizativo que esta posea. Así mismo, dependiendo de la cultura organizacional de la empresa, se sabe si esta se hará o no responsable del vínculo trabajo-familia y las razones por las cuales implementen o no, la responsabilidad familiar corporativa. Para entender mejor lo anterior, se entiende que hay tres tipos diferentes de modelos organizativos en una organización, estas pueden ser mecanicistas, psicosocial o antropológico. Una empresa mecanicista, tiene como finalidad la eficacia como máximo beneficio de un logro. Son aquellas que el salario es el único factor motivante en el empleado, basa la permanencia de este en la falta de ofertas de mercado laboral y prioriza las

³⁶ IESE BUSINESS SCHOOL.-INTERNATIONAL CENTER FOR WORK AND FAMILY. Responsabilidad Familiar Corporativa. [Sitio Web]. Barcelona. Sec.Proyecto IFREI. [Consultado 15, enero, 2018]. Disponible en: <http://ifrei.iese.edu/upload/pdf/Art%C3%ADculo%20J%20%20Pacheco.pdf>.

estrategias, los objetivos y los deberes por encima de las personas. Una empresa psicosocial, no solo tiene la eficacia como objetivo principal, también tiene el propósito de volver atractivo trabajar en la empresas para las demás personas. Consideran que las personas no solo trabajan por una remuneración, sino que también lo hacen por un aprendizaje y por el cumplimiento de retos y logros personales. También, basa la permanencia de sus empleados en otorgarles la oportunidad de un desarrollo profesional para la accesibilidad de mejores puestos de trabajo en un futuro y por último tienen presente un estilo de dirección totalmente diferente a las empresas con paradigma mecanicista. Una empresa antropológica, además de la eficacia y la atractividad, busca que los empleados se sientan parte e identificados con la misión y visión de la organización. Basa la permanencia en el servicio y la unidad, generando un vínculo mayor entre los colaboradores y una fidelización. Tienen en cuenta una misión interna y externa de la organización para y con los trabajadores y se focalizan en los valores de la dirección.

A continuación se muestra como una empresa afronta la responsabilidad familiar corporativa dependiendo de su sistema de modelo administrativo.

Cuadro 1. RFC

Modelo organizativo	Valoración del trabajo	Responsabilidad Trabajo-Familia	Políticas en función de las necesidades	Motivos de la RFC
Mecanicista	El empleado es evaluado en función del tiempo que trabaja y se miden sus resultados	La empresa no es responsable del equilibrio entre trabajo y familia	Materiales. Otorgan beneficios económicos	Legislación/marketing o branding.
Psicosocial	El empleado es evaluado según las tareas y objetivos alcanzados y el aprendizaje.	La empresa afronta trabajo familia cuando aparece un problema que debe atender.	Cognitivas. Promueven el desarrollo del conocimiento.	Atracción o retención del empleado.
Antropológico	El empleado es evaluado en función de su irrepentible contribución al cumplimiento del proyecto de la empresa.	La empresa se adelanta al problema y potencia la RFC	Afectivas. Promueven el servicio.	Necesidades reales de los empleados. Fidelizar por compromiso y valores.

Fuente: PARRA, J. M., & MULLER, C. 9 claves para una gestión humana estratégica. Bogotá: Ediciones de la U, 2017. p. 165. ISBN 9788416624492

Para saber si el modelo de Responsabilidad Familiar Corporativa está funcionando en alguna organización, existe el diagnóstico IFREI (IESE Family Responsible Employer Index) de IESE Business School, la cual, es el fruto de la investigación de las profesoras Nuria Chinchilla y Mireia Las Heras. Este diagnóstico analiza el nivel de implantación de las prácticas de flexibilidad e integración trabajo familia-vida personal en las empresas y su impacto en las personas y la organización.

Parra & Muller³⁷, realizaron un estudio para obtener el resultado de la implementación de un modelo de RFC, ellos tomaron una población de más de 16.000 personas de los cinco continentes, la cual, un 46% de estos encuestados se encuentran en un entorno que favorece la integración del trabajo y la familia, mientras que el resto se encuentran en un entorno desfavorable y hostil. Sin embargo, los resultados de las personas pertenecientes al 46% de la población encuestadas fueron bastante positivas, por ejemplo:

- Casi todos ellos (a excepción del 5%) afirmaron tener una menor intención de dejar la empresa donde estaban laborando en el momento de la consulta.
- Más del 60% de las personas que estaban en un ambiente enriquecedor afirmaron tener una mayor satisfacción con el equilibrio Trabajo-Familia.
- En la totalidad de los encuestados se evidenció una mayor productividad en sus respectivos cargos en la organización.
- El 88% de los encuestados tuvieron una percepción mayor de apoyo de la organización.
- El 78% de estos, afirmaron tener y gozar de buena salud general, debido a la disminución del estrés al estar más tiempo con su familia.
- Se confirmó que de aquellos encuestados los que tenían hijos, gozaban de mayor dedicación hacia ellos.
- En su totalidad de los encuestados que estaban en un ambiente enriquecedor, afirmaron que su calidad de vida había aumentado indudablemente y que por consiguiente habían adquirido el valor de la lealtad hacia sus empresas.

Son evidente los buenos resultados de la implementación del modelo de Responsabilidad Familiar Corporativa en las organizaciones, Sin embargo, se necesita de líderes y directivos eficaces para llevar a cabo esta estrategia

³⁷ PARRA, J. M., & MULLER, C. 9 claves para una gestión humana estratégica. Bogotá: Ediciones de la U, 2017. p. 167. ISBN 9788416624492.

empresarial, la implicación de la alta dirección es fundamental y se requiere de seguir los siguientes aspectos para cumplirla:

- Compromiso financiero y administrativo de la alta dirección.
- La creación de un departamento, área o sección que se haga cargo de la responsabilidad familiar corporativa.
- Realizar un estudio sobre la actualidad de la empresa. Un estudio IFREI es necesario o un Benchmarking también es útil.
- Información necesaria sobre las necesidades de los empleados y sus familiares.
- Liderazgo y ejemplo de los directivos sobre el entendimiento de las necesidades personales y familiares hacia sus empleados.
- Elaboración del respectivo manual sobre los procesos y las políticas a seguir en la organización.
- Inclusión del núcleo familiar de cada empleado en la razón social de la empresa.
- Evaluación y adaptación de las políticas de la RFC.

Una vez aplicado los aspectos solo es cuestión de tiempo para obtener todos los beneficios mencionados anteriormente. Sin embargo, uno de los más importantes es la lealtad que los empleados adquieren a su lugar de trabajo, una consecuencia que sin lugar a dudas genera una cadena con un sinfín de ganancias para la organización y sus empleados.

9.4 BIENESTAR LABORAL

Actualmente la productividad de los trabajadores está directamente relacionada con los incentivos y las compensaciones que las empresas les otorgan, por esto, es de gran importancia cambiar la cultura organizacional de una empresa para la consolidación del talento humano para poder conservar aquellos individuos que son buenos elementos. Individuos que se caracterizan por ser creativos, proactivos, innovadores y colaboradores, además de ser aquellas personas que han formado una carrera dentro de una empresa y que a través de los años han adquirido la experiencia suficiente para ser elementos importantes para difundir su conocimiento a nuevos colaboradores o esparcir nuevas políticas corporativas.

Dicho lo anterior, existe el programa de bienestar laboral que según Pardo³⁸, se basa en el desarrollo e implementación de programas y actividades que promuevan en los empleados: seguridad, sostenimiento y desarrollo. Básicamente la solución a las necesidades del individuo haciéndolos saber que influyen como elemento importante dentro de una comunidad o empresa a la que pertenece, reconociéndolos parte de un entorno social, evidenciando, por parte de los trabajadores, un incremento del sentido de pertenencia, lealtad, fidelización, gratitud, satisfacción, honorabilidad y compromiso.

Una buena actitud de la alta dirección se relaciona con el bienestar laboral de los empleados en cada empresa, pues debido a que cada individuo son el activo más importante de una compañía, su administración y dirección será la clave para el éxito, es decir, en la manera de cómo se implementan las políticas y los procedimientos de manejo de personal para contribuir al logro de los objetivos y planes corporativos, la reafirmación de valores y un buen clima organizacional.

Para determinar el grado el clima laboral que se lleva en una empresa, existen varias herramientas fáciles y gratuitas, como lo son, opiniones de empleados o encuestas, en donde, se recolecta información para averiguar el estado de la dinámica organizacional en un momento dado, estos datos se pueden analizar y por consiguiente formular un plan de acción para mejorar productividad, rentabilidad, compromiso, etc. Es importante saber sus gustos y opiniones, que es lo que les gusta o no a los empleados o equipos, que es lo que solicitan, para poder establecer las actividades más motivadoras y lograr un amplio reconocimiento por parte de los empleados.

Algunas prácticas que pueden ayudar para un correcto desarrollo del plan de bienestar laboral son:

- Remunere de manera justa, competitiva y generosa.
- Tener convenios con entidades bancarias, cajas de compensación y empresas subsidiarias para la adquisición de vivienda.
- Diseñe puestos de trabajo con sentido, en donde los empleados se sientan útiles y puedan desarrollarse como personas.

³⁸ PARDO, Jenny. MOTIVACION ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL. [Repositorio digital]. Diplomado de alta gerencia. Universidad Militar Nueva granada. Facultad de Administracion de Empresas. Bogota, 2014. p. 08. [Consultado 15, enero, 2018]. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12781/1/ENSAYO%20FINAL%20JENNY%20DE%20LGADO%20PARDO.pdf>

- Convenios con entidades educativas a nivel tecnológico y superior para el crecimiento personal y familiar del empleado.
- Seleccione personas no solo en base a sus conocimientos si no a sus virtudes y valores.
- Fomentar espacios diferentes recreativos, culturales y especiales.
- Entrene a sus empleados en competencias éticas y morales para la buena toma de decisiones.
- Convenios con entidades bancarias con tasas de interés preferencialmente más bajas y con descuentos por nómina.
- Promover en base de méritos observables, premiando los comportamientos éticos y virtuosos y no solo los de valor técnico.
- Realizar campañas de salud como vacunación contra enfermedades comunes, con preferencia sin costo.
- Al momento de despedir, vaya más allá de lo que exige la justicia. Proceda con caridad y humanidad.
- Realizar concursos internos primero al momento de haber una vacante, antes de buscar mano de obra del exterior.
- Incluya una formación deportiva, donde se realicen torneo e integraciones con empleados y familiares.
- Realizar capacitaciones no solo a nivel del producto interno, puede ser de manera personal, como programas de coaching, manejo financiero o programas de superación personal.

Una adecuada gestión humana y aplicación de estas prácticas para la promoción de bienestar laboral puede mejorar el clima y el nivel de compromiso de los empleados de una organización. Sin olvidar el impacto positivo que en los empleados genera una buena relación interpersonal con el jefe directo.

10. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA FIDELIZAR A LOS EMPLEADOS.

Como se ha visto en el desarrollo capitular del presente trabajo, los resultados positivos al aplicar las estrategias para fidelizar a los empleados son innumerables, sin embargo no hay que caer en el error de que solo hay cosas buenas en todo este proceso, pues como todo, también hay existentes ciertas desventajas al momento de aplicar y no aplicar las pasadas estrategias en una organización.

10.1 VENTAJAS

- Se evidencia un crecimiento en la lealtad de los empleados hacia su empresa.
- Reduce la rotación y el ausentismo laboral.
- Se reducen los costos por contratación y capacitación de personal.
- Eleva la moral de los empleados.
- Aumenta el bienestar de los empleados.
- Facilita el reclutamiento y la retención del personal.
- Aumenta la productividad y disminuye los costos de trabajo.
- Demuestra las directrices y objetivos claros de la organización.
- Rapidez y eficacia en la consecución de los logros individuales y grupales de la compañía.
- Reduce las molestias y quejas.
- Promueve las relaciones públicas con la comunidad.
- La solución de problemas internos son muchos más fáciles y rápidos.
- Contribuye el desarrollo personal y el bienestar individual.
- Reduce las causas de insatisfacción.
- Se fidelizan los clientes a través de la honorabilidad y lealtad de los empleados con sus productos o servicios.
- Se crea el sentimiento de querer laborar en esa empresa.

- Los empleados sienten que son parte de la empresa y que esta aprecia su trabajo y esfuerzo.
- Se incentiva el trabajo en equipo y la cooperación entre departamentos.
- Fomenta la sana competencia.
- Permite a las organizaciones retener a los mejores empleados pensando a largo plazo.
- Son fáciles de gestionar, cuantificar, seguir y monitorear cuando están relacionados directamente con el desempeño de una actividad o logro de metas.

10.2 DESVENTAJAS

- Costos de implementación de las estrategias excesivamente altos.
- Pérdida de vitalidad de los empleados cuando el trabajo se vuelve monótono.
- Los efectos de la motivación no es la misma para todos, algunos pueden volverse menos productivos.
- Negligencia en cuanto a otras funciones de personal.
- Nuevas fuentes de quejas y reclamos.
- Relaciones cuestionables entre motivación y productividad.
- Dependencia de un solo empleado puede ser peligroso al momento de prescindir de él.
- Aparición de facilismo en el trabajo si no se mantienen claros los objetivos de la empresa.
- Cierre de oportunidades para recién egresados.
- En tiempos de crisis no es bueno depender de motivar siempre a los empleados, pues no habrá presupuesto para estos proyectos de gestión humana.
- Se genera resentimiento o envidia en trabajadores que perciban no obtener una motivación o un reconocimiento por sus logros.
- Gasto de personal en la implementación de gestión y talento humano.

- En caso de implementar las estrategias de fidelización de los empleados, se genera una alta rotación de personal.
- La empresa no se enriquece de nuevos talentos que conocen otras empresas del entorno para llevar nuevas ideas y formas de actuar favorecedoras. Ç
- Puede generar distracción de los empleados a otros problemas existentes.
- Cuando no haya un incentivo o motivación de por medio los empleados limitan o disminuyen su calidad productiva o interés laboral.
- Insatisfacción por parte de los empleados cuando las estrategias aplicadas no son lo suficientemente atractivas.

11. CONCLUSIONES

- Se determinó las estrategias para la fidelización de los empleados como método de prevención en la rotación de personal en las organizaciones.
- Se esclareció los problemas que se generan al no fidelizar los empleados de una empresa por medio de la alta rotación de personal.
- Se analizó las estrategias de fidelización de los empleados.
- Se definió las ventajas y desventajas que se obtienen al aplicar las estrategias para fidelizar a los empleados.
- Se describió que una alta rotación de personal afecta en las organizaciones de varias maneras, por ejemplo, incrementando sus costos en el proceso de selección y por consiguiente una afectación directa en sus ingresos. Otra a su vez, es la pérdida de conocimiento y del proceso que llevaba un empleado en el momento de ser desprendido de la organización.
- Se aclaró que la alta rotación de personal no es el único problema al no fidelizar a los empleados, algunos de estos problemas se pueden observar en el capítulo 5 en la sección desventajas.
- Se garantiza una mejora en la competitividad y éxito de una compañía a través de la implementación de las diversas estrategias para la retención de personal, se concluye esto por medio de la mayoría de ventajas que hay sobre las desventajas y el peso de estas otorgadas hacia la empresa en el momento de su difusión.

12.RECOMENDACIONES

El autor por medio del presente trabajo determinó tres estrategias para la fidelización de los empleados en una organización como método preventivo de la alta rotación de personal. Sin embargo, no quiere llegar a una limitación de las diversas formas que hay para lograr un correcto desarrollo en la gestión y dirección del talento humano, por lo que recomienda seguir la investigación en el sector de recursos humanos para que cada día sea más fácil encontrar personal motivado en todas las empresas, pues en la actualidad muy pocas compañías implementan estos proyectos, por lo que son muy pocas aquellas organizaciones pioneras con tener una cultura organizacional enfocada no solo en la parte técnica y eficaz si no también en la humana y de valores éticos y morales de un empleado.

BIBLIOGRAFIA

AL EMADI, Ali., SCHWABENLAND, Christina., & Wei, Qi. The Vital Role of Employee Retention in Human Resource Management: A Literature Review. En: *The IUP Journal of Organizational Behavior*. [EBSCO]. Luton. Vol. 14, No. 3. 2015, p. 8. ISSN: 0972-687X. [Consultado 11, septiembre, 2017]. Disponible en: <http://web.b.ebscohost.com.ez.uamerica.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=95df76f8-ee3b-4d27-810b-431784640b7f%40sessionmgr103>.

ARUNA, M., & ANITHA, J. Employee Retention Enablers: Generation Y Employees. En: *SCMS Journal of Indian Management*. [EBSCO]. Septiembre. Vol. 12. No. 3. 2015, p. 95. ISSN: 0973-3167. [Consultado 11, septiembre, 2017]. Disponible en: <http://web.b.ebscohost.com.ez.uamerica.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=95df76f8-ee3b-4d27>.

FLORES, Roberto., ABREU, J., & BADII, M. Factores que original la rotacion de personal en las empresas mexicanas. En: *International Journal of Good Conscience*. [Google Academico]. Monterrey. Marzo. Vol. 2. No. 1. 2008, p. 71. ISSN 1870-557X. [Consultado 25, enero, 2018]. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf).

GONZALEZ, Mario. La rotacion de personal como un elemento laboral. [Repositorio Digital]. Tesis para optar al grado de maestria en psicologia laboral y organizacional. Universidad Autonoma de Nuevo Leon. Facultad de psicologia. Monterrey, 2006. p. 06. [Consultado 25, enero, 2018]. Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>.

HARVARD, Business. Retener a los mejores empleados. 1. Ed. Traducido de; Betty Trabal. Barcelona. Ediciones Gestion 2000, 2006. p. 11. ISBN 9788496612266. IESE BUSINESS SCHOOL.-INTERNATIONAL CENTER FOR WORK AND FAMILY. Responsabilidad Familiar Corporativa. [Sitio Web]. Barcelona. Sec.Proyecto IFREI. [Consultado 15, enero, 2018]. Disponible en: <http://ifrei.iese.edu/upload/pdf/Art%C3%ADculo%20J%20%20Pacheco.pdf>.

MICHAEL, Babu., PRINCE, Andrew., & CAHCKO, Anney. IMPACT OF COMPENSATION PACKAGE ON EMPLOYEE RETENTION . En: *International Journal of Research in Commerce and Management*. [EBSCO]. Octubre. Vol. 7 No. 10. 2016, p. 36. ISSN: 2249-4561. [Consultado 11, septiembre, 2017], Disponible en: <http://web.b.ebscohost.com.ez.uamerica.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=95df76f8-ee3b-4d27-810b431784640b7f%40sessionmgr103>

PARDO, Jenny. MOTIVACION ORGANIZACIONAL Y BIENESTAR LABORAL. [Repositorio digital]. Diplomado de alta geresia. Universidad Militar Nueva granada. Facultad de Administracion de Empresas. Bogota, 2014. p. 08. [Consultado 15,

enero, 2018]. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12781/1/ENSAYO%20FINAL%20JENNY%20DELGADO%20PARDO.pdf>
PARRA, J. M., & MULLER, C. 9 claves para una gestión humana estratégica. Bogotá: Ediciones de la U, 2017. p. 167. ISBN 9788416624492.

RAMÍREZ, R., ABREU, J., BADI, M. Work motivation, fundamental factor for achievement of organizational. En: International Journal of Good Conscience.[Google Académico]. Monterrey. Marzo. Vol. 3. No.1. 2008, p. 149. ISSN 1870-557X. [Consultado 18, febrero, 2018]. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf).

SARMAD, Muhammad., et al. Motivation and Compensation as Predictors of Employees' Retention: Evidence From Public Sector Oil and Gas Selling Organizations. En: *Journal of Behavioural Sciences*. [EBSCO]. Islamabad. Noviembre 7. Vol. 26. No. 2. 2016, p. 175. ISSN: 1028-9097. [Consultado 11, septiembre, 2017]. Disponible en: http://web.b.ebscohost.com.ez.uamerica.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=95df76f8-ee3b-4d27-810b_431784640b7f%40sessionmgr103.