



USAC

TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE -CUNOC-



CUNOC
Dirección del Sistema de Investigación
Baldomero Arreaga Jerez

Boletín informativo

Actualidad

DIRECCIÓN GENERAL DEL SISTEMA DE INVESTIGACIÓN DEL
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE (Dicunoc)
"José Baldomero Arriaga Jerez"

Boletín No. 4 |

ABRIL 2026



MARIO SOLÍS
PROFESOR INVESTIGADOR

RESUMEN

La retención del talento humano se ha consolidado como uno de los mayores retos estratégicos para las organizaciones modernas, porque esto les permite generar mayores ganancias y mantenerse en la sociedad por muchos años.

En un contexto marcado por la globalización, la transformación digital, la competitividad del mercado laboral y el cambio generacional, las empresas ya no compiten únicamente por clientes o participación de mercado, sino también por atraer, desarrollar y conservar a los mejores profesionales, sabiendo que con ello podrán

¿Retención del Talento Humano?

"La retención del talento humano no es responsabilidad exclusiva del área de Recursos Humanos, sino un compromiso organizacional que involucra a líderes y directivos".

permanecer dentro de un mercado que les dará muchos réditos a los empresarios por ende ganancias que harán ser más fuertes a las organizaciones.

La rotación constante de personal no solo impacta negativamente en los costos operativos, sino que también afecta la productividad porque al tener rotación del personal conlleva empezar de nuevo los procesos que ya han llevado años tener personal calificado, el clima laboral, la cultura organizacional y la continuidad del conocimiento interno.

Cada colaborador que se retira se lleva consigo experiencia, aprendizaje y relaciones construidas a lo largo del tiempo, lo que puede generar vacíos difíciles de cubrir y gene-

Hablar de retención del talento implica comprender que las personas son el activo más valioso de cualquier organización y que generan los mejores réditos para la organización. Más allá de las habilidades técnicas, los colaboradores aportan compromiso, creatividad, innovación y sentido de pertenencia. Por ello, las empresas que logran crear entornos laborales atractivos, humanos y sostenibles tienen mayores probabilidades de alcanzar sus objetivos estratégicos y garantizar su permanencia en el tiempo.

Este documento tiene como objetivo analizar de forma integral el concepto de retención del talento humano, su importancia, los factores que influyen en ella y las principales estrategias que las organizaciones pueden implementar para fortalecer el compromiso y la permanencia de sus colaboradores colaborando para que las organizaciones puedan ser más estables y poder tener los colaboradores que ya conocen el manejo total de la organización.

1. ¿Qué es la retención del talento humano?

La retención del talento humano no solamente se refiere al conjunto de estrategias, políticas y prácticas implementadas por una organización u empresa para mantener a todos sus colaboradores clave dentro de la empresa durante el mayor tiempo posible para que las actividades sean más efectivas, sin que haya fuga del mismo (refiriéndose al talento humano).

No se trata únicamente de evitar renunciaciones, sino de fomentar un vínculo sólido entre el colaborador y la organización para que cada una de las tareas salgan acorde a lo planificado por la empresa.

Retener talento no solo significa ofrecer condiciones laborales que satisfagan tanto las necesidades profesionales como personales de los empleados para que estos estén satisfechos. Esto incluye oportunidades de desarrollo dentro de la misma empresa, reconocimiento, estabilidad, un ambiente laboral saludable y una cultura organizacional coherente con los valores y las necesidades de las personas.

La retención del talento humano es el conjunto de estrategias y prácticas básicas, que usa una organización para mantener a todos sus colaboradores clave motivados, comprometidos dentro de la empresa con lo cual se obtienen mejores y mayores resultados en el menor tiempo posible, utilizando diversas estrategias para conseguirlo.

En pocas palabras: no se trata solo de evitar que la gente se vaya de la empresa, sino de lograr que quiera quedarse por un periodo de tiempo largo utilizando diversas estrategias que permitan que los empleados estén satisfechos dentro de la organización.

Porque es tan importante que una empresa retenga talento:

Reduce costos de rotación y reclutamiento: La rotación de personal no solo impacta la continuidad operativa, también genera altos costos asociados al reclutamiento, selección, contratación y capacitación como la pérdida de conocimiento. Reducirla no depende únicamente del salario, sino de una estrategia integral centrada en la experiencia del colaborador.

Conserva conocimiento y experiencia: Es el conjunto de todas las prácticas que permiten a la organización capturar, transferir y preservar el saber crítico de sus colaboradores, especialmente el conocimiento que no está documentado (experiencia práctica, lecciones aprendidas, “cómo se hacen realmente las cosas”)

Mejora el clima laboral: El clima laboral es muy importante para que cualquier empresa sea más estable en todos los factores que pueden influenciar dentro de la organización, los factores que más influyen son los siguientes:

Acciones clave

Comunicación clara y constante:

Reuniones breves y periódicas con todo el equipo de trabajo.

Canales abiertos de comunicación.

Reconocimiento genuino

Celebrar logros pequeños y grandes con los colaboradores.

Programas de reconocimiento para todos los empleados.

Liderazgo cercano

Capacitar a jefes en formas de mantener al talento humano satisfecho.

Evaluar líderes también por su trato humano, no solo por los resultados.

Bienestar integral

Flexibilidad laboral cuando sea posible apoyar a los colaboradores.

Pausas activas, salud mental, equilibrio vida-trabajo

Participación del colaborador

Involucrar a todo el equipo en decisiones que afectan a los colaboradores.

Encuestas de clima y acciones visibles.

Relaciones sanas

Actividades de integración con propósito de mantener al equipo unido.

Protocolos claros para poder manejar conflictos de una manera adecuada.

Crecimiento y desarrollo

Planes para realizar carrera dentro de la institución.

Capacitación alineada a intereses y necesidades reales de la institución.

Aumenta la productividad y el compromiso:

Un entorno laboral positivo, ameno y bien gestionado impulsa directamente toda la productividad de la empresa y el compromiso de los colaboradores que brindan sus servicios a la institución siendo estos los que se sientan identificados con la misma. Cuando las personas se sienten valoradas, escuchadas y cuentan con las herramientas que son las más adecuadas para desempeñar su trabajo efectúan sus tareas de manera oportuna, muestran mayor motivación, enfoque y disposición para aportar ideas y soluciones a todo el equipo, de esta forma la productividad de la empresa se verá elevada.

El compromiso se traduce en un esfuerzo genuino de todo el equipo por alcanzar los objetivos organizacionales, reduciendo en gran parte errores que se pueden cometer, mejorando la calidad del trabajo de todos los colaboradores y de esta forma se verá fortalecido el sentido de pertenencia a la institución.

Invertir en el bienestar, el desarrollo y la comunicación efectiva con todo el equipo no solo eleva el desempeño individual, sino que también potencia los resultados colectivos de la organización obteniendo mayores resultados y beneficios.

Factores clave en la retención del talento

Algunas de las acciones más efectivas incluyen:

Salarios y beneficios competitivos

Salarios competitivos: Las remuneraciones que están alineadas o por encima del promedio del mercado para un puesto similar para incentivar a todo el equipo de trabajo.

Beneficios competitivos: Las prestaciones adicionales atractivas frente a otras empresas (ej. seguro médico, días de vacaciones extra, bonos, horarios flexibles, capacitaciones entre otros que de acuerdo a las necesidades se pueden implementar).

Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional:

Las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa constituyen uno de los pilares fundamentales para fortalecer la retención del talento y consolidar organizaciones competitivas.

En un entorno laboral dinámico y altamente demandante y competitivo, los colaboradores no solo buscan estabilidad económica, sino también posibilidades reales de aprendizaje para mejorar sus conocimientos, avance y proyección a futuro dentro de la empresa.

Buen liderazgo y comunicación

El buen liderazgo y la comunicación efectiva son pilares fundamentales para el éxito organizacional de toda empresa. Un líder no solo dirige tareas, sino que inspira, orienta y genera confianza dentro de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo. Cuando el liderazgo es efectivo y se ejerce con claridad genera resultados efectivos rápidamente, se fortalece el compromiso de los colaboradores y se crea un entorno de trabajo positivo donde cada persona comprende su rol y su aporte a los objetivos institucionales.

La comunicación, por su parte, es la herramienta estratégica más efectiva que permite al líder transmitir visión, metas y expectativas de manera clara y oportuna a todos sus colaboradores que prestan su servicio a la empresa. Una comunicación abierta y bidireccional fomenta la participación de todos los entornos que tiene la empresa también reduce conflictos y mejora la toma de decisiones. Además, escuchar activamente a los colaboradores contribuye a fortalecer la cultura organizacional y a incrementar la productividad y la empresa tendrá mejores ganancias.

En conjunto, un buen liderazgo y una acertada comunicación generan un clima laboral saludable, favorecen la retención del talento y promueven el desarrollo profesional. Las organizaciones que invierten en formar líderes comunicativos y cercanos logran equipos más motivados, comprometidos y alineados con la estrategia empresarial.

Reconocimiento del desempeño:

El reconocimiento del desempeño a los colaboradores es una estrategia clave dentro de la gestión del talento humano que consiste en valorar y destacar los logros, esfuerzos y resultados de los colaboradores. Más allá de una simple felicitación, representa una herramienta poderosa para fortalecer la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Cuando una empresa reconoce el buen desempeño de sus colaboradores, envía un mensaje claro: el trabajo bien hecho importa a los empresarios. Este reconocimiento puede ser formal como incentivos económicos, ascensos o premios o informal como agradecimientos públicos, menciones en reuniones o mensajes personalizados. Lo importante es que sea oportuno, sincero y alineado con los objetivos organizacionales.

Diversos estudios de organizaciones como Gallup demuestran que los colaboradores que se sienten valorados son más productivos en cualquier área de trabajo, muestran mayor compromiso y tienen menor intención de abandonar la empresa. El reconocimiento, por tanto, no solo beneficia al trabajador, sino que impacta directamente en todos los resultados y la cultura organizacional.

Equilibrio entre vida personal y laboral:

El equilibrio trabajo–vida personal implica que el colaborador pueda cumplir con sus responsabilidades profesionales sin descuidar su salud, su familia, sus estudios, sus intereses personales y su descanso y aportando lo profesionalmente relativo a su puesto de trabajo. No se trata de dividir el tiempo en partes iguales, sino de gestionar adecuadamente las prioridades para evitar el agotamiento físico y emocional. Cuando este balance se rompe, aparecen consecuencias como el estrés crónico, la disminución del rendimiento y el ausentismo laboral, estas causas afectan demasiado a los colaboradores.

Desde la perspectiva organizacional, fomentar este equilibrio dentro del equipo de trabajo fortalece la retención del talento esto hace las empresas más fuertes y seguras de los productos o servicios que ofrecen, también reducir la rotación mejorara el clima laboral. Las empresas que implementan políticas de flexibilidad en

horario, teletrabajo, jornadas híbridas o programas de bienestar demuestran mucho el compromiso real con su recurso humano.

Esto genera mayor compromiso, motivación y sentido de pertenencia a la organización logrando con esto un mejor resultado de todas las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.

Cultura organizacional positiva:

La cultura organizacional positiva es el conjunto de valores que aportan, creencias, prácticas y comportamientos que fomentan un ambiente laboral saludable, colaborativo y orientado al crecimiento tanto de las personas como de la organización obteniendo este desarrollo todos los actores serán beneficiados porque se alcanzan las metas. No se trata únicamente de normas escritas o reglamentos que guíen a la empresa, sino de la manera en que realmente se vive el día a día dentro de la empresa.

Una cultura organizacional positiva se caracteriza por un liderazgo inspirador el cual con el ejemplo demuestra que las cosas se pueden lograr con un pequeño esfuerzo. El trabajo en equipo evidencia que el recurso humano es lo fundamental para toda clase de organización, claridad en los objetivos, oportunidades de desarrollo profesional y un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Además, fomenta la confianza y la transparencia, elementos clave para construir relaciones sólidas y duraderas dentro del entorno laboral.

Ejemplo práctico

Un colaborador puede quedarse en una empresa no solo por el sueldo o por la motivación, sino porque:

Se siente valorado

Tiene oportunidades de aprender

Confía en su jefe

Ve un futuro dentro de la organización

2. Importancia de la retención del talento en las organizaciones

La alta rotación de personal genera costos significativos a cualquier empresa u organización todo esto asociado al reclutamiento, selección, capacitación y adaptación de nuevos empleados que brindaran sus servicios a la empresa gastos que por lo general resultan onerosos para cualquier empresa. Sin embargo, el impacto va más allá de lo económico. La pérdida de talento afecta la moral de los equipos de trabajo, debilita las relaciones internas y puede generar sobrecarga laboral en los colaboradores que permanecen, lo cual debilita cualquier empresa y ve afectados todos los resultados que puede tener de una manera significativa.

Una adecuada estrategia de retención permite:

Mantener la continuidad operativa:

Mantener la continuidad operativa es un factor estratégico y clave para garantizar la estabilidad

y la permanencia de la organización, la competitividad y sostenibilidad de cualquier organización que desea subsistir ante cualquier amenaza del mercado lo cual puede llevar hasta la quiebra a cualquier empresa aún cuán grande sea esta. En el contexto actual, donde los cambios tecnológicos, económicos y sociales ocurren con rapidez por los cambios constantes y el ritmo de vida acelerada que todas las empresas llevan tanto creciente como decreciente, asegurar que los procesos críticos funcionen sin interrupciones se convierte en una prioridad para la alta dirección y el área de Recursos Humanos, pues esta área es el motor vivo de cualquier institución porque representa a todos los colaboradores que son el alma de toda empresa.

La continuidad operativa implica prevenir riesgos a toda costa, anticipar contingencias y establecer planes de acción que permitan responder de manera eficaz ante situaciones imprevistas que de cierta manera puedan afectar el buen desarrollo de cualquier organización, tal es la rotación de personal clave en este caso será un factor desequilibrante, fallas tecnológicas o crisis externas que afectan el buen funcionamiento de la empresa y que lleva a generar pérdidas. Esto requiere una adecuada gestión del talento humano, asegurando la transferencia de conocimiento de una persona a otra, la capacitación constante y la planificación de sucesión en puestos estratégicos por causas que escapan al entorno de la empresa esto se verá reflejado en la permanencia de cualquier empresa.

Asimismo, fortalecer la cultura organizacional y fomentar el compromiso de los colaboradores contribuye significativamente a reducir interrupciones de todas las actividades que se desarrollan con normalidad dentro de una organización y esto a su vez generara ganancias a cualquier organización. Cuando el personal se siente valorado y motivado, aumenta su sentido de responsabilidad y compromiso con los objetivos institucionales, lo que favorece en gran manera la estabilidad operativa de cualquier organización.

Conservar el conocimiento y la experiencia interna:

Conservar el conocimiento y la experiencia interna es una estrategia fundamental para fortalecer la sostenibilidad y competitividad de cualquier organización por más pequeña que sea. Más allá de evitar la pérdida de información cuando un colaborador se retira, se trata de proteger el capital intelectual acumulado a través de años de práctica, aprendizaje y resolución de desafíos. Este conocimiento muchas veces tácito pues constituye una ventaja estratégica que no siempre está documentada en manuales de funciones o procedimientos, pero que impacta

directamente en la calidad de los procesos, la toma de decisiones y los resultados que se obtendrán dentro de la misma.

Cuando las empresas implementan políticas efectivas de gestión del conocimiento, no solo reducen el riesgo operativo ante la rotación de personal, sino que también facilitan la continuidad de la institución. La documentación de procesos, la creación de bases de datos internas, los manuales operativos actualizados y los programas de mentoría permiten transferir experiencias entre generaciones de colaboradores, asegurando que el aprendizaje organizacional no se pierda de empleado que sale de la institución a empleado de reciente ingreso.

Además, conservar la experiencia interna contribuye a fortalecer la cultura organizacional. Los colaboradores con mayor trayectoria transmiten no solo valores, sino buenas prácticas y criterios que moldean la identidad de la empresa los cuales hacen más fuertes cualquier institución. Fomentar espacios de intercambio, comunidades de práctica y capacitaciones internas impulsa la colaboración y genera sentido de pertenencia lo cual hace que los colaboradores estén cada día más identificados con la institución.

Incrementar la productividad y el compromiso

Incrementar la productividad y el compromiso de los colaboradores no es únicamente una meta operativa, sino una estrategia integral que impacta directamente en la sostenibilidad y competitividad de la organización pues reteniendo a los mejores en cada puesto la empresa cada día será más fuerte y estable. Cuando las personas se sienten valoradas, escuchadas y alineadas con los objetivos institucionales, su desempeño mejora de forma natural y constante. La productividad aumenta cuando existen procesos claros, metas bien definidas y recursos adecuados para ejecutar las tareas en todas las áreas de la empresa. Sin embargo, el verdadero diferencial radica en el compromiso que los colaboradores comprometidos no solo cumplen con sus responsabilidades, sino que aportan ideas básicas también asumen retos y buscan soluciones innovadoras. Este vínculo emocional con la empresa fortalece la cultura organizacional y reduce la rotación de personal en cualquier empresa. Para lograrlo, es fundamental implementar estrategias como programas de reconocimiento a los mejores colaboradores, planes de desarrollo profesional, liderazgo participativo y una comunicación interna efectiva.

Además de fomentar un ambiente laboral positivo y oportunidades de crecimiento contribuye a que el talento se mantenga motivado y enfocado en resultados que serán de mucho beneficio a la empresa.

Fortalecer la marca empleadora:

Fortalecer la marca empleadora se ha convertido en una estrategia prioritaria para las organizaciones que buscan atraer y retener talento en un mercado laboral cada vez más competitivo dado que dejando fugar al talento que ya cuentan sería un gran error porque afectaría de manera directa el que hacer de la empresa.

Una marca empleadora representa la percepción que tienen los colaboradores actuales y potenciales sobre la empresa como lugar para trabajar donde los más antiguos deben de sentirse muy a gusto y los que no han podido ingresar tener ese entusiasmo de poder formar parte de la empresa. No se trata únicamente de ofrecer un buen salario, sino de construir una propuesta de valor integral que combine cultura organizacional, oportunidades de desarrollo, liderazgo, beneficios y propósito.

Una marca empleadora sólida comienza desde el interior de la organización. El clima laboral, el estilo de liderazgo y las oportunidades de crecimiento profesional influyen directamente en la experiencia de todos los colaboradores. Cuando los empleados se sienten valorados, escuchados y motivados, se convierten en los principales embajadores de la empresa en otras palabras hacen más grande el nombre de la empresa. Esta reputación positiva se proyecta hacia el exterior y facilita la atracción de talento nuevo que se siente identificado con los valores corporativos.

3. Factores que influyen en la retención del talento

Existen diversos factores que influyen directamente en la decisión de un colaborador de permanecer en una organización. Entre los más sobresalen tenemos los siguientes:

3.1 Clima y cultura organizacional

Un ambiente laboral positivo, basado en el respeto, la comunicación abierta y el trabajo en equipo, favorece la permanencia del talento humano dentro de la organización.

3.2 Liderazgo y estilo de gestión

Los líderes juegan un papel muy importante y clave en la retención del talento humano. Un liderazgo empático, justo y orientado al desarrollo genera confianza y compromiso dentro de la institución a la cual pertenece.

3.3 Compensación y beneficios

Aunque no es el único factor, una remuneración competitiva y beneficios adecuados siguen siendo determinantes para retener a la mayoría de los colaboradores de cualquier organización que quiere sobresalir en el mercado interno y aún más en el ámbito internacional.

4. Desarrollo profesional y planes de carrera

Las oportunidades de crecimiento profesional son uno de los principales motivadores para los colaboradores. Las organizaciones que ofrecen planes de carrera claros, capacitación continua

y posibilidades de promoción interna logran mayores niveles de retención.

Invertir en el desarrollo del talento no solo beneficia al colaborador, sino que fortalece las competencias internas de la empresa y mejora su capacidad de adaptación al cambio.

5. Reconocimiento y motivación

El reconocimiento oportuno y sincero del desempeño impacta positivamente en la motivación y satisfacción laboral de cualquier colaborador. No siempre es necesario que el reconocimiento sea económico; las palabras de agradecimiento, los incentivos simbólicos y la visibilidad del logro también generan alto impacto con cualquier empleado que necesite que se reconozca la labor que desarrolla dentro de la empresa. Una cultura de reconocimiento contribuye que los colaboradores se sientan valorados y considerados muy valiosos dentro de la organización.

6. Equilibrio entre la vida laboral y personal

El equilibrio entre la vida laboral y personal es cada vez más valorado por los colaboradores. Horarios flexibles, modalidades de trabajo híbrido, permisos especiales y programas de capacitaciones y el bienestar son prácticas que favorecen la retención del talento humano.

Las organizaciones que respetan el tiempo personal de sus empleados generan mayor lealtad y compromiso de cada uno de los colaboradores.

7. Comunicación interna y participación:

Una comunicación interna clara y transparente fortalece la confianza entre la organización y sus colaboradores. Informar, escuchar y considerar las opiniones del personal fomenta el sentido de pertenencia y sentirse arropado por la organización.

La participación activa de todos los colaboradores en la toma de decisiones incrementa su compromiso y reduce la intención de rotación.

8. Bienestar laboral y salud organizacional:

El bienestar laboral abarca aspectos físicos, emocionales y sociales de los colaboradores. Programas de salud, apoyo psicológico, actividades de integración y espacios de trabajo adecuados contribuyen a una mejor experiencia del empleado y obtener mejores resultados de cada una de las actividades que se le asignan.

Cuidar el bienestar del talento humano es una inversión que se traduce en mayor productividad y menor ausentismo de los colaboradores.

9. Retención del talento en el contexto actual

Las nuevas generaciones valoran la flexibilidad, el propósito y el aprendizaje continuo de cada uno de los colaboradores. Las organizaciones deben adaptarse a estas expectativas si desean

retener talento joven y diverso este aspecto es muy importante porque se podrá retener a los colaboradores y los mismos hacer una carrera administrativa en la empresa.

La transformación digital y los cambios en las formas de trabajo exigen estrategias de retención más dinámicas e innovadoras.

10. Estrategias efectivas para la retención del talento

Algunas estrategias clave incluyen:

Programas de inducción sólidos

Evaluaciones de desempeño justas

Capacitación constante

Planes de sucesión

Escucha activa del colaborador

Conclusiones

La retención del talento humano no es responsabilidad exclusiva del área de Recursos Humanos, sino un compromiso organizacional que involucra a líderes, directivos y colaboradores. Apostar por las personas es apostar por la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa. El crecimiento siempre está enfocado tanto a la retención del talento humano como a la expansión de la organización en los ámbitos que esta se desarrolle, es muy importante el poder mantener el recurso humano porque con la experiencia que se tiene es fundamental para el logro de todas las metas que se han planificado, con ello podemos estar seguros que la empresa tendrá muchos éxitos y podrá mantenerse muchos años en el mercado y generar muchos réditos y logros profesionales.

Las organizaciones que logran crear entornos laborales positivos, inclusivos y orientados al desarrollo humano están mejor preparadas para enfrentar los desafíos del presente y del futuro. De tal forma que podrán mantenerse presentes

en el mercado laboral durante muchos años y ser una empresa de mucho prestigio y logros obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

FUENTES CONSULTADAS

1. La Guerra Por el Talento – Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod
2. La sorprendente Verdad de lo que nos Motiva – Daniel H. Pink
3. Manual de Gestión del Talento – Lance A. Berger, Dorothy R. Berger

Los artículos publicados en este boletín son responsabilidad exclusiva de sus autores, en contenido y forma.

DIRECTORIO

Director Dicunoc: Msc. Raúl Bethancourt

Autor: Mario Enrique Solís Calderón
(Profesor Investigador Dicunoc)

Diseño y Estilo : Lic. Fred Rivera

La Dirección General de Investigaciones del Centro Universitario de Occidente (Dicunoc)
"José Baldomero Arriaga Jerez",

es una dependencia del Centro Universitario de Occidente, cuya misión es el desarrollo de la Investigación Científica en todos los campos del conocimiento. Se interesa especialmente en impulsar la investigación científica y tecnológica vinculada al desarrollo regional y local en el área de influencia del CUNOC que comprende los Departamentos del Sur-Nor-Occidente del país.