

Estrategia de retención del talento para mejorar el desempeño organizacional de los funcionarios del departamento de bienestar en una institución de educación superior en la ciudad de Barranquilla

Nombres y apellidos

Melanie Gisselle Argumedo Pacheco

Julieth Alexandra Polo Estarita

Caroling Ramirez Montero

Código estudiantil:

20151963790

20181490452

20251161276790

Trabajo de Investigación presentado como requisito para optar el título de:

Especialización en Desarrollo Humano y Organizacional

Tutor(es):

Enohemit Olivero Vega

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo general proponer una estrategia para la retención del talento con el fin de mejorar el desempeño organizacional de los funcionarios del Departamento de Bienestar de una institución de educación superior en Barranquilla, partiendo del reconocimiento de que la alta rotación laboral en este tipo de entidades se relaciona con la falta de incentivos, las escasas oportunidades de desarrollo profesional, las modalidades contractuales poco favorables y la sobrecarga laboral, factores que afectan el clima organizacional, generan incertidumbre, incrementan la intención de renuncia y disminuyen la continuidad de los procesos, evidenciando la necesidad de diseñar acciones efectivas orientadas a fortalecer la permanencia del personal. Desde el marco teórico, la investigación se fundamentó en el valor estratégico del talento humano y en la relación directa entre retención y desempeño organizacional, resaltando los aportes de autores como Chiavenato, Becker, Sapiro, Barradas, Hilman y Yamakawa, quienes coinciden en que elementos como el reconocimiento, la motivación, el liderazgo transformacional, la formación continua, la estabilidad laboral y los sistemas de apoyo institucional influyen de manera significativa en la permanencia del personal, mientras que diversos estudios previos demuestran que la reducción de la rotación contribuye al fortalecimiento de la productividad, al compromiso del equipo y a la eficiencia en los resultados. Metodológicamente, se utilizó un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo aplicado a los funcionarios del Departamento de Bienestar de la IES “EMA” en la ciudad de Barranquilla, en el cual se conformó una muestra voluntaria de 40 funcionarios que participaron mediante una encuesta estructurada compuesta por 24 ítems en escala Likert de cinco puntos, administrada a través de Google Forms como herramienta principal para la recolección de datos, permitiendo obtener información primaria sobre las variables de retención del talento humano y desempeño organizacional. Asimismo, se emplearon fuentes secundarias como artículos científicos, investigaciones previas y documentos institucionales que aportaron el sustento teórico y contextual necesario para la interpretación de los hallazgos y la comprensión del fenómeno estudiado en el marco de las prácticas de gestión del talento y su impacto en los niveles de desempeño organizacional. En cuanto a los resultados, se evidenció que la formación es un componente relevante en el desempeño del personal, especialmente cuando las capacitaciones se ajustan a las funciones asignadas y permiten aplicar lo aprendido de manera más efectiva, lo cual fortalece la confianza y la eficiencia en las tareas. Asimismo, se identificó que los elementos que más influyen en la permanencia del personal están relacionados con la estabilidad laboral, la compensación ofrecida y las oportunidades de crecimiento, reflejando expectativas legítimas de los funcionarios y la necesidad institucional de consolidar procesos internos de gestión del talento humano que brinden mayor claridad y proyección profesional. Sin embargo, un aspecto crítico corresponde al equilibrio entre la vida laboral y personal, que se percibe como insuficiente debido a las exigencias propias del área y a la presión operativa, lo cual impacta el bienestar emocional y físico de los colaboradores, situación especialmente significativa considerando que el departamento trabaja

precisamente por el bienestar de la comunidad institucional. Con base en estos hallazgos, se concluye que la institución requiere avanzar hacia una estrategia integral de retención del talento que no se limite a acciones aisladas, sino que articule de manera coherente la formación, el reconocimiento, el desarrollo profesional, la estabilidad laboral y un clima organizacional saludable, de modo que se fortalezca la permanencia del personal, se incremente la motivación y se garantice un desempeño organizacional acorde con las necesidades de la comunidad académica, permitiendo consolidar un departamento más sólido, genuinamente comprometido y preparado para responder eficazmente a los retos institucionales.

Palabras clave: Retención del talento humano, Desempeño organizacional, Cultura de capacitación, Motivación laboral, Compensación y beneficios.

ABSTRACT

The study had as its general objective to propose a strategy for talent retention in order to improve the organizational performance of the staff of the Welfare Department of a higher education institution in Barranquilla, based on the recognition that the high labor turnover in this type of entity is related to the lack of incentives, limited opportunities for professional development, unfavorable contractual modalities, and work overload, factors that affect the organizational climate, generate uncertainty, increase the intention to resign, and reduce the continuity of processes, evidencing the need to design effective actions aimed at strengthening personnel retention. From the theoretical framework, the research was grounded in the strategic value of human talent and in the direct relationship between retention and organizational performance, highlighting the contributions of authors such as Chiavenato, Becker, Sapiro, Barradas, Hilman, and Yamakawa, who agree that elements such as recognition, motivation, transformational leadership, continuous training, job stability, and institutional support systems significantly influence personnel permanence, while various previous studies demonstrate that reducing turnover contributes to strengthening productivity, team commitment, and efficiency in results. Methodologically, a quantitative approach with a descriptive design was used, applied to the staff of the Welfare Department of the higher education institution “EMA” in the city of Barranquilla, forming a voluntary sample of 40 employees who participated through a structured survey composed of 24 items on a five-point Likert scale, administered through Google Forms as the main data collection tool, allowing the gathering of primary information on the variables of talent retention and organizational performance. Likewise, secondary sources such as scientific articles, previous research, and institutional documents were used to provide the theoretical and contextual foundation necessary for interpreting the findings and understanding the phenomenon studied within the framework of talent management practices and their impact on organizational performance levels. Regarding the results, it was found that training is a relevant component in staff performance, especially when training aligns with assigned functions and allows for more effective application of knowledge, strengthening confidence and efficiency in task execution. It was also identified that the elements most influencing personnel retention are related to job stability, compensation, and growth opportunities, reflecting legitimate expectations of employees and the institutional need to consolidate internal talent management processes that offer greater clarity and professional projection. However, a critical aspect corresponds to the balance between work and personal life, which is perceived as insufficient due to the demands of the area and operational pressure, affecting the emotional and physical well-being of employees, a particularly significant issue considering that the department itself is responsible for promoting the well-being of the institutional community. Based on these findings, it is concluded that the institution must move

toward a comprehensive talent retention strategy that is not limited to isolated actions, but instead coherently articulates training, recognition, professional development, job stability, and a healthy organizational climate, in order to strengthen personnel permanence, increase motivation, and ensure organizational performance aligned with the needs of the academic community, allowing the consolidation of a stronger, genuinely committed department prepared to respond effectively to institutional challenges.

Key Words: Human Talent Retention, Organizational Performance, Training Culture, Work Motivation, Compensation and Benefits.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Al Mheiri, S., Jabeen, F., & Abdallah, S. (2021). Inhibitors of talent retention in UAE public healthcare. *International Journal of Business and Society*, 22, 74-101.
2. Alles, M. (2018). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Granica.
3. Arteaga Ampuero, J. M., & Flores Urbáez, M. J. (2023). Innovación organizacional y su relación con el desempeño de empresas públicas ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28, e10.12. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.12>
4. Albaroudi, H. B., Altuwaijri, A. I., Albagieh, M. N., & Iqbal, S. (2025). Unlocking university performance: The role of staff commitment and accreditation effectiveness in Saudi universities. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 1136. <https://doi.org/10.1038/s41599-025-05533-0>
5. Ames Guerrero, R. J. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 43(1), 139–152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
6. Arrieta-Valderrama, E. J., Cabarcas Velásquez, M., & Rodríguez-Arias, C. A. (2019). Análisis de las necesidades de bienestar laboral de los empleados de universidades en la región Caribe: Caso Barranquilla. *Ad-Gnosis*, 8(8), 73–90. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.v8i8.361>
7. Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Editorial Episteme.
8. Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3.ª ed.). Granica.
9. Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación científica* (7.ª ed.). Editorial Episteme.
10. Ames-Guerrero, R. J. (2021). *Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional*. *Económicas CUC*, 43(1), 139–152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
11. Barradas Martínez, M. del R., Rodríguez Lázaro, J., & Maya Espinoza, I. (2021). Desempeño organizacional: Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(28), 21–40. <https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678>
12. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
13. Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
14. Britz, M. (2018). Don't think training first for employee development. *The Central New York Business Journal*, 32(18), 5-7.
15. Calderón-Hernández, G., Álvarez-Giraldo, C. M., & Naranjo-Valencia, J. C. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *Innovar*, 20(38), 13–26. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819024003>

15. Cook, M., & Jagers, T. (2005). Strategies for staff retention. *Exchanging Views Series*, (3), 4-20.
16. Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
17. Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
18. Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2019). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education
19. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill Editores.
20. Cormier, G., Gino, F., Green, P.I., Chatman, J., John, L., Southwick, D., Tussing, D., Boghrati, R., Duckworth, A., Jang, L., Quirk, A., Tsay, C. & Ungar, L. (2020). The future of employee development: Fostering developmental relationships and addressing barriers. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1(7232), <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.17232symposium>
21. Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269–280. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>
22. Diab-Bahman, R., & Al-Enzi, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 909-927. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0262>
23. Damanpour, F., y Evan, W. (1984), "Organizational innovation and performance: the problem of 'organizational lag'". En: *Administrative Science Quarterly*, 29 (3): 392-09.
24. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Boston, MA: Pearson.
25. Flores, R. (2010). *Género, sociabilidad, dependientes económicos y desempeño laboral como determinantes de promociones: Experimento con ejecutivos jóvenes*. *Conciencia Tecnológica*, 2010. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94415753003>
26. Fang, C., & Sheng, T. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.
27. Fawcett, S.E., Brau, J.C., Rhoads, G.K., Whitlark, D. & Fawcett, A.M. (2008). Spirituality and organizational culture: Cultivating the ABCs of an inspiring workplace. *International Journal of Public Administration*, 31(4), 420-438. <https://doi.org/10.1080/01900690701590819>
28. Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas CUC*, 35(1), 61-77.
29. Flores Ramírez, J., Pendones Fernández, L., & Espino Olivas, M. (2024). *Desarrollo organizacional y su impacto en la productividad y la retención del personal*. *Revista Excelencia Administrativa*. <https://revistascientificas.uach.mx/index.php/excelencia-administrativa/article/view/1480/2535>

30. Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163–173. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
31. Gopalakrishnan, S. (2000), “Unravelling the links between dimensions of innovation and organizational performance”. En: *The Journal of High Technology Management Research*, 11 (1): 137-53.
32. Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2020). *Managing Human Resources* (9th ed.). Pearson.
33. Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Gestión de recursos humanos* (8.ª ed.). Pearson.
34. González, M., & Ramírez, L. (2021). Retención del talento humano en contextos educativos: Una revisión teórica. *Revista Latinoamericana de Administración Educativa*, 18(2), 88–102. <https://doi.org/10.52999/rlae.v18i2.3021>
35. Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
36. Hancock, J., Allen, D., Bosco, F., McDaniel K., y Pierce C. (2011) Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*. DOI: 10.1177/0149206311424943
37. Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
38. Hilman, H., Ali, G. A., & Gorondutse, A. H. (2020). The relationship between TQM and SMEs’ performance: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(1), 61-84. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2019-005>
39. Jaramillo León, L. V., & Hernández Herrera, K. J. (Año). *¿Cómo influye la satisfacción laboral en la rotación de personal en un call center en la ciudad de Barranquilla?*
40. Jiménez, F. & Mariño, I., (2018) Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral.
41. Jericó, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall. Obtenido de <https://www.proquest.com/openview/3ba98316b229102329ce9d16a5ef8119/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1536340>
42. Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard Business School.
43. Lee, J., y Miller, D. (1996), “Strategy, environment and performance in two technological contexts: contingency theory in Korea”. En: *Organization Studies*, 17 (5): 729-50.
44. Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
45. Meier, K. and Hicklin, A. (2008). *Employee Turnover and Organizational Performance: Testing a Hypothesis from Classical Public Administration*.
46. Meneses Pinto, K. J., & Rodríguez-Rojas, Y. L. (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal*. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas.

47. Markiz, Y., Margono, S., Wirawan, I. D., & Ainur, R. (2017). The influences of leadership styles, organizational communication, and job satisfaction toward employees' job performance in doing construction jobs: A study on three construction companies in Jakarta. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 65(5), 168-180. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-05.23>
48. Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2011). *Compensation* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
49. Mendoza-Vargas, J. M., Tongo-Pachar, E., & Carbajal-Córdova, G. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información Tecnológica*, 33(6), 157-166. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642022000600157
50. Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2021). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson
51. Nuñez, B. (2013). *Propuesta para reducir el índice de rotación en una empresa japonesa*
52. Nunez, Nicolas A., & Cornejo-Meza, Giuliana. (2024). Segmentación de la rotación de docentes de educación superior para la retención del talento académico. *Formación universitaria*, 17(4), 71-80. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062024000400071>
53. Noriega Nino de Guzmán, C., Zambrano Farías, F., Guerrero Bejarano, M., & Silva Siu, D. (2023). Desempeño organizacional en las empresas: Un análisis bibliométrico. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(2), 509-522. <https://doi.org/10.36390/telos252.18>
54. Pizarro Rada, A. C., Cano Vásquez, Y., Reyes Cassiani, E., & Jinete Sepúlveda, K. (2021). *Estrategias de retención de personal en la empresa Parmalat Colombia Ltda.* (Tesis de maestría, Universidad Simón Bolívar). Ediciones Universidad Simón Bolívar.
55. Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
56. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Administración* (14ª ed.). Pearson Educación.
57. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento orgnizacional* (13ª ed.). Pearson. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBI%20comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf
58. Rivero Barillas, R., & Colmenarez, F. (Año). La rotación del personal docente: ¿Representa un indicador relevante a conocer en las instituciones educativas? *Simbiosis Educativa*, Edición de Lanzamiento. <https://revistaensenaecuador.org/index.php/simbiosiseducativa/article/view/9/10>
59. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Administración* (14ª ed.). Pearson Educación
60. Salas-Arbeláez, L., García-Solarte, M., & Murillo-Vargas, G. (2021). Gestión humana y desempeño organizacional en Pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 6), 457-474

61. Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
62. Stasielowicz, L. (2020). How important is cognitive ability when adapting to changes? A metaanalysis of the performance adaptation literature. *Personality and Individual Differences*, 166, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110178>
63. SAGE Open. (2024). Assessing the impact of strategic HR practices on talent retention in the education sector. *SAGE Open*, 14(3), 1–16. <https://doi.org/10.1177/21582440241281836>
64. Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Bogotá: Ediciones Uniandes
65. Xiong, B., Zhu, D., Wang, H., & Sun, Q. (2023). The impact of transformational leadership on the turnover intention of the new generation of knowledgeable employees: The mediating role of person–organization fit. *Frontiers in Psychology*, 14, 1090987. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1090987>
66. Xuecheng, W. (2022). Factors affecting employee retention: Integration of resources-based view and social exchange theory. *Frontiers in Psychology*, 13, 872105. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872105>