

# El juego estratégico en la retención del personal clave. Una reflexión crítica a partir de la teoría de juegos

---

Fecha de recepción: 09-12-2012

Fecha de aceptación: 08-05-2013

Diego René Gonzales-Miranda<sup>1</sup>

## RESUMEN

La retención de los empleados claves dentro de las empresas se ha convertido en un reto para el área de gestión humana, responsable de implementar y ejecutar estrategias que busquen disminuir su rotación. Este artículo presenta los resultados de una investigación de carácter cualitativo, realizada entre el 2010 y el 2012 en Colombia, en la cual se analizó el proceso de negociación para retener al personal clave, a partir de la teoría de juegos, cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa. Los resultados exponen diversas lógicas, por fuera de lo económico, que se hacen difíciles de gestionar y predecir.

---

<sup>1</sup> Profesor-Investigador del Departamento de Organización y Gerencia de la Escuela de Administración, Universidad EAFIT. Correo electrónico: dgonzal8@eafit.edu.co

## ABSTRACT

The retention of key employees within companies has become a challenge for human resource management, responsible for implementing strategies that seek to reduce turnover. This article presents the results of a qualitative research conducted between 2009 and 2011 in Colombia, in which was analyzed the process of negotiating to retain a key employee, through game theory, after he stated his intention to leave the company. The results set out other logical, outside economics, which are difficult to manage and predict.

---

**Palabras clave:** Recursos humanos, retención del personal, personal clave, teoría de juegos.

**Keywords:** Human resource, employee retention, key personnel, game theory.

## Introducción<sup>2</sup>

Una encuesta realizada por la empresa transnacional *Manpower* en el 2011 a 39,641 directivos de 39 países, reveló que el 34% de los empleadores tienen problemas para cubrir sus puestos de trabajo debido a la falta de talento adecuado y disponible en el mercado laboral. El caso colombiano se encuentra por debajo del promedio de esta encuesta, pues llega a 25%. En opinión de esta misma empresa, resulta preocupante que un 43% de las empresas consultadas desconozcan las consecuencias de no poder cubrir los puestos de trabajo. Para resolver este problema, los empleadores contratan a empleados de otras empresas ofreciéndoles mejores salarios e incentivos. Sin embargo, esta práctica impide desarrollar estrategias de atracción y retención de empleados (Manpower, 2011).

Frente a la gran dificultad por hallar a la persona idónea para ocupar un puesto de trabajo, los empleadores tienen un reto aún mayor: retener al personal. Incluso muchas de las otras funciones, asignadas comúnmente al área de gestión humana, como son el reclutamiento, la selección de personal, la compensación y beneficios, la formación y capacitación, entre otras, quedan relegadas a un segundo plano si se es capaz de retener al talento (Peterson, 2005). Por esto, se han identificado aquellos factores asociados a la rotación del personal para implementar estrategias que impidan o minimicen su crecimiento. Para Messmer (2006), por ejemplo, son cuatro las claves que permiten mejorar la eficiencia en la implementación de las prácticas por retener al personal: la compensación y beneficios, el clima laboral, la promoción del desarrollo profesional y el balance entre la vida y el trabajo. Sin embargo, investigaciones anteriores han resaltado la importancia de considerar diversos factores externos, por fuera de los meramente económicos, como son la demografía y la cultura (Sheridan, 1992), como aspectos influyentes en la decisión del empleado de retirarse de la empresa.

En este trabajo se presenta una investigación de carácter cualitativo realizada entre el 2010 y el 2012 en Colombia que buscó analizar el proceso de negociación por retener a un empleado clave (EC en adelante)<sup>3</sup> cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa. Aplicando los conceptos de la Teoría de Juegos

<sup>2</sup> El autor quiere agradecer los aportes, comentarios y el acompañamiento de la profesora Beatriz Uribe (Universidad EAFIT) en esta investigación.

<sup>3</sup> Aunque en la práctica los cargos de mayor incidencia no son necesariamente los directivos sino, por el contrario, aquellos cargos operativos que mantienen el funcionamiento básico de la empresa, se puede afirmar que los criterios para poder identificar y calificar a un empleado como *clave* no están aún definidos (Gonzales-Miranda, 2009). No obstante, para este artículo se considerarán *empleados claves* aquellos empleados cuyas funciones tienen una mayor incidencia en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y por ende, sus labores soportan el *core* del negocio y están en estrecha relación con su razón social. Así pues, el considerar a un empleado como *clave* no tiene –necesariamente– relación con los títulos académicos, o con la experiencia que tenga en el área específica en donde se desempeña, ni con el lugar jerárquico o de autoridad que ocupa dentro de la organización.

(TJ en adelante), se construyó teóricamente un modelo de decisión para analizar y caracterizar las circunstancias, procesos y aspectos socio-culturales ligados al retiro del EC de su empresa dentro de este proceso de negociación entre el empleador y el EC.

Específicamente, el objetivo del presente documento es mostrar los resultados de esta investigación, haciendo énfasis en el proceso de negociación por retener a un EC cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa. La relación entre la TJ y este proceso de negociación, en donde se inscriben aspectos sociales de los empleados por fuera de lo meramente económico, es también un aporte importante, ya que permite mostrar la posibilidad de diálogo entre dos perspectivas consideradas usualmente antagónicas como son la TJ y el enfoque cualitativo. Junto con lo anterior, el artículo centra su atención en los EC y en el proceso de construcción de sentido que realizan dentro del espacio de negociación propiciado por la empresa para retenerlo.

158

El artículo está dividido en cinco apartados. En un primer momento se presentan los aspectos metodológicos de la investigación, como son el planteamiento del problema, su diseño y la definición de los objetivos. En un segundo momento se desarrollan los referentes conceptuales de la investigación, centrando la atención en la TJ y en los aspectos no-monetarios de la retención del personal. En un tercer apartado, se caracteriza la negociación entre el empleador y el EC, exponiendo un modelo de decisión a ser discutido a partir de los resultados de la investigación. En el cuarto apartado se presentan los hallazgos de la investigación. El texto termina interrogando la efectividad de la gestión del talento humano que se devela en una situación extrema, como lo es el proceso de negociación por la retención, en el cual la relación empleador-EC está sujeta a una evaluación retrospectiva, donde cada uno pondrá en tela de juicio las acciones del otro, tomando la decisión de prescindir de él, o continuar, claro está, bajo el amparo de nuevas condiciones, la relación laboral existente.

## 1. Aspectos metodológicos de la investigación

### 1.1 Planteamiento del problema de investigación

Las acciones de retención son aquellas prácticas administrativas orientadas a *no dejar ir* a empleados ubicados en *cargos claves* dentro de las empresas. No se trata tan sólo de hacer sentir bien a los empleados (Harvard, 2003), sino que lo que está en juego, es la permanencia de ese factor diferenciador que se expresa en el legado histórico de aprendizaje, materializado en el saber que los empleados tienen y que configura lo que algunos denominan el nuevo recurso económico básico: el conocimiento (Drucker, 1993).

Son los empleados quienes realizan los diversos procesos dentro en las empresas y es por esta razón que la rotación del personal repercute fuertemente en

sus resultados. El conocimiento y las habilidades de los empleados permiten el surgimiento de nuevas ideas que se traducen en productos o servicios. Cuando un empleado sale de la empresa, lo hace con el conocimiento que posee, de tal forma que la empresa no sólo pierde al empleado como tal, sino el saber que él lleva consigo. Si a esto se le agrega la posibilidad de que ese conocimiento migre hacia la competencia o se utilice para poner un negocio autónomo, el riesgo para la empresa al dejarlo ir es sumamente alto. Junto con ello hay que agregar los diversos gastos en que incurre la empresa al buscar un reemplazo, entre los cuales se encuentran: el tiempo invertido en el proceso de reclutamiento, selección, inducción y demás procesos asociados al tiempo esperado a que el nuevo empleado rinda satisfactoriamente dentro de la empresa.

La movilidad del personal genera inestabilidad laboral,<sup>4</sup> y trae consecuencias negativas para la imagen de la empresa, lo cual es poco conveniente en un mercado tan sensible a la percepción de los clientes. Además, los empleados encargados de tomar alguna decisión en la empresa se encuentran enraizados dentro del complejo entretendido del sistema social organizacional (Whittington, 2002). Por esta razón, la rotación del personal desestabiliza la ejecución de la estrategia, que está necesariamente situada en un tiempo y espacio determinados.<sup>5</sup>

La intención de un EC de abandonar libremente la empresa configura un espacio propicio para que se desvelen los intereses y las opiniones que tienen tanto la empresa como el EC. La negociación para retener a un EC es un espacio de legítima auto-evaluación para ambas partes, porque por un lado se manifiestan explícitamente las razones por las cuáles se quiere abandonar la organización y, por el otro, las razones de por qué retenerlo; de ahí la importancia de su estudio.

La falta de conocimiento sobre los factores asociados al tema de retención de los EC cuando éstos han decidido retirarse de la empresa, así como la escasa investigación sobre el proceso social de negociación que implica la retención –en donde salen a relucir aspectos de índole personal y social muchas veces por fuera de los meramente monetarios–, son también temas pendientes insuficientemente abordados desde el punto de vista académico. De ahí que esta investigación centre su atención en aquellos sujetos que son objeto de retención (EC) y en la efectividad de las estrategias para retenerlo.

Frente a lo planteado, y dentro del contexto colombiano, resulta importante plantear las siguientes interrogantes: ¿cuál es el proceso de negociación que se lleva a cabo para retener a un EC cuando éste ha manifestado su decisión de retirarse de

---

<sup>4</sup> Investigaciones como las de Spencer (1986) muestran que la relación entre la satisfacción en el trabajo y la rotación de personal ha sido una de las relaciones más ampliamente estudiadas pero menos comprendidas en la literatura del comportamiento organizacional.

<sup>5</sup> Trabajos como los de Casey y Warlin (2001), por ejemplo, examinan el impacto de la rotación de los empleados en relación con la satisfacción de los clientes. Los resultados de su investigación muestran una fuerte relación entre la retención de los empleados y la calidad del servicio, lo cual está en sintonía con la correcta ejecución de la estrategia de la empresa.

la empresa? y ¿cuál es entonces la efectividad de las estrategias que se implementan para la retención del personal clave?

## 1.2 Diseño de la investigación

La inquietud académica que da inicio a esta indagación surgió a partir de una investigación realizada entre el 2008 y el 2009, en donde se buscaba analizar la efectividad y los alcances de las estrategias de retención de personal que implementan las organizaciones productivas en el Valle de Aburrá, Colombia (Gonzales-Miranda, 2009). Dicha investigación se centró en el empleador. En esta nueva investigación, realizada entre el 2010 y el 2012 en Colombia, se buscó focalizar la atención en aquellos EC que son objeto de retención.

160 Las preguntas de investigación se dirigen esencialmente a la búsqueda de comprensión de procesos organizacionales y a la manera en que se realizan las interacciones entre los diversos factores que intervienen en ellos. Se centra la atención en el tema de la retención de personal desde los procesos sociales que se inscriben en las organizaciones, en donde el análisis de la negociación por la permanencia o retiro del EC, permitirá ilustrar aspectos sociales relacionados a dicha negociación. Esto es un intento de reconstrucción e interpretación de un proceso cuya sistematización y teorización resulta compleja. Por lo anterior, se optó por recurrir a una metodología cualitativa, cuyo objetivo se dirige a la captación y reconstrucción de significados, con una mayor utilización de lenguaje conceptual y metafórico, con un modo de captar información flexible y desestructurada, con un procedimiento más inductivo que deductivo y con una orientación holística y concretizadora (Hancké, 2009; Breweton y Millward, 2001; Shankar Pawar, 2009).

La investigación, de carácter exploratorio descriptivo, transitó por diversos momentos de naturaleza simultánea y cíclica, algo propio de la metodología cualitativa, permitiendo con ello que la ruta metodológica fuera determinada por múltiples construcciones e interpretaciones (Galeano, 2004). Por ello, la construcción final del problema de investigación se vio enriquecida y formulada en forma definitiva en el proceso de la interpretación de los datos. La decisión de un EC de retirarse de la empresa provoca una constante interacción de intereses entre él y el empleador, dentro de la cual se negociará su permanencia o retiro de la organización. Es por ello que por cada ciclo de aprendizaje, fruto de esta interacción, el cuestionamiento inicial de la investigación se va enriqueciendo y perfeccionando mediante una continua alternancia de idas y venidas (Pacheco y Cruz, 2010).

Se entrevistaron a 14 EC de diversas empresas en Colombia<sup>6</sup> cuyo requisito en común era que hubieran participado en algún proceso de retención de personal sin

---

<sup>6</sup> Las entrevistas fueron realizadas a EC que laboran en las siguientes ciudades de Colombia: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Manizales, Pereira y Armenia; pertenecientes a diversos sectores económicos.

importar cuál hubiera sido el resultado de tal negociación.<sup>7</sup> Las entrevistas autorizadas fueron grabadas y transcritas para realizar el proceso de categorización y análisis de sentido. De las categorías emergentes, se estructuraron los elementos de estudio para analizar la efectividad de las estrategias de retención. A partir de entrevistas abiertas, se procedió a realizar el proceso de categorización y análisis de sentido de la información, teniendo como referente la propuesta de Bonilla y Rodríguez (2005). Con base en la TJ, y luego de la caracterización del espacio de negociación entre empleador y EC, se construyó un modelo de decisión aplicado al tema de la retención.

### 1.3. Objetivos de la investigación

#### 1.3.1 Objetivo general

Analizar el proceso de negociación para retener al empleado clave cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa, dentro del contexto colombiano y a partir de la teoría de juegos, con el fin de interrogar la efectividad de las estrategias de retención de personal.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el proceso de negociación para retener a un empleado clave cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa.
- Construir una matriz de decisión, a partir de la teoría de juegos, del proceso de negociación para retener a un empleado clave.
- Identificar los factores socio-culturales asociados a la decisión, por parte del empleado clave, de retirarse de la empresa.

## 2. Referentes conceptuales

### 2.1 La gestión del talento humano y las estrategias de retención de personal

Las estrategias de retención de personal son aquellas acciones que la empresa diseña e implementa para evitar que algún empleado catalogado como *clave* o *estratégico* se retire de la empresa. Un gran porcentaje de estas estrategias se basa en el aspecto meramente monetario. Sin embargo, investigaciones como las de Dess y Lumpkin (2003) muestran que el dinero puede no ser el principal mecanismo para atraer o retener al personal:

---

<sup>7</sup> Se entiende que aquellos empleados que hayan sido objeto de retención son considerados como claves por la empresa.

[...] claramente, el dinero es un factor motivador, pero probablemente no es el único. Otros factores pueden ser las relaciones laborales –tanto personales como profesionales– entre los trabajadores del equipo; la libertad para fijar los horarios; la flexibilidad en el entorno de trabajo; las buenas relaciones “jefe-subordinado”; los sentimientos de libertad y logro, etc. Aunque estos factores motivadores son difíciles de evaluar y pueden variar entre los empleados, uno puede esperar que las tasas de retención del personal se incrementen (Dess y Lumpkin, 2003: 150).

Aún son escasas las evidencias que indican que pagar más a los empleados constituya la estrategia más importante para atraer, pero sobre todo, para retener al personal. Parkinson (2003), por ejemplo, en investigaciones realizadas por la *Oxford Psychologists Press*, revela que la principal motivación de los profesionales es la significación laboral, ya que las personas necesitan sentir que forman parte integral de una organización y que sus labores contribuyen en forma importante a su funcionamiento. En su libro, *Aplicación de la psicología en los negocios*, Parkinson clasifica aspectos internos de las personas en relación con las actividades laborales que generan seguridad y, otras, significación. De esta manera, la seguridad psicológica y la significación laboral se combinan para generar un compromiso laboral. Siguiendo con la propuesta de Parkinson, se hizo el ejercicio de revisar textos guías referidos a la gestión humana y algunos textos especializados<sup>8</sup> para poder clasificar estas actividades, medios o estrategias siguiendo dicha propuesta. Los resultados obtenidos se muestran a continuación en el cuadro 1.

Si bien el cuadro 1 muestra, a partir de una revisión teórica-académica, las diversas estrategias que se proponen para retener al personal, es pertinente mostrar, las estrategias que se vienen implementando en forma real dentro del ámbito empresarial. En una investigación realizada en el 2009 (Gonzales-Miranda) a 89 empresas del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia, se identificaron estrategias monetarias y no monetarias que realizan las empresas para retener al personal. Estas estrategias se presentan en los cuadros 2 y 3.

## 2.2 Elementos conceptuales de la Teoría de Juegos

Según Swedberg (2001), hubo dos eventos a mediados de los años 50 que resumen la reacción de la sociología en Estados Unidos a la TJ. Primero, las declaraciones pragmáticas de Jessie Bernard (1954) sobre la TJ, publicadas en la revista *American Journal of Sociology* de 1954, las cuales pueden ser catalogadas como una intro-

<sup>8</sup> Se revisaron 45 textos de literatura académica referida al área de gestión humana. El criterio de selección fueron los libros de referencia (guías) que aparecen en los programas de materias referidas a gestión humana, recursos humanos o gestión del talento humano, revisadas en WEB oficiales de 17 universidades de Colombia en noviembre del 2011.

**Cuadro 1**  
Estrategias para retener al personal a partir de textos guías

MONETARIOS O FINANCIEROS	NO MONETARIOS O NO FINANCIEROS	
	Seguridad ( <i>permanecer</i> )	Significación ( <i>desplegarse</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de políticas salariales justas.</li> <li>• Compensación variable.</li> <li>• Compensación flexible (desalarización).</li> <li>• Incentivos por innovación.</li> <li>• Créditos o bonos para bienes muebles.</li> <li>• Créditos o bonos para bienes inmuebles.</li> <li>• Bonos por resultados.</li> <li>• Primas extralegales.</li> <li>• Auxilios o bonos para la educación de los niños, maternidad, etcétera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro o beneficios médicos.</li> <li>• Flexibilidad horaria para asuntos familiares (balance laboral y personal).</li> <li>• Conocer al empleado.</li> <li>• Planes de retiro.</li> <li>• Estabilidad laboral (tipo de contrato).</li> <li>• Seguridad del puesto de trabajo.</li> <li>• Flexibilidad en la vestimenta.</li> <li>• Programas de bienestar laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación profesional.</li> <li>• Formación académica.</li> <li>• Reconocimientos.</li> <li>• Espacios para la sociabilización.</li> <li>• Planes de carrera – promoción del personal.</li> <li>• Entorno estimulante.</li> <li>• Tener tareas desafiantes, atractivas e interesantes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

ducción general a la TJ para sociólogos, y el segundo, el trabajo de Luce y Raiffa: *Games and Decisions*, de 1957, publicado en la Universidad de Columbia bajo el auspicio de Paul Lazarsfeld.

A pesar de haberse creado unas condiciones favorables para la introducción de la TJ en las ciencias sociales, al inicio no hubo mayor interés por parte de los sociólogos norteamericanos por su aplicación (Swedberg, 2001). En el transcurso de dos décadas se hicieron varios trabajos para incorporar la TJ a las ciencias sociales. Se pueden considerar pioneros de este proceso a: Jessie Bernard, Phillip Bonacich, Theodore Caplow, William Gamson y Gerald Marwell (Swedberg, 2001: 306 y ss). Fueron varias las investigaciones que se llevaron a cabo, trabajando básicamente sobre dos temas principales: qué jugadores se unirían en el juego, y cómo se dividirían la recompensa. Participaron en estas primeras investigaciones, sicólogos sociales, sociólogos y profesionales de las ciencias políticas.

La popularidad de la TJ en las ciencias sociales continuó creciendo y en palabras de Clifford Geertz:

La analogía de juegos es crecientemente popular en la teoría social contemporánea como en mora de una evaluación crítica. El ímpetu de ver uno u otro tipo de comportamiento social como uno u otro

**Cuadro 2**  
Estrategias de retención de personal monetarias<sup>9</sup>

CATEGORÍAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS
Beneficios económicos (49)	Auxilio de transporte
	Auxilio para fiestas, seguro de vida, salud prepagada
	Ayuda para estudios universitarios y cursos para el desarrollo del empleado
	Beneficios económicos para el grupo familiar y el empleado
	Facilidades de crédito libre inversión
	Fondo de empleados
	Préstamos para vivienda y vehículo
Bonificaciones - Incentivos (49)	Aumento salarial o contraprestación en bonos
	Beneficios extralegales
	Bonificaciones (de acuerdo a los resultados) e incentivos económicos que pueden ser por cumplimiento de metas, logros o utilidades netas de la compañía
	Bonificaciones especiales como al final de cada año y por cumpleaños
	Comisiones a vendedores
	Premios al mejor empleado
	Prima extralegal
	Primas
	Primas extralegales
	Reconocimiento económico de los ascensos
Salarios y bonificaciones por encima del promedio de la industria	
Políticas salariales (21)	Salario mínimo superior al SMLV
	Mirar la curva salarial y tratar de que los salarios sean muy estables dentro de lo que se maneja en el mercado
	Nivelación de la escala salarial
	Estudios de equidad para revisar como está cada persona con respecto a los demás, teniendo en cuenta el desempeño y sus competencias
	Aumento salarial
	Muy buen pago dentro del sector
	Verificación del salario para ejecutivos, acorde al cargo y el mercado
Compensación variable (10)	Compensación variable, flexibilidad en el salario
Compensación flexible (desalarización) (2)	Compensación flexible para no afectar la retención del empleado

Fuente: Gonzales-Miranda (2009).

<sup>9</sup> Las categorías del cuadro 2 están organizadas en forma descendente, de acuerdo con la cantidad de veces que dicha categoría es repetida por los actores sociales en las entrevistas. El número entre paréntesis, al lado de cada categoría, así lo expresa.

**Cuadro 3**  
Estrategias de retención de personal no monetarias<sup>10</sup>

CATEGORÍAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS
Formación (47)	Becas Fulbright
	Capacitación y desarrollo de competencias
	Plan de mejoramiento continuo y desarrollo dentro de la compañía
	Planes de capacitación y formación
	Proceso de capacitación técnica y gerencial
	Se tiene retención por aprendizaje continuo para personas con desarrollos continuos
	Seminarios externos
Calidad de vida (39)	Actividades de bienestar laboral, celebraciones de fechas especiales
	Áreas de trabajo más amplias, silenciosas y privadas
	Mejoras a los sitios de trabajo
	Atención a la calidad de vida del trabajador, desarrollo del mismo
	Cada persona posea un portátil de última generación
	Flexibilidad en el vestido, en los horarios de trabajo y en su comportamiento
	Permisos especiales
	Beneficios y convenios con ciertas entidades bancarias, del sector de la salud y otro tipo de entidades
Plan de carrera (25)	Capacidad de ascenso de cargo
	Desarrollo de carrera (mirando a las personas claves)
	Desde la misma capacitación, tratando de volver al personal muy polivalente, así tiene muchas posibilidades de moverse dentro de la empresa
	Plan de carrera
	Plan de desarrollo profesional y personal
	Programa de ascenso por méritos propios de acuerdo a las capacitaciones que vayan culminando los empleados
	Promociones al interior de la compañía y ascensos
Participación y comunicación (12)	Encuentro por áreas para desarrollar potenciales de las mismas
	Establecer un medio de comunicación donde el empleado se exprese libremente
	Relación con los jefes
	Sistema de ideas y sugerencias
	Tener a las personas en cuenta para las decisiones importantes que se van a tomar en la organización
	En la medida en que existen vacantes, revisamos al interior para poder retener talento en la organización
	Hacemos un plan de desarrollo para cerrar las brechas entre lo que pide el cargo y lo que tiene un empleado susceptible de reemplazarlo

<sup>10</sup> De igual manera que en el cuadro 2, las categorías del cuadro 3 están organizadas en forma descendente, de acuerdo con la cantidad de veces que dicha categoría es repetida por los actores sociales en las entrevistas. El número entre paréntesis, al lado de cada categoría, así lo expresa.

**Cuadro 3**  
Continuación

CATEGORÍAS	PROPOSICIONES AGRUPADAS POR TEMAS
Proceso de Ingreso (10)	Inducción y entrenamiento
	Proceso organizado de atracción de talento que cumpla con los perfiles que la compañía requiere
	Seleccionar gente que le guste ese contexto
Clima laboral (8)	Beneficios y condiciones de cultura
	Buen ambiente laboral
	Gerencia de puertas abiertas
	El fin es que la gente se sienta bien y contenta
	Monitoreo del clima organizacional
Integración familiar (8)	Becas para trabajadores e hijos
Integración familiar (8)	Actividades de socialización con familias
	Diversos programas no sólo dirigidos a los trabajadores sino también a las familias de los trabajadores
	Vacaciones recreativas
Estabilidad laboral (6)	Vinculación directa
	Cláusula de permanencia mínima
Plan de sucesión (6)	Plan de sucesión
	Planes de reemplazo, carreras administrativas dentro de la organización
Reconocimiento (5)	Reconocimientos simbólicos
	Consolidación de la cultura por medio de espacios de reconocimiento
	Reconocimiento público al personal (a través de cartas de felicitación, reconocimiento en público del mejor trabajador, al más comprometido)
Sentido de pertenencia (2)	Crear un sentido de pertenencia
	Tratar de proveer significado a los empleados para que se adhieran al propósito mayor
Tareas desafiantes (3)	Enriquecimiento del cargo
	Retos en el trabajo
	Tareas desafiantes en las que se busca que los líderes de proceso hagan mejoramiento continuo sin desviarse de los objetivos
Gestión del conocimiento (2)	Desarrollar procesos de gerenciamiento del conocimiento, proceso de aprendizaje y de gerencia de tecnología (asegurar que el conocimiento de los puestos críticos –impactan la organización– se quede)
Contraprestación legal (2)	Capacitación en contraprestación de permanencia mínima en la empresa

Fuente: Gonzales-Miranda (2009).

tipo de juego ha surgido de una variedad de fuentes (no excluyendo la importancia que tienen los juegos deportivos en la sociedad). Pero los más importantes son la concepción de Wittgenstein de las formas de vida como juegos de lenguaje, la visión lúdica de la cultura de Huizinga y las nuevas estrategias de von Nuemann y Morgenstern,

Theory of Games and Economic Behavior. De Wittgenstein ha provenido la noción de acción intencional como, "siguiendo la regla"; de Huizinga, el juego como paradigma de la forma de vida colectiva; y de Von Neumann y Morgenstern, el comportamiento social como una forma recíproca de llegar a la distribución de recompensas (Geertz, 1983: 20).

Desde el enfoque sociológico, se podría definir que, "[...] la TJ es una teoría para el estudio de decisiones interdependientes donde dos o más actores interactúan de manera intencional" (Petersen, 1994: 498). Swedberg (2001) establece que la TJ ofrece para las ciencias sociales la posibilidad de analizar situaciones de conflicto y organización social. Al respecto, Bernard (1954) afirma que para maximizar el potencial de la TJ se sugiere a los sociólogos el uso de juegos suma cero e introducir los conceptos de coalición y el de comportamientos estándares, los cuáles permitirán determinar la selección de una solución dentro de un conjunto de posibles respuestas.

Uno de los primeros trabajos donde sociólogos recurrieron a la TJ de manera generalizada, fue el de Crozier (1980). Este autor establece el uso de juegos como una metáfora, e introduce términos claves de la TJ en sociología. El concepto de *juego* comienza a ser visto como anti-determinístico, en el sentido de que se asume que el actor puede tomar más de una estrategia, no solo una en cada situación, como lo había planteado la TJ hasta ese momento. Es en ese sentido que la TJ resalta con gran fuerza la característica de interacción de los fenómenos sociales.

Es así como el uso de la TJ en las ciencias sociales, y particularmente dentro del ámbito administrativo, ha sido amplio y ha contribuido a la comprensión y resolución de problemas sociales. En ese sentido, los trabajos de Lazear y Oyer (2007) o Muthoo (1999), como punto de partida para familiarizarse con el tema, son importantes. Sin embargo, para la aplicación de la TJ al tema de la rotación y retención del personal se puede revisar el trabajo de Lazear (1986). Se aclara que en este trabajo se toman los conceptos de la TJ para analizar el contexto en donde se desarrolla la puja por retener al EC (proceso de negociación). En ese sentido, no es un estricto ejercicio cuantitativo de aplicación de dicha teoría. Como ya se mencionó líneas arriba, este tipo de ejercicio es posible usarlo dentro de las ciencias sociales, más aún en investigaciones de carácter cualitativo. Se profundiza a continuación en los conceptos tomados de la TJ para la investigación.

La TJ en las ciencias económicas aborda el tema de la estrategia y la toma de decisiones. Sin embargo, dicha teoría no se ha reducido exclusivamente al tema económico. Las ciencias sociales han encontrado en la TJ un medio para explicar y analizar la toma de decisiones referidas a los fenómenos sociales y humanos (Shubik, 1982). Junto con ello, y en relación con los actores partícipes de esta investigación (aquellos empleados claves que hayan participado en algún proceso de retención), "[...] el propósito del modelado basado en los agentes es comprender

las propiedades de los sistemas sociales complejos a través del análisis de simulaciones" (Axelrod, 2004: 15).

La TJ busca analizar las variables que intervienen en el proceso de toma de decisiones. Para ello recurre al concepto de juego. Un juego está centrado en un conjunto específico de tomadores de decisiones que son llamados jugadores. Cada jugador tiene: cierta colección de recursos a su disposición, cierto espectro de líneas alternativas de acción y cierto sistema de preferencias inherente a los posibles resultados. Lo que busca la TJ es tomar una decisión estratégica,<sup>11</sup> es decir, optar por aquella decisión en la cual se tienen en cuenta los comportamientos de los otros, a sabiendas de que esos otros conocen el propio.

Por lo tanto, "[...] uno de los objetivos claves de la teoría de juegos es averiguar la estrategia óptima para cada jugador. Una estrategia es una regla o plan de acción para jugar, y es la que maximiza la ganancia esperada" (Pindyck y Rubinfeld, 2001: 476). La TJ centra su atención en el supuesto de que todos los jugadores son racionales, es decir, piensan en las consecuencias de sus actos y suponen la racionalidad del competidor, a lo que se le suma el hecho de que buscan maximizar sus beneficios. La TJ invita a pensar en cómo tener en cuenta la conducta de otros cuando se toman decisiones propias.

Así descritos, los juegos en los que participan las empresas y los EC pueden ser cooperativos y no cooperativos. "En un juego cooperativo, los jugadores pueden negociar contratos vinculantes<sup>12</sup> que les permitan adoptar estrategias conjuntas. En un juego no cooperativo no es posible negociar e imponer un contrato vinculante" (Pindyck y Rubinfeld, 2001: 476). El juego cooperativo es aquel que permite llegar a un acuerdo gana-gana, en donde ambos jugadores reciben un beneficio de acuerdo con sus expectativas, y por ello mantienen el acuerdo en el tiempo.

Así, la diferencia fundamental entre ambos tipos de juegos es la posibilidad de cooperar con el otro, de tal manera que la situación para ambos jugadores no sería óptima si se rompe el acuerdo. ¿Cómo ayuda, entonces, la TJ a determinar cuál es la mejor estrategia en un supuesto juego? Algunas estrategias serán benéficas para un jugador, independientemente de lo que haga su contrario; en otros juegos, sin embargo, será imposible tener en cuenta el comportamiento del adversario.

La mejor estrategia en un juego se consigue cuando se logra un equilibrio en estrategias dominantes. Una estrategia dominante es aquella que es óptima, independientemente de lo que haga el adversario. Es importante hacer énfasis en que ésta es estable, dado que es la mejor estrategia, es la mejor postura y da el mayor beneficio. Pero en muchos juegos, no todos los actores pueden fijar una estrategia dominante.

---

<sup>11</sup> Una estrategia es una descripción completa de la forma en que un jugador pretende jugar un juego de principio a fin. La decisión estratégica sirve para saber si el jugador prevé todas las contingencias que puedan surgir.

<sup>12</sup> Un contrato vinculante es un acuerdo en donde las decisiones tomadas son exigibles.

A pesar de todos los beneficios y aportes que la TJ ha hecho a la comprensión de fenómenos sociales, también ha sido objeto de algunas críticas. Según algunos autores, la forma como ha planteado la TJ la racionalidad de los actores y su potencial para predecir posibles resultados de manera consistente, han sido algunos de sus puntos débiles:

No es mi intención criticar los fundamentos de la TJ en sí [...] Más bien es la TJ como modelo o más precisamente como metáfora de las actividades de negocio a lo que me opongo tan fuerte como sea posible. No es que yo dude que estas teorías apliquen en algunas situaciones y actividades de negocios, pero como modelo de negocios, considero que es peligroso y degradante. Nos hace ver de manera incorrecta los negocios, reforzando una ya destructiva obsesión por resultados fácilmente predecibles y con frecuencia una falsa sensación de competencia [...] Falsamente caracteriza o de manera insidiosa aboga un estilo de comportamiento humano completamente inaceptable. Para ponerlo de la manera más cruda, una persona que realmente practique la "racionalidad" abogada por la Teoría de Juegos sería un tipo de monstruo. Pensar en términos de estrategias de maximización propia, opuesto a hacer lo correcto es, (como lo puso Bernard Williams en un contexto muy distinto), tener "un pensamiento más de lo necesario" (Solomon, 1999: 12).

Este autor anota que no hay ningún tema en donde la mayoría de las personas sean más irracionales como en el del dinero. El asunto central parece estar en que la TJ ha distorsionado el término de racionalidad, reduciendo su significado a un pensamiento estratégico uni-dimensional, "[...] *ser racional no significa de manera general buscar la ventaja propia*" (Solomon, 1999: 11). La racionalidad está atada a la cultura, tanto en su determinación como en su objetivo. En una cultura puede ser racional tenerle miedo a los fantasmas, mientras en otras, el temor se asocia al riesgo de una guerra civil. Sucede lo mismo con el enfoque desde el proceso y el resultado. Algunas sociedades pueden entender la racionalidad más desde un punto de vista que desde otro. La racionalidad, como lo plantea Solomon (1999), es un concepto que aduce más por preocuparse por las cosas correctas, es más un fin que un medio.

Se puede tener una interpretación clara de la *racionalidad* en los procesos de decisión individual, pero no se logra lo mismo en las decisiones *interactivas*. Éstas son las situaciones en las cuales participa más de un individuo, y cada uno tiene más de una estrategia; por ende, sólo se tiene un control parcial sobre los resultados. Y es que puede que el individuo no cuente con una base para tomar decisiones racionales sin hacer un fuerte uso de suposiciones sobre la manera en que los demás actuarán. Es por esto que el *sentido común* y las *suposiciones racionales* se han introducido en la TJ. Pero bajo estas suposiciones, la racionalidad no parece ser una característica de la interacción social. Esta situación es la que muchas veces lleva al resquebrajamiento del concepto de racionalidad en la TJ (Colman, 2003).

### 3. Discusión del modelo de decisión

Las acciones encaminadas a retener al personal clave dentro la empresa, si bien pueden responder a una política organizacional, encuentran en ese espacio de negociación para la retención del EC, la posibilidad de evaluar en forma transparente la relación empleador-empleado. Es decir, es en este espacio en donde efectivamente se pone a prueba si las estrategias aplicadas para retener al personal clave cumplieron su objetivo. Se puede definir este espacio de negociación como aquel encuentro de diálogo en el cual el empleador busca persuadir al EC de quedarse en la organización cuando éste le ha manifestado su intención de dejarla.

Este espacio de negociación se vuelve definitivo en cuanto que es la oportunidad final para retener, y un espacio de autocrítica para evaluar las razones por las cuales este EC llega a esas instancias. Sin embargo, esta situación la podemos relacionar o comparar con un espacio en donde se busca la mejor alternativa de decisión para ambas partes. Es decir, frente a la propuesta de abandonar la organización por parte del EC, y de retenerlo por parte del empleador, y luego de negociar una serie de condiciones y exigencias, ¿qué es lo mejor para cada uno? Dado lo crucial que puede ser para ambos actores esta situación, se retoman los conceptos de la TJ, e igualmente se procede con tales elementos para plantear un modelo de decisión.

El tratamiento que Bernard (1954) da a la TJ no es matemático, y propone que se puede hacer uso de la TJ sin la completa comprensión de todos los teoremas cuantitativos, sugiriendo además, que la TJ requiere algunas modificaciones para ser útil en sociología. Junto con ello, “[...] tanta importancia como pueda revestir el papel del Dilema del Prisionero iterativo como campo de realización de experimentos lo tiene su carácter de fundamento conceptual para la creación de modelos de procesos sociales importantes” (Axelrod, 1996: 38). Y siendo el proceso de negociación para retener a un EC un aspecto tan trascendental para la empresa en donde se configuran aspectos de índole sociológico, se presenta a continuación, a manera de narrativa, este proceso, a la vez que se construye un modelo de decisión representado en la figura 1.

El siguiente ejercicio se realiza bajo cuatro supuestos: a) son EC los que participan de la negociación; b) no existe un equilibrio cooperativo que beneficie tanto a la empresa como al EC en el largo plazo; c) se está en un momento cero donde se trata de prever el comportamiento de los actores que se encuentran en equilibrio en la medida en que existe un contrato de trabajo con la empresa a la que están vinculados, y; d) el espacio de negociación para retener al EC sólo aplica para empresas privadas.

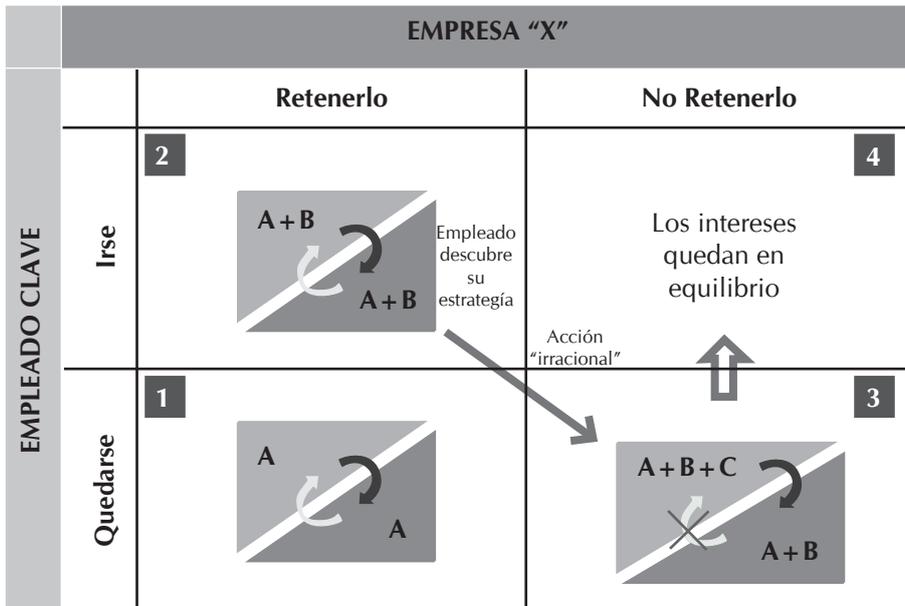
Patricio (EC) trabaja en una empresa “X”, que le ofrece A utilidades,<sup>13</sup> rendimientos, salarios o beneficios para realizar determinada labor. En esta situación,

<sup>13</sup> Nomenclatura:  $A < B < C$ . En donde A, B y C son beneficios recibidos en términos generales, es decir, pueden ser monetarios o no monetarios. No obstante, para el modelo de decisión construido, se refiere a beneficios monetarios. En el análisis, se profundizará en las diferencias entre estos dos tipos de beneficios y las relaciones que esto tiene con la decisión, por parte del EC, de abandonar o no a la empresa.

tanto Patricio como la empresa "X" están en equilibrio de intereses, ya que hay un contrato vinculante que ambas partes respetan y están de acuerdo en cumplir con sus obligaciones (cuadrante No. 1). Sin embargo, Patricio, luego de cierto tiempo, decide que es momento de buscar un estilo de vida más decoroso y mejorar su condición social y económica,<sup>14</sup> y envía hojas de vida. Al cabo de un tiempo, recibe una llamada de otra empresa, la empresa "Y", y ésta le ofrece  $A+B$ , por la realización de las mismas funciones que realizaba en la empresa "X". Al día siguiente, cuando Patricio llega a su lugar de trabajo en la empresa "X", piensa que si ésta quiere retenerlo, puesto que ya tiene otra oferta de trabajo por un mayor valor, deberá pagarle  $A+B$ . Esto lo deja planteado a su jefe esa misma tarde. El jefe le informa a Patricio que le puede pagar  $A+B$ . Se pasa a una nueva situación en donde el empleado decidirá dejar la empresa "X" en caso de que no se le dé lo que pide. La empresa "X", al acceder a su solicitud, hace que la relación empleador-empleado vuelva a estar en equilibrio (cuadrante No. 2).

171

Figura 1  
Modelo de decisiones



Fuente: elaboración propia.

<sup>14</sup> Esta situación también puede darse por la presencia de una nueva oportunidad laboral, el deseo de cambiar de empresa, un suceso de carácter personal, una circunstancia fortuita, etcétera.

Antes de terminar su jornada laboral, Patricio llama a la empresa "Y" para agradecerle por la oportunidad y por el ofrecimiento, pero le dice que se queda en la empresa "X" ya que le igualaron la oferta (A+B). En ese momento la empresa "Y" le ofrece A+B+C, y Patricio, sin calcular las consecuencias de sus actos, decide pedirle a la empresa "X" como condición para permanecer en ella: A+B+C. La empresa "X", al ver su comportamiento, decide dejarlo ir, puesto que piensa que Patricio nunca se sentirá suficientemente bien remunerado, y estará buscando de manera permanente un nuevo lugar de trabajo con una mejor remuneración.<sup>15</sup> Dada esta situación hipotética, ¿cuál es la mejor decisión para cada actor? ¿Cuál es estrategia dominante para cada uno de ellos?

Al inicio del vínculo contractual, la empresa está reteniendo al EC y éste permanece en un punto de conversión A (cuadrante 1). En el momento en el que el EC recibe la oferta A+B, se pasa al siguiente cuadrante (2). Como la decisión depende del EC, la empresa está a la expectativa de retenerlo o de no hacerlo por un beneficio de A+B. Ambas empresas ("X" e "Y") pagarían beneficios de A+B. Pero, como el EC decide aumentar su solicitud a A+B+C, la empresa "X" empieza a descubrir la estrategia del jugador, y aunque llega a considerar la posibilidad de retenerlo, esa nueva solicitud sólo muestra que la estrategia del EC no es racional. De esta manera, al pedir beneficio A+B+C la relación se rompe y queda en desequilibrio (cuadrante 3). Entonces, ¿cuál es la decisión que se debe tomar tanto por el empleador como por el EC, cuando éste último ha manifestado su intención de retirarse de la organización? Veámoslo a continuación:

- Desde el punto de vista de la empresa "X": si el empleado decide quedarse, la mejor estrategia o la estrategia dominante es dejarlo ir (no retenerlo, cuadrante 4), dado que tiene que incurrir en un mayor valor (A+B+C) para que permanezca en la empresa. Además, cree haber identificado que Patricio se iría por cualquier beneficio que le ofreciesen.
- Desde el punto de vista del empleado: si la empresa "X" decide retenerlo por un valor de A+B, la mejor estrategia para el empleado es irse (cuadrante 4), debido a que la empresa "X" no está dispuesta a pagarle A+B+C.

Lo que subyace al modelo de la TJ y su aplicación a este espacio de negociación para retener al EC responde a un problema de cooperación y egocentrismo. En el mismo momento en que el EC manifiesta que tiene una oferta de la empresa "Y" (A+B), se quiebra la primera situación de cooperación. El EC manifiesta su egoísmo, expresado en el condicionante de irse de la empresa si no atienden sus demandas.

La estrategia dominante, tanto para el empleador como para el EC, es romper la relación de cooperación sostenida por el contrato laboral. De esta manera, para la empresa "X" es más conveniente dejar ir al EC y, para éste, lo es irse. Esto se

<sup>15</sup> Es importante aclarar que el máximo valor que puede recibir el empleado en esta situación, por parte de la empresa "X", es A+B. De hecho, la empresa puede encontrar un nuevo empleado por A+B, con las mismas cualidades, dado que en el mercado existe amplia demanda de trabajo.

debe a que el empleador, que estaba dispuesto a cooperar –en este caso acceder a retribuirle  $A+B$  porque el EC iba a permanecer en la empresa–, ve frustrada su intención al descubrir que el EC se sobrevalora así mismo al pedir una retribución de  $A+B+C$ , es decir, no busca cooperar, sino sacar el máximo provecho individual. Esta situación es llamada por Axelrod (1996 y 2004) como la estrategia de toma y daca, la cual estipula que hay que cooperar hasta cierto límite, el cual es definido por la cooperación del otro, esto es, en el momento que el otro deja de cooperar, yo también lo dejo de hacer.

## 4. Hallazgos

### 4.1 Caracterización del espacio de negociación por buscar retener al EC

173

A continuación se expone el denominado proceso de desencanto que lleva al EC a abandonar la empresa así como los factores que inciden en la decisión del EC de retirarse de la empresa.

#### 4.1.1 El proceso de desencanto

¿Qué es lo que lleva a que el EC manifieste su deseo de retirarse de la empresa? La respuesta no es algo específico o repentino, sino que es todo un proceso complejo, al que se le ha denominado proceso de desencanto. En él se confrontan los planes o proyectos personales del EC –muchas veces en forma irreconciliable– con los de la empresa, de ahí que el individuo padezca una decepción o desengaño. Es justamente este tipo de negociaciones –cuando son irreconciliables y por lo mismo no negociables– en donde se vislumbran factores que incidirán en el EC en su opción de permanecer o no dentro de la empresa. A continuación se detalla este proceso.

La desilusión no es un sentimiento que aparezca súbitamente. Como dice uno de los entrevistados: “[...] efectivamente debe haber una cosa de choque, algo que te hace pensar en la posibilidad de salir de la compañía. De todas maneras no fue una decisión de un día para otro” (E 1).<sup>16</sup> Siguiendo a Parkinson (2003), lo primero por decir es que este proceso se particulariza por primar en él aspectos llamados de significación. Si bien la seguridad y la significación constituyen una unidad, en este proceso priman aspectos laborales que repercuten en el desarrollo del individuo. Esto se ve claro en los proyectos personales que tienen los empleados y que hallan en las empresas el espacio o el medio para desarrollarlos. Sin embargo, se identifica a partir de la investigación que este desencuentro, enfrentamiento o cruce de intereses suele darse a partir de una toma de conciencia precedida por algún

<sup>16</sup> En adelante, las citaciones de los entrevistados durante la investigación se enunciarán como está indicado: [E #], que significa el número asignado por el autor a cada documento base.

hecho, situación o circunstancia que permite y conduce al EC a una autocrítica, y que termina por interrogar las razones para permanecer en la empresa. Por ejemplo:

[E 1] [...] hay más horizontes más allá de la carrera que se me estaban atrasando. Nunca se me va a olvidar, eso es una cosa que lloré en mis ojos. Un día que salimos a una reunión mi compañera (que por su trayectoria más larga, a veces hacía como de jefe pero éramos en realidad compañeras) y yo salimos a una reunión para atender un rollo [problema] de una empresa familiar, muy interesante. Era un negocio pues millonario para nosotras, eso pues nos hizo ganar una cantidad de bonos y de cosas. Eso fue en [un club de la ciudad] a las diez de la mañana o a las nueve de la mañana, no recuerdo bien, pero nunca se me va a olvidar que ella y yo entramos a un club donde había gente nadando, gente con sus hijos columpiándose y las dos decíamos: ¿cómo es posible que la gente en un día laboral a las diez de la mañana, exista algo diferente que una oficina y un trabajo? Nosotras ni siquiera sabíamos que existía. Y entonces hoy, yo hablo con ella que ha hecho una carrera ascendente muy bonita y me decía: ¡¿Qué pasó con usted?! ¿Ya es de las que va al club a bañarse en la piscina a las diez de la mañana? Yo le decía: “voy porque hay otra vida diferente [...] y diferentes horizontes.

El desconocimiento de la existencia de un mundo al margen de los indicadores y el cumplimiento de las metas, aunado al gozo y disfrute de la vida, posibilita la autorreflexión con la cual se iniciará el proceso de desencanto. Pero esta toma de consciencia, que se puede presentar de diversas maneras, lleva a que el EC se someta voluntariamente a una reflexividad sobre su situación dentro de la empresa. Este ejercicio conlleva, a su vez, que el EC se cuestione aquellos aspectos que considera como importantes para su vida:

[E 2] [...] yo perdía la realización de lo que yo estaba buscando de mi vida, yo me perdía en un porcentaje muy grande “a mí”, y “a mí” me incluye mi faceta maternal, que como te digo no tenía todavía un hijo, pero cuando te digo maternal es que [dice su nombre] es miembro de familia, yo soy muy miembro de familia. Hay una faceta en mí que valora lo familiar, mi relación de pareja, lo personal, y eso no se iba a perder, pues, por estar dedicando el resto de mis mejores años envuelta en indicadores y absorbida por el trabajo.

A partir de esta toma de consciencia, se inicia una serie de controversias por parte de los EC entrevistados, que giran en torno a la falta de coherencia entre su actuar y sus propias convicciones personales, y las promesas proferidas por la empresa y su incumplimiento. Utilizando y dándoles un significado a los mismos términos que emplearon los entrevistados, se llamará a las primeras *inconsistencias* y, a las segundas, *incoherencias*. Por ejemplo:

[E 1] [...] el retiro obedeció a un proyecto personal [...], pero también por que encontré una incongruencia con la organización y que me generaba casi, casi una crisis existencial, o sea, yo había trazado mi plan de carrera y había arrancado a trabajar en el sector financiero muy consciente a donde quería llegar, pero cuando me di cuenta de la realidad, ya metida adentro, empecé a encontrar una serie de inconsistencias que me hacían dudar, digámoslo así, que efectivamente lo que yo quería como persona y como profesional, lo pudiera alcanzar con el ejercicio de lo que estaba realizando en la organización. Entonces empecé a hacerme una serie de cuestionamientos respecto al hacer que me correspondía, a la forma en que debía responder mi tarea, y si eso era congruente o no con lo que yo creía, con lo que yo quería, con lo que me sentía a gusto, con lo que me parecía correcto desde mi visión personal.

Estas *inconsistencias* son el resultado de interrogar, por parte del EC, sus deseos o proyectos personales, en comparación con las acciones y el comportamiento que tiene dentro de la empresa. Uno de los aspectos que se examina es la falta de reflexión. El EC se ve a sí mismo inmerso en un dinamismo para cumplir las metas y resultados empresariales, ingresando en un círculo vicioso en donde las lógicas ya no son las del individuo, sino que se encuentra imbuido –y en ese sentido cegado– por una lógica de rentabilidad que lo atrapa y entrapa cada vez más:

[E 9] [...] había muy poco espacio para la reflexión de lo que hacíamos, por no decir que ninguna, y me sentía sola cuando me cuestionaba y encontraba cosas que ni mis compañeros ni mis clientes estaban en la misma onda, desorientada digamos así, porque simplemente así es y simplemente hay un presupuesto y simplemente hay que alcanzarlo y simplemente generar metas, pues no hay nada más allá de “ejecute y haga”.

En relación con lo dicho, las personas ya no son capaces de evaluar sus prioridades. Lo siguiente expresa, a la vez que resume, lo que se viene discutiendo:

[E 2] [...] yo creo que el crecimiento en exceso, pienso que si yo seguía en esa dirección tenía muchas posibilidades de crecimiento en el tener, en el alcanzar, en el puesto y en la plata y en el carro que me podía montar y en los préstamos que me iban a dar y una serie de cosas. Pero mi búsqueda y mi inquietud, que es una cosa muy interior y además muy movilizante, iba de aquí para adelante y era [nombre del entrevistado] la que iba a montarse en ese tren, y quién sabe cuándo se pueda bajar porque yo en este momento tenía todavía la claridad de cuestionarme, la claridad de frenar, pero es fácil que uno la pierda, que pierda la perspectiva. ¿Por qué? Porque es una lógica envolvente. Además que es un espacio en el que uno empieza a rodearse de las personas que están en la misma lógica, con la misma perspectiva.

El temor se centra en perder la perspectiva por la propia identidad. Pero ese temor no sólo se basa en las habilidades individuales por enfrentarlo, sino que está sujeto a que se acentuó, debido a que son muchos otros individuos los que comparten esa misma lógica.

El término *incoherencia* expresa aquellas contradicciones entre aquello que profesa o promete la empresa y lo que verdaderamente realiza a través de sus políticas. Esta serie de incoherencias se materializa en diversos niveles. Una de ellas es el comportamiento que tienen aquellos que participan representando a la empresa en el proceso de negociación para retener al EC:

[E 2] [...] al principio la relación fue muy cordial, él trataba de convencerme de quedarme en la organización mostrándome que podía acceder a otro cargo mejor que el que tenía, que era muy bueno, que adicionalmente y económicamente iba a tener unos beneficios superiores a los que tenía. Yo le dije “que no”, que en la otra empresa yo iba a tener más crecimiento profesional. Esto le dio rabia, y me dijo: “¡ah bueno! Entonces entrega tu puesto y en un mes pues normal, te vas”. A partir de ese momento cambiaron las relaciones y él comenzó a ser conmigo muy distante. Entonces eso a mí también me dolió porque en un momento la negociación era cordial y cercana, incluso me ofreció algo mejor, pero en el momento que yo le dije que “no”, ya la relación se rompió, como quien dice, no me valoró la empresa.

Se evidencia un malestar en el comportamiento del empleador por no poder retener al personal clave, al igual que existe cierta impotencia por no poder igualar la oferta de la otra empresa. Este malestar se manifiesta en el comportamiento del empleador durante el proceso de negociación:

[E 10] [...] él se fue como para atrás, tiró la cabeza para atrás y me dijo: no [nombre de la entrevistada], entonces te vas de mi oficina, me gritó y me dijo sí, “¡es que no tenemos nada más que hablar, entrega tu puesto en un mes!”, y yo: “ah bueno”. Yo no me iba a quedar hablando más, a mí me pareció feo eso. El grito que pegó fue tan fuerte que inclusive las personas que estaban afuera escucharon. Yo salí como asustada, y todo el mundo me miró como “¿qué pasó?” [...] ya no existía para él, y yo creo que si me lo encuentro en la calle ni me saluda, [...] tan bobo como que no le gusta que la gente progrese.

Recapitulando lo dicho, se puede afirmar que el diálogo de negociación entre el empleador y EC es un espacio de conocimiento personal para el empleado, que va de la mano con la autocrítica, pero también un espacio en donde la misma empresa recibe una realimentación de la gestión realizada para retener a los empleados.

#### 4.1.2 Factores que inciden en la decisión por parte del EC de retirarse de la empresa

Hay que aclarar que la negociación para retener al EC, ya definida, no sólo se refiere a un único diálogo, sino a un proceso que se inicia con la intención manifiesta por parte del EC de abandonar la empresa. En ese sentido, pueden haber varios encuentros dependiendo de las pujas entre el quedarse e irse, las cuales están acompañadas de ofrecimientos y compromisos.

En la figura 1 se expuso la aplicación teórica de la TJ al proceso de negociación. No obstante, luego del análisis de las entrevistas es pertinente precisar la existencia de más factores por fuera de lo monetario. Ya los psicólogos habían descubierto que en el dilema del prisionero iterativo, la cantidad de cooperación lograda entre ambos actores, así como la norma específica para alcanzarla, están supeditadas a una amplia variedad de factores que guardan una relación con el contexto del juego, con las peculiaridades de los jugadores individuales y con la forma de relación que éstos tengan (Axelrod, 1996). Por eso, considerando estos factores que intervienen en la negociación para la retención del EC, se puede identificar –a partir de la investigación– un detonador, al que se le ha denominado situación “Z”, que no sólo se refiere a una nueva empresa que realiza una nueva oferta monetaria al EC, sino que representa una serie de factores asociados a aspectos personales o, incluso, convicciones propias del EC. De esta manera, como lo muestra el cuadro 4, se identifican dos tipos de factores –desde el punto de vista de aquellos que son objetos de retención– que se encuentran presentes en esta situación “Z”: factores externos (aspectos externos al individuo, que detonan la intención de negociar su permanencia en la organización) y factores internos (aspectos internos al individuo, que detonan la intención de negociar su permanencia en la organización).

Se identifica que los factores internos suelen tener más fuerza e injerencia en la decisión de permanecer o de abandonar la empresa. Esto se da a partir de una toma de autoconciencia de su situación actual, la cual es precedida por algún hecho, situación o circunstancia –que no necesariamente está ligada o motivada por una acción de la misma empresa en donde labora– que lleva al EC a una autocrítica de las condiciones y razones por las cuáles permanece dentro de la empresa.

En la identificación de estos factores, y del proceso de *juego* en donde actúan y participan los actores entrevistados, se vislumbra una diferencia frente a la simulación expuesta en el acápite anterior a partir de la TJ. En todos los casos, la negociación no llega a los cuadrantes 3 y 4, expuestos en la figura 1. En este sentido, una vez que acontece una situación “Z”, y el empleado solicita a la empresa un tipo de beneficio mayor por su trabajo, suelen ocurrir dos posibilidades: 1) o la decisión del empleado es irrevocable, en el sentido de que no hay posibilidad de que se quede, por lo que la negociación se convierte en un espacio para informar su salida más que para negociar su permanencia, ó 2) la empresa equipara la oferta propuesta por la situación “Z”, sea esta suscitada por un factor externo o interno, sin que esto

garantice que el EC permanezca dentro de la empresa. Bajo estas posibilidades, no es necesario ir a otra renegociación como la descrita en el tercer cuadrante de la figura 1, porque en el momento que el EC descubre su estrategia, la lealtad entre empleador y empleado se quiebra.

**Cuadro 4**

Factores externos e internos que intervienen en la decisión del empleado de abandonar libremente la empresa

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una oferta monetaria de mayor salario o beneficio económico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convicciones personales referidas a los valores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cargo de mayor prestigio (y mayor remuneración) dentro del medio o sector económico en donde el empleado se desenvuelve.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar una coherencia entre las convicciones y el quehacer dentro de la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cargo que le permita aprender cosas nuevas y no quedarse estancado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener tiempo para compartir en familia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cargo en donde el desplazamiento sea un requisito indispensable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseo de hacer lo que siempre se quiso hacer.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malas relaciones con los jefes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en una empresa con mayor prestigio que le permita a la persona ser reconocida en el medio social.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exceso en la carga de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El no-reconocimiento de la labor por el círculo de colaboradores más cercano.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidad de contratación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación a la demografía y cultura de la región.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar de círculos de poder importante dentro de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseo de ser dueño de su propia empresa, no trabajar para otros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malas políticas aplicadas para la evaluación del desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un trabajo desafiante, que lo exija a crecer tanto profesional como personalmente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistencia de planes de carrera dentro de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cansancio por la rutina de las funciones laborales.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Muchas veces la decisión ya está tomada por parte del EC, a pesar de que la contra-oferta supere la oferta inicial. En ese mismo sentido, son los factores internos los que tienen un peso mayor de inamovilidad, es decir, aquello que sea externo para los individuos es posible de negociación, pero lo interno, tiene menos posibilidades. Las respuestas de los entrevistados (EC) ejemplifican lo dicho, incluso muestran cierto aprecio, respeto, amor o reconocimiento por la empresa, siempre y cuando ésta les otorgue las exigencias que se le imponen. Lo anterior se vislumbra en dos situaciones.

Primera situación:

**Entrevistador:** ¿Bajo qué tipo de ofrecimiento te hubieras quedado en la empresa?

**Entrevistado:** [...] ¿él (refiriéndose al empleador) qué más me podría ofrecer? ¿Más salario? Era un momento en que la plata para mí no im-

portaba...igual yo quería crecimiento profesional y yo sabía que allá no iba a tener más crecimiento profesional. Creo que iba a tener esa misma conversación en uno o dos años con él, y en todo ese tiempo, de una u otra forma yo iba a estar buscando una oportunidad mejor, entonces, ¿para qué? Mejor de una vez que ya me salió la otra oferta –que pereza jugar con la suerte–, ya me había salido otro trabajo mejor para crecer profesionalmente. [...] entonces no, no me hubiera convencido bajo ninguna circunstancia. [E 3]

Segunda situación:

[E 5] Después de esa propuesta [*la de la competencia*] llegué a mi empresa y le dije a mi jefe que me iba, y me dijo: “¿qué paso?”, y le conté lo que me ofrecieron. Él me dijo que no hiciera nada, que él tenía que hablar. Eso fue un viernes y yo creo ellos pensaron que no era verdad y se pusieron a averiguar. El lunes me citaron y me dijeron que no querían que me fuera y ¿qué es lo que pedía? Me ofrecieron un proyecto y yo les dije que no me interesaba. Entonces me dijeron que si me quería encargar del grupo de mecatrónica y me ofrecieron 9.500.000 [esto correspondía a un 40% más de su salario] y yo le dije que ¡no!, que 10.500.000. Al ver que no fluía la negociación, entonces yo dije que 10.000.000 y que me pagaran la mitad de la maestría y los gastos del celular. Entonces me dijeron que sí, yo dije que no me voy por la plata y que me quedo porque ustedes son como mi familia. [...] “Yo digo que el que no llora no consigue lo que quiere”.<sup>17</sup>

Luego de caracterizar este espacio de negociación, se procede a interrogar las estrategias que implementan las empresas con el objetivo de retener al personal clave.

#### 4.2 Efectividad de las estrategias de retención del personal

La situación “Z” ya discutida y el proceso de desencanto remiten a interrogar los diversos aspectos que intervienen en la gestión del personal. Así, el modelo de la TJ aplicado al tema de la retención del personal, muestra que aquellos EC que no son contemplados en dicho modelo por considerar su comportamiento *atípico* o *ilógico*, son los llamados *estratégicos* o *claves*. Asimismo, el proceso de desencanto saca a la luz una serie de aspectos que muchas veces son desconocidos por el área de gestión humana. Se pretende presentar algunas *irregularidades*, o aquellos fenómenos sociales que están presentes en las empresas a causa de la *no racionalidad* de los empleados, que para este caso son los EC.

<sup>17</sup> La cuantía de los salarios son ilustrativas, en el sentido de que el interés no está puesto en el valor como tal, sino en la puja de negociación. Todas las cuantías de los salarios de aquí en adelante son nominaciones en pesos colombianos.

En los casos entrevistados, los factores que se han llamado *internos* no compaginan con las lógicas de actuación y conducta racionales, relacionadas estrechamente (y mayoritariamente) con incentivos basados en aspectos monetarios. Esto lo expone claramente un entrevistado.

[E 5] No importaba el dinero, yo me iba porque era una empresa más grande donde yo iba a tener más crecimiento y de una u otra forma era mejor para mi perfil profesional, para mi hoja de vida. Tendría más peso decir que era la tesorera de una empresa como "X", a decir que era la gerente de cuenta, o gerente comercial de un cliente de la empresa "Y". Entonces yo pensaba que era para mí. Así él me ofreciera muchísimo más dinero, yo sabía que le iba a decir que no.

El dinero es un tema que muchos EC ya consideran como superado antes de iniciar el proceso de negociación para su retención. Incluso, dentro de la investigación se encontraron casos extremos en donde el salario que se le ofrecía era 36 veces el salario mínimo colombiano,<sup>18</sup> el cual constituía un aumento del 225% de su salario anterior, y aún así el empleador no fue capaz de retener al EC.

Por otro lado, hay algunos EC que constantemente se encuentran realizando procesos de selección en otras empresas, a manera de poder aprovechar cualquier eventual oportunidad laboral que se les presente. En este sentido, estos empleados no presentan algún tipo de lealtad a la empresa sino que mantienen un vínculo en la medida que obtengan algún tipo de retribución que los beneficie individualmente. El caso de una de las entrevistas es claro. En el momento de ingresar a una organización de gran prestigio, había iniciado dos procesos paralelos, pensando en tener oportunidades en un futuro. Frente a la pregunta del por qué de este comportamiento, respondió:

[E 2] [...] lo que pasa es que yo no soy muy apegada a las empresas, yo no soy, aunque de una u otra forma yo sí me apegué a [nombre de la empresa en donde laboró], yo siempre pienso que las personas no son personas trabajando, sino que son un activo y uno siempre está donde está el mejor postor, ¿cierto?, no solamente para mí el mejor postor es únicamente económico, porque, por ejemplo, la propuesta que me están haciendo en [otra empresa] es muy buena, pero yo digo que la plata no es la felicidad, ¿cierto?, entonces eso no es todo. Me gusta más la oportunidad de crecer y de tener un reconocimiento, me gusta más eso. [...] yo no me apegó a las empresas, yo siempre estoy buscando oportunidades y mirando esto y lo otro.

Es clara la referencia en este punto al tema del reconocimiento como aspecto que se relaciona con la seguridad psicológica del EC (Parkinson, 2003) y, en ese

---

<sup>18</sup> Para el 2011 el Salario Mínimo Legal Vigente en Colombia era de \$535.600 pesos colombianos. El tipo de cambio a dólar americano, al 24 de junio de 2011, era de \$1,782.83 pesos colombianos.

sentido, será uno de los factores internos difícil de gestionar; más aún cuando hay una intención explícita de querer aprovechar la posición, edad y tiempo para buscar un bienestar en el futuro: “[...] porque yo también digo: “uno tiene una época para capitalizarse y yo pienso que este es mi momento” [E 5].

Otro elemento que interroga la efectividad de la retención, es el propósito por parte de muchos EC de no dejarse convencer antes de iniciar la negociación. Aquí la respuesta de uno de los entrevistados, en donde narra el apoyo que recibió por parte de su familia, y con ello la intención de no dejarse persuadir por el empleador:

[E 1] [le dice el esposo]: “necesito que usted sea feliz y en la medida en que usted sea feliz este matrimonio va a salir adelante, y si eso implica que tu actividad cambie y que haya unos ingresos menos en la familia, no importa. En realidad yo te necesito [continúa el esposo] feliz y coherente antes que con plata y deprimida y en realidad vamos es para adelante”. Entonces (sigue la entrevistada), me fui a hablar con mi jefe. Le golpeé la puerta de la oficina, me dijo: “tú no tienes cita conmigo”, “pero igual yo necesito hablar con vos”, le contesté. Entonces me quedé sentada en el sofá del lado. Me temblaban y sudaban las manos. Le dije: “vine a decirte que me voy”. [...] la verdad es que en ese punto ya no había retorno, ya lo que él me hubiera dicho, “le cuadruplico el sueldo”, o lo que fuese, no importaba. En ese punto, ya no había retorno. [...] después recibí una llamada del vicepresidente, diciéndome: “¿cómo así que te vas?”. Me preguntó si había algo que la organización pudiera hacer, y yo le dije que no, que muchas gracias, que no.

181

## 5. Comentarios finales

La administración ha buscado “[...] explicar, con mayor claridad, algunos de los rasgos de irracionalidad que caracterizan a las organizaciones, y que hasta ese momento habían sido negados o tratados sólo como casos especiales de incertidumbre” (Ibarra, 2006: 263). De este modo, la búsqueda de la retención del personal, expresa un sistema flojamente acoplado (*Loosely Coupled Systems*) entre el EC y la empresa. Siguiendo a Weick (1976), se puede afirmar que existe una conexión muy floja o inexistente para la toma de decisiones entre las creencias y la selección de alternativas para la resolución de problemas y posterior toma de decisión cuando se trata de negociar la permanencia de un EC cuando éste ha manifestado su intención de retirarse de la empresa. Las soluciones no siempre están directamente relacionadas con los asuntos organizacionales y los resultados. Esto se ve claro en el EC, pues priman en él los propios intereses, por lo que la relación de fidelidad y lealtad, incluso existiendo un contrato laboral vinculante de por medio, no es garantía para que las tomas de decisiones se den de manera racional, sino que se ven

influenciadas por factores y patrones que son producto de diversas lógicas, difíciles de predecir y condicionar.<sup>19</sup>

El espacio de negociación para retener al EC recrea un espacio social complejo dentro del mundo de las empresas y expresa, a su vez, la pugna incansable por tratar de controlar al individuo en aquellos aspectos tan propios como son su libertad de decisión por el lugar donde laborar. Esto lleva a cuestionar la efectividad de la retención del personal, al igual que invita a reflexionar en torno a las estrategias que implementan las empresas con tal objetivo. Es claro que a partir de la negociación descrita, sin importar su resultado –quedarse o retirarse de la empresa–, la relación laboral se amparará en condiciones distintas a las previamente establecidas, y se iniciará una nueva relación entre empleador y EC, fruto de una toma de conciencia de éste último de su actuar dentro de la empresa, y luego de una realimentación de la gestión por parte del empleador.

Las estrategias de retención de personal buscan suscitar sentimientos de adhesión y compromiso por parte de los EC. Cada individuo es único y, con ello, la interacción y decodificación de su realidad tiene códigos tan complejos y tan llenos de significados, que prácticamente se tendrían que realizar estrategias de retención personalizadas –luego de un proceso de comprensión y conocimiento no menos complejo– para garantizar su modo de involucrarse, sintonizarse y comprometerse. Pretender, así, masificar instrumentos, técnicas, herramientas o estrategias que busquen satisfacer las necesidades antes planteadas (factores internos y externos), se vuelve algo sumamente difícil e incongruente, ya que el talento es definido justamente por lo específico y diferente, no por lo estándar.

La investigación se centró en aquellos individuos que son objeto de retención, aspecto de por sí valioso ya que la mayoría de las investigaciones referidas al tema de retención han centrado su mirada en las acciones o estrategias que la empresa implementa con la intención de retener. A partir de los resultados de la investigación, se puede afirmar que una vez que el empleado ha manifestado su intención de irse de la empresa, e independientemente del resultado de la negociación, él termina por abandonarla. Es claro que para la empresa llegar a esta negociación no se convierte en una alternativa viable, por lo que los esfuerzos de gestión estarán encaminados a evitar llegar a tal situación. En ese sentido, el espacio de negociación para retener al EC es tan sólo una reconfiguración de los términos laborales que sencillamente alargan el tiempo de permanencia, pero no cambia la decisión del EC de abandonar la empresa en el largo plazo. Frente a eso, ¿vale la pena negociar su estancia, bajo el riesgo de que la relación termine por ser desgas-

---

<sup>19</sup> Weick (1976) lo fundamenta al afirmar que en una organización pueden existir distintos grados e infinidad de relaciones estrechas, pero que no necesariamente van a ser relaciones fuertes sino que pueden ser débiles. De ahí la necesidad de investigar por el acoplamiento en sí mismo. Por otro lado, el mismo autor rescata el poder hacer estudios comparativos para evaluar los distintos contextos en donde estas relaciones se dan y desarrollan.

tante y sea perjudicial para ambas partes? ¿Cómo lograr un equilibrio? ¿Será tal vez el momento de pensar que la movilidad y la rotación del personal son una dinámica cada vez mayor, por lo que el área de gestión humana tendrá que cambiar su forma de proceder e intervenir?

Ciertamente la planeación del recurso humano es importante y necesaria en cuanto busca disminuir la rotación del personal, pero luego de haber centrado la atención en quienes son objetos de retención, se puede afirmar que no hay garantías de ningún tipo, tan sólo acciones que minimicen su rotación en el corto plazo. Junto con ello, se pueden distinguir tres tipos de EC: 1) aquellos que luego de pasar por un proceso de desencanto, no podrán ser retenidos bajo ninguna motivo; (2) aquellos que negocian su permanencia, participando en el juego para retener, por lo que su continuidad dentro de la empresa dependerá de las opciones y beneficios que se les ofrezca y; 3) aquellos que si bien participan de la negociación para su retención, no se irán de la empresa, independiente de los beneficios o dádivas que les ofrezca el empleador.

A nivel metodológico la investigación ha permitido ahondar en la comprensión de los fenómenos sociales que se inscriben en las organizaciones, concretamente, en los factores asociados al proceso de decisión por retener al EC dentro de un espacio de negociación. La metodología ha posibilitado advertir el proceso de construcción de sentido que realizan los actores sociales, y los factores asociados a ello, centrando sobre todo la atención en los aspectos no monetarios presentes y actuantes en las decisiones. Junto con ello, la metodología cualitativa ha permitido acercarse a develar un proceso de desencanto en donde la racionalidad de las decisiones, no siempre se conjugan en forma coherente y lineal, basadas únicamente en temas de índole económico, sino que aspectos personales y sociales entran a dialogar configurando un complejo tejido social en torno a este espacio de negociación específico. Esto es sin duda, unos de los aportes significativos de esta investigación.

Los resultados de esta investigación invitan también a seguir discutiendo y profundizando en las diversas prácticas administrativas que buscan gestionar el lado humano de las empresas, que no es otra cosa que los individuos que laboran en ellas. Si bien en los últimos tiempos se ha propiciado una mayor reflexión crítica en torno a este tipo de prácticas, es necesario seguir en tal camino, debido a la gran proliferación de modelos y métodos que buscan incidir en los empleados, que lejos de respetar su autonomía, muchas veces la violentan.

## Bibliografía

Axelrod, R. (1996), *La evolución de la cooperación. El dilema del prisionero y la teoría de juegos*, Alianza, Madrid.

Axelrod, R. (2004), *La complejidad de la cooperación*, Fondo de Cultura Económica, México.

Bernard, J. (1954), "The Theory of Games of Strategy as a Modern Sociology Of Conflict", *Chicago Journals*, vol. 59, núm. 5, pp. 411-424.

Bonilla Castro, E. y Rodríguez, P. (2005), *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*, Norma, Bogotá.

Breweton, P., y Millward, L. (2001), *Organizational Reesearch Methods. A guide for Students and Researchers*, Sage, London.

Casey, T. F. y Warlin, K. (2001), "Retention and customer satisfaction", *Compensation & Benefits Review*, vol. 33, núm 3, pp. 27-31.

Colman, A. M. (2003), "Cooperation, psychological game theory, and limitations of rationality in social interaction", *Behavioral and brain sciences*, vol. 26, núm. 2, pp. 139-198.

Crozier, M. (1980), *Actors and systems: the politics of collective action*, University of Chicago Press, Chicago.

Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003), *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*, Mc Graw Hill Interamericana, Madrid.

Drucker, P. (1993), *La sociedad poscapitalista*, Apóstrofe, Barcelona.

Galeano, M. (2004), *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*, Universidad EAFIT, Medellín.

Geertz, C. (1983), *Blurred Genres: The Refiguration of Social Thought*, Basic Books, Nueva York.

Gonzales-Miranda, D. R. (2009), "Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances", *Revista Universidad EAFIT*, vol. 45, núm. 156, pp. 45-72.

- Hancké, B. (2009), *Intelligent research Design. A guide for beginning researchers in the social sciences*, Oxford University Press, Oxford.
- Harvard Business Essentials (2003), *Contratar y retener a los mejores empleados*, Deusto, Barcelona.
- Ibarra Colado, E. (2006), "Teoría de la Organización. Mapa conceptual de un territorio en disputa", en E. De la Garza Toledo, *Tratado Latinoamericano de Sociología de la Empresa*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 245-284.
- Lazear, E. P. (1986), "Raids and Offer Matching", *Research in Labor Economics*, núm. 8, pp. 141-165.
- Lazear, E. P., y Oyer, P. (2007), *Personnel Economics*, NBER Working Papers 13480. National Bureau of Economic Research, Inc.
- Manpower. (2011), *Resultados Estudios ManpowerGroup sobre escasez de talento 2011*, ManpowerGroup, Milwaukee.
- Messmer, M. (2006), "Four Keys to Improved Staff Retention", *Strategic Finance*, vol. 88, núm. 4, pp. 13-14.
- Muthoo, A. (1999), *Bargaining Theory with Applications*, Cambridge University Press Cambridge.
- Pacheco Espejel, A. y Cruz Estrada, M. C. (2010), *Metodología Crítica de la Investigación*, Patria, México.
- Parkinson, M. (2003), *Aplicación de la psicología en los negocios*, Mc Graw Hill, México.
- Petersen, T. (1994), "On the Promise of Game Theory in Sociology", *Contemporary Sociology*, pp. vol. 23, núm. 4, pp. 498-502.
- Peterson, C. H. (2005), "Employee Retention: The secrets behind wal-mart's successful hiring polices", *Human Resource Management*, vol. 44, mun. 1, pp. 85-88.
- Pindyk, R. S. y Rubinfeld, D. (2001), *Microeconomía*, Prentice Hall, Madrid.
- Shankar Pawar, B. (2009), *Theory Building for Hypothesis Specification in Organizational Studies*, Sage, London.

Sheridan, J. E. (1992), "Organizational Culture and Employee Retention", *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 5, pp. 1036-1056.

Shubik, M. (1982), *Teoría de juegos en las ciencias sociales: Conceptos y soluciones*, Fondo de Cultura Económica, México.

Solomon, R. C. (1999), "Game Theory as a Model for Business and Business Ethics" *Business Ethics Quarterly*, vol, 9, núm. 1, pp. 11-29.

Spencer, D. (1986), "Employee voice and employee retention", *Academy of Management Journal*, vol. 29, núm. 3, pp. 488-502.

186 Swedberg, R. (2001), "Sociology and Game Theory: Contemporary and Historical Perspectives", *Theory and Society*, vol. 30, núm. 3, pp. 301-335.

Weick, K. E. (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems" *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, núm. 1, pp. 1-19.

Whittington, R. (2002), *¿Qué es la Estrategia? ¿Realmente importa?*, Thompson, Madrid.