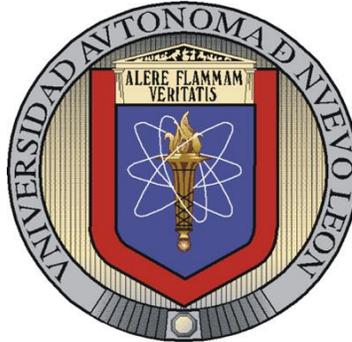


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“FACTORES ORGANIZACIONALES QUE MEJORAN LA RETENCIÓN DEL
TALENTO DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS EN LAS GRANDES
EMPRESAS DE MANUFACTURA Y COMERCIO DE NUEVO LEÓN”**

PRESENTADA POR

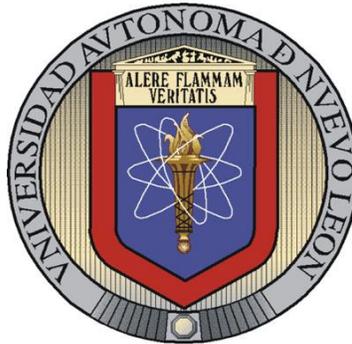
ENRIQUE HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

MAYO 2024

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y POSGRADO



**“FACTORES ORGANIZACIONALES QUE MEJORAN LA RETENCIÓN DEL
TALENTO DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS EN LAS GRANDES
EMPRESAS DE MANUFACTURA Y COMERCIO DE NUEVO LEÓN”**

DIRECTORA DE TESIS

DRA. MARÍA MAYELA TERÁN CAZARES

Monterrey, Nuevo León, México.

Mayo 2024

APROBACIÓN DE LA TESIS POR EL COMITÉ DOCTORAL

Por medio de la presente, nos permitimos informarle que después de haber revisado a detalle el proyecto de tesis doctoral titulada: Factores organizacionales que mejoran la retención del talento de estudiantes universitarios en las grandes empresas de manufactura y comercio de Nuevo León, elaborado por el alumno Enrique Hernández Hernández, nuestro dictamen colegiado es: aprobado para presentarse

A T E N T A M E N T E

“Alere Flammam Vereitatis”

Cd. Universitaria de N.L. a 19 de febrero de 2024

Comité de Tesis y Examen Doctoral

Dra. María Mayela Terán Cazares

Presidente

DR. GUSTAVO JUAN ALARCÓN MARTÍNEZ

Secretario

DR. JOEL MENDOZA GÓMEZ

Vocal 1

DRA. MARÍA MAGDALENA MADRIGAL LOZANO

Vocal 2

DRA. LAURA LETICIA GAONA TAMEZ

Vocal 3

Monterrey, Nuevo León., México.

Mayo, 2024

Declaración de autenticidad

Quien suscribe; Enrique Hernández Hernández, estudiante del programa: Doctorado en Filosofía, de la escuela de postgrado de FACPYA, de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Con la tesis titulada: Factores que impactan la retención del talento humano en las grandes empresas de Nuevo León, San Nicolas de los Garza, Nuevo León. Declaro bajo juramento que:

La tesis es de mi autoría.

He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Nombre: Enrique Hernández Hernández

Firma:

Fecha:

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de reconocer su existencia, su bondad y su grandeza.

A mi esposa Vicky, por su apoyo incondicional, su gran ejemplo de vida, por su amor, por su gran voluntad y por traer a este mundo a mis cuatro hijos, que son lo mejor de mi existencia.

A mis hijos Enrique (+), Carlos Antonio, Erick Iván y Luis Alberto, quien con su inteligencia, perseverancia, responsabilidad, carácter, valor, unión familiar y amor me han demostrado que todos los obstáculos están ahí para ser superados y llevarnos a ser lo mejor en nuestras vidas.

A mi directora de tesis, la Doctora Mayela Terán, a mis profesores, los Doctores Fabián López, Joel Mendoza y Gustavo Alarcón, porque durante nuestra interacción académica, supieron motivarme, orientarme y ser ejemplo de lo que una profesión tan exigente y única como es la carrera del doctorado puede ser culminada exitosamente, si sabemos aplicar nuestros valores día con día y de forma humilde dejar a un lado el egoísmo y el desánimo.

A mis alumnos de licenciatura y de maestría de nuestra querida facultad, que trabajan en empresas de Nuevo León y que me apoyaron en el llenado de las encuestas,

ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS

CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
MIPYME	
SHRM	Society for Human Resource Management

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de Talento.	47
Tabla 2. Comparación entre la cultura y el clima organizacional	66
Tabla 3 Tabla de Relación Estructural Hipótesis - Marco Teórico.	102
Tabla 4 Operacionalización de las variables que mejoran la retención del talento universitario en empresas manufactureras y comerciales	106
Tabla 5 Operacionalización de las variables que mejoran la retención del talento en las empresas del sector comercial y de manufactura de Nuevo León	108
Tabla 6 Operacionalización de las variables que mejoran la retención del talento en las empresas del sector comercial y de manufactura de Nuevo León	110
Tabla 7 Operacionalización de las variables que mejoran la retención del talento en las empresas del sector comercial y de manufactura de Nuevo León	112
Tabla 8 Operacionalización de las variables que mejoran la retención del talento en las empresas del sector comercial y de manufactura de Nuevo León	114
Tabla 9 Operacionalización de las variables que mejoran la retención del talento en las empresas del sector comercial y de manufactura de Nuevo León	116
Tabla 10. Items iniciales y finales de la encuesta para cada variable estudiada	119
Tabla 11 Estudiantes que trabajan en empresas del sector manufactura y comercio de Nuevo León.	121
Tabla .14. Alfa de Cronbach de los elementos de Retención del Talento	131
Tabla 15. Resumen del procesamiento de los casos	132
Tabla 16. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.	132
Tabla 17. Estadísticos total-elemento	133
Tabla 18 Resumen del modelo	135
Tabla 19: Nivel de autocorrelación (Durbin Watson)	135
Tabla 21 Coeficientes Beta	137
Tabla 22 Estadísticos sobre los residuos	139
Tabla 23 Correlaciones de los coeficientes	139
Tabla 24 Variables excluidas	140
Tabla 25: Comprobación de Hipótesis	141

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa conceptual del problema bajo estudio.	26
Figura 2. Mapa de antecedentes teóricos	39
Figura 3. Modelo gráfico de la hipótesis	101
Figura 5. Sexo de los encuestados	126
Figura 6. Nivel de estudios	127
Figura 7. Porcentaje de alumnos por carrera estudiada	128
Figura 8. Área de trabajo del estudiante encuestado	129
Figura 9. Años trabajando en la empresa actual	130
Figura 10. Edad de los estudiantes encuestados	130

RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	6
1.1 Antecedentes del problema a investigar	6
1.1.1. Hechos que contextualizan el problema	14
1.1.2. Las causas y consecuencias de los hechos.	19
1.1.3. Gráfica de causas y consecuencias del problema a investigar	26
1.2 Antecedentes Teóricos de la variable dependiente (Retención de talento humano)	31
1.2.1 Antecedentes de investigaciones teóricas de la variable independiente	35
1.2.2 Gráfica de los antecedentes teóricos	39
1.3 Pregunta central de la investigación	40
1.4. Objetivo general de investigación	40
1.4.1. Procesos metodológicos de la investigación	40
1.5 Hipótesis general de investigación	40
1.6. Metodología	41
1.7. Justificación de la investigación	41
1.8 Delimitaciones del estudio	42
Capítulo 2. MARCO TEÓRICO	44
2.1.1. Teorías y definiciones de la variable Y, (retención del talento).	49
2.1.1.1 Teorías de la variable Y (retención del talento).	49
2.1.1.2 Definiciones de la variable Y (retención del talento).	53
2.1.2 Investigaciones aplicadas sobre la variable Y (retención del talento).	54
2.2. Marco Teórico y Estudios de Investigaciones aplicadas de las variables independientes	56
2.2.1 Variable independiente X1 Planeación de Recursos Humanos	56
a) Teorías de la variable independiente X1 Planeación de Recursos Humanos	56
b) Definiciones de la variable independiente X1 Planeación de Recursos Humanos	58
c) Estudios de investigaciones aplicadas de X1, Planeación de Recursos Humanos	62

b)	Teorías y definiciones de la variable X2 clima organizacional	64
c)	Investigaciones aplicadas para Clima Organizacional	70
	a) Teorías de la variable Gestión del Capital Humano	71
a)	Teorías de la variable X4 Esquema de Remuneraciones	78
b)	Teorías de la variable X5, empowerment	91
c)	Definiciones de la variable X5, empowerment	94
2.3.1.	Modelo Gráfico de la Hipótesis.	101
	Capítulo 3. ESTRATEGIA METODOLÒGICA	104
3.1.	Tipo y diseño de investigación:	104
3.1.1.	Tipos de investigación:	104
3.1.2.	Diseño de la investigación:	105
3.2.	Métodos de recolección de datos.	105
3.2.1	Operacionalización de las variables de las hipótesis	105
3.2.2.	Elaboración de la encuesta o entrevista estructurada	118
3.2.3.	Métodos de evaluación de expertos:	118
3.3.	Población, marco muestral y muestra	121
3.3.1.	Tamaño de la muestra	121
	Capítulo 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	124
4.1.	Prueba piloto	124
	Tabla 12. Valores de Alfa de Cronbach y número de items iniciales y finales.	125
4.2.	Resultados preliminares o finales	126
4.2.1.	Estadística descriptiva	126
4.2.2.	Análisis estadístico (regresión lineal múltiple con stepwise)	131
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	142
	Referencias	152

RESUMEN

Esta investigación se enfoca en determinar los factores organizacionales que mejoran la retención del talento de los estudiantes universitarios que trabajan en las empresas del sector de manufactura y del sector comercial en Nuevo León. Como hipótesis de este estudio, se estableció que los factores organizacionales que mejoran la retención del talento de estudiantes universitarios son la planeación de recursos humanos, el clima organizacional, la gestión del capital humano, el esquema de remuneraciones y el empowerment.

El método que se aplicó fue empírico, con regresión lineal múltiple, y el procedimiento stepwise, donde el universo lo componen estudiantes universitarios de sexto semestre de licenciatura en adelante, incluyendo maestría y doctorado. Se aplicaron m

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Jeyaseeli (2022) el involucrar y retener a los empleados del siglo XXI en su fuerza laboral en esta era competitiva, es el trabajo más difícil para la gente de recursos humanos. Hoy en día, casi toda la organización está impulsada por la tecnología, pero el ser humano necesita recursos para llevar a cabo las obras a través de tecnología. Por lo tanto, los recursos humanos son la vida y la energía para la supervivencia crecimiento y desarrollo de la organización. Es el desafío de los gerentes de recursos humanos para retener a los empleados en una organización por a largo plazo en un entorno dinámico.

Ott, Tolentino & Michailova (2018) establecen que la retención de talento requiere implementar actividades y prácticas utilizadas por una organización para prevenir la salida de talento. Hay costos asociados con la pérdida de talento, que incluyen costos directos como la contratación y la capacitación y los costos indirectos como la pérdida de habilidades especializadas, conocimiento organizacional y redes de empleados cuando se van. Como resultado, es difícil para las organizaciones obtener y mantener su ventaja competitiva si no retiene a su talento.

Astrianti, Najib & Sartono (2020) también señalan que la pérdida de los empleados talentosos en una empresa puede afectar su marcha y logro de objetivos. La rotación puede causar un efecto negativo si se pierde el talento y la experiencia: Luego se debe contratar y capacitar a nuevo personal, provocando gastos, retrasos y desmoralización. Se debe evaluar el ambiente laboral para identificar por qué se va la gente talentosa para prevenir su salida y retenerlos oportunamente. Si se efectúan cambios organizativos positivos se logra obtener el compromiso y la lealtad hacia la organización. Por ende se aumenta la satisfacción del personal y el desempeño mejora de forma asombrosa, ya que no sólo piensan en su éxito individual sino sobre todo buscan el éxito del negocio donde están laborando.

Las personas talentosas con alto potencial no deben ser protegidas del fracaso. Deben ser puestos en roles de “fuego real” con la tutoría adecuada. La naturaleza dinámica de tales roles permite una capacitación continua donde las personas adquieren nuevas capacidades (Ott et al., 2018).

No se contrata nuevo talento para desplazar al que se tiene, se adquiere para fortalecer la plantilla existente. Mientras que las corporaciones multinacionales entienden la importancia de retener talento para mantener su ventaja competitiva, otras recién empiezan a implementar estrategias que logren este objetivo (Tlaiss, Martin y Hofaidhllaoui, 2017). Para Do, Le & Phan (2020) las organizaciones necesitan para lograr el éxito en sus operaciones; debe centrarse en el importante papel del elemento humano. En primer lugar, la organización necesita tener un fuerte liderazgo que se lleve a la práctica en toda la empresa. En segundo lugar, debe manejarse de forma efectiva. Tercero, es indispensable contar un personal con suficientes conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para asegurar que se cumpla la misión de la institución.

Wulandari & Hafidz (2023) apuntan que la alta intención de rotación ocurrirá cada vez más si la empresa no está consciente de la cantidad de trabajo que existe mientras los recursos son mínimos o cuando los empleados no soportan la gran cantidad de carga de trabajo que existe. Entonces habrá estrés laboral. Basado en datos de la organización global The Society for Human Resource Management (SHRM) informa, que cambiar empleados de empresa cuesta mucho. Esta tarifa es un costo de reemplazo directo que puede ser tan alto como 50 por ciento a 60 por ciento del salario anual de un empleado.

Al respecto, más del 20 por ciento de las empresas que cotizan en bolsa han establecido políticas/medidas formales de retención (Tlaiss, et al., 2017) Los empleados talentosos son una fuente de ventaja competitiva para las empresas en este mundo competitivo. Retenerlos es un desafío para las organizaciones. Una forma práctica de mantenerlos y motivarlos es darles un plan estructurado para su desarrollo profesional (Mazlan, 2023). Cada organización necesita atraer, reclutar y retener el mejor talento en el entorno competitivo actual para sobrevivir en el mercado. Las empresas se desempeñan a su mejor nivel cuando utilizan todas las capacidades de sus empleados si logran retenerlos (Johara, Yahya & Tehseen, 2018).

Es crucial para las organizaciones el identificar las estrategias que se pueden utilizar para retener a los empleados talentosos. Esto ayudará a aumentar tasas de retención de empleados y contribuirá a mejorar el desempeño organizacional (Mazlan, 2023). Johara, et al. (2018) indican que las organizaciones tienen que cumplir con todas las expectativas de sus empleados para retenerlo a largo plazo. En términos de compensación y otros beneficios, los empleados de una organización se comparan a sí mismos con los de otras empresas. Cuando el

personal toma conciencia de que no les está pagando bien o no satisfacen todas sus necesidades deseadas en relación con otras entidades, entonces analizan la seria posibilidad de renunciar a sus trabajos. Esto a su vez puede resultar en un alto costo de rotación, reducción del talento laboral y pérdida de la ventaja competitiva.

El sentido de pertenencia a la organización se forma porque proporciona trabajo y trata a los empleados de manera justa (Abd et al., 2023). Wulandari & Hafidz (2023), establecen que las empresas tienen la obligación de lograr el objetivo de reducir la intención de rotación, mediante el uso de políticas apropiadas con un enfoque en la satisfacción laboral, el compromiso laboral y, especialmente en el estrés y eliminando las causas del comportamiento de adicción al trabajo. Deben así mismo, tomar medidas para reducir horas de trabajo, tareas demasiado complejas y cargas de trabajo demasiado pesadas que no sean apropiadas para la porción y puesto del empleado, así como también reducir la ambigüedad del papel de los empleados como causa del estrés laboral.

Johar & Santikary (2023) señalan que el compromiso de los empleados se ha vuelto popular últimamente entre investigadores, académicos y profesionales corporativos. Un empleado comprometido estará completamente absorto en su trabajo, contribuyendo positivamente en el crecimiento de la empresa, mientras que un empleado desvinculado considerará el trabajo solo como un medio para obtener su cheque de pago y podría no interesarse en contribuir a la probabilidad de la organización. Los empleados comprometidos pueden ayudar a una organización a incrementar las ganancias y permiten la agilidad y mejoran la eficiencia de las organizaciones en la conducción de cambios relacionados con el crecimiento. Las empresas deben proporcionar buen clima organizacional, y brindar oportunidades al personal talentoso, lo cual se consigue con el apoyo del departamento de recursos humanos.

Es de suma importancia realizar satisfactoriamente las tareas de atracción, selección, entrada y retención del talento en las organizaciones, ya que las personas se han convertido en un elemento diferenciador y creador de ventaja competitiva en las organizaciones (Peñalopza López, et al., 2023). Los empleados comprometidos tienden a tener mejor rendimiento, bajo ausentismo y alta lealtad. Por lo tanto, el compromiso organizacional del empleado es un activo básico importante para llevar a cabo sus deberes y contribuir al logro de las metas empresariales (Abd et al., 2023).

Astrianti, Najib & Sartono (2020) indican que la rotación de personal es uno de los graves problemas que debe ser enfrentado por la empresa. Los empleados que se mantienen por tiempo prolongado en la empresa con una vida laboral satisfactoria, se comprometen más con la organización y no piensan en renunciar para irse a otro empleo. El indicador que más influye en la calidad de vida laboral es la oportunidad que se brinda al personal de desarrollar su capacidad y talento. Esto se refleja cuando al ejecutar evaluaciones de desempeño se identifica que el empleado entrega resultados de forma rutinaria.

De acuerdo a Talamala (2023), el mejor talento para el negocio puede ser difícil de encontrar, por lo que mantener profesionales talentosos a bordo y, más significativamente, integrarlos en la cultura de la organización para que puedan producir su mejor trabajo es una preocupación prioritaria para las organizaciones de hoy. La gestión del talento es un proceso continuo que incluye el reclutamiento, la contratación, el desarrollo, la conservación y la promoción de personas al mismo tiempo que aborda necesidades organizacionales. Al igual que la innovación y las finanzas, el recurso humano es lo que todo accionista o directivo debe saber gestionar para permanecer en el gusto de los clientes y para lograr el liderazgo en el mercado.

Galvan y Aguilar (2023), indican que, respecto a las industrias manufactureras, se aprecia que del 2019 al 2020, el país con mayor afectación en su producción fue Brasil con -26.01%, seguido de México con -15.6%, Colombia con -15.3%, Chile con el -11.3% y Argentina con el -8.6%, mientras que América Latina y el Caribe fue de -22.2%. En relación con México y los niveles de producción, éstos fueron similares a los del año 2016. Respecto al comercio al por mayor y al por menor, y la reparación de bienes, del 2019 al 2020, todos los países analizados presentan una disminución, siendo el más afectado México con -15.93%, seguido de Brasil con -15.54% (Galvan & Aguilar 2023). El compromiso, la dedicación, la retención y la adición de valor de los empleados mejoran a la organización gracias a la gestión del talento (Talamala, 2023 en Mohamed, 2015). Las nuevas generaciones (por ejemplo, la “generación Y”, que es la nacida entre 1980 y 1996) tienen necesidades específicas que deben ser satisfechas en las etapas de atracción, contratación y retención. Madero Gómez (2019) señala que, derivado de una de sus investigaciones, que la “generación Y” tiene ciertas preferencias laborales que es necesario destacar, como son: (1) las prestaciones y beneficios atractivos, (2) las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, (3) el balance ente actividades personales y profesionales, (4)

el desarrollo de las habilidades de la persona al realizar su trabajo y (5) el trato de los jefes y el trabajar en equipo.

Savytska y Zhehus (2020), establecen que teniendo en cuenta las cambiantes prioridades de valor y la peculiaridades de la percepción de los jóvenes (centenials o generación Z, que son nacidos entre 1995 y 2010) sobre el mundo digital, en el ámbito educativo, los procesos imprescindibles de la educación de esta generación se configuran en torno a la digitalización, la personalización de aprendizaje, autoaprendizaje y modelado de carreras (coaching y mentoring), el uso de habilidades blandas de aprendizaje. Derivado de su estudio, también rescata lo siguiente: El análisis de las diferencias por edad muestra que para los jóvenes de 14 a 19 años y de 20 a 24 años, que trabajó / trabajo durante el estudio, tienen un deseo más específico de ganar dinero para sí mismos (71,8% y 71,0% respectivamente), mientras que los adultos jóvenes más a menudo que los jóvenes en los grupos de edad más jóvenes trabajan o trabajaron mientras estudiaban para ayudar a su familia. La juventud moderna se caracteriza por la iniciativa, la actividad, la creatividad y está inclinada a la actividad empresarial propia, pero carece de conocimientos y habilidades para abrirse y gestionar con eficacia su propio negocio. En las condiciones modernas, las instituciones de educación superior necesitan adaptarse a las generaciones cambiantes y las necesidades educativas que también se transforman.

CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

Este capítulo aborda los antecedentes del problema, los hechos que conceptualizan el problema, así como las causas y consecuencias de los hechos, la gráfica de causas y consecuencias del problema a investigar. También se describen los antecedentes teóricos del planteamiento del problema, los antecedentes teóricos de la variable dependiente retención del talento y los antecedentes de las investigaciones teóricas de las variables independientes planeación de recursos humanos, clima organizacional, gestión del capital humano, esquema de remuneraciones y empowerment. Se plasma de igual manera, la gráfica de antecedentes teóricos, la pregunta central de investigación, los procesos metodológicos de la investigación, la hipótesis de la investigación, la metodología de investigación usada, la justificación de la investigación, con su aportación teórica, su aportación metodológica y su aportación práctica. Se señalan las delimitaciones de estudio, que son demográficas, espaciales y temporales. Finalmente se detalla la Matriz de Congruencia.

1.1 Antecedentes del problema a investigar

Hueraca-Carhuaricra, et al., (2023) establecen que se ha reconocido que las personas son una fuente importante de ventaja competitiva; Las organizaciones adoptan numerosas políticas y un grupo de procedimientos para retener a sus empleados talentosos durante mucho tiempo. Como resultado, la retención del talento hoy en día es un factor clave para lograr el éxito organizacional, junto con la reducción de gastos innecesarios y la mejora motivacional y las capacidades del talento. Hongal (2020) establece que la fuerza laboral talentosa es un activo para la organización, uno de los mayores retos del departamento de recursos humanos no es sólo atraer sino también retener la mano de obra talentosa. Las organizaciones pueden utilizar una combinación de cuatro estrategias, a saber, pago, beneficios, aprendizaje y desarrollo y ambiente de trabajo para crear y retener un grupo de empleados talentosos para la organización. Las empresas exitosas asignan la misma importancia a la marca del empleador como le dan a la marca del producto que ayudarlos a convertirse en un empleador de elección.

Para Pandita y Ray (2018) la reputación de la organización y la propuesta de valor que ofrece a los posibles empleados juegan un papel importante. Una propuesta de valor implica una suma de todos los beneficios tangibles y no tangibles que un posible empleado puede recibir al

unirse a la organización, que incluye aprendizaje, crecimiento, interacciones sociales, clima laboral propicio para el buen desempeño, excelente imagen como empleador, etc. Un factor importante es que la empresa se enfoque en la gente, porque esto genera un comportamiento y una actitud deseables en las personas, como el afán por aprender, conciencia sobre el propósito de su trabajo, mayor compromiso organizacional y comportamiento ciudadano. Estos comportamientos y actitudes entre los empleados demuestran un vínculo con la organización, y garantizar que un empleado continúe trabajando para la organización, mientras entregando un buen desempeño, garantizando así la retención del talento.

Hongal (2020) agrega también que en el escenario competitivo de hoy, la retención de la fuerza de trabajo talentosa es el mayor desafío para el departamento de Recursos Humanos. Ahora más que nunca en la historia de los negocios, es imperativo que las organizaciones gestionen bien a las personas. El paso de la era industrial a la era del trabajador del conocimiento está barriendo al mundo entero donde la economía de la información, los conocimientos, las habilidades y las relaciones son el mayor activo de una organización y la principal fuente de ventaja competitiva. Para tener una ventaja competitiva sostenible la organización debe tener mano de obra altamente talentosa.

La clave de los negocios es el que estén más vinculados con el conocimiento, tecnología, servicio y así ser una marca atractiva en el mercado laboral. lugar para trabajar; su sistema basado en atraer, motivar y retener talentos (Manobanda et al., 2022). Thomas (2018) establece que a partir de la segunda década de este siglo y hasta el futuro previsible, la rotación de empleados sigue siendo un factor dominante y una preocupación para los gerentes y ejecutivos. En 2016, por ejemplo, los informes de la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM) señalan que el 46% de los gerentes de recursos humanos consideran la rotación de empleados como su principal preocupación, frente al 25% en 2013.

La retención de talento es de vital importancia para todas las organizaciones. Por lo tanto, el talento humano es esencial y, a menudo, se considera una estrategia crítica para lograr ventaja competitiva (Obum y Kelana, 2023). Las organizaciones de Nuevo León han visto como la globalización, la innovación, la tecnología y el capital humano son elementos que vienen inmersos en las empresas transnacionales que están arribando al estado. Obum y Kelana, (2023) en Gurbuz et al., (2017); Miiro F et al., (2016) destacan que la implementación de estrategias

integradas o sistemas destinados a aumentar la productividad en el lugar de trabajo mediante el desarrollo de mejores procedimientos para atraer, desarrollar, mejorar, retener y utilizar personas talentosas con las habilidades necesarias y la aptitud para satisfacer las necesidades comerciales actuales y futuras es un elemento y mecanismo crítico que se puede cuantificar como retención de talento.

Sendagorta (2017) establece que un fenómeno innovador que pretende responder al contexto empresarial tan cambiante, y facilitar una mejor gestión del escaso recurso humano existente en él, es el «employer branding». Hasta el momento, se trata de la más novedosa aplicación de la gestión de la marca del empleador puesto que, en vez de definirse como estrategia de marketing para mejorar el posicionamiento de los productos en el mercado, se lleva a cabo como herramienta de Recursos Humanos aplicable a la atracción y retención de empleados. De acuerdo a lo anterior la calidad, la innovación, la productividad, la tecnología y la responsabilidad social, demandan a las organizaciones contar con las personas más talentosas para competir eficientemente en el mercado y buscar el liderazgo.

Hernández, Terán y Blanco (2022) establecen, derivado de su investigación, que la retención de talento es una meta organizacional importante en las últimas décadas para las empresas que buscan ser más competitivas en el mercado global. Por ende, deben tanto instituciones de gobierno como entidades privadas, fortalecer aspectos críticos de negocio como son el clima organizacional, la gestión del capital humano y el esquema de remuneraciones como facilitadores para la atracción, manejo y retención del talento.

Para Zanatta (2013) en la década de los noventa, empresas en Suecia y Estados Unidos inician una corriente teórica denominada gestión del conocimiento, que surge a raíz de la intención de las organizaciones por incrementar el capital intelectual de su recurso humano, mediante la evaluación de sus competencias, es decir, en el menor espacio de tiempo posible, impactando en su productividad y rentabilidad. En la cual se realiza una revisión teórico-conceptual de los términos que lo conforman, llegando a conclusiones que permitan conocer cómo valorar las competencias que desarrollan los empleados para la solución de problemas en empresas mexicanas.

Con relación al talento humano, Lynch (1992) señala que es necesario en las empresas un análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de Recursos humanos y una evaluación de su funcionamiento actual, con el fin de elaborar una opinión profesional sobre si las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos e inversiones realizadas. Además de sugerir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad.

Jariyapanya (2023) cita que principalmente el estudio de la rotación de empleados es un aspecto esencial de la gestión de recursos humanos para controlar o pronosticar la rotación voluntaria de empleados. Cuando los empleados tienen la intención de renunciar, se produce un cambio notable en su comportamiento antes de manifestar su decisión de irse de la compañía, por lo que la organización puede predecir esta actitud con el simple monitoreo y anticipar su intención de salida. Con base en lo anterior las empresas tienen que gestionar la rotación del personal y evitar que su gran talento emigre a otras entidades. Las causas de la renuncia de los empleados son muchas y complejas, cuando son personales y no laborales.

De acuerdo con Jimeno (2019), la importancia de la relación entre organización y el personal ha cobrado gran interés, por esta razón las empresas se han dado a la tarea de reconocer todas aquellas tácticas y prácticas que puedan atraer y retener al capital humano dentro del mercado laboral. El desarrollo de la marca de empleador permite detectar aquellos aspectos que generan una mejor perspectiva, imagen y una buena reputación por parte de sus empleados y de todo capital humano interesado en la propuesta de valor que ofrece la empresa.

Esta investigación puede ayudar a que las empresas utilicen los resultados generados, para identificar los factores que mejoran la retención del talento humano universitario e implementar controles y mejores prácticas que contribuyan positivamente a la retención de los estudiantes universitarios, partiendo del hecho que todos los empleados sean tratados equitativa, justa y profesionalmente. El diseño de la investigación es cuantitativo y busca identificar los aspectos tangibles de los factores organizacionales que impactan la retención del talento humano universitario. Se hará un análisis documental con investigación de fuentes científicas, se usará análisis de campo y no experimental al tener contacto con los estudiantes universitarios.

Este trabajo va orientado a las grandes empresas del sector de manufactura y comercio de Nuevo León, tamaño de empresa basado en los criterios de Data Nuevo León (Un servicio de información estadística de la secretaria de Economía y Trabajo del Gobierno Estatal de Nuevo León para la consulta y difusión de datos económicos útiles en la planeación y toma de decisiones del Gobierno, así como del sector privado, la academia y la ciudadanía en general. A través del Portal Data Nuevo León se concentra y difunde información de diversas fuentes oficiales de dependencias Federales y Estatal, así como análisis diversos).

Los resultados esperados son la identificación de los factores organizacionales que mejoran la retención del talento de estudiantes universitarios en empresas de manufactura y comercio de Nuevo León para establecer políticas e indicadores en los procesos de administración del personal y coadyuvar a la retención del talento de estudiantes universitarios. También se busca consultar estudios y trabajos de campo realizados para la variable dependiente y las variables independientes, con el fin de determinar si los hallazgos y recomendaciones encontradas siguen vigentes para nuestra investigación.

En caso de que en esta región geográfica específica no haya estudios que dedicaran investigaciones a una o varias de estas variables, los resultados de esta tesis doctoral, pueden ser útiles en estudios futuros. La motivación que origina esta tesis es la identificación de los factores organizacionales que impactan la retención del talento humano universitario en las empresas de manufactura y comercio de Nuevo León, y también lo es el determinar si el presente estudio confirma el estado actual de las teorías correspondientes al constructo investigado, o propone mejoras o el agregado de nuevas variables independientes.

Ames-Guerrero (2021) menciona que la implementación de estrategias de retención requiere de un análisis cuidadoso del contexto organizacional, siendo el comparativo interno y externo con empresas del mismo rubro un criterio ideal de evaluación para identificar brechas con respecto a la rotación y retención de personal. Nolzco y Rodríguez (2020) señalan que, en el mundo globalizado, donde se exige la competitividad institucional y empresarial, se manifiesta el talento humano como el escalón para lograr el éxito, considerado como la suma de las habilidades y capacidades potenciadas del sujeto en beneficio de su contexto.

Ramirez-Torres W. (2022) apunta que la globalización exige a las organizaciones estar actualizadas dado el constante cambio científico y académico, especialmente en el desarrollo del conocimiento técnico, en las áreas de la administración, por cuanto son la base de su funcionamiento estratégico y operativo, que les permite efectuar los procesos de productividad y competitividad, enfocados al cumplimiento de las metas propias de cada sector en el que se compete. En este sentido, es evidente que la competitividad de las empresas, requiere de la integración de tres factores clave, como son, las personas, los procesos y la tecnología; siendo el desarrollo de competencias, una de las estrategias principales, para potenciar de manera eficiente esa capacidad humana y técnica del personal.

Para Aldaz Calero y Zambrano Lizano (2023) uno de los principales problemas que enfrentan las empresas es la retención de empleados, lo que se puede atribuir a los cambios tecnológicos que ha traído la globalización y al desplazamiento de la demanda de mano de obra hacia profesiones más exigentes. La retención del personal es un proceso considerado como uno de los desafíos más relevantes para las organizaciones en general. El requerimiento de destrezas y capacidades se transforma en uno de los activos empresariales con mayor importancia ya que, no solo se limita a cargos técnicos, sino a las necesidades organizacionales conjuntas, que buscan crear una ventaja competitiva sobre otras compañías.

Malik (2003) indica que las empresas tienen muy pocas métricas sobre la retención del talento humano. Para lo anterior, propone preguntas clave que se formulan para medir el contexto de retención: ¿Ha identificado qué grupos de talento humano son más importantes para lograr sus objetivos comerciales?, ¿Tiene alguna medida consistente y confiable de niveles de retención de talento humano dentro de estos grupos?, ¿Con qué frecuencia analiza esas métricas, tan a menudo como sus datos financieros o de clientes (semanales o mensuales), o solo anualmente?.

En su investigación Hambers, Foulon, et al., (1988), señalan que vale la pena luchar por un mejor talento. En los niveles superiores de una organización, la capacidad de adaptarse, de tomar decisiones rápidamente en situaciones de alta incertidumbre y de conducir a través de cambios desgarradores es fundamental. Pero en un momento en que aumenta la necesidad de talento superior, a las grandes empresas de EE. UU. les resulta difícil atraer y retener a la gente adecuada. Ejecutivos y expertos señalan una escasez grave y cada vez mayor de las personas

necesarias para dirigir divisiones y gestionar funciones críticas, y mucho menos para dirigir empresas. Todo el mundo conoce organizaciones en las que los puestos clave desaparecen, los objetivos comerciales languidecen y los paquetes de compensación se disparan.

Las empresas auditan procesos como ventas, administración y logística, lo que permite cuantificar los resultados duros. Quijano, et al., (2008), señalan que, son los rubros financieros lo que identifican la utilidad real de inversión y sus activos. No así la gestión de capital humano (resultado blando), el cual tiene un grado de dificultad muy alto para determinar su utilidad y beneficios tangibles generados para las organizaciones. Lo que no se mide es difícil de conocer y lo que no se conoce es difícil de controlar. Las crisis financieras son otro factor que impacta directamente al porcentaje de quiebra o cierre de empresas. Patiño y Aguilar (2023), mencionan que de acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) se estima que 2.7 millones de empresas se declararon en bancarrota para finales del 2020, particularmente de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) que representan el 99% de unidades económicas, y generan más de la mitad de los empleos. En el caso particular de México, de acuerdo con el INEGI (2021) más de un millón de empresas se vieron forzadas a cerrar. El Estado más afectado fue Quintana Roo quien representó -4.46% a nivel nacional, seguido de Baja California Sur, Sinaloa, Tamaulipas con -3.8% cada uno y Nuevo León con -3.7%, mientras que los estados menos afectados fueron Oaxaca, Chiapas, Guerrero, Michoacán, Yucatán y la Ciudad de México con -2.03%, -2.32%, -2.33%. -2.45%, -2.73% y -2.76% respectivamente.

Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, Michaels (1988) desarrollaron una investigación con los departamentos de recursos humanos en setenta y siete grandes empresas estadounidenses para comprender las filosofías, prácticas y desafíos de creación de talento, y obtener una perspectiva de los gerentes de línea, encuestando a casi cuatrocientos funcionarios corporativos y seis mil ejecutivos de los rangos “top 200”. Estudiaron casos de veinte empresas consideradas como ricas en talento. Mencionan que lo encontrado debe ser un llamado a las armas para las empresas estadounidenses. La guerra por el talento seguirá siendo una característica definitoria de su panorama competitivo en las próximas décadas. Primero las empresas deben elevar la gestión del talento a una prioridad corporativa, luego, para atraer y retener talento, deben crear una propuesta de valor para que personas inteligentes, enérgicas y

ambiciosas busquen trabajar en su organización. Una vez hecho esto, deben centrar su atención en cómo van a reclutar grandes talentos y, finalmente, desarrollarlos.

La situación es más crítica para las empresas regiomontanas del sector de Manufactura, y muy positiva para el sector de servicios. Galán y Corral (2021) con cifras oficiales del INEGI, señalan que las manufacturas han mantenido una baja participación en la economía desde 1993 e incluso han reducido la generación de valor agregado. En 2017 representaron apenas 16.6% del valor total, mientras que los servicios, 65.6 por ciento. Al igual que muchos países, en México las actividades terciarias generan el mayor valor agregado en la economía, ya que concentran actividades que incluyen servicios especializados que, al tener alto contenido de conocimiento y tecnología, su aportación al valor agregado es relativamente alta. Nuevo León registró mayor participación de generación de empleos a nivel nacional, con una cifra máxima de 37.1% en 1998, y aunque ha ido perdiendo importancia en este rubro, de acuerdo con los censos económicos del INEGI, todavía en 2018 representaba arriba de 30 por ciento (Galán & Corral, 2021).

Thompson (2010) indica que, desde inicios del siglo XXI, grandes cambios están haciéndose presentes en las organizaciones, tales como la demografía y la globalización de la fuerza de trabajo en el contexto de la guerra de talento humano. Estos desafíos y la sugerencia de que hay un gap potencial en relación con los procesos de retención del talento humano están vinculados. Para Ames Guerrero (2022) en la gestión de procesos de selección y reclutamiento de nuevos colaboradores se identifican elementos de relevancia para la atracción de candidatos potenciales y posterior retención de los mismos como son: mayor salario, seguridad laboral, línea de carrera, reputación institucional, capacitación y desarrollo profesional, así como atender la necesidad y expectativas de los empleados, además de prevenir condiciones de trabajo que posibiliten mayor probabilidad de compromiso laboral.

Estos elementos de atracción de personal se utilizan en la fase de reclutamiento y selección. Supriya (2020) señala que el reclutamiento es un proceso gerencial que tiene como objetivo buscar candidatos a empleados que tengan habilidades y talentos específicos. En esta fase las empresas toman una iniciativa significativa para explotar sus fortalezas para atraer solicitantes. Con el tremendo aumento de la competencia en los mercados, la reputación y marca corporativa se convirtieron en componentes cruciales para atraer a los mejores empleados.

1.1.1. Hechos que contextualizan el problema

Hongal & Kinange (2020) mencionan que el talento de una organización es su ventaja competitiva. El desempeño de la empresa depende del de sus empleados. Con el talento se posee una ventaja única, que la diferencia de sus competidores. En este medio ambiente competitivo la retención de mano de obra talentosa es una tarea importante para los gerentes de recursos humanos junto con su adquisición. La gestión del talento es una tarea muy compleja y crítica donde atraer personal talentoso hace que la estrategia de la organización sea más fuerte. La situación mundial económica cambia y el total de personas que buscan trabajo en el mercado laboral crece. Todavía hay notable escasez de talento en diversos sectores y en diferentes países, lo que aumenta el problema de la “desigualdad de talentos”. El mundo corporativo requiere personas con habilidad multitarea y la adquisición de talento se está volviendo muy difícil.

Retener el talento siempre ha sido y seguirá siendo fundamental para que las organizaciones puedan sobrevivir y prosperar (Ott & Michailova, 2018). Para Huaraca-Carhuaricra, De la Cruz-Salazar, Valdez-Duran, Li-Parra, & Melgarejo-Cabello (2023) el talento es el activo más relevante, valioso y efectivo de una organización, y retenerlos es una tarea titánica para la alta gerencia, porque los costos de reemplazo son significativos y están asociados con una alta rotación. Se debe desarrollar una política integral de retención de talentos para abordar este tema central. En Azmi en Tetik (2021) en Azmi, (2008) establece que las transacciones formales, como el pago y temas disciplinarios, eran las tareas críticas de administración de personal, lo que resultó de una transformación masiva que fue la revolución industrial, que cambió los hábitos de los empleados en su vida laboral. Con el tiempo, la posición y la contribución de las personas ganó una importancia significativa en los lugares de trabajo y recursos humanos. las prácticas de gestión se han diversificado para apreciar y retener a las personas calificadas.

La organización debe elegir a las personas correctas para el puesto correcto y asegurar su compatibilidad. Tener esquemas de remuneración y recompensa adecuados para los empleados competentes y calificados que aporten lo mejor a la empresa (Do, Le & Phan , 2020). Un número creciente de estudios asocia y revela la relación entre la gestión del talento y las prácticas de compromiso organizacional de los empleados. Una estrategia bien implementada puede dar lugar a la contratación y retención eficaz de los empleados y un compromiso

organizacional mejorado (Tetik, 2016). La carencia de habilidades gerenciales, principalmente durante la fase inicial de una empresa, la falta de habilidades empresariales en un propietario puede hacer que un negocio fracase (Marneou, 2011).

De acuerdo con Kaliannan, Darmalinggam, Dorasamy, y Abraham (2022), en las últimas décadas, las organizaciones han enfrentado desafíos para retener a los buenos empleados debido a competencia en el mercado y escasez de talento, lo que obliga a los líderes a mejorar sus estrategias en recursos humanos. Las empresas a menudo buscan desarrollo de talento exclusivo en lugar de nutrir el talento inclusivo. Exclusivo se refiere a la tendencia de las organizaciones a contratar a los mejores talentos fuera de su organización cuando surgen necesidades, o si tienen que buscar candidatos dentro de la organización, solo aquellos identificados como artistas dentro de su grupo de élite son seleccionados. La literatura sugiere que la inclusión el desarrollo del talento (es decir, el desarrollo profesional a través de la capacitación de todos los empleados, independientemente del desempeño individual) puede complementar la gestión para la retención de empleados.

Para Hongal y Kinange (2020) el mercado actual está hambriento de talento, una gran cantidad de estudios muestra claramente que la organización se enfrenta a problemas de retención y adquisición de talento. La gestión del talento se ha convertido en uno de los desafíos más importantes para los profesionales de recursos humanos. En la última década muchas compañías han enfrentado problemas para adquirir talento adecuado, para aumentar la tasa de retención y para disminuir la deserción. El gerente de recursos humanos tiene que diagnosticar el problema de los empleados y luego puede comenzar el tratamiento. Por todas estas razones la gestión del talento es su reto más importante.

Ott & Michailova (2018) indican que hay costos asociados con la pérdida de talento, que incluyen costos directos como contratación y capacitación y costos indirectos como la pérdida de habilidades especializadas, conocimiento y las redes de los empleados cuando se van. Como resultado, es difícil para organizaciones para obtener y mantener su ventaja competitiva sin retener su talento. Hernández (2017) señala que la guerra por el talento humano también dificulta la retención, por lo que la empresa debe buscar nuevos e innovadores mecanismos para que sus mejores empleados decidan permanecer en ella y la conviertan en una organización líder.

Brown (2003) apunta que, sin duda, los años 90 enseñaron a muchas empresas a mejorar su proceso de contratación de talento humano: por ejemplo, la marca de la empresa se convirtió en una herramienta clave y el trabajo flexible se convirtió más aceptado como una forma competitiva de atraer talento humano a los negocios. También facilitaron el empoderamiento del trabajador, la comunicación bidireccional real y un énfasis en el interés laboral y la participación en la toma de decisiones. Esto ayudó a aumentar el compromiso de los empleados talentosos. Sin embargo, mientras que las dos primeras batallas de la guerra de talento humanos (atracción y contratación) fueron facilitándose, la tercera, que es el retener el talento humano, sigue siendo un gran reto para muchas organizaciones.

Para Huaraca-Carhuaricra et al. (2023) la gestión estratégica del talento (Oportunidades de desarrollo, compensación, ambiente de trabajo, marca de empleador, confianza organizacional, crecimiento profesional, apoyo y reconocimiento laboral, equilibrio vida-trabajo, evaluaciones de desempeño, satisfacción laboral, compromiso, entre otras acciones de desarrollo del capital humano) es un elemento relevante para el objetivo de retención del talento.

El trato amable y empático, así como brindarles la posibilidad de un desarrollo profesional vía un plan de carrera en su especialidad, es la exigencia que toda empresa debe considerar para mantener a sus empleados satisfechos, complacidos y motivados (Avalos Nolazco y Rodriguez, 2020). Brown (2003) agrega que en un estudio realizado para la Encuesta de Lealtad de Manpower International encontró que, mientras que los niveles de compromiso fueron más altos que la anécdota a menudo nos haría creer, sólo el 59 por ciento de los empleados de Estados Unidos y el Reino Unido sintieron que sus las organizaciones realmente merecían su lealtad. Mientras tanto, aunque casi ocho de cada diez responsables de recursos humanos sintieron que sus empresas se esforzaban mucho para retener el talento humano clave, solo seis de cada diez sintieron que las estrategias de reclutamiento o retención tuvieron éxito.

Vidhya y Kavitha (2023) mencionan que el liderazgo empoderador connota “compartir el poder” y motiva a los empleados a dar lo máximo para lograr un desempeño excepcional en su trabajo dentro de la organización. La literatura que existe a la mano sugiere que empoderar el liderazgo influye en el desempeño laboral de los empleados en las empresas y en el desempeño de las tareas rutinarias relacionadas con cada puesto. Para empoderar y lograr que

el liderazgo sea efectivo, las responsabilidades delegadas deben ser percibidas como motivadoras por empleados para fortalecer su lealtad y compromiso laboral.

Bejarano (2013) señala que en relación con las teorías de motivación para aplicar a la retención de personal Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo:

- a) Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo (el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.).
- b) Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta (Los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización y la mayor responsabilidad, entre otros) y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Bejarano (2013) menciona también que la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica sobre la motivación humana:

- a. Las necesidades fisiológicas: Estas incluyen las necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas.
- b. Seguridad: Surgen de la necesidad de que la persona se sienta segura y protegida.
- c. Afiliación: Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación.
- d. Reconocimiento: Se refieren a la manera en que se reconoce el trabajo del personal, se relaciona con la autoestima.
- e. Autorrealización: Son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad.

Las empresas buscan obtener un beneficio competitivo empleando al recurso más valioso, que es el talento humano. Las empresas saben que deben maximizar este talento, sus capacidades y desarrollarlo, porque es su máximo activo y máspreciado (Shayrine y Venugopal, 2023).

Para Yadav y Joshiya (2021) el trabajo más desafiante en el mundo competitivo de hoy para cualquier organización está identificando, reclutando y reteniendo personal de alta calidad. personal. Es un hecho que la retención del talento es una herramienta estratégica para asegurar desempeño competitivo y corporativo. En la guerra por el talento, la retención de empleados talentosos es cada vez más desafiante día tras día y sigue encabezando la lista de prioridades de los accionistas y directivos. La mayoría de los gerentes con visión de futuro se dan cuenta de que tener empleados valiosos es lo que la diferencia de sus competidores. Las personas talentosas hacen una organización sobreviva y florezca. Con esta conciencia viene un enfoque cada vez mayor en la retención de talento. Los trabajos son más exigentes y las empresas evitan en medida de lo posible desgastar a los trabajadores talentosos, por lo que se necesita atención adicional.

De acuerdo a Gutiérrez y León (2023) hoy en día los recursos humanos son un factor importante dentro de la organización, es así que se han convertido en el cliente interno de los negocios, volviéndose cada vez más competitivos, por lo que las empresas deben buscar los mecanismos y estrategias adecuadas que les permita retener el talento evitando la fuga de los empleados valiosos a otras organizaciones. Son diversos los factores esenciales que necesita una organización para alcanzar su máximo desarrollo, pero si lugar a duda el más importante de todos es el talento humano con el que cuenta, ya que este se integra a los demás recursos que la empresa pueda tener, y le permite desarrollar un trabajo de calidad.

Debe haber políticas específicas para retener el talento. El paso crucial es concentrarse en la formación y crecimiento del personal. Al determinar las necesidades de capacitación, puede brindarles el derecho a prepararse en el futuro para avanzar en sus carreras y mejorar sus habilidades (Shayrine y Pulidindi, 2023). Mazlan & Jambulingam (2023) apuntan que los empleados talentosos son una fuente de ventaja competitiva para las empresas en la actualidad en un mundo competitivo. Retenerlos ha sido, es y será un desafío para la mayoría de las organizaciones. El crecimiento profesional, bienestar en el lugar de trabajo, la competencia

dentro de la industria, la globalización y el nuevo panorama laboral son los retos de la retención del talento. Para que los negocios sigan siendo relevantes en el mercado, necesitan ganar ventaja competitiva. Esto y más se puede lograr a través de la retención del talento.

Martínez Valdez (2023) citando a Marx, Reinmann y Diewald (2021) señala que los desafíos que enfrentan las organizaciones al administrar el talento de las generaciones jóvenes, son en primer lugar, el entorno laboral que exige que los empleados tengan habilidades en tecnología y digitalización de la información, segundo retener a la gente de las nuevas generaciones, que cuentan con estas capacidades y son flexibles a los cambios pero también son menos leales que sus generaciones antecesoras además, lograr que las dos generaciones complementen sus conocimientos; y tercero, crear la marca de la empresa ya que estos jóvenes buscan empresas que les ofrezcan un sentido de pertenencia, un ambiente laboral agradable, flexibilidad de horario, home office y balance entre trabajo y vida personal, que empresas con procesos rígidos no les ofrecen a su personal.

1.1.2. Las causas y consecuencias de los hechos.

La gestión estratégica de talento es un desafío para retener a los mejores y es esencial formular políticas y prácticas para fortalecer compensaciones, programas de selección y reclutamiento, desarrollo y capacitación, y la evaluación del desempeño (Huaraca-Carhuaricra et al., 2023). El panorama cambiante de los negocios de hoy requiere que el departamento de recursos humanos actúe de manera más estratégica generando compromiso de los empleados, lo que es una gran herramienta para la gestión del talento (Hongal & Kinange 2020).

Casi la mitad de los empleados están dispuestos a dejar a su empleador, un 45 % están buscando en México nuevas oportunidades, 28 % planean abandonar su empresa actual y el 17 % desea quedarse, pero escucharía nuevas ofertas (wtw, 2020). El rol del departamento de recursos humanos es muy relevante. Para HangHun y Rattanapun (2023) la gestión de recursos humanos determina el éxito. Mejora la gestión de recursos humanos producción y afecta el éxito corporativo. La gestión del capital humano ayuda en la formulación de políticas, que rigen el desempeño del personal. Este departamento de recursos humanos administra las relaciones con los empleados y mejora la cultura de la organización. La cultura valora el establecimiento de

objetivos y el trabajo en equipo y afecta a los negocios, impulsa los recursos, incentivos y apoyo al rendimiento, la felicidad de los empleados y de sus metas.

Es necesario reflexionar sobre cómo la necesidad de supervivencia de toda organización convoca la utilización de instrumentos como la planificación estratégica de recursos humanos para que de una forma proactiva puedan enfrentarse a las actuaciones empresariales en contexto globales, permitiéndoles de esta forma prever el futuro y salir adelante con sus estrategias (Méndez, Cortes y Zapata, 2023). Do, Le & Phan (2020) apuntan que la organización necesita para lograr el éxito en sus operaciones, centrarse en el elemento humano, asegurar el liderazgo en todos los niveles, ser manejada de manera efectiva y por último, debe tener un personal con suficientes conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes laborales en un alto grado, para lograr la misión de la organización. Las personas con talento juegan un papel muy importante en el éxito o fracaso de una organización. Por lo tanto, empresas deben encontrar medidas adecuadas y eficaces para atraer, desarrollar y retener al personal talentoso.

De acuerdo a Uddin, et al., (2021) el valor de los trabajadores con talento, la gestión del talento y la retención del talento ha aumentado en los últimos años debido a las circunstancias económicas crecientes del mundo. Los empleados talentosos y dedicados son a menudo una parte integral de cada empresa. Los empresarios inteligentes, sofisticados, alfabetizados digitalmente, internacionalmente astutos y operativamente ágiles se consideran individuos talentosos. La gestión del talento significa que las organizaciones tienen acceso a la planificación estratégica con los mejores candidatos con experiencia relevante y ubicarlos en el lugar correcto de la organización. Para Kanchana & Jayathilaa (2023) es importante implementar estrategias para un sólido plan de desarrollo de carrera, crecimiento de carrera, estatus personal y reconocimiento de los empleados. Como la satisfacción laboral puede predecir la rotación de empleados, es imprescindible medir esos indicadores y mantener un nivel favorable en todo momento.

De acuerdo a Rubio Devia, Herrera Aldana & Arias Pedraza (2023), dentro de la administración del talento humano existe una responsabilidad importante que es ejecutar con eficiencia el proceso de atracción y retención del personal. Las estrategias para la atracción de talento humano permiten a la organización integrar equipos de trabajo sólidos que se acoplen a las necesidades de la organización, y lograr que el trabajador se sienta beneficiado con la

oportunidad del empleo. Así el proceso de reclutamiento y selección asume entre sus principales propósitos el de atraer talento que además de cualificado en las funciones que se le designan, cumpla con los objetivos y genere sinergia con la misión y objetivos organizacionales, lo que insta a empatar los objetivos profesionales con los fines de la organización.

Tiwa & Pangestu (2022) señalan que el clima organizacional tendrá implicaciones negativas si el miembro se siente poco valorado, no se toma en cuenta el aporte que realiza, se considera solo como una herramienta, no como un individuo completo, Por otro lado, el clima organizacional tendrá implicaciones positivas si la empresa puede satisfacer las necesidades y el bienestar de sus miembros, así que esto depende de qué tan bien el negocio dirige a sus miembros. Para Uddin, et al (2021), la gestión estratégica del talento se ocupa de administrar a los empleados definidos como talentosos por su contribución a la empresa, que es en sí misma un componente de una estrategia dirigida a generar una ventaja competitiva a través del capital humano. La administración del talento se lleva a cabo para maximizar la eficiencia general de una organización o para servir como una ventaja competitiva.

Hadijah (2022), establece que los desafíos actuales y la escasez de talento obligan a las empresas desarrollar e implementar métodos efectivos de gestión de capital humano. Gestionar talento es una de las estrategias de éxito de la gestión de recursos humanos. Si una organización es capaz de contratar a personas que son superiores a sus competidores, podrá crear una organización superior. La implementación de la gestión del talento fracasará si no está respaldada específicamente por un sistema de selección, para identificar el desempeño de los resultados alcanzados. Mendoza, López y Salas (2016) indican que hoy en día las organizaciones modernas, tanto públicas como privadas, operan en un entorno en donde el cambio es constante y permanente. La necesidad de supervivencia de toda organización hace que instrumentos como la planificación estratégica de recursos humanos sea para ellas una forma proactiva para poder enfrentarse a las acciones organizacionales, de tal manera que le permita de una u otra forma prever el futuro y salir avante con sus estrategias.

Una de las herramientas más efectivas para garantizar que los empleados se mantengan comprometidos con el trabajo es la gestión del talento. Este sentido de participación o compromiso hacia su trabajo asegura a su vez que estos empleados permanecen en la organización a largo plazo (Pandita y Ray, 2018). Existe una correlación positiva entre la

formación y la colaboración. Ambas son necesarias como prácticas efectivas en la gestión de recursos humanos. Los equipos de alto rendimiento promueven la cooperación, la satisfacción laboral, la motivación, y la comunicación del personal (HangHun y Rattanapun, 2023).

Hadijah (2022) también sugiere que para gestionar el talento humano, es importante tener en cuenta los siguientes elementos: a) planificación de las necesidades del personal, b) análisis y descripción del puesto, c) compensación, d) reclutamiento y selección de personal, e) inducción de personal, f) capacitación y desarrollo, g) plan de desarrollo de carrera profesional, h) evaluación del desempeño, i) comunicación, j) motivación laboral, k) gestión de equipos de trabajo, l) clima laboral, m) cultura organizacional, n) gestión del cambio, o) gestión del tiempo, p) liderazgo organizacional, q) manejo del estrés, r) satisfacción laboral y s) seguridad e higiene en el trabajo”. Estos elementos se basan en la necesidad de adherirse a los procesos básicos de gestión del talento humano. El éxito de la gestión de la retención del talento depende de las estrategias de gestión del capital humano implementadas. El desafío es lograr que los empleados talentosos se involucren en las tareas del negocio y asegurar su interés de permanecer en la empresa (Ekhsan, et al, 2021).

Sultana y Bhuiyan (2023) mencionan que uno desearía examinar empíricamente las variables competitivas de satisfacción laboral para ver ¿Cuál de estas variables o componentes de la satisfacción laboral predeciría con mayor precisión la satisfacción laboral de este personal de la organización? Hay criterios que se utilizan en el negocio para medir qué tan satisfechos están los empleados con sus trabajos, incluidos los beneficios financieros, las asignaciones y seguros, condiciones de trabajo, capacitación y desarrollo, instalaciones de vacaciones y reconocimiento de los logros.

Factores como la satisfacción laboral del personal, beneficios financieros como sueldos, bonos, seguros, las condiciones de trabajo, la capacitación y el desarrollo, las instalaciones para vacaciones y los logros, mejoran significativamente la satisfacción laboral en una organización (Sultana & Bhuiyan 2023). En las últimas décadas, la retención de empleados se ha convertido en una investigación popular, porque hay muchas oportunidades y desarrollos comerciales que continúan creando demanda por el talento, lo que genera una importancia mayor en la retención de empleados (Ekhsan, et al, 2021).

Oliveira, et al (2023), señalan que el empoderamiento se basa en la máxima que los empleados son un recurso con conocimiento y experiencia, capaz de diagnosticar, analizar y proponer soluciones a problemas cotidianos. Esta implicación es beneficiosa tanto para los empleados, aumentando su motivación y satisfacción en el trabajo, y para la empresa, al incrementar el desempeño organizacional. El empoderamiento, por lo tanto, desencadena situaciones de “ganar-ganar”, es decir, crea ventajas para empleados y para la empresa.

Para Biriowu y Kalio (2020) el desarrollo de la economía ha generado como resultado una dura competencia laboral que a la vez crea vías y oportunidades para los departamentos de recursos humanos. El mayor desafío es administrar estos recursos y retenerlos, especialmente a los empleados talentosos. Atraer y retener a empleados calificados juega un papel importante para cualquier organización, ya que el conocimiento y las habilidades de los empleados son fundamentales para la capacidad de las organizaciones para posicionarse económicamente y ser competitivas. Las empresas están orientadas a la satisfacción continua de los empleados para que se queden. La sensibilidad por parte de la organización con respecto a la retención de empleados es clave, de ahí el estudio de una estrategia de gestión del talento impulsada por la tecnología para ayudar a comprender las medidas para la retención de empleados.

De acuerdo a la revisión realizada, se desprenden las causas que contribuyen de manera significativa a la mejora de la retención del talento humano en las grandes empresas del sector de manufactura y comercio son los siguientes factores organizacionales:

- Planeación de Recursos Humanos (X1). Son las metas y proyectos a mediano y largo plazo que debe ejecutar y llevar a la práctica el personal altamente calificado (Talento humano Humano)
- Clima Organizacional (X2). Es el grupo de habilitadores tecnológicos, infraestructura, servicios, procesos, apoyos psicológicos y condiciones ambientales que facilita la empresa para retener talento humano, originando también una percepción particular de cada empleado del ambiente laboral en el que se encuentra inmerso.
- Gestión del Capital Humano (X3). Son los procesos generalmente aceptados para administrar el personal: Planeación de RH, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, seguridad institucional, promoción y plan de carrera.

- Esquema de remuneraciones (X4). Son los sueldos, prestaciones y esquemas de pagos customizados a los presupuestos de compensaciones de cada empresa, impactan de forma directa al nivel de apego y lealtad de un empleado con talento humano hacía la empresa.
- Empowerment (X5). Es institucionalizar el empoderamiento y facultar al personal para ejercer con libertad su área de responsabilidad, otorgándole el poder individual para ejercer tareas que tengan un impacto y trascendencia en la empresa, coordinando personal y gestionando proyectos de trascendencia para las partes interesadas.

Sundarapandiyan y Babu (2016) establecen que un plan estratégico organizacional define una dirección organizacional y conduce a una gestión eficaz del talento. La planificación de talentos para el futuro de una organización no es una actividad de una sola vez; es un proceso sistemático continuo. La gestión del talento incluye la atracción y el abastecimiento de talentos, el desarrollo del talento, la planificación de retención y sucesión del mismo en la organización. La evaluación organizacional pone de manifiesto la brecha entre dónde está la organización ahora y dónde se espera que esté en el futuro. Esto implica analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización y priorizando la visión, misión y valores corporativos.

Para Škerháková et al., (2022) la capacidad de la organización para adquirir y retener talento es fundamental para su competitividad y es un componente esencial de su estabilidad a largo plazo. Una parte por demás importante de la gestión del talento es retener talentos, cuya esencia es asegurar que los talentos permanezcan empleados y productivos en la organización durante el mayor tiempo posible. La escasez de trabajadores talentosos es un fenómeno que recientemente ha afectado a todos los países, especialmente a los industrializados. Para López, et al, (2023) la retención del talento ha cobrado relevancia en las empresas, las cuales han comprendido que, en la sociedad y economía del conocimiento, las personas brindan una ventaja competitiva. Por tanto, saber identificar el talento que se desea incorporar, saber atraerlo, reclutarlo, seleccionarlo y lograr que se sienta parte de la empresa no es una tarea fácil. En ocasiones el no socializar adecuadamente, sentirse extraño, no encajar en la organización durante las primeras semanas, o bien, experimentar conflictos por razones tareas asociadas al rol laboral, suelen ser un detonante para que la persona decida retirarse por su propio pie de la empresa.

La falta de identificación, el desconocimiento de la cultura organizacional, la falta de adaptación, así como el poco establecimiento de vínculos con los compañeros de trabajo, dificultan la adaptación del nuevo colaborador al puesto de trabajo y la empresa (López, Flores, & Torres, 2023). En los países desarrollados, la mayoría de los empleados dejarán a su empleador actual si no están satisfechos con su trabajo o si no están motivados y aplican a organizaciones donde ellos estarán más motivados y serán más capaces de desarrollar su cognición y experiencia (Škerháková, et al, 2016).

Do, Le, & Phan (2020) establecen que la retención de talento es un trabajo muy importante porque las personas con talento se consideran una fuente de fuerza competitiva. El capital humano es cada vez más imprescindible, convirtiéndose en una valiosa fuente de organización. Los gerentes tienen sus métodos de gestión del talento; es necesario contar con una adecuada gestión de los recursos humanos. porque la gente talentosa es diferente,preciada y difícil de reemplazar. Do et al. (2020) añaden que la organización para lograr el éxito en sus operaciones; debe centrarse en el rol clave que juega el elemento humano. En primer lugar, debe asegurar que exista liderazgo. En segundo lugar, la empresa necesita ser manejada de manera efectiva. Tercero, debe tener un personal con conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes laborales en un alto grado, para el logro de la misión de la organización.

Kanchana & Jayathilaka (2023) mencionan que las organizaciones realizan talleres para empleados, compran tutoriales en línea, evalúan el desempeño de los empleados y les brindan retroalimentación. que son algunos tipos comunes de inversiones en recursos humanos. Estos procesos permean las habilidades y capacidades de los empleados, impactando directamente el éxito de la organización. Sin embargo, algunas de las organizaciones son débiles en la adopción de estrategias y no se enfocan constantemente en estos procesos o en escuchar la voz del empleado. Como tal, estos empleados abandonan repentinamente la empresa, lo que resulta en un aumento de rotación del personal. El impacto de los factores que afectan la rotación de empleados varía ocasionalmente y se consideran nuevos factores. Muchos países han examinado varios factores que afectan la rotación de empleados (Kanchana & Jayathilaka, 2023). Del estudio de WTW (2022) se menciona que los principales factores que motivan a los empleados talentosos a quedarse en la empresa donde se encuentran laborando son las siguientes: a) Salario y bonos, 47 %, b) Seguridad en el empleo, 43 %, c) aprender nuevas habilidades, 31 %, d)

avanzar en mi carrera, y e) Relaciones efectivas con sus colegas de trabajo. Las razones expuestas en el estudio de WTW (2022) para abandonar el empleo de la empresa donde se encuentran laborando son las siguientes: a) Salario y bono (59%), avanzar en mi carrera, 40 %, Seguridad en el empleo, 38 %, Aprender nuevas habilidades, y beneficio de salud 31 %.

Consecuencia: Retención del Talento (Y). Es una de las metas más significativas de las empresas que buscan que los proyectos estratégicos, planes anuales y tareas operativas sean ejecutadas por el personal con talento de manera permanente, para así garantizar el logro de los objetivos y estrategias de negocio, que resulten en la generación de utilidades, cumplimiento de leyes y generación de desarrollo social. (Ekhsan, Sudiro, Mugiono & Hussein, 2021). Kanchana & Jayathilaka (2023) mencionan que es importante retener a los empleados capacitados y calificados que comenzaron sus carreras en la organización, porque pueden llevar a la organización al éxito. Al medir la satisfacción laboral de los empleados, los gerentes deben realizar métodos estándar sobre el desempeño y las mejoras de la organización. Es mejor si las empresas pueden crear sus indicadores clave de desempeño porque ayudará a proteger los valores fundamentales de la organización mientras se expande la empresa.

1.1.3. Gráfica de causas y consecuencias del problema a investigar

Por hechos, causas y consecuencias vistos se muestra en la Figura 1 el mapa conceptual:

Figura 1. Mapa conceptual del problema bajo estudio.



Fuente: Elaboración propia

1.1. Antecedentes teóricos del Planteamiento del problema

El problema que se debe investigar y sustentar son los efectos que causa una deficiente retención del talento humano y los factores organizacionales relacionados a este fenómeno que mejoran de forma directa a los objetivos de negocio y a la satisfacción de las necesidades de los accionistas en las grandes empresas del sector de manufactura y comercio de Nuevo León. De acuerdo a Sembiring & Damayanti (2023) un sistema efectivo de administración de recursos humanos es el que cuenta con personas, políticas y sistemas que impactan la fuerza de trabajo. Una organización se compone de trabajo, dinero, materiales y máquinas. Cuando una empresa está preparándose para competir a nivel global, es mandatorio que cuente con empleados talentosos que fortalezcan su inteligencia de negocios y su capacidad empresarial. La cantidad y calidad de talento humano es directamente proporcional al desempeño y productividad de la compañía. Un desafío difícil de superar por la administración es desarrollar y retener el talento que contribuye al éxito del negocio.

Bóer (2012) indica que las grandes empresas de Monterrey no tienen la capacidad de retener a su talento humano ya que no cuentan un clima organizacional satisfactorio y en muchos casos tienen una Administración de Recursos Humanos deficiente, entre otras causas por la carencia de Auditoría a la Gestión de Capital Humano. INEGI (2020) plasmó las siguientes cifras relacionadas con el empleo en Nuevo León:

1. La población ocupada en Nuevo León en el primer trimestre de 2022 fue de 2.7 millones, cifra superior en 87 mil personas, comparada con la del primer trimestre de 2021. La población ocupada de hombres fue de 1.7 millones, monto mayor en 31 mil y la población ocupada de mujeres fue de 1.0 millones, 56 mil más en el mismo periodo de comparación.

2. En el primer trimestre de 2022, la distribución según su posición en la ocupación indica que los trabajadores subordinados y remunerados concentraron 79.2% del total de la población ocupada y los trabajadores por cuenta propia representaron 15.8%.

3. Los trabajadores subordinados y remunerados según sexo fueron de 78.9% en los hombres y de 79.8% en las mujeres durante el primer trimestre de 2022; Por su parte, los trabajadores por cuenta propia en los hombres constituyeron 15.7% y en las mujeres 15.9%.

4. En el primer trimestre de 2022, las actividades terciarias siguen concentrando la mayor parte de la población ocupada, con una participación de 62.8%; donde el sector comercio, con una participación de 19.3%.

5. El sector de Manufactura tuvo en el primer trimestre del 2022, un total de 694,726 empleados y el del sector comercio tuvo un total de 527,092 empleados. Ambos sectores representan el mayor porcentaje de personas ocupadas en Nuevo León.

6. Servicios profesionales, financieros y corporativos representó en el mismo periodo el tercero en ocupación de personas en el estado con 284,016.

El desgaste de la fuerza laboral y las nuevas prioridades del talento están generando un panorama más complejo para que las empresas logren que sus empleados talentosos permanezcan en su plantilla, pues cada vez más personas empiezan a buscar otras oportunidades de trabajo (Hernández, 2022). En una publicación del sitio web del periódico *“El Economista”*. Agrega en su estudio:

- En 2020, la proporción de compañías que reportaba problemas para retener a sus empleados era de 30 %. Dos años después, esta proporción se elevó al 65% de las empresas,
- Un 40% de los encuestados inquietos en las organizaciones, están activamente buscando nuevas oportunidades o bien, abiertos a escuchar ofertas.
- Mientras el 50 % de los empleados declara estar en búsqueda de una nueva oportunidad de trabajo o abierto a ofertas, el 37% de los gerentes asegura estar en esta misma situación.
- Hay un desgaste entre nuestros empleados, y que surgió a raíz de la pandemia que ha provocado definitivamente un nivel de alta rotación”, apuntó Javier Brassel.
- De acuerdo con la encuesta de Willis Towers Watson (WTW), el sueldo y la seguridad en el trabajo se mantienen a la cabeza como los elementos más importante para la permanencia del talento.
- Las empresas de alto rendimiento consideran como parte de su oferta principal de valor al empleado el salario, los bonos a corto plazo y los programas de salud y bienestar, refiere el estudio.

- Las nuevas demandas del talento están empujando a estas compañías a incluir en su propuesta para el colaborador el crecimiento profesional, beneficios de jubilación, paquete de beneficios personalizados, esquemas de trabajo flexibles y comunicación ágil.

Hernández Gerardo también resalta algunos resultados de la Encuesta de Beneficios 2022 de WTW (empresa dedicada a gestionar el talento, el riesgo y el capital de empresas):

- La flexibilidad laboral es un elemento muy importante en la retención del talento.
- Las empresas para evitar la fuga de talento hacen cambios en los beneficios de salud y bienestar, incrementan las oportunidades de capacitación, ajustan salarios y aumentan los incentivos como premios por habilidades.
- Los empleados con más probabilidades de irse son los que tienen una antigüedad menor a cinco años, que se sienten insatisfechos con su salario, con un paquete de beneficios que no cubre sus necesidades y están desconectados de la empresa
- Una tendencia en las compañías es la importancia de medir con mayor regularidad el compromiso de los empleados.
- El grupo de empleados más jóvenes (centennials) están abiertos a cambiar de empleo, pero no están activos buscando otra empresa, eso sí, presentan más ausentismo.

La empresa WTW (2022) en su página de internet empresaria muestra los siguientes datos de la Encuesta Global de Actitudes de Beneficios en América Latina:

- Los empleadores se enfrentan a un riesgo grande de pérdida de talento, ya que el 45% de los empleados busca activamente nuevas oportunidades (28% planean irse de su empresa actual y 17% planean quedarse, pero están abiertos a ofertas). El 56% planean quedarse, y no se cambiarían de trabajo si pudieran.
- Estrés y agotamiento. Los empleados que están abiertos a ofertas, si son más propensos a agotarse y experimentar ansiedad o depresión. Un 63 % está abierto a ofertas, y el 13 % quiere quedarse.
- De los empleados que experimentan depresión o ansiedad. Un 57 % está abierto a ofertas de trabajo y un 28 % quiere quedarse.

- Las principales razones de los empleados para quedarse son el salario y el bono con un 47 % y un 43 % la seguridad del empleo, otros en menor porcentaje se quedarían para aprender nuevas habilidades o relacionarse con los colegas.
- Los beneficios de salud y jubilación son más importantes como herramientas de atracción y retención de lo que eran cinco años atrás ya hoy un 50 % ingresaría a una empresa si hay un plan de retiro y un porcentaje similar si hubiera un plan de salud.
- Cuando los beneficios satisfacen las necesidades de los empleados, los empleadores ven un aumento en la retención. A 82% de los empleados satisfechos con sus beneficios les gustaría permanecer con su empleador durante los próximos 2 años versus 56% de los empleados no satisfechos con sus beneficios.

La encuesta anterior se hizo a 549 empleados de grandes y medianas empresas privadas de 23 mercados a nivel mundial. En América Latina, participaron en su llenado un total de 5,028 empleados de cinco mercados: Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México. Esta es la quinta encuesta global bienal y se realizó durante diciembre de 2021 y enero de 2022.

Para Kaliannan (2022), los hallazgos señalan que las organizaciones pueden buscar una ventaja competitiva mediante el desarrollo inclusivo de todos los talentos a un costo reducido (hacer que participen los empleados y no sólo candidatos externos). Como efecto dominó, se puede aliviar el problema del desajuste de habilidades entre los requisitos de la industria y los alcanzados por empleados individuales.

Cientos de miles de personas trabajan en empresas de Nuevo León en los sectores de manufactura y comercio. Las mismas deberían ser capacitadas y evaluadas eficientemente para asegurar su buen desempeño laboral. Baque-Cantos & Cañarte-Quimis (2023) comentan que se puede concluir que el desempeño comprende los conocimientos, habilidades, actitudes, valores y responsabilidades que se asumen durante el desempeño del puesto. Por ello, es muy importante gestionar un proceso basado en el ciclo natural de gestión: planificación, seguimiento y evaluación; teniendo en cuenta los objetivos necesarios para lograr los resultados esperados; la competencia es una cualidad que debe mostrarse en el trabajo para lograr una meta. En la práctica, el desempeño se monitorea para brindar retroalimentación y para apoyar y fortalecer el desempeño actual con el fin de lograr el éxito deseado.

1.2 Antecedentes Teóricos de la variable dependiente (Retención de talento humano)

En un mercado laboral exigente y con escaso capital humano, retener empleados talentosos es un gran desafío para las organizaciones. Recursos humanos sabe que el reclutamiento del talento de alto rendimiento es crucial para la supervivencia y la competitividad sostenible (Škerhákova, Korba, Harničárová & Taha, 2022). Baque-Cantos & Cañarte-Quimis (2023) mencionan que hoy en día, la gestión del talento humano representa la parte más importante de la administración de recursos humanos, cuyo objetivo principal es mejorar y potenciar la relación entre los empleados y la dirección de la organización. La gestión del talento humano no se trata solo de identificar los recursos humanos más importantes y eficientes, sino también de la retención y sostenibilidad del talento que es importante para la empresa. Una adecuada gestión del talento humano fortalece todas las funciones como la evaluación, selección, capacitación y desempeño de los docentes.

De acuerdo a Uddin, Bashar, Muthu & Karuppanan (2021) La principal preocupación de cualquier organización es su capacidad para reclutar, involucrar y mantener los mejores empleados. La organización debe implementar una variedad de técnicas para mejorar satisfacción de la fuerza laboral, incluyendo lo siguiente: políticas de pago, protección laboral, liderazgo y supervisión, preparación y crecimiento profesional, horarios de trabajo alternativos, ambientes de trabajo, horarios de trabajo flexibles, cultivar una sociedad comprometida, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y mejorar el trabajo bienestar.

Para Trivedi (2022) la generación del milenio pronto constituirá la mayoría de la fuerza laboral ya que los baby boomers van a jubilar. Retener a la población joven y nueva de trabajadores podría presentar un desafío para las empresas, particularmente en el sector de tecnología de información, dados los rasgos y hábitos personales de los millennials. Hay mucha literatura sobre técnicas de retención pero no suficiente sobre la retención de millennials. Spaeth, K., & Björnback, W. (2023) mencionan que los jóvenes estratégicamente buscan empresas con el propósito de vivir sus valores todos los días en su trabajo e incorporen estos en sus tareas. Los talentos recién contratados anhelan el trabajo con propósito. Sólo están ansiosos por hacer algo si entienden su propósito, pueden tomar decisiones y saber hacia dónde se supone que deben conducir. Tienen pensamientos críticamente desafiantes y preguntar por qué se hacen las cosas, se ha convertido en una práctica común para empleados y gerentes.

Para Vizuite, Zambrano & Aldaz (2023) los principales factores que influyeron en la decisión de un empleado de dejar un puesto fueron el clima organizacional, la relación con el gerente, el tedioso horario, la relación entre la vida y el trabajo y la falta de aprecio para el trabajo. Esto sugiere que la mayoría de los factores asociados con las tasas de cambio de trabajo están relacionados con los planes de carrera y el salario emocional. Por lo tanto, es importante que, al desarrollar políticas de atracción y retención, las organizaciones tengan en cuenta estos aspectos para mejorar las condiciones de trabajo. Asimismo, se reafirma que los salarios siguen siendo un factor importante para atraer o retener el talento. Spaeth, K., & Björnbäck, W. (2023) resaltan en sus hallazgos que, para retener a los jóvenes talentos, las empresas deben mirar más allá de las generaciones y sus expectativas teniendo en cuenta de forma individual a cada talento contratado. Las organizaciones deben crear nuevos desafíos y cambios en estructuras y funciones para estos jóvenes. Por último, si gerentes están dispuestos a escuchar y comprender a sus empleados jóvenes, esto puede ayudar a crear un sentido de pertenencia que pronto dará como un resultado positivo, la retención de jóvenes empleados por más tiempo.

Drucker (1994) manifiesta que, en la nueva economía, el conocimiento no es uno más de los factores de producción, lo que implica profundizar en el talento humano, en el dominio de sus valores, actitud y habilidades para el desarrollo de tareas encaminadas a la evaluación de resultados generados por el personal de una empresa y su relación con los objetivos empresariales. Chen, Al Mamun, Hoque, Hussain & Yang (2023) apuntan que los gerentes podrían rediseñar los roles de trabajo para incorporar características motivacionales que creen un ambiente de trabajo más significativo, desafiante y atractivo para los empleados. Una forma de lograr esto es desarrollar un sistema de gestión del desempeño que proporcione retroalimentación regular y constructiva a los empleados. con respecto a su trabajo, lo que les permite identificar áreas de mejora y alcanzar sus objetivos de manera más efectiva.

Para Škerhákova, et al. (2022) las organizaciones invierten recursos y tiempo significativos en sus empleados talentosos, pero estas inversiones se pierden si este personal contratado abandona la organización. Con el aumento de volumen (cantidad) de personal en los negocios, la organización también pierde conocimiento y el capital intelectual resultante. La retención se ve afectada por una serie de factores interrelacionados, como las diferencias

individuales debidas a las características demográficas de los empleados con oportunidades de crecimiento, desarrollo y promoción.

Como resalta Trivedi (2022), las generaciones futuras serán diferentes de la generación actual. Así, las empresas que puedan ajustarse rápidamente podrán atraer al mejor talento. Por lo tanto, deben mantener al personal, lograr cambios de actitud de los empleados, brindar nuevas oportunidades de empleo, mejorar la contratación y aumentar la capacitación. Fortalecer el negocio con nuevas contrataciones por la falta de trabajadores calificados y por el aumento de la competencia por talentos en todo el mundo es importante. Ott (2018) señala que se está librando una intensa “guerra por el talento”, que se debe en parte a la disminución de la oferta de este en el mundo. Retener el talento siempre ha sido y seguirá siendo esencial para que las organizaciones sobrevivan y prosperen. ¿Quiénes son el talento? ¿Qué es la retención de talento y por qué es importante? El talento son personas que poseen habilidades y conocimientos especializados en demanda que utilizan en actividades que consideran importantes y en las que quieren invertir energía. Estas personas tienden a desempeñarse excepcionalmente bien y mucho mejor que otras en roles críticos para las organizaciones.

Para Chen et al. (2023) la retención del talento se puede lograr promoviendo el trabajo en equipo, organizando eventos sociales, fomentando una cultura de trabajo positiva, invirtiendo en programas de capacitación que mejoren las habilidades de comunicación y fomentando la colaboración. Esto puede mejorar significativamente la calidad de la vida laboral del personal. Estudios recientes del 2019 destacan que el crecimiento profesional, el bienestar de los empleados, la competencia dentro de la industria, la globalización y el nuevo panorama laboral son los desafíos para retener empleados talentosos (Mazlan, 2023 citando a Hosen, 2022; Shahrul et al., 2021; Adnan et al., 2020; Mustapha et al., 2019; Subramaniam et al., 2019; Ilmi et al., 2019). El crecimiento profesional incluye sus experiencias, sus roles y sus responsabilidades a través de vivencias laborales formales y no formales. Este proceso abarca varias dimensiones tales como sus objetivos de carrera, aspectos de desarrollo, promoción y remuneración (Al Balushi et al., 2022).

Chen, et al. (2023) agregan que invertir en iniciativas que fomenten ambientes de trabajo positivos puede ser una estrategia eficaz para mantener una fuerza laboral comprometida que se comunique de manera más clara y eficiente y que ayude a evitar malentendidos

innecesarios y construir confianza y relación entre los compañeros de trabajo. Hernández (2017) citando a Boston Consulting Group y The World Federation of Personnel Management Associations (2008) menciona que en una encuesta se encontró que, dependiendo del área geográfica, las prioridades sobre desafíos de recursos humanos varían un poco, pero los encuestados coincidieron en señalar como área prioritaria la gestión del talento, independientemente de la zona de la que se hable. En diciembre de 2014, estos dos organismos presentaron los resultados y se reforzó la idea de que los desafíos prioritarios son la gestión de talento y el liderazgo.

Para Sundarapandiyán & Babu (2016) las empresas deben evaluar sus fuentes de talento, para estar a la vanguardia en el futuro de su negocio, porque el principal recurso en su desarrollo es el ser humano. La optimización de este es un proceso continuo. Se debe crear un marco de expectativas del talento para adaptarse a las expectativas estratégicas de las organizaciones. También se debe vincular su estrategia de personal con su estrategia comercial y deben hacer evaluaciones de brecha de talento para cumplir con los objetivos del negocio. Lo anterior es necesario porque ayuda a planificar la formación y desarrollo del personal y reduce la brecha de las personas talentosas que son requeridas.

Para Trivedi (2022) la retención y desgaste del talento son preocupaciones importantes para las organizaciones en este mercado global, donde el talento es el principal factor competitivo. Si la empresa trata de enmarcar políticas y prácticas para que los empleados se sientan valorados, satisfechos y motivados, será beneficioso. También deben alinearse estrategias con prácticas de recursos humanos (es decir, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y compensación). Si alguna estrategia no se alinea con estas prácticas, no dará resultados. Las organizaciones también deben considerar otros aspectos como la satisfacción laboral, conciliación de la vida laboral y personal, la progresión de la carrera y la compensación y los beneficios.

Spaeth, & Björnbäck, (2023) mencionan que la retención de talento se ha convertido en un tema cada vez más importante en los últimos años, especialmente cuando los jóvenes se están incorporando al mercado laboral. Esos empleados jóvenes tienen más probabilidades de cambiar puestos de trabajo y, al mismo tiempo, depositan mayores expectativas en sus empleadores. Investigación previa dentro de la retención de talento se ha preocupado

principalmente por las prácticas de retención de talento y ha sido desde un punto de vista generacional generalizado. Hay, por tanto, una falta de investigación comprender las creencias y expectativas de los empleados jóvenes.

Kalio, Biriowu & Nissi (2020) indican que el recurso humano es la base de cualquier organización; son un recurso vital y significativo que ayuda a dar ventaja a la organización. Las empresas de hoy, están trabajando para lograr una entidad impulsada por la tecnología y la gestión de los recursos humanos requiere tecnología. Los datos generados tecnológicamente son necesarios para el análisis de recursos humanos desde el punto de atracción de candidatos hasta el punto de retención de empleados. Imperativamente, para que las organizaciones determinen hasta dónde quieren absorber el análisis de talento, indicarán planes que desarrollarán efectivamente su fuerza laboral con las competencias adecuadas y esto, a su vez, se convierte en un impulso para retener a los empleados.

Para Pandita & Ray (2018) la retención, es una decisión que puede ser influenciada por las emociones del empleado que pueden verse afectadas positivamente por las acciones emprendidas por la organización. Debemos notar aquí que siempre habrá empleados que no sean receptivos al compromiso y esfuerzos por parte de la organización. La organización debe saber qué empleados o grupos de empleados para enfocar sus esfuerzos de retención. Se concluye que, partiendo de las buenas prácticas de atracción y gestión del talento, conseguimos empleados comprometidos, con los que los empleadores o las organizaciones formen una relación duradera. Este sentido de conexión hace que la organización o el empleador de elección sea un gran lugar para trabajar, ayudando en la retención de empleados actuales y atraer a los posibles a través de un proceso de reclutamiento y selección robusto.

1.2.1 Antecedentes de investigaciones teóricas de la variable independiente

Planeación de Recursos Humanos (X1), Clima Organizacional (X2), Gestión del Capital Humano (X3), Esquema de Remuneraciones (X4) y Empowerment (X5)

Cada actividad empresarial tiene en sentido práctico un costo y en sentido teórico debe generar un beneficio, y esto se asegura mediante una evaluación permanente. La cual debe partir de un entorno externo del recurso humano a un escenario interno (Madrigal, 2020). La atracción de talento impacta significativamente la gestión del talento. Los pasos del reclutamiento de

empleados afectarán la gestión de los recursos humanos en la organización por sus habilidades y talentos, para que puedan contribuir al logro de las metas organizacionales (Sembiring & Damayanti, 2023). Toda estrategia de negocio que busque retener el talento humano debe estar dispuesta a invertir en proyectos de mejora para los empleados que sobrepasen los objetivos y tareas que les han sido asignados y que contribuyen al logro de objetivos empresariales.

Tal como lo indica Frías (2007) al decir que personas son el principal factor que diferencia a unas organizaciones de otras. Ellas constituyen las organizaciones, y a través de sus diversas acciones, contribuyen al logro de los objetivos y de la misión propuestas por ellas. Por ende, las personas son un factor indispensable e irremplazable y constituyen el principal recurso de la organización. Sin embargo, el talento humano es escaso, y si las personas sienten que no son valoradas, reconocidas o bien, que el trabajo no les reporta grandes desafíos, es altamente probable que se orienten hacia la búsqueda de mejores expectativas laborales.

Para Sembiring & Damayanti (2023) un sistema eficaz de gestión de recursos humanos está relacionado con las personas, las políticas y los sistemas que afectan a la fuerza de trabajo. Una organización consta de mano de obra, dinero, materiales y máquinas. Cuando una organización se prepara para competir globalmente, debe contar con trabajadores calificados que fortalecen su inteligencia para desarrollar el mercado y aplicar las mejores prácticas de aprendizaje. La cantidad y la calidad de los recursos humanos son directamente proporcionales a desempeño y productividad de la organización. Uno de los desafíos más difíciles en la gerencia de la alta dirección es estar desarrollando y reteniendo una fuerza de trabajo que contribuya a la actuación de la organización. Lo anterior es relevante en las organizaciones que cuentan con empleados de las generaciones Z y Millennials.

Tal como lo apuntan Ziaee & Nargesian (2023) la generación Z no se conforma con quedarse quieta y aceptar la situación actual y se interesa por el cambio y el progreso porque está interesado en ingresar a los trabajos que ven a su alrededor para ganar más dinero y crecer profesionalmente. Los empleados competentes y comprometidos son activos valiosos porque representan el capital humano. La gestión de la retención del talento es esencial porque empleados competentes pueden aumentar la eficiencia y eficacia de la organización y traer su empresa al más alto nivel en el entorno competitivo y empresarial. Las organizaciones que

busquen retener el talento humano deben contar con un plan de compensaciones, con criterios establecidos para la promoción de puestos y reconocimientos oficiales para personal talentoso.

Bejarano (2013) menciona que una vez que la empresa ha identificado a sus recursos más valiosos, se tienen que diseñar estrategias para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional. Según estudios recientes realizados por McKinsey, el principal enfoque gerencial de la próxima década será competir por el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo. Las empresas tendrán que utilizar la información sobre talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo. Hernández (2017) menciona que de acuerdo con la definición que proporciona la Real Academia de la Lengua la palabra talento humano posee tres definiciones que interesan a nuestro estudio: 1. Inteligencia (capacidad de entender). 2. Aptitud (capacidad y cualidad para el desempeño competente de una ocupación). 3. Persona inteligente o apta para determinada ocupación.

Sembiring & Damayanti (2023) señalan que un sistema eficaz de gestión de recursos humanos está relacionado con las personas, las políticas y los sistemas que afectan a la fuerza de trabajo. Una organización consta de mano de obra, dinero, materiales y máquinas. Cuando una organización se prepara para competir globalmente, debe contar con trabajadores calificados que fortalecen su inteligencia para desarrollar el mercado y aplicar las mejores prácticas de aprendizaje.

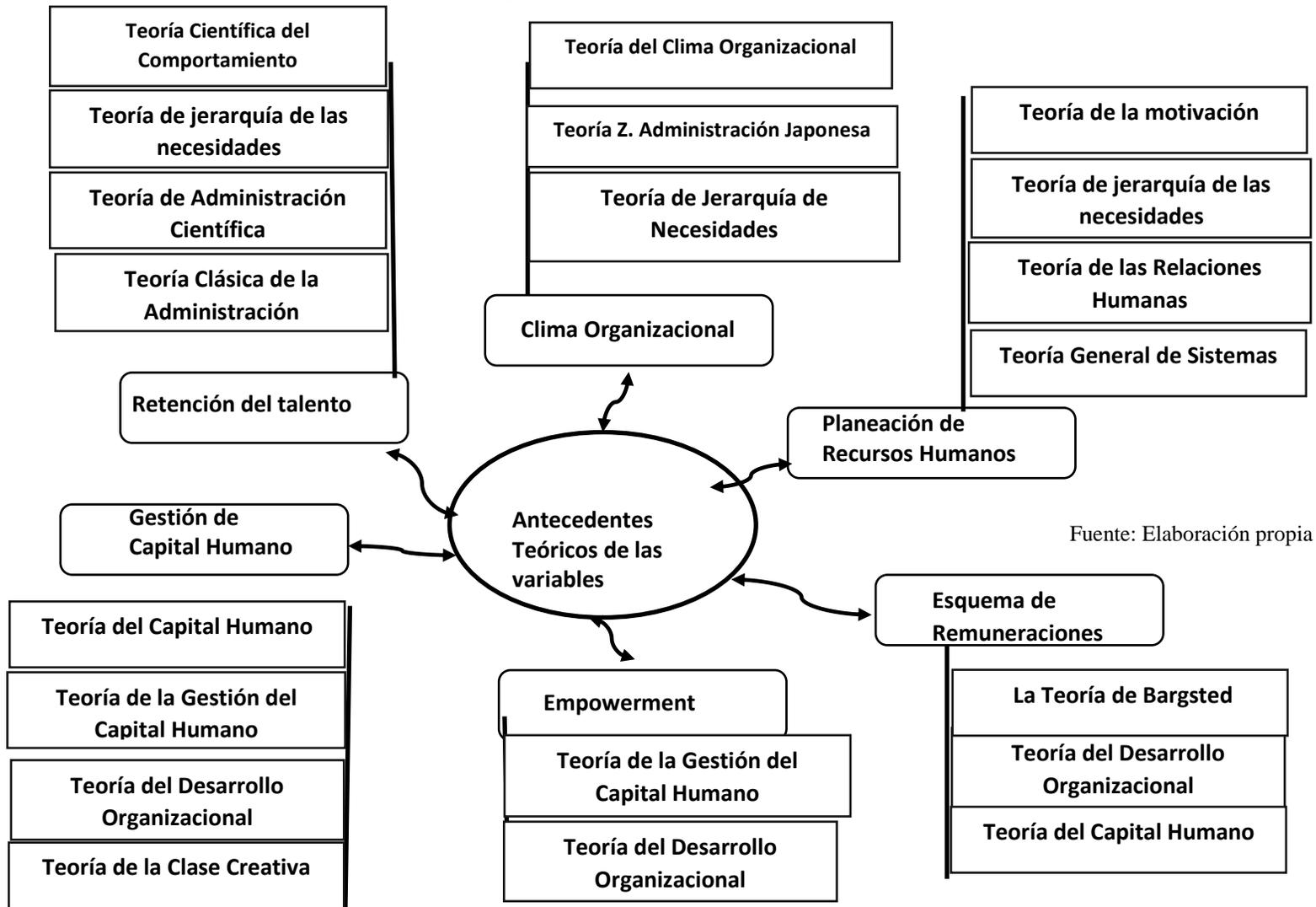
Otiniano León (2020) establece que es relevante resaltar el primer problema y este versa sobre la escasez de talento humano, el cual es uno de los principales problemas en la Gestión del Talento humano, la cual no permite que en muchos casos se puedan cubrir de forma eficiente los puestos de diversas empresas y las personas seleccionadas no logren encajar para cumplir las funciones necesarias. Al realizarse una encuesta hecha por Manpower en el año 2015 en los cinco continentes el 38% de los empleadores a nivel global mencionan que se enfrentan a dificultades para cubrir las vacantes. Se puede deducir que existe una visible escasez de talento humano y los empleadores en muchos casos no hacen nada para hacer frente a esta situación ya que “3 de cada 5 empleadores no sigue estrategia alguna para hacerle frente a la situación de la escasez de Talento humano” (ManpowerGroup, 2015). Existe un impacto importante a nivel organizacional cuando una persona que es clave presenta su renuncia, esto significa, que los

índices de rotación laboral de parte de los colaboradores clave suponen pérdidas para las organizaciones en general (Valdebenito, 2016). Una de las principales estrategias en la gestión de organizaciones es invertir en los empleados (Otiniano León, 2020).

1.2.2 Gráfica de los antecedentes teóricos

La Figura 2 muestra la gráfica de los antecedentes teóricos de las variables emanados de las estudios y fuentes consultadas para dar sustento a la siguiente investigación

Figura 2. Mapa de antecedentes teóricos



1.3 Pregunta central de la investigación

¿Cuáles son los factores organizacionales que mejoran la retención del talento de los estudiantes universitarios que trabajan en las grandes empresas de manufactura y comercio de Nuevo León?

1.4. Objetivo general de investigación

Determinar los factores organizacionales que mejoran la retención del talento de los estudiantes universitario que trabajan en las grandes empresas de manufactura y comercio de Nuevo León

1.4.1. Procesos metodológicos de la investigación

- Analizar los antecedentes de los factores organizacionales que mejoran la retención del talento de los estudiantes universitarios.
- Revisar el marco teórico: teorías e investigaciones aplicadas que den sustento teórico a la retención del talento, planeación de recursos humanos, clima organizacional, gestión del capital humano, esquema de remuneraciones y empowerment.
- Elaborar un instrumento para la medición de las variables dependiente e independientes.
- Validar el instrumento y aplicarlo a los estudiantes universitarios de FACPYA que trabajan en las grandes empresas de manufactura y comercio de Nuevo León.
- Analizar los resultados estadísticos que muestren la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas para esta investigación
- Redactar las conclusiones, recomendaciones e investigación futura.

1.5 Hipótesis general de investigación

Los factores organizacionales que mejoran la retención del talento de los estudiantes universitario que trabajan en las grandes empresas de manufactura y comercio de Nuevo León son la Planeación de Recursos Humanos, el Clima Organizacional, la Gestión del Capital Humano, el Esquema de Remuneraciones y Empowerment.

1.6. Metodología

El diseño de la muestra es cuantitativo para identificar los aspectos tangibles de los factores organizacionales que impactan la Retención del Talento de los estudiantes universitarios que trabajan en las grandes empresas de manufactura y comercio de Nuevo León, la investigación es de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Se hará un análisis documental con investigación de fuentes científicas, se usará análisis de campo y no experimental al tener contacto con los estudiantes universitarios que trabajan en las grandes empresas del sector de manufactura y del sector comercial de Nuevo León. Es de tipo transversal, ya que se hará la tesis doctoral en un periodo de tiempo único. El tipo de muestreo es probabilístico y es aleatorio simple para garantizar que se incluya y entreviste (presencial o en línea) a los estudiantes universitarios que trabajan de la muestra seleccionada.

Los sujetos de estudio serán los estudiantes universitarios que trabajan en las grandes empresas de manufactura y comercio de Nuevo León. De acuerdo a la Secretaría de Economía, en su portal oficial de gobierno menciona una descripción genérica para definir el tamaño de las empresas. Empresas Grandes: Son grandes aquellos negocios que tienen desde 101 hasta 251 trabajadores y tienen ventas superiores a los 250 millones de pesos (ECONCOMIA, 2023).

El método de la investigación es cuantitativo, se utilizará para la recolección de datos la encuesta como instrumento de medición. El instrumento consta de 57 preguntas (9 sociodemográficas y 48 para las variables en estudio). El instrumento de medición será validado por expertos doctores con línea de investigación en administración y directivos de recursos humanos. El Método de correlación es la de Regresión Múltiple con Stepwise, ya que sólo se analizarán los resultados e influencias que tiene cada variable independiente con la variable dependiente.

1.7. Justificación de la investigación

A continuación, se explican y sustentan las razones por las cuales es necesario realizar la investigación:

- 1) Aportación Teórica: Las teorías clásicas de administración, de gestión de capital humano, de desarrollo humano, y de comportamiento organizacional serán de manera

principal soporte a esta investigación y pueden ser beneficiadas de forma particular con la presente investigación.

- 2) **Aportación Metodológica:** El método a utilizar será cuantitativo y al ejercer un estudio de campo con los autores que día a día viven los procesos y tareas relacionadas con las variables correspondientes a este estudio, aportarán una percepción realista y actualizada de la relación existente entre la retención del talento universitario y los cinco constructos ya señalados anteriormente. Al elaborar un instrumento basado en análisis documental de casos científicos empíricos y actualizados de cada una de las variables, al hacer referencia a investigaciones aplicadas para cada variable del presente estudio y al someter a revisión de expertos doctorales y directivos de recursos humanos, la aplicación de la encuesta generará resultados relevantes que permitan producir conclusiones, recomendaciones e implicaciones prácticas para mejorar a nivel empresarial dichos constructos.
- 3) **Aportación Práctica:** Esta investigación aportará beneficios importantes para establecer proyectos institucionales que ayuden a identificar, atraer y mantener estudiantes universitarios talentos a la empresa mediante una adecuada planeación de recursos humanos, un eficiente clima organizacional, con mejores prácticas en la gestión del capital humano, así como el diseño de esquemas de remuneración atractivos y un empoderamiento al personal talentoso para que lidere a la empresa y tome decisiones críticas en la operación y administración de la empresa. La presente investigación podría ser utilizada como referencia por los estudiantes universitarios para identificar qué factores mejoran la retención del talento y puedan gestionar los recursos humanos de forma profesional y eficiente cuando sean gerentes o directores.

1.8 Delimitaciones del estudio

1) Demográficas:

El objeto de estudio son únicamente los estudiantes de sexto semestre en adelante de las licenciaturas de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la UANL que trabajan en las grandes empresas comerciales y de manufactura de Nuevo León, así como los niveles de estudio de maestría y doctorado. Como población se seleccionó a las empresas de manufactura y comerciales por representar estas el mayor ingreso del estado y también por contar con el mayor número de empleados y niveles de puestos en las organizaciones. La población de estudio

son los alumnos de FACPYA de la UANL que trabajan, y se seleccionaron por representar a una de las poblaciones estudiantiles más grandes, preparadas y profesionales del país.

2) Espaciales: Se seleccionó el estado de Nuevo León por ser uno de los estados más industrializados y progresistas del país y por tener a la mano la facilidad de efectuar el levantamiento de encuestas con los universitarios de FACPYA que trabajan, lo que es una ventaja en estos tiempos en que las crisis provocadas por la pandemia y la protección de datos de las empresas dificultan el llevar a cabo encuestas de forma rápida y completa.

3) Temporales: Esta investigación es transaccional porque no hay delimitación temporal, y cubre un periodo de dos años desde el desarrollo del instrumento hasta el levantamiento de encuestas, análisis de datos y elaboración de informe de resultados y conclusiones.

En el presente capítulo se mostraron los antecedentes, hechos, causas y consecuencias de los hechos que contextualiza la situación actual que guarda la retención del talento en el mundo, en México y particularmente en el estado de Nuevo León. Así mismo se ilustran tanto el mapa conceptual del problema bajo estudio como el mapa de antecedentes teóricos. También se describen los antecedentes teóricos del planteamiento del problema, de la variable dependiente retención del talento, de las variables independientes planeación de recursos humanos, clima organizacional, gestión del capital humano, esquema de retenciones y empowerment. Se planteó la pregunta central de investigación, el objetivo general de la investigación, los procesos metodológicos de la Investigación, la hipótesis general de la investigación, la metodología utilizada, la justificación de la investigación y por último las delimitaciones de estudio.

Capítulo 2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se describen bibliográficamente las variables del estudio, con el propósito de comprender y analizar con mayor certeza cada uno de los constructos, derivados de diversos estudios empíricos y avalados profesionalmente.

De acuerdo a Salleh, Ali, Kumar, Abd Razak, & Khan (2023), se ha encontrado que muchos factores de apoyo organizacional percibidos influyen en la retención de talento. El fomentar un ambiente de trabajo positivo que promueva en los empleados compromiso y motivación. Los profesionales de recursos humanos deben implementar canales de comunicación abiertos, proporcionar realimentación regularmente, y reconocer y recompensar las contribuciones de los empleados. Creando oportunidades para el empleado en la participación en los procesos de toma de decisiones y el apoyo a las iniciativas de bienestar de los empleados también pueden impulsar moral y motivación.

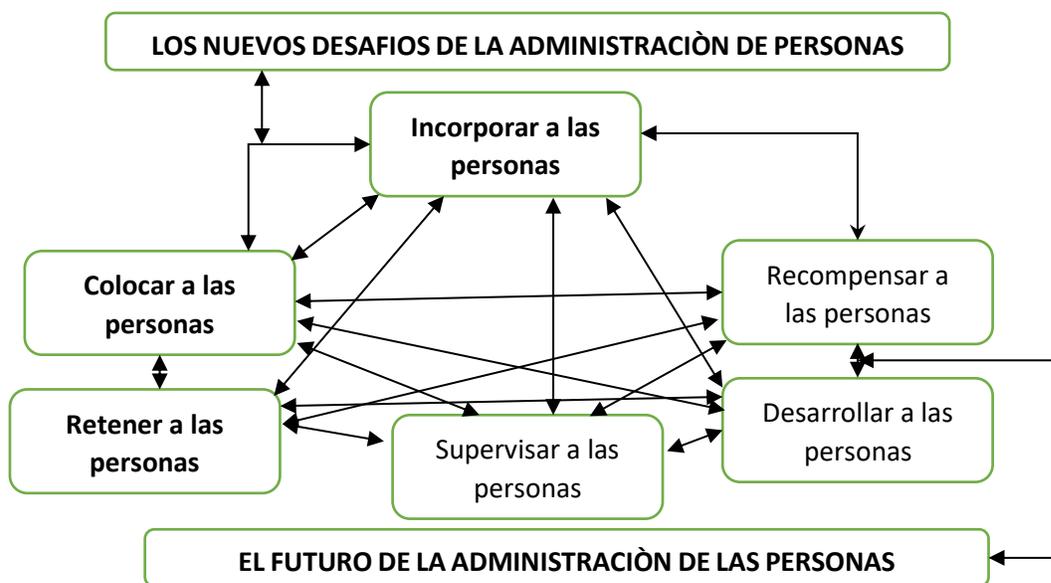
Para Shaikh (2023) en este siglo XXI vertiginoso y altamente competitivo, los talentos se han convertido en uno de los más pilares importantes para que las organizaciones alcancen su visión estratégica. Adicionalmente, ha habido un mayor énfasis en la adecuada selección de empleados calificados y talentosos, así como el descubrimiento, desarrollo, mejoramiento y retención de sus talentos como ventaja competitiva que permite a las organizaciones lograr sus objetivos. La técnica de retención de talento se refiere a mantener a un empleado talentoso, ya que las empresas deben retener trabajadores valiosos para puestos vacantes porque es difícil encontrar un reemplazo adecuado. Según Deloitte Consulting, que obtuvo los cinco primeros premios por las prioridades de investigación en los Estados Unidos, la mayor preocupación para las empresas es cómo contratar y retener personal.

2.1. Marco Teórico de la variable dependiente (Y), retención del talento.

Para entender lo que es la retención del Talento humano, es importante definir el constructo dependiente y establecer lo que significa para las organizaciones. Al respecto, Mina (2015) menciona que talento humano proviene del latín *talentum* y significa, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: Persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, con la capacidad de resolver problemas porque posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una tarea específica. Uno de los retos

más grandes de las organizaciones es la administración eficiente, formal y permanente de la Gestión del Talento humano. En la Figura 3, Chiavenato, I. (2009), muestra los desafíos relacionados con la administración presente y futura de las personas, donde las empresas a la atracción y retención del personal.

Figura 3: Elementos del activo emocional e inteligente del negocio.



Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato (2009).

Las compañías ahora se enfrentan al dilema de cómo abordar la gestión del talento humano y reformular las estrategias, especialmente en la economía global actual, donde cada líder organizacional debe invertir continuamente en capital humano para combatir la escasez de talento humano (Temkin, 2008). Los líderes de recursos humanos deben trabajar en estrecha colaboración con la alta dirección para atraer, desarrollar y retener talento humano. Deben darse cuenta de que la escasez de talento humano presenta desafíos socioeconómicos y culturales a medida que el talento humano cruza fronteras (McCauley & Wakefield, 2006).

Ames Guerrero (2017) menciona que la gestión del talento humano son procesos organizacionales que deben ser medidos y aprovechados para fortalecer las actividades a lo largo y ancho de la empresa, ya que las estrategias, proyectos y tareas cotidianas son administradas por individuos que si reciben la capacitación y el empoderamiento adecuado llevaran sin duda al éxito de las organizaciones y que al ser generadores de los resultados organizacionales, estos empleados si son comprometidos, constituyen un elemento diferenciador.

Flores (2013), establece los criterios que determinan el grado de intención de un empleado para permanecer en la empresa: Buen empleo, Empresa estable, Buen trato, buen horario, no turnos, Cercanía al hogar, Oportunidad de superación, Buen ambiente de trabajo, Corresponder a la confianza, Buenas remuneraciones, Trabajo en equipo, Herramientas de trabajo adecuadas, Estabilidad, Buen trato personal, Ampliar conocimientos, No te presionan, Facilidades para terminar estudios, Crecimiento de la empresa, Comodidad, Liderazgo de la empresa, Necesidad económica, Experiencia en el ramo, Oportunidad de aprendizaje y Comprensión de los jefes.

Kravaritti (2020) en su investigación consolida la revisión de múltiples estudios, las definiciones sobre el talento percibidas para las empresas del sector privado, las que se pueden observar en la Tabla 1, con lo que se busca uniformizar este concepto tan importante.

En la Tabla 1 se mencionan algunas definiciones relevantes sobre el talento, con lo que se puede apreciar la importancia que tienen para las organizaciones, su identificación, desarrollo y retención.

Tabla 1: Definiciones de Talento.

Autor	Definición	Año
Cheese, Thomas, and Craig. Tansley et al.	El talento es el talento innato y la capacidad que tienen los individuos y que los impulsa a sobresalir	2008 2007
Buckingham and Vosburgh; Williams	El talento se refiere a las entidades humanas que brindan más rendimientos que el resto de la fuerza laboral en un entorno empresarial dado	2001 2000
Lewis Heckman Silverzer and Dowell	El talento se refiere a las capacidades específicas de ciertas personas se desarrollan con el objetivo de producir más beneficio para sus organizaciones	2006 2010
Ulrich and Smallwood	El talento es una combinación de habilidades competencias de los empleados y su impulso innato para realizar ciertas tareas de trabajo que presuponen la utilización de esas capacidades	2012
Njis	Habilidades innatas desarrolladas sistemáticamente por individuos que implementan en actividades que les gustan, encuentran importantes y en los que quieren invertir energía. Permite que los individuos se desempeñen excelentemente en uno o más dominios del funcionamiento humano, operacionalizado su desempeño mejor que otras personas de la misma edad o experiencia, o que se desempeñan consistentemente en su mejor marca personal	2014

Fuente: Elaboración propia, tomada de: Kravaritti (2020).

Macias (2002) con relación a lo mencionado anteriormente, señala que el nuevo enfoque de las relaciones humanas, que constituye un enfoque integral de la teoría administrativa, que combina una concepción optimista y positiva del hombre con el estudio científico de las organizaciones para establecer las pautas de actuación de los administradores en un elevado número de situaciones, yendo así más allá de la Teoría de la Contingencia.

En este apartado se muestra una introducción al concepto de la retención del talento y a la importancia que tiene dentro de la administración de recursos humanos en las organizaciones, así mismo se detallan las diferentes teorías, definiciones e investigaciones aplicadas en casos empíricos de la variable dependiente retención del talento, así como de las variables independientes planeación de recursos humanos, clima organizacional, gestión del capital humano, esquema de remuneraciones y el empowerment. Tres aspectos son claves en la administración de recursos humanos: primero, es el proceso de selección y atracción mediante contratos de trabajo, del talento humano, segundo su fortalecimiento mediante evaluaciones de desempeño y el reconocimiento correspondiente, y tercero, que es el elemento estratégico más importante: La retención del talento.

Sembiring & Damayanti (2023) señalan que un sistema eficaz de gestión de recursos humanos está relacionado con las personas, las políticas y los sistemas que afectan a la fuerza de trabajo. Una organización consta de mano de obra, dinero, materiales y máquinas. Cuando una organización se prepara para competir globalmente, debe contar con trabajadores calificados que fortalecen su inteligencia para desarrollar el mercado y aplicar las mejores prácticas de aprendizaje. La cantidad y la calidad de los recursos humanos son directamente proporcionales a desempeño y productividad de la organización. Uno de los desafíos más difíciles en la gerencia está desarrollando y reteniendo una fuerza de trabajo que contribuya al desempeño de la organización.

Mok, & Chan, (2020) con relación a la atracción y retención de talento humano, mencionan que, según la última encuesta de 900 empresas a nivel mundial, (pwc, 2013) ha argumentado que la movilidad sigue creciendo en volumen y se está convirtiendo en la nueva normalidad. Al mismo tiempo, la movilidad del talento humano es fluida. Por ejemplo, una empresa china puede contratar a un equipo europeo para gestionar la inversión en África. Esta nueva realidad se refiere al creciente número de trabajadores altamente calificados cruzando fronteras.

Esta nueva realidad ha planteado serios desafíos a muchos países asiáticos. Atraer y retener talento humano dentro de los territorios nacionales de esa parte del mundo, se ha convertido en una agenda política imperativa en esta región (Mok K. H., 2020). Mok K. H. (2020) menciona que en relación a este tema en Asia los enfoques principales son los estudiantes

internacionales e investigadores o profesores. Se concentran principalmente en el ámbito de la educación superior y los laboratorios de investigación y se consideran “talento humano” debido a sus estrechas relaciones con la producción de conocimiento. Algunos países como Japón, Taiwán y Singapur están llevando a cabo iniciativas para alentar a los estudiantes de posgrado a quedarse después de graduarse. Su contribución a las empresas y negocios locales es fundamental para el desarrollo social y económico. Sin embargo, existe un desconocimiento generalizado de los “innovadores”.

2.1.1. Teorías y definiciones de la variable Y, (retención del talento).

2.1.1.1 Teorías de la variable Y (retención del talento).

Uno de los objetivos de la organización es promover la participación y el liderazgo de los empleados y aquí resulta de utilidad para las empresas aplicar la Teoría de la jerarquía de necesidades. En su investigación Gómez (2023) señala que de acuerdo con la teoría de Maslow (jerarquía de las necesidades humanas), se puede mencionar que la mayoría de las personas (entre 1940 y 1950) buscaba la supervivencia como principal motivación, debido al entorno que se vivió previo, durante y posterior de la segunda guerra mundial, siendo real el primer nivel propuesto por Maslow, las necesidades fisiológicas. Entre ellas se encuentran la necesidad de liberarse de la sed y del hambre, aliviar el dolor, el cansancio, así como la necesidad de dormir. Por ende, al cumplir estas necesidades, podían aspirar a más, por ejemplo, los individuos estudiaban para así poder tener una profesión que les diera ganancia para comer, vivir, tener una casa con temperatura adecuada en sus áreas de interacción, etc.

El segundo nivel se refiere a las necesidades de seguridad, las que incluyen el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales, se preocupan por ahorrar, por comprar bienes y seguros para tener una vida ordenada sin preocupaciones en el futuro, éstas necesidades aparecen una vez que están relativamente satisfechas las anteriores, en seguida, en el tercer nivel, están las necesidades de pertenencia, es decir, son las que tratan de hacer que el individuo pueda relacionarse con los demás expresando que miembros de la sociedad o personas que lo rodean, buscando su afecto o bien su interacción o asociación con cada uno de ellos, representan la voluntad de reconocer y ser reconocido por los demás, que incluyen el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación, la identificación con un grupo y la amistad.

Para motivar a los empleados, cultivar el trabajo en equipo y conseguir el compromiso de las personas talentosas se puede hacer uso de la teoría de las necesidades de Maslow. Las necesidades son parte importante del motor que empuja al personal a dar lo mejor de sí. Con relación a la teoría de Maslow, Macías (2002) indica lo siguiente: Una de las figuras más representativas de este enfoque es el estadounidense Abraham Maslow (1908 -1970), quien consideró que las necesidades son un producto psicológico, instintivo, social y cultural. Señaló que las necesidades humanas se estructuran en una jerarquía, donde la parte superior de ésta incluye necesidades de ego y autorrealización y las necesidades inferiores tienen que ver con la supervivencia, por lo cual tienen que ser satisfechas antes de que se examinen las de nivel superior. El orden de estas necesidades en la jerarquía indicaría a los gerentes las acciones a seguir, satisfaciendo las necesidades en orden ascendente, desde las puramente fisiológicas, hasta las de seguridad, pertenencia, estima, (tanto autoestima como prestigio social) y las necesidades de autorrealización que se encuentran en la cima de la pirámide motivacional.

Gómez (2023) indica que el cuarto grupo de necesidades de la jerarquía de Maslow es la de autoestima/reconocimiento, es decir, el deseo de realización, dominio de lo que realiza, competencias adquiridas, independencia, autonomía y libertad, también puede ser también un deseo de reputación, prestigio, estatus y reconocimiento, algunos autores mencionan que es la necesidad de sentirse útil y necesario, finalmente las necesidades de autorrealización, es cuando se manifiesta por completo o una realización de las actividades realizadas, tanto en aspectos de desarrollo físico, como psicológico o social. Sin embargo, hoy en día, las motivaciones y el orden de estas necesidades en una persona son muy distintas que en otra (Montoro, Pinazo y Tortosa, 2007).

Otra de las teorías que contempla el estudio del ser humano dentro de las organizaciones, así como las implicaciones que tiene el personal de una empresa con su trabajo en los resultados de la productividad y la calidad es la que menciona Macías (2023) en su estudio, donde señala a la Teoría de la Administración Científica (TAC). La escuela de la Administración Científica desarrolló un método racional para resolver los problemas de la organización, poniendo el énfasis en el diseño del trabajo, la selección científica y el desarrollo de los trabajadores. Su principal limitación se concentra en el hecho de considerar al trabajador como un ser interesado sólo en el aspecto económico, ignorando las necesidades de éste de satisfacción laboral y

relaciones sociales, así como sus frustraciones e insatisfacciones en este sentido. El énfasis en la productividad y la ignorancia de los factores motivacionales humanos condujo a que sus postulados llevaran a la explotación de los trabajadores. Su principal exponente fue Frederick Taylor, cuya preocupación fundamental era el aumento de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y la aplicación del método científico

Las empresas deben reinventarse en un mundo cambiante, globalizado y altamente competitivo, buscando obtener lo mejor de cada uno de sus empleados y para ello pueden apoyarse en la Teoría de la administración moderna. Murillo (2006) señala que con una mirada crítica a la obra de Peter Drucker se puede concluir que él ha sido un maestro de la administración moderna, y que a las expresiones frecuentes como impulsor de la disciplina de la gerencia habría que añadir que fue un pionero en el estudio de temas relevantes como la descentralización y la delegación de poder a los empleados; la dirección por objetivos; la aplicación de la administración a esferas de la vida social distintas de las puramente empresariales, por ejemplo a organizaciones sin ánimo de lucro; el énfasis en los aspectos éticos dentro de las organizaciones; el enfoque de estudiar las personas en la empresa como un recurso, en vez de como un costo. El peso que le corresponde a Drucker en la disciplina de la dirección de empresas le hace merecedor al calificativo de maestro innovador de la administración.

Gómez-Osorio (2021) aborda las aportaciones de Drucker en la importancia que tienen las personas dentro del éxito de una empresa. Un concepto nuclear en su pensamiento es la productividad. En torno a ella Drucker desarrolló el objetivo de administrar los costos y los gastos. Consistía en la capacidad de convertir recursos humanos y materiales en algo productivo, y también obtener mayores resultados a menores costos; o sea, hacer las cosas correctamente. Drucker, elaboró toda una teoría sobre cómo lograr más productividad de las personas dentro de la organización, y llegó a la conclusión de que la clave residía en la construcción de sistemas de objetivos para los trabajadores del conocimiento. Asimismo, planteó que las decisiones más importantes en las organizaciones eran aquellas relacionadas con las personas.

Toda organización puede operar de forma efectiva su negocio con filosofías ya probadas para obtener lo mejor de cada individuo de la organización, aprovechando al máximo los recursos y el logro de objetivos, soportando sus tareas y prácticas en la Teoría de la Administración clásica. Hayat, Nudrut, & Shah (2023) señalan que la importancia de la gestión

se extiende más allá del individuo responsable de una institución y engloba a todos los miembros de la institución. Henry Fayol delineó seis categorías claves que encapsulan las acciones de una empresa en 1949. La primera categoría abarca actividades técnicas involucradas en la fabricación, producción y adaptación. Las actividades relacionadas con la compra, la venta y el comercio se agrupan en la segunda categoría. La tercera categoría incluye movimientos de seguridad relacionados con personas y bienes. La cuarta categoría registra fenómenos contables como balances, costos y estadísticas. La quinta categoría incluye los procedimientos financieros, tales como la maximización del capital y la implementación adecuada. La última y sexta categoría agrupa todas las funciones administrativas, incluidas la planificación, la organización, el control y la dirección. Después de observar seis grupos, Fayol analizó que las primeras cinco categorías se implementaron con espíritu verdadero, sin embargo, la sexta fue ignorada.

Hayat, Nudrut, & Shah (2023) mencionan que Fayol escribió sobre la importancia de este punto. enfatizó el desarrollo e implementación de actividades gerenciales y señaló la diferencia entre las pautas para administrar una industria y las de un estado. La teoría de Fayol fue presentada por su interés en el campo del liderazgo, y fue considerado un promotor de gestión educativa. Describió 14 principios cruciales que las organizaciones pueden adoptar fácilmente debido a su adaptabilidad y facilidad de ejecución, sin que sea necesario modificar las condiciones existentes. Todas las organizaciones todavía aceptar el significado de estos principios. Esta es la razón por la que la mayoría de estas organizaciones son implementando estos principios en su estructura organizacional para desempeñarse de mejor manera. Estos principios clasificados en tres encabezados principales: Principios Estructurales, Principios de Proceso y Propósito de Principios.

Gómez (2023) citando a Griffin, Phillips y Gully (2020) señala a la motivación como el conjunto de fuerzas que hace que las personas se comporten de cierta forma y mencionan diversas teorías ligadas a la motivación del comportamiento, como la de Frederick Herzberg, Abraham Maslow, David Mc Clelland, Douglas Mc Gregor y Victor Vroom, principalmente han sido desarrolladas tratando de explicar qué es lo que impulsa al ser humano a vivir su día a día cumpliendo con las diversas actividades que realiza. Estas teorías se han centrado en la explicación de conductas con base en diferentes aspectos de las necesidades humanas, desde lo

económico, lo laboral, hasta la supervivencia básica. (Kopelman, Prottas y Davis, 2008; Carson, 2005).

2.1.1.2 Definiciones de la variable Y (retención del talento).

La retención de empleados es entendida generalmente como el nivel de compromiso que un empleado tiene hacia su empresa, sus valores y creencias fundamentales. Se entiende que la retención de empleados es un gran logro para la empresa (Saravanan & Sureka, 2023). Hoy en día, la retención de talento como un concepto más amplio se puede definir como un medio para atraer y retener empleados talentosos, ya que es importante para asegurar que las empresas puedan atraerlos y retenerlos con éxito (Gallardo-Gallardo et al., 2023). De acuerdo a Gómez (2022) la retención de talento es la tarea que recursos humanos debe realizar para lograr mantener a los colaboradores que aportan al crecimiento de la organización, creando estrategias que impidan que el personal talentoso se vayan a prestar sus servicios en otra empresa, por mejoras personales y/o laborales.

Mazlan y Jambulingman (2023) citando a varios autores describen el talento como el potencial y la habilidad que posee un individuo para tener un impacto significativo en el éxito de la organización. También los empleados talentosos son personas con competencias excepcionales que poseen un grupo de conocimientos, habilidades y capacidades relevantes y se comprometen a ejecutarlos en sus roles y responsabilidades en un campo particular. Frías (2007) menciona que en la actualidad los cambios conforman un nuevo escenario, donde las organizaciones tienen un mayor acceso a la información, a la financiación, a las tecnologías y a sus clientes. Sin embargo, en una época donde las organizaciones buscan tener a los mejores empleados para obtener un excelente desempeño, lograr otorgar servicios de excelencia, aumentar sus ganancias y ser sustentables, no basta con tener el capital y las tecnologías para el crecimiento del negocio. Éstas ya no constituyen factores diferenciadores.

Otra definición encontrada en la presente investigación es la de Jimeno Padilla (2019) que menciona que la Retención del Talento humano nace a partir de la necesidad de las organizaciones para fidelizar a sus empleados y a sus posibles candidatos con la marca a través de distintos beneficios y oportunidades que puedan brindarles. Sus dimensiones son fidelidad en las empresas, empleados, beneficios y oportunidades de crecimiento laboral. Esta definición

seleccionada incluye las dimensiones importantes y significativas con relación a la relación de talento humano como son: Organizaciones, fidelización de los empleados, candidatos, marca de la empresa, beneficios y oportunidades.

Relacionado con lo anterior, Chiavenato (2009) establece que, en la actualidad las organizaciones amplían su visión y su actuación estratégica. Cualquier proceso productivo sólo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés y cada uno de ellos aporta algún recurso. Los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma, contribuyen con las decisiones y acciones al dinamismo de la organización. Los clientes y los consumidores contribuyen con la organización cuando adquieren los bienes y servicios que coloca en el mercado. Cada uno de los grupos de interés de la organización aporta algo con la expectativa de obtener algo a cambio.

La definición de Sendagorta (2017) indica que se ha considerado pertinente acudir al glosario de términos que ofrece la Asociación para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM), donde se define de la siguiente manera: «la puesta en práctica de estrategias o sistemas integrados diseñados para aumentar la productividad del lugar de trabajo mediante el desarrollo de procesos mejorados para atraer, desarrollar, conservar y aprovechar a las personas con las habilidades y aptitudes requeridas para resolver las necesidades actuales y futuras del negocio empresarial (SHRM)». Las dimensiones desprendidas de esta definición son gestión del talento, estrategias o sistemas integrados, productividad, procesos, habilidades y aptitudes.

Una definición adicional es la que presenta Meneses Pinto (2019) al establecer que en una gestión moderna del talento humano Chiavenato considera que los primordiales procesos para atraer y mantener el talento humano son los siguientes: admisión de personal, reclutamiento y selección, adaptación de personas: diseño y evaluación de desempeño, reconocimiento laboral, desenvolvimiento de las personas, retención del personal, capacitaciones y seguimiento de personas..

2.1.2 Investigaciones aplicadas sobre la variable Y (retención del talento).

La investigación de Barkhuizen (2022), tuvo como objetivo identificar si la mentalidad de talento de liderazgo es catalizadora del talento de gestión y retención del talento. Se realizó en una institución del gobierno local de Botswana (África), utilizando el método cuantitativo,

con encuestas para recopilar los datos. Se planteó un diseño de investigación transversal, donde la población fue de 650 empleados de un ayuntamiento ubicado en Botswana.

Los resultados mostraron que la mentalidad de liderazgo es un predictor positivo significativo del desarrollo del talento, la compensación un efecto positivo sobre el desarrollo del talento, la planeación de recursos humanos tiene un efecto medio sobre el desarrollo del talento y que la gestión del talento tiene un efecto medio sobre el desarrollo del talento.

El trabajo llevado a cabo por Chávez, Chuchon & Vilchez (2023), tuvo como objetivo el determinar la relación de las variables compensación laboral y retención de talento humano. Se llevó a cabo en Colquijirca, Perú, usando un método sistemático, empírico y crítico. La población fue conformada por 131 colaboradores de la empresa contratista minera Explo Drilling. Los resultados determinaron que existe una relación significativa entre la compensación laboral y la retención del talento humano en los colaboradores de la empresa contratista Minera Explo Drilling Perú Colquijirca, 2022, se demostró que la compensación laboral o esquema de remuneraciones tiene efecto significativo y positivo sobre la retención del talento humano.

El estudio efectuado por Hernández (2017), cuyo objetivo fue identificar qué variables inciden en la retención de los trabajadores estratégicos, se realizó con empresas internacionales con operaciones en México en España, con un método cuantitativo y cuya población fueron empresas con al menos veinte empleados que operan en España y México. Los resultados muestran que se percibe que el 42% de la muestra se encuentra satisfecho o altamente satisfecho con su salario base, el 54,5% está satisfecho con sus beneficios y el 39% con la parte variable de su remuneración. Normalmente se da por hecho que la satisfacción con el salario es un predictor de la intención de abandono.

La investigación elaborada por Hanif y Yunfei (2013), cuyo objetivo del estudio fue determinar el papel de la gestión del talento con estrategias genéricas de recursos humanos para retener el talento, reducir la rotación de empleados y lograr los resultados de recursos humanos percibidos de una empresa. Se llevó a cabo en Chengdu-Republica of China, usando un método cuantitativo y cualitativo. La población fueron los empleados de diferentes niveles jerárquicos y organizacionales (muestra de 200 participantes). Los resultados plasmaron que los factores

clave de retención del talento son mejores paquetes salariales (esquema de remuneraciones), desarrollo de capacidades con los requisitos y habilidades deseadas, capacitación y desarrollo.

Concluyendo sobre la retención del talento, Hassan (2020) manifiesta que cuando una organización demuestra su compromiso con los empleados poniendo en marcha condiciones favorables, estas acciones pueden ser bien recibidas por los empleados. Las empresas podrían aumentar la retención de empleados a través de políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, y con recompensas y compensaciones. Tal percepción puede enriquecer las teorías de administración de recursos humanos y ser un determinante clave de la retención de empleados.

2.2. Marco Teórico y Estudios de Investigaciones aplicadas de las variables independientes

Planeación de Recursos Humanos (X1), Clima Organizacional (X2), Gestión del Capital Humano (X3), Esquema de Remuneraciones (X4), Empowerment (X5).

Este apartado plasma las diferentes teorías, definiciones e investigaciones aplicadas de las variables independientes que muestran en los diversos artículos y casos consultados el correspondiente sustento a las teorías propuestas donde se determina la relación que tienen las mismas con la variable dependiente que es la retención del talento. Se buscó en primera instancia los estudios y trabajos de años más recientes, sin demeritar aquellos artículos o material científico que sigue vigente para dar el soporte requerido a las variables respectivas.

2.2.1 Variable independiente X1 Planeación de Recursos Humanos

Para Ibraheem (2023) es esencial el papel que juega el análisis de negocios en la planeación estratégica, principalmente centrándose en cómo ayuda organizaciones para entender su actual posición, visualizar posibles escenarios futuros, y determinar el mejor camino a seguir para lograr sus objetivos comerciales. El proceso de planeación de recursos humanos también debe partir de un análisis de la situación actual del negocio.

a) Teorías de la variable independiente X1 Planeación de Recursos Humanos

La empresa debe contar con procesos y mecanismos que ayuden a los empleados talentoso a administrar de manera efectiva y positiva sus emociones y estados de ánimo, por lo que pueden apoyarse en la Teoría de las Relaciones Humanas (De las Ciencias del

Comportamiento). Macías (2023) señala que Mary Parker Follet introduce nuevos elementos que son considerados como precursores de las teorías humanistas, ya que dirigió su enfoque de la administración hacia la conducta humana. Planteó la necesidad de las personas de trabajar en grupos, coincidiendo con el principio tayloriano de que los trabajadores y la administración tienen un propósito común en tanto miembros de la organización. Señalaba que el método científico podía utilizarse para resolver problemas humanos. Postuló tres factores para que ésta fuera más eficaz: el contacto directo con las personas interesadas, el comenzar, desde el primer momento, la planificación y adopción de directrices políticas y la continuidad del proceso.

Medina Macías y Ávila Vidal (2002) agrega que Chester Barnard, en su teoría de la vida organizacional, consideró a las organizaciones como sistemas sociales que deben ser efectivos (alcanzar sus metas) y eficientes (satisfacer las necesidades de los empleados). Una empresa sólo puede ser eficiente si equilibra las metas de ella con los objetivos y necesidades individuales, y para ello señaló que era necesario que los trabajadores aceptaran la autoridad de la administración.

Otra teoría que es pertinente en la investigación de esta variable es la Teoría General de Sistemas. Romero y Fernández (2023) mencionan que desde la óptica de teoría general de sistemas las organizaciones son consideradas como un complejo de partes interdependientes que interactúan para adaptarse a un entorno que se encuentra en constante cambio y lo hacen con el ánimo de alcanzar sus metas. Uno de sus componentes principales son las personas como entes individuales, que organizados en grupos pueden ser estructurales y funcionales. Además, estos sistemas también están integrados por tecnologías. Mediante la teoría general de sistemas se puede entender, analizar y exponer los eventos que surgen en las organizaciones como es el caso de su estabilidad, adaptación y complejidad.

Una teoría complementaria que se puede aplicar a la planeación de recursos humanos es la Teoría de la Motivación. Bejarano (2013) señala que Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas:

- ✓ Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones

en que desempeñan su trabajo (el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.).

- ✓ Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta (Los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Sen S. Bhattacharya C. B. & Korschun, (2006) mencionan también que: Sin embargo, pocas empresas, si es que hay alguna, han descubierto la mejor manera de cosechar los beneficios. de tal compromiso con la RSC. Consideramos que el “marketing interno” es la rúbrica más adecuada bajo la cual se puede utilizar la RSC para adquirir y retener empleados. Tal perspectiva sostiene que, así como las empresas tienen éxito al satisfacer las necesidades de sus clientes, pueden administrar mejor a sus empleados al verlos como clientes internos, satisfaciendo sus necesidades a través de una responsabilidad social corporativa para ganar la guerra por el talento humano. Para ahondar en este tema (Sen S. Bhattacharya C. B. & Korschun, 2006) señalan que: Una nueva investigación indica que hay cinco pasos que pueden ayudar a los líderes empresariales a aumentar la eficacia de la RSC como palanca para la gestión del talento humano: convincente menú de “productos de trabajo” cuyas características incluyen salario, paquetes de beneficios y responsabilidades laborales. Diseñados correctamente, los productos de trabajo pueden contribuir drásticamente a la satisfacción laboral, a la retención del talento humano y a la productividad.

B) Definiciones de la variable independiente X1 Planeación de Recursos Humanos

Iberaheem (2023) señala que la planeación estratégica es un proceso sistemático mediante el cual una organización define su estrategia o dirección a largo plazo y toma decisiones sobre la asignación de sus recursos, incluidos el capital, las personas y la tecnología, para lograr esta estrategia implica: 1. Establecer la visión, misión y objetivos de la organización. 2. Desarrollar políticas y planes para lograr estos objetivos. 3. Asignar recursos para

implementar las políticas y planes. La planificación estratégica se trata esencialmente de tomar decisiones informadas sobre la dirección futura de una organización. Prepara el escenario para el resto de la planificación en la organización, proporcionando una guía clara para la toma de decisiones y asignación de recursos basada en el objetivo a largo plazo de la organización.

Atmaja, Zaroni & Yusuf (2022) mencionan que la planeación se cumple en tiempo y forma si logra: 1. ayudar a los empleados a identificar los conocimientos y habilidades necesarios para hacer su trabajo eficientemente; 2. mejorar el rendimiento del personal fomentando su empoderamiento y motivación con recompensas efectivas; 3. mejorar el sistema de comunicación entre los empleados y sus superiores para aclarar las expectativas con respecto a sus funciones y su responsabilidad en la ejecución del trabajo, para comunicar los objetivos funcionales y organizacionales brindando retroalimentación regular y transparente para mejorar desempeño y desarrollo continuo del personal, 4. identificar barreras para desempeño más efectivo y resolverlas a través del monitoreo, entrenamiento y desarrollo; 5. crear la base para decisiones administrativas de la planeación estratégica y de sucesión, de la promoción, compensación y remuneración basada en el desempeño; y 6. Crear autodesarrollo del personal y el avance en sus carreras ayudándoles a adquirir los conocimientos y habilidades deseados.

La planeación del capital humano ayuda a mantener la posición firme de dentro de la organización al proporcionar las instalaciones y facilidades adecuadas para el personal (Al Armoti, 2023). Adewale (2011) señala que el propósito principal de la planeación de recursos humanos es hacer coincidir la cantidad y perfil del personal nuevo con las necesidades organizacionales en el requerimiento de seleccionarlos y contratarlos en los plazos de tiempo esperados. Está también se ocupa de los aspectos cuantitativos, cualitativos y cuestiones relativas a las formas y modales en el que las personas están comprometidas y desarrolladas para cumplir o mejorar la organización eficiencia y eficacia.

La planeación de recursos humanos que buscan el desarrollo de los trabajadores, de acuerdo con Ježková Petrů & Zychová (2023), puede ser asistida o apoyada en el modelo de competencias como una herramienta para controlar el proceso y la dirección de la gestión de personal. La evaluación del modelo de competencias tiene como objetivo emparejar al evaluador y al evaluado específicamente en el establecimiento de objetivos y planes de desarrollo de los empleados. Adewale (2012) hace referencia a Taylor (2012) que identifica tres tipos de

planeación que tienen como meta lograr resultados prácticos para la empresa: a) La micro planeación que se ocupa de la previsión de la oferta y demanda de grupos específicos, b) la identificación de contingencias que cubre situaciones de riesgo siempre que sea posible. Se examinan escenarios e implicaciones antes de tomar decisiones importantes y c) La planeación de la sucesión que se centra en la actividad de planificación de la mano de obra como contratación y desarrollo de empleados para ocupar cargos gerenciales y puestos superiores.

Ježková Petrů & Zychová (2023) agregan que debe elaborarse un plan de desarrollo del trabajador que refleje tanto los requisitos en el conjunto de competencias profesionales y los requisitos para su autodesarrollo. La evaluación de los planes de desarrollo tiene un gran impacto en la expansión de competencias. Al mismo tiempo, es una herramienta de gestión que permite flexibilidad y la dirección correcta en el desarrollo de los empleados. Fernández, D. L. (2016) referencian a Acle (1992), definiendo la planeación estratégica como un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. La planeación estratégica genera la oportunidad de que la empresa establezca acciones para que se identifiquen y establezcan el talento humano necesarios que será responsable de lograr los objetivos y la misión de la organización.

La planeación del talento humano contribuye significativamente al proceso de gestión estratégica, debido a que este proceso estratégico proporciona una forma de alcanzar los resultados esperados (Zuluaga & Castellanos, 2023) Mendoza (2016) derivado de sus investigaciones, menciona que la planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso de acción a seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, así como los tiempos y los recursos para su realización.

Mendoza (2016) haciendo referencia a sus investigaciones, considera que la planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso de acción a seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, así como los tiempos y los recursos para su realización. Adewale (2011) menciona que la sucesión del personal (enfaticando en directivos y gerentes, así como el personal talento humano) no están como prioridad de las empresas. Las variables que impactan al plan de recursos humanos y al plan de

sucesión directivo o de talento humano son: desarrollo profesional, apoyo del supervisor, conflictos internos, nepotismo, retención de talento humano etc., rotación del personal y supervivencia de la organización

Murillo (2006) indica que una de las primeras tareas que debe abordarse es la consecución de un equilibrio entre los objetivos de la organización y los deseos y necesidades de sus miembros, entre el orden institucional y la necesidad de flexibilidad y de salvaguardar el ámbito de competencias de las personas. Este autor hace una referencia a la obra de Peter Drucker, *The Age of the Discontinuity*: Una de las primeras tareas que debe abordarse es la consecución de un equilibrio entre los objetivos de la organización y los deseos y necesidades de sus miembros, entre el orden institucional y la necesidad de flexibilidad y de salvaguardar el ámbito de competencias de las personas. “Ahora bien, las organizaciones por sí solas no son nada. Adquieren contenido por el trabajo logrado de las personas que las integran; ellas son las que planean, hacen y deciden, influyendo en los resultados de la organización. En la sociedad del conocimiento es el trabajador quien gobierna, la organización es mera herramienta para obtener lo que la sociedad espera y necesita.

Ascencio Vargas., Campo Ramírez, J. E., Ramírez Roldán, A. F. y Zapata Cardona, L. (2016), consideran que la planeación estratégica, hace referencia a la necesidad que tienen las organizaciones o empresas de generar acciones que orienten todos los procesos hacia un objetivo común, esto puede ser contextualizado de dos formas, una de ellas está relacionada con el conocimiento de la realidad sobre la cual se pretende intervenir y otra se refiere al conjunto de acciones que deben ser implementadas. Hernández (2021) apunta que pasos importantes son el diagnóstico del escenario actual del negocio donde se identifiquen virtudes y áreas de oportunidad de cada área de negocio, así como los objetivos y estrategias institucionales y las de cada área crítica de la organización. Los proyectos de largo y mediano plazo que deberá ejecutar la empresa buscan cumplir con dichos objetivos. Señala también que es esta etapa de la planeación donde se establecen las inversiones y gastos asociados que tendrán las direcciones claves de la empresa como son ventas, operaciones, recursos humanos, distribución, tecnología de información y administración, por ejemplo.

La definición más apropiada es la Munch Galindo (2008), ya que esta definición contempla las partes más relevante de la planeación, que son la visión y las estrategias, así mismo resalta la importancia de los recursos, los cuales se especifican en el presupuesto anual

e Incluye en su concepto la probabilidad de eventos no deseados que pueden aparecer en el futura de la organización (riesgos), estableciendo el análisis de factores externos (amenazas y oportunidades del FODA) como un paso importante en el proceso, y último menciona los logros de metas relacionándolos con la optimización de recursos.

Estudios de investigaciones aplicadas de X1, Planeación de Recursos Humanos

Uno de los estudios más recientes sobre planeación de recursos humanos es el realizado por Trejo Mallqui (2017), el cual tuvo como objetivo el determinar la relación existente entre planeación de recursos humanos (proceso de administración de capital humano) y la retención del talento. Se realizó en las instituciones Educativas “Flor de María Drago Persivale” y “José Antonio Macnamara” de la UGEL N° 09 del distrito de Huacho. Departamento de Lima. El método usado fue hipotético – deductivo, con procedimiento de datos y un enfoque cuantitativo. La población fue de 62 docentes que laboran en los diferentes niveles en las instituciones educativas “Flor de María Drago Persivale” y “José Antonio Macnamara”. Los resultados determinaron que existe una relación positiva media entre los niveles del diagnóstico estratégico y la gestión del talento humano, que existe una relación positiva débil entre los niveles de plan estratégico y la gestión del talento humano y que existe una relación positiva débil entre los niveles de plan operativo y la gestión del talento humano.

Otra investigación de Sekar, Sivakumar, Magenthiran, Kirupanantha, Fernandez . y Chong (2023), cuyo objetivo del estudio fue el de investigar la percepción de los empleados sobre las prácticas de gestión de recursos humanos y su intención de rotación en una universidad local en Selangor, Malasia. Se utilizó el método cuantitativo, con una población de 140 funcionarios académicos y no académicos. Se uso la escala Likert de 5 puntos en la construcción de los ítems del cuestionario de la encuesta. Los resultados del análisis de datos y estadísticos de las hipótesis revelan una relación significativa entre todas las variables independientes y dependientes. Las variables evaluación del desempeño, condiciones de trabajo, capacitación y oportunidades de desarrollo, y mejor sistema de remuneraciones reducen la intención de rotación de los empleados y esto permite retener al talento humano.

Para Iberaheem (2023) las organizaciones que incorporan negocios requieren un fuerte análisis en su proceso de planificación estratégica y las que lo realicen, tienen más

probabilidades de lograr sus objetivos y obtener una ventaja competitiva. Además, los desafíos que las organizaciones enfrentan en la integración de negocios con la planificación estratégica pueden obtener ideas sobre cómo mitigarlos de manera efectiva. De acuerdo a Atmaja, Zaroni & Yusuf (2022) la gestión del desempeño del personal es un proceso en el que un gerente y sus empleados trabajan juntos para planificar, monitorear y revisar los objetivos o metas de trabajo de sus empleados con el fin de hacer una contribución global a la organización o empresa. Es un proceso para establecer metas, evaluar el progreso y brindar orientación y retroalimentación para asegurar que cada empleado pueda alcanzar sus metas y objetivos profesionales.

2.2.2. Variable independiente X2 clima organizacional

a) definiciones de la variable X2 clima organizacional

Mohanta, Adhikari & Pal (2023) apuntan que el clima organizacional surge de un proceso de información social que se refiere al significado que los empleados atribuyen a las políticas, prácticas y procedimientos establecidos. También se suma a la percepción de los comportamientos que observan siendo recompensados, apoyados y esperados. La consolidación y aprovechamiento de opiniones sobre el clima en niveles más altos de análisis se logra a través de los elementos de la encuesta diseñados para capturar el clima y los procedimientos estadísticos utilizados para justificar dicha consolidación. La fortaleza del clima organizacional es definida como el grado en que las personas de una unidad están de acuerdo con sus percepciones, se ha encontrado que con frecuencia modera la relación entre las medias climáticas agregadas y los resultados deseados.

García y Velázquez (2013) señala que desde sus inicios el clima organizacional se ha nombrado de diferentes formas tales como atmósfera, ambiente, clima laboral, espacio, entre los más comunes. En los últimos años se ha intentado explicar la apreciación que el trabajador tiene de los procesos y diseños estructurales de las organizaciones, es importante considerar que el comportamiento de un trabajador dentro de la empresa depende de las percepciones que él tenga de estos factores y no de los factores organizacionales existentes, es decir el clima

organizacional tiene que ver con las actividades, interacciones y series de experiencias que los trabajadores tengan de la empresa.

b) Teorías y definiciones de la variable X2 clima organizacional

El clima organizacional juega un papel muy importante en la satisfacción, lealtad y motivación de los empleados talentosos. En su investigación Rimac (2022) menciona que la Teoría de clima organizacional de Renis Likert, psicólogo norteamericano estudió una serie de trabajos para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, tratando de explicar el liderazgo. Likert centró sus investigaciones en el comportamiento humano dentro de las entidades y observó que existen diferentes estilos de liderazgo que se asocian a los diversos niveles de producción. Las áreas de negocio que tenían más alta productividad eran aquellas donde los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible, mostraban más interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados. Para Santamaria (2020) las organizaciones que han entendido que el capital humano es el punto de partida para ser competitivos, han comenzado a desarrollar estudios internos de múltiples variables relacionados con el componente humano y han observado que se han dado mejoras en varios aspectos de las áreas laborales. Es ayuda a generar un buen ambiente laboral con el afán de consolidar equipos de trabajo motivados, comprometidos y de alto desempeño, que sean capaces de lograr las metas y objetivos de los negocios con los niveles de rentabilidad buscados. Por lo anterior se puede concluir que el ambiente laboral, conocido también como clima organizacional es un factor clave que puede incidir potencialmente de manera positiva o negativa en el desempeño laboral de los trabajadores o colaboradores de una empresa.

Un aspecto importante al que impacta el clima organizacional de una empresa es la motivación de los empleados. Bejarano (2013) en su estudio apunta la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow: o Pirámide de Maslow, que es identificada como la teoría psicológica sobre la motivación humana:

1. Las necesidades fisiológicas. Estas incluyen las necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas.
2. Seguridad. Surgen de la necesidad de que la persona se sienta segura y protegida.

3. Afiliación. Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación.
4. Reconocimiento. Se refieren a la manera en que se reconoce el trabajo del personal, se relaciona con la autoestima.
5. Autorrealización. Son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad.

Respecto a las teorías de recursos humanos que se pueden aplicar para estos constructos del estudio, se encuentran las motivacionales, (Bejarano, 2013) y señala una de las más importantes, señalando la de Frederick Herzberg quien formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan dicha conducta:

- ✓ Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo considerando el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal.
- ✓ Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, incluyendo los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

- **Definiciones**

Para Madhumitha & Akshaya (2023) el clima organizacional puede definirse ampliamente como la percepción compartida entre los empleados de la organización del entorno con el que se enfrentan todos los días. Se refiere a las condiciones que fomentan u obstaculizan los esfuerzos creativos de los empleados. Un clima positivo fomenta la productividad y disminuye la rotación. El clima organizacional es un barómetro para juzgar el sentimiento de

los empleados sobre las políticas y prácticas del empleador. Y usando el barómetro, podemos medir la eficiencia de las mismas y alinearlas con los objetivos y la estrategia de la organización.

Conocer el clima organizacional permite detectar factores como, la motivación, recompensa e incentivo, beneficios laborales, etc. los cuales son claves para un buen ambiente laboral, así como para el logro de los objetivos y las metas (Reyes, 2023). También Reyes (2023) citando a Bonilla (2022), menciona que según el libro de Chris Reimer, Happywork, los factores que afectan el clima laboral tienen que ver con un mal liderazgo, la mala comunicación, el no recompensar debidamente el trabajo, la ausencia de trabajo en equipo, el no preocuparse por el bienestar laboral y la desmotivación. Sin embargo, para Martínez (2020) un mal clima laboral es aquel que tiene alta rotación, baja productividad, impuntualidad, actitudes negativas, incumplimiento de los objetivos y ausentismo.

Para diferenciar al constructo clima organizacional de la cultura organizacional, Hernández Sampieri (2014) menciona que una cuestión básica para entender la diferencia entre ambos constructos en su origen, es señalada por Denison en 1996. Agrega Sampieri que los estudios de clima tienen sus raíces en la teoría de campo de Kurt Lewin, tal y como se comentó al hablar de las primeras investigaciones en la materia. Los estudios de cultura se fundamentaron en el interaccionismo simbólico y el constructivismo social. Los antecedentes iniciales del clima conducen a la concepción de que una persona es distinta de su contexto o ambiente social. Consecuentemente, el clima es “creado” por los gerentes (la dirección) y los empleados simplemente trabajan dentro del clima, pero “no lo crean”. Los antecedentes de la cultura no separan al individuo de su ambiente; por lo tanto, la cultura es tanto el medio como el resultado de la interacción social. Hernández Sampieri (2014), también añade que Denison (1996) efectuó una comparación entre ambos constructos, los cuales se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Comparación entre la cultura y el clima organizacional

Concepto (foco)	Cultura Organizacional	Clima organizacional
Epistemología	Contextual	Nomotética / Comparativa
Punto de vista	De los nativos	Del investigador
Metodología fundamental	Cualitativa	Cuantitativa

Aspectos concernientes	Valores y premisas	Consenso en percepciones
Fundamentos teóricos	Teoría crítica / Construcción social	Psicología organizacional más bien cuantitativa
Disciplina básica	Antropología / Sociología	Psicología

Fuente: Elaboración propia. Extraído de Denison (1996), del estudio de Hernández Sampieri (2014)

Existen compañías consultoras, asociaciones y especialistas de recursos humanos que pueden apoyar a la empresa a diagnosticar su clima organizacional específico. Un método sencillo es al que hace referencia Reyes (2023) citando a Mora Díaz (2019), señalando que conocer el clima organizacional es crucial para el éxito de la empresa, por ello es clave que los gerentes sepan cómo analizarlo y diagnosticarlo a través de los siguientes tres elementos: 1. Evaluar de dónde provienen los conflictos e insatisfacciones que conllevan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, 2. Buscar cambios indicativos para la gerencia sobre los elementos hacia donde debe dirigir sus intervenciones y 3. Este conocimiento proporciona información sobre los procesos que determinan el comportamiento organizacional, facultando la toma de decisiones a fin de introducir cambios planificados, promover nuevas actitudes y conductas, ajustes en la estructura organizacional de manera total o parcial en algunos de sus subsistemas.

Yang, W. & Alves, J. C. (2021) apoyando en varias investigaciones que el comportamiento de los empleados está influido por factores tanto personales como factores ambientales. Las actitudes en el lugar de trabajo están influenciadas por una variedad de factores organizacionales. e interacciones sociales. Clima colectivo y cultura organizacional son palabras utilizadas para describir cómo los empleados perciben sus lugares de trabajo. El clima empresarial tiene un impacto directo en el comportamiento de los empleados. Uno de los aspectos más importantes de una organización que influye en el comportamiento de las personas es la cultura organizacional, que se define como las creencias y valores compartidos dentro de la organización y el vínculo entre el clima organizacional y sus resultados. La efectividad, el desempeño individual y la satisfacción laboral son variables dependientes del clima organizacional. Lan, Y. L., Huang, W. T., Kao, C. L., & Wang, H. J. (2020) mencionan que el clima organizacional refleja las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral, y esto

es una información valiosa para una organización y puede ayudarla a identificar y mejorar las eficiencias en el lugar de trabajo, mejorando así la capacidad de los empleados. intención de quedarse. Estudios realizados han demostrado que un clima organizacional de apoyo, la satisfacción de los empleados y la motivación tienen un vínculo positivo y reduce la presión sobre personal, también han señalado que el conflicto de roles y la descripción de puestos en el lugar de trabajo afecta la satisfacción laboral de los empleados, la intención de rotación, el compromiso organizacional y el desempeño laboral. Lo cual puede tener un impacto positivo y significativo sobre el agotamiento laboral.

Para tratar de normalizar el concepto de clima organizacional, Hernández Sampieri (2006) efectuó una revisión de la literatura con más de cincuenta estudios realizados en Estados Unidos y Europa, también seis en México, todos entre 1960 y 2003. Sampieri encontró que las dimensiones más comunes son la percepción de la dirección y de la gerencia en aspectos específicos como apoyo experimentado, cooperación-trabajo en equipo, percepción sobre el desempeño, resultados, calidad, recompensas, autonomía, innovación, comunicación y motivación (principalmente intrínseca).

Rahka (2022) habla de dos cuadrantes importantes del clima organizacional, que son la relación humana y el sistema abierto. El cuadrante de relaciones humanas consiste en siete dimensiones incluyendo bienestar de los empleados; autonomía; participación; comunicación; énfasis en la formación; integración; apoyo de supervisión. El sistema abierto contiene cuatro dimensiones: flexibilidad; innovación; enfoque hacia el exterior y reflexividad. Así mismo Sampieri, (2014) menciona que el concepto del clima organizacional ha recibido en las últimas décadas atención importante por parte de psicólogos industriales, administradores del desarrollo empresarial y sociólogos de la organización. Particularmente, a partir del año 2000 recobró un notable interés, lo cual se debe, en gran medida, a que la mayoría de los modelos de comportamiento organizacional se centran en las percepciones del ambiente laboral, referido como el clima organizacional.

Rada (2004) comenta que el constructo clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en 1960. No obstante, agrega Rada, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde

con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento: a) la escuela de la Gestalt y b) la escuela Funcionalista. Ambas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste.

Ahondando en la conceptualización del clima organizacional Rada cita a Francis Cornell (1955), quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.

Chiavenato (2011), define al clima organizacional como al ambiente existente entre los miembros de la organización, que está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y aumenta la moral de los miembros, y es desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. Sus dimensiones son: Motivación, necesidades personales y moral de los miembros (satisfacción alta).

Otra definición es la que establecen Moran, & Volkwein,. (1992) quienes indican que el clima organizacional es una característica relativamente duradera de una organización que la distingue de otras organizaciones: y encarna las percepciones colectivas de los miembros sobre su organización con respecto a dimensiones tales como: a) autonomía, confianza. cohesión. apoyo, reconocimiento, innovación y equidad. El clima organizacional se produce por la interacción de los miembros; sirve de base para interpretar la situación; refleja las normas, valores y actitudes predominantes de la cultura de la organización; y actúa como fuente de influencia para moldear el comportamiento.

La definición de clima organizacional que se considera es adecuada en particular a esta investigación es la de Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992) porque integra los aspectos más relevantes del clima organizacional, ya que menciona que esta variable independiente es una base para entender la situación que vive la empresa y es una fuente de influencia que moldea el

comportamiento del empleado ya que Incluye las percepciones colectivas de los miembros sobre su organización con respecto a dimensiones tales como autonomía, confianza. cohesión. apoyo, reconocimiento, innovación y equidad; así mismo resalta la interacción de los miembros; e incluye las normas, valores y actitudes predominantes de la cultura de la organización.

c) Investigaciones aplicadas para Clima Organizacional

Abun, Menor, Catabagan, Magallanes & Ranay (2021) realizaron una investigación, que tenía como objetivo del estudio el determinar la correlación entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los empleados. Fue llevada a la práctica en Llocos, Filipinas, usando un método cuantitativo y como población al personal docente y administrativo de los colegios de la región de Llocos, Filipinas. Los resultados obtenidos indican que existe una correlación significativa entre el clima organizacional y el compromiso laboral (retención de talento) de los empleados e incluso cuando las dimensiones del clima organizacional (transparencia, estándares, responsabilidad, flexibilidad, esquema de remuneraciones, reconocimiento y el trabajo en equipo son significativamente correlacionadas con las dimensiones del compromiso cognitivo del trabajo, compromiso emocional del trabajo y compromiso físico del trabajo.

Otra investigación relacionada con clima organizacional y la retención del empleado a través de su compromiso con el trabajo es la que desarrolló Okwuse & Ugherughe (2023), cuyo objetivo fue identificar la relación entre clima organizacional y compromiso del empleado (coadyuva a la retención del talento). Se realizó en los hoteles del sector turístico (BON, Bedouin, Mootclaive, Signatroies, Manuex Place, Peemos y Park Royale Hotels) de Warri, Delta State, Nigeria. Se usó el método cuantitativo y los resultados arrojaron que la seguridad del trabajo tiene una relación positiva con el compromiso del empleado, lo que significa una buena medida del clima organizacional, que el diseño del trabajo del trabajo tiene una correlación significativa con el compromiso del empleado, lo que implica que el diseño del trabajo es una buena medida del clima organizacional.

También mostró que el diseño del trabajo y la seguridad del trabajo tienen una correlación fuerte positiva. Así mismo la seguridad del trabajo y el lugar del trabajo tienen una correlación positiva. La comunicación interna tiene una correlación positiva fuerte con el compromiso del empleado, lo que implica que el diseño del trabajo es una buena medida del

clima organizacional. El grado en que las medidas del clima organizacional representaron el cambio en el compromiso del empleado, lo muestra la R², que indicó que el modelo explica en un 60 % del cambio en el compromiso del empleado lo explica el clima organizacional.

Suryana (2023) recomienda a las empresas que para poder mejorar un buen clima organizacional, fortalezcan el sistema de la estructura organizacional en la empresa, especialmente para evitar la burocracia, proporcionando recompensas por el buen desempeño de los empleados no sólo en base a incentivos de ventas. Además, las empresas también deben poner atención a los indicadores del clima organizacional general, como la burocracia, la autoridad otorgada a los empleados, recompensas y apoyo de superiores y compañeros de trabajo para contribuir de manera significativa influir en la satisfacción laboral y, en última instancia, mejorar el rendimiento de los empleados. Para Madhumitha & Akshaya (2023) la gerencia puede tomar medidas para mejorar el clima organizacional. La fuerza de la organización depende de la eficacia de los empleados. Debe hacer revisiones de desempeño y sistemas de evaluación más eficientes. Debe ser efectivo y mejorar las evaluaciones que se llevan a cabo, lo que debería resultar en un aumento compromiso de los empleados.

Las organizaciones son consideradas sistemas sociales en donde el talento humano, desempeña diversas actividades y funciones en base a sus áreas establecidas con el único propósito de cumplir los objetivos trazados enfocados en la misión de cada organización. Hoy en día el desarrollo del recurso humano es indispensable y considerado como un ente social que tiene como función poder relacionarse con la sociedad y su entorno para establecer objetivos organizacionales. Es por ello por lo que el clima organizacional en las instituciones es de vital importancia, porque permite mantener un ambiente favorable para el rendimiento de los trabajadores dentro de la organización lo cual genera resultados positivos, enfocados en mejorar y lograr la productividad.

2.2.3. Variable independiente X3 Gestión del Capital Humano

a) Teorías de la variable Gestión del Capital Humano

Para profesionalizar y generar eficiencia en los procesos, políticas y prácticas encargadas de administrar el capital humano, se tiene entre otras, la Teoría del Capital Humano, para la cual Afiouni (2013) establece que sus orígenes se dan cuando se presenta el surgimiento

de la Human Capital Theory (Teoría del Capital Humano), que se dio bajo una perspectiva microeconómica donde los economistas clásicos consideraban el trabajo humano como un aporte de fuerza física, restandole importancia a los conocimientos y habilidades. Esta idea fue desafiada sustancialmente en la década de 1960, cuando el premio Nobel y economista Theodore Schultz (1961) presentó el concepto de capital humano por primera vez a principios de la década de 1960, con la idea de que este campo incluye habilidades, conocimientos, capacidades y calificaciones que poseen los individuos. Más tarde, Becker (1962) relacionó capital humano con el factor tiempo de otra manera, indicando que este incluye tiempo, salud y esperanza de vida además de los factores nombrados arriba.

Afiouni (2023) apunta también que partiendo de la teoría capital humano de Schultz y Becker y Mincer (1962) investigó empíricamente la relevancia de las inversiones en capacitación en el trabajo para ciertos patrones de ingresos y comportamiento laboral. Desde principios de la década de 1960, la teoría del capital humano desarrolló por varios años un modelo teórico muy consistente que contiene un conjunto completo de herramientas y conceptos que se aplicaron en esta variable (Nerdrum y Erikson, 2001). La gestión del talento, según Jariyapanya (2022) en Chuai et al. (2008), es un nuevo enfoque para la gestión de recursos humanos. Se centra en el talento y equipos con talentos, que asocian la idoneidad de roles, ambiente y supervisores con los objetivos de la organización, con el fin de contribuir al máximo desempeño. La teoría basada en el talento ve la capacidad del talento como el único recurso que puede ayudar a una empresa a establecer y mantener una ventaja competitiva. Por lo tanto, el énfasis de la organización debe ser atraer y mantener un alto potencial y empleados de alto rendimiento.

Otra filosofía orientada a mejorar la administración y operación del área de recursos humanos en los negocios y que contribuye a gestionar de manera eficiente y con mayor calidad al capital humano es la teoría explicativa, de la cual Guerrero (2022), menciona que habla sobre mecanismos de la conducta humana planeada, donde diversos estudios han intentado explicar la conducta, sin embargo, uno de los modelos teóricos que mejor cubre la intencionalidad de individuos en el contexto organizacional es el de Icek (1991). Esta teoría se apoya en componentes psicológicos como la predisposición y las actitudes laborales que son predictores del comportamiento y toma de decisiones, ambas impactan en la sostenibilidad organizacional.

Este modelo establece que los mecanismos que generan una elección consciente responden a necesidades temporales, las mismas que se modifican tras un periodo de integración del individuo a la organización.

Una de las filosofías actuales más desarrolladas, que es útil para gestionar los recursos humanos es la teoría de la clase creativa del crecimiento económico. Hoyman (2009) señala que es un concepto multifacético que representa una nueva clase, un sector emergente de la economía y un plan urbano para el crecimiento económico y el desarrollo. En esta teoría se afirma que la presencia de clusters tecnológicos, poblaciones talentosas y la tolerancia atrae un importante número de trabajadores creativos y la presencia de esta “clase creativa” impulsa la innovación y crecimiento económico en las ciudades. Hoyman (2009) agrega que como *The Flight of the Creative Class* (Florida 2005), la clase creativa es responsable de las diferencias en el crecimiento a través de una gama de países industrializados de todo el mundo. La implicación es que los “países creativos” están atrayendo más investigadores, informáticos y empresarios extranjeros que países que no han desarrollado ciudades abiertas y tolerantes. La clase creativa tiene dos estratos: a) la clase súper creativa (informáticos, académicos, arquitectos y artistas) y b) La clase creativa de profesionales (gerentes, contadores, abogados y profesionales de la salud).

Existe otra filosofía de administración para hacer una gestión exitosa del capital humano y es la Teoría de Los Recursos de Michel Porter. Porter (1996) establece que el desafío de desarrollar o restablecer una estrategia clara depende principalmente del liderazgo organizacional. Con tantas fuerzas en contra, para hacer elecciones y concesiones en las empresas, se debe tener un marco intelectual claro que oriente la estrategia y sea un contrapeso necesario. Además, los principales líderes deben estar preparados para tomar las elecciones que son esenciales. En muchas empresas, el liderazgo ha degenerado en orquestar mejoras operativas y hacer tratos. Pero el papel del líder es más amplio e importante y su núcleo es la estrategia, definiendo y comunicando las características únicas de la empresa, negociando, haciendo concesiones y gestionando el ajuste entre las actividades críticas. El líder debe proporcionar la disciplina para decidir qué cambios se harán en áreas críticas con el fin de responder a las necesidades de los clientes, evitando distracciones organizacionales y manteniendo la identidad de la empresa. Habrá presiones constantes para hacer concesiones y

tomar decisiones. Uno de los trabajos del líder es enseñar a otros de nivel inferior en la organización sobre estrategia y deben saber en ocasiones decir no.

Alvarado y Moreno (2022) señalan que desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos se puede cambiar el objeto de estudio económico al análisis empresarial de su época, adoptando a las empresas como objeto material de la lógica y aplicación de la teoría económica. De esta manera, se puede considerar que la vigencia de esta perspectiva para empresas modernas radica en adjudicar la heterogeneidad de las organizaciones a la interacción dinámica de sus recursos, y la forma en cómo cada empresa puede generar y administrarlos para poder competir dentro de un mismo mercado. El concepto de “recurso” se convierte en una definición genérica para cualquier insumo que contribuya directa o indirectamente en la rentabilidad de la empresa, lo que permite evaluar los recursos intangibles que no son evaluados por otros modelos (Alvarado y Moreno, 2022 en Zhao y Morgan, 2017).

La Teoría de la gestión del capital humano abarca los procesos, políticas, procedimientos, prácticas y estructuras para la selección, contratación, capacitación, evaluación y protección de todo el personal de la empresa. Lo anterior es acorde a lo que señala Hernández (2017) en Gallardo-Gallardo et al. (2012) quienes recomiendan que, para gestionar eficientemente el talento humano, los directivos deben saber que el talento humano, (a) es identificable por un excelente desempeño y/o potencial, (b) no se trata exclusivamente de habilidades innatas, sino que, en parte, se pueden desarrollar, y (c) está muy vinculado a las actitudes, en concreto al compromiso de la persona con la tarea realizada. La gestión de talento humano constituye, por tanto, el gran reto para las empresas. La gestión de talento humano consiste en implementar una estrategia y sus prácticas para conseguir un aumento en la productividad, desarrollando procesos mejorados para atraer, desarrollar, retener a empleados con las capacidades y aptitudes necesarias para satisfacer las necesidades de la empresa (Kehinde, 2012).

Para un mejor entendimiento del constructo gestión del capital humano, se puede referenciar a Chiavenato (2011) cuando aborda el teoría y enfoque de Tavistock. El modelo sociotécnico de Tavistock fue una propuesta de sociólogos y psicólogos del Instituto Tavistock de Londres que establece que toda organización es una combinación administrada de tecnología y personas, de manera que ambas partes se encuentran en interrelación recíproca. La

organización, además de considerarse un sistema abierto en constante interacción con su ambiente, se entiende también como un sistema sociotécnico estructurado, donde las organizaciones tienen una función doble: a) Técnica: relacionada con la organización del trabajo y la realización de las tareas con ayuda de la tecnología disponible y b) Social: se refiere a los medios para relacionar a las personas entre sí con el propósito de que trabajen en conjunto.

Una teoría que puede ser de gran utilidad para comprender la gestión de capital humano es la Teoría del Desarrollo Organizacional. Macías (2022) explica que surge en los Estados Unidos en 1962 a partir de los trabajos de un grupo de científicos que enfatizó en el desarrollo planificado de las organizaciones y crearon un conjunto complejo de ideas sobre la relación individuo - organización – ambiente. Macías (2002) agrega que las organizaciones de la sociedad actual se encuentran enmarcadas por un macrosistema en constante cambio y transformación, lo cual provoca la necesidad de diseñar empresas flexibles y adaptables a los mismos, construyendo nuevas estructuras organizacionales y modificando la cultura organizacional, para lo cual se necesita una nueva conciencia social de los seres humanos.

Macías (2002) comenta también que el desarrollo organizacional va a ser un proceso planeado de cambio organizacional, orientado a la cultura, las estructuras y los procesos de la organización, con el objetivo de que pueda renovarse antes los cambios, aprenda cómo solucionar sus problemas de forma más efectiva y sobreviva en este nuevo entorno; exigiendo de manera conjunta cambios estructurales en la empresa (en el organigrama, en los métodos, rutinas y procedimientos de trabajo, etc.), en los procesos empresariales (toma de decisiones, liderazgo, delegación, etc.) en la cultura y el clima organizacional. Sus metas están orientadas a lograr una mayor eficiencia, eficacia, competitividad y productividad organizacional; así como al desarrollo integral de los individuos en las organizaciones.

b) Definiciones de la variable X3 Gestión del Capital Humano

Un proceso clave de recursos humanos es la gestión del capital humano, porque son las personas quienes con sus habilidades, conocimientos, experiencia, entusiasmo y compromiso cristalizan los objetivos de la empresa (Gómez, 2023). Dentro de las definiciones más actualizadas se encuentra la de Berru Coral (2022), que establece a la Gestión del Capital Humano como el proceso de administrar el capital más valioso de la organización, que es el

personal que labora en ella, a través de la gestión total de cada uno de los elementos básicos que integran a este sistema, como son el reclutamiento, selección y desarrollo, la administración de sueldos y beneficios, integración de la familia, cuidar la relación de la empresa con su entorno, así como con las instituciones laborales que inciden en la vida del personal y en el cierre de su vida laboral, con la finalidad de que los empleados que laboran en la empresa lleven una vida familiar y laboral equilibrada.

Otra definición de gestión del talento es la de Sundarapandiyan y Babu (2016) que indican que la planeación de talentos para el futuro no es una actividad de una sola vez, ya que es un proceso sistemático continuo. La Gestión del Capital Humano representado por el personal talentoso, incluye la atracción, reclutamiento, Desarrollo, retención y sucesión planeada de los empleados de una organización. El diagnóstico organizacional permite identificar el gap entre lo que la organización tiene respecto al capital humano y lo que planea tener en el futuro. Esto involucra efectuar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa para priorizar la visión, misión y valores de la organización. Con base a este análisis se establece un plan y un mapa de requerimiento de talento que con una efectiva gestión de este valioso personal se tendrá a los líderes que transformarán a la organización.

Para García (2012) la gestión de capital humano es el conjunto de principios, procesos y actividades de carácter técnico, especializado y funcional, encaminados a planificar, organizar, dirigir y controlar las diversas funciones operativas relativas a la administración de recursos humanos de la empresa con el fin de atraer, contratar, desarrollar y mantener el equipo humano que trabaja en ella.

Una definición de Gestión del Capital Humano, es la que mencionan Martin, L., Dabic, M., & Lord, G. (2023) al citar a Dabic, Maley, Moeller & Vlači (2021), donde menciona que, aunque existe un consenso limitado sobre la definición de gestión del capital humano, generalmente se entiende como el conjunto de acciones estratégicas que organizaciones formulan y realizan para atraer, desarrollar y retener recursos humanos críticos. Capital humano es el valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, conocimientos, adaptabilidad, toma de decisiones y capacidad de relacionarse con los demás, administrar a estas personas efectivamente es gestión de capital humano (Abarzua, 2005).

La definición de Gestión del Capital Humano seleccionada es la de Berru Coral (2022), porque resalta que el capital más valioso de la organización, es el personal que labora en ella, y que a través de la gestión de cada uno de sus procesos, como son el reclutamiento, selección, evaluación, administración de sueldos y beneficios e integración de la familia, se logra entre otras cosas cuidar la relación de la empresa con su entorno, con la finalidad de que las personas que laboran en la empresa lleven una vida personal y laboral equilibrada. Hace referencia a los procesos clave de la gestión del capital humano lo que permite entender de forma más clara su conceptualización y aplicación práctica, también especifica los atributos de esta variable independiente y eso nos permite elaborar instrumentos de comprobación más objetivos de su utilización en las organizaciones. Además, integra la parte organizacional, social, emocional, intelectual y vivencial del individuo, lo que nos ayuda a justificar su importancia con relación a la atracción y retención del personal.

c) Investigaciones aplicadas para la variable X3 Gestión de Capital Humano

Alkalha, Z., Al-Zu'bi, Z., Al-Dmour, H., Alshurideh, M., & Masa'deh, R. (2012), realizan una investigación cuyo objetivo fue medir el efecto de las políticas de recursos humanos (planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, análisis y diseño de puestos, motivación, evaluación del desempeño y participación de los empleados en la toma de decisiones) sobre el desempeño, y evaluar el alcance de la aplicación de las políticas de recursos humanos en los bancos de Jordania. Usaron el método cuantitativo. Su población fue de 25 bancos que operan en Jordania. Los resultados mostraron que las variables tienen una relación positiva con las políticas de Gestión de Capital Humano. Así mismo se encontró que el desempeño organizacional se ve impactado por las políticas de recursos humanos. También se observó que la política de recursos humanos más importante que afecta el desempeño organizacional es la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Otra investigación es la de Guerrero (2022), cuyo objetivo de estudio era explorar la influencia de factores de captación, retención de personal y el nivel de compromiso organizacional (asociado a la retención del talento). Se realizó en Arequipa, Perú y su método de estudio es descriptivo, observacional, prospectivo en operadores de planta, construido con métodos de recolección cuantitativa de datos. La población la conformaron los postulantes a una compañía minera del sur de Arequipa (Perú) a puestos de operarios de planta, quienes fueron

elegidos de modo intencional para los fines de la investigación. Los resultados muestran que las medias de atracción son mayores para el factor reputación institucional y capacitación, siendo los factores que mejor explican la retención del talento. Las marca empleadora, un buen lugar para trabajar y los programas de capacitación, incrementan la probabilidad de que el personal permanezca en la organización. La atracción aumenta con el salario y la seguridad laboral en la muestra, hallándose niveles promedios de retención comparado con aquellos que se ven atraídos por el factor de reputación institucional. Se halla correlación positiva muy fuerte entre factor de atracción “capacitación” como elemento de retención del talento.

Vale la pena enfatizar que dos tareas críticas o subprocesos de la Gestión del Capital Humano son la atracción y la retención del Talento humano. Este último (retención) es una de las variables que se estudian en la presente investigación. Anwar A Nisar Q. A. Khan N Z A. & Sana (2014) establecen: “en cuanto a la atracción que: El estudio de Albinger y Freeman indicó que la reputación de la organización es un factor importante para atraer empleados clave. Revela que las empresas sociales corporativas atraen en gran medida a nuevos empleados. El estudio de Neal & Gebauer aclaró los factores (monetarios y no monetarios) que hacían que las personas se sintieran atraídas hacia una determinada organización. Estos factores afectaron las elecciones individuales con respecto a la oportunidad de trabajo en una organización y la selección de una organización. Los factores como el equilibrio entre la vida personal y laboral, la remuneración competitiva y el trabajo desafiante son uno de los factores importantes para atraer empleados”.

2.2.4. Variable independiente X4 Esquema de Remuneraciones

a) Teorías de la variable X4 Esquema de Remuneraciones

Hermanto, Tecolu & Sandra (2023) mencionan que en esta era de globalización, los recursos humanos son muy importantes para que las empresas alcancen los visión, misión y objetivos de la empresa, porque en su mayoría las actividades operativas de la empresa son ejecutadas por ellos, por lo que en el desempeño de su trabajo se espera que toda la alta dirección deba poner atención al bienestar de sus trabajadores. Hermanto, Tecolu y Sandra consideran que la alta dirección debe proporcionar apoyo de alto impacto para sus empleados, y la alta dirección también debe brindar retroalimentación, entrenamiento, sesiones individuales para apoyar cualquier trabajo en curso para lograr los objetivos de la empresa. El apoyo directivo en la gestión del talento es muy útil para que cada empleado mejore mientras realiza el trabajo que

le corresponde. El bienestar de estos empleados incluye compensaciones y beneficios que deben recibir después de haber cumplido sus obligaciones.

Una de las teorías que se puede utilizar para analizar de forma adecuada esta variable a Teoría del Capital Humano quien identifica la dificultad para medir los beneficios de la inversión en capital humano, e indica que el problema estriba en cómo diferenciar los gastos de consumo de los gastos de inversión. Para solucionar esto, él propone un método alternativo para calcular la inversión humana a través de su rendimiento en vez de hacerlo por su costo. Cualquier aumento de la capacidad producida por la inversión humana se convierte en una parte del agente humano y por lo tanto no puede ser objeto de venta, está, sin embargo, “en relación con el mercado” al afectar a los sueldos y salarios que puede percibir el agente humano. El aumento resultante de los ingresos es el rendimiento de la inversión.

Otro pionero que mencionan Monroy y Flores (2009) es Becker (1983), quien es considerado como el sistematizado de los aportes de Schultz. Becker nombro a la segunda mitad del siglo XX como la época de la gente, debido a que el desarrollo de una nación se mide por el uso de los conocimientos, de las técnicas y de los hábitos de la población. Su punto de partida consistió en analizar los aportes realizados por Schultz para realizar una reformulación de la teoría de la inversión en capital humano, registro la falta de la elaboración de un conjunto amplio de implicaciones empíricas a las cuales se dedicó, encontró varias relaciones al respecto:

- Los ingresos suelen aumentar con la edad a una tasa decreciente. Tanto el ritmo de aumento como el de descenso tienden a estar relacionados positivamente con el nivel de
- Las tasas de paro tienden a estar relacionadas inversamente con el nivel de cualificaciones.
- Las empresas de los países subdesarrollados parece que son más ‘paternalistas’ con los empleados que las de los países desarrollados.
- Las personas más jóvenes cambian de trabajo con más frecuencia y reciben más escolarización y formación en el trabajo que las personas de más edad.
- La distribución de los ingresos está sesgada positivamente, sobre todo entre los trabajadores profesionales y otros trabajadores cualificados. 6 Las personas más competentes reciben más educación y otros tipos de formación que las otras. 7 La división del trabajo es limitada por las dimensiones del mercado.

- El inversor en capital humano es más impetuoso y, por tanto, es más probable que yerre que el inversor en capital tangible.

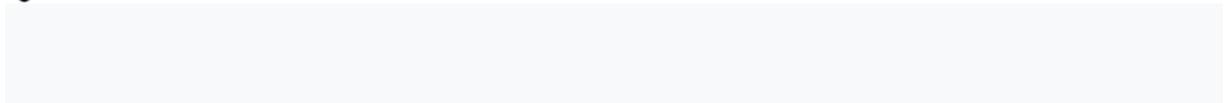
Con el objetivo de asegurar en el mediano y largo plazo la retención del talento en las organizaciones puede utilizarse la teoría de Mulyadi. Hartoyo (2023) la explica citando a su creador Mulyadi (2016), al especificar que hay varios factores que pueden afectar la compensación: 1. Oferta y demanda. Si la oferta de mano de obra es muy escasa o menor que el salario demandado será alto y viceversa, si la demanda de mano de obra disminuye, las oportunidades laborales se vuelven escasas, entonces los salarios tenderán a ser bajos. 2. Capacidad de pago. La capacidad de la empresa para pagar la compensación o el salario de la empresa depende de la escala del negocio y el buen nombre de la empresa. 3. Sindicatos. Si el sindicato tiene una posición fuerte, la posición de los empleados también será fuerte en la determinación de las políticas de compensación. 4. Productividad del trabajo. Si el sueldo o los salarios que se dan a los empleados son altos y se ajustan a productividad, entonces para los empleados que sobresalen cada vez más, los sueldos o salarios más altos.

Respecto a la teoría de Mulyadi, también Resca y Munand (2022) mencionan que cada empresa tiene recursos naturales y capital humano que pueden ser utilizados para alcanzar los objetivos de la empresa. Los recursos humanos son uno de los factores importantes que deben ser propiedad de cada empresa. Son el principal soporte para impulsar la organización y realmente apoya el logro de los objetivos de la empresa. Para mejorar el desempeño del talento la empresa debe proporcionarle recursos adecuados como remuneración. Proporcionar remuneración en forma de pago de salario a los empleados de la empresa debe llevarse a cabo de forma sistemática.

En relación con el talento humano (Rodríguez, 2020) establece lo siguiente: “En el actual entorno empresarial y social, las empresas son cada vez más conscientes que para lograr el éxito es vital atraer y retener empleados con excelentes habilidades, también llamados empleados clave. Estos trabajadores talentosos con alto potencial son particularmente valiosos para las organizaciones, por lo que se convierten en un recurso escaso que debe ser atraído y retenido. Por lo anterior, el área de recursos humanos debe plantear una estrategia visionaria sobre la forma de remunerar y retener al talento.

B) Definiciones de la variable X4 Esquema de Remuneraciones

Sorn, M. K., Fienena, A. R., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023) analizando una serie de investigaciones resaltan que la retención de empleados se ha convertido en un tema crítico para las organizaciones en los últimos años, ya que los costos de las altas tasas de rotación pueden ser perjudiciales para la productividad y el éxito general de una empresa. En el mercado competitivo laboral actual, retener a los mejores talentos es esencial para mantener un flujo de productividad sostenido y garantizar que los empleados comprendan la visión de la empresa y cumplan con las expectativas de su función. En cambio, es más probable que los empleados permanezcan en una empresa si se sienten valorados por su lugar de trabajo y por las personas a su cargo, lo que significa brindarles beneficios que satisfagan sus necesidades. Las personas renuncian a sus trabajos por diversas razones, incluido el estrés laboral, la satisfacción laboral, la seguridad laboral, el entorno laboral, la motivación, los salarios y las recompensas. Como tal, las organizaciones deben adoptar estrategias efectivas para mejorar el desempeño de los empleados y reducir la rotación. Una de esas estrategias es la implementación de paquetes de compensación competitivos. Sorn, M. K., Fienena, A. R., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023) agregan que La retención de empleados es un problema importante para empresas de todos los tamaños. Mientras que hay muchos factores que contribuyen a la retención de empleados, la compensación es uno de los mas importantes



Arciniegas Arjona (2023) recupera información de (Chiavenato I. , 2020) y (Puyal, 2006) relacionada con la clasificación de los tipos de salarios: a) Salario por unidad de tiempo, que es el pago con base en la cantidad de tiempo que la persona está a disposición de la compañía, puede ser: una hora, una semana, una quincena o un mes, b) Salario por resultados, que depende de la cantidad de o el número de piezas producidas. También abarca incentivos o comisiones por la productividad alcanzada, c) Salario por la tarea, que es el pago de la fusión de los dos tipos anteriores, no obstante, los empleados están sujetos a una jornada laboral y a cumplir con las tareas y responsabilidades asignadas, y d) Salario emocional, que es cualquier tipo de compensación, retribución intangible (no monetaria) que el trabajador percibe a cambio de sus funciones. El salario emocional es un instrumento facilitador para la conciliación entre la vida laboral y personal del colaborador (Puyal, 2016).

Siisa y Ortiz (2023) añaden que las organizaciones que busquen implementar esquemas de compensación deben conocer las principales tendencias. Están primero la tendencia 1, que son aceleradores de impacto con recompensas que promueven resultados específicos de rendimiento o comportamiento, luego la tendencia 2, que es la compensación centrada en la cultura y que consiste en estímulos que se conectan con el propósito de la empresa, la misión, la ética, los valores y los intereses de los empleados. Luego la tendencia 3, que es la inversión en el talento, que se traduce en recompensas que invierten en las habilidades y capacidades de los colaboradores, con el objetivo a de desarrollar sus competencias y su crecimiento profesional, otra es la tendencia 4, que son aceleradores del bienestar y que sirven para fomentar una fuerza de trabajo próspera y orientada a mejorar la experiencia laboral y por último la tendencia 5, que es la compensación personalizada con base en la analítica del talento y que tiene como fin conocer las características principales de la fuerza laboral y estructurar sistemas personalizados a los grupos generacionales a través del uso de herramientas tecnológicas. Los esquemas de compensación marcan la diferencia en como la organización afronta temas de equidad en remuneración salarial y de adaptación al cambio.

Ramos, K. Á., Mata, G. A. G., & Torres, P. A. C. (2021) establecen que el paquete de beneficios económicos varía dependiendo del tamaño de las empresas y de acuerdo con los resultados que compartió el Instituto Jalisciense de Tecnologías de la Información A.C. (IJALTI) en su reporte anual IT Talent 2020, las variables para definir la matriz de sueldos y

salarios da especial importancia a la experiencia, certificaciones, nivel de estudios y complejidad de las funciones a realizar. Un factor adicional y no menos importantes es el salario emocional, que la retribución, no monetaria y adicional, que el colaborador recibe a cambio de su trabajo. Algunos ejemplos de salario emocional son: • Formación y desarrollo • Trabajo remoto • Días de vacaciones adicionales • Seguro de gastos médicos menores o mayores • Espacios para alimentarse y convivir • Sentido humano • Obras sociales.

Para (Montoya, 2008) existe una integración entre los elementos que tienen que ver con el sistema de remuneración financiera y los sistemas de reconocimiento y recompensa, como mecanismos diferenciadores para atraer, retener y motivar el talento humano de una organización. De acuerdo a Montoya, los sistemas de remuneración han ido evolucionando. Hace algún tiempo los trabajadores aceptaban suplir necesidades determinadas como básicas, sin embargo, hoy sus deseos van más allá de la superación profesional. Las organizaciones reciben valor agregado de conocimiento, capacidades, habilidades y experiencia del empleado; por lo tanto, los sistemas de compensación deben considerarse el sistema más tangible por el cual el empleado se siente recompensado y reconocido según su trabajo.

Pertiwi, N. K. A. Y., & Supartha, I. W. G. definen que uno de los factores que influyen en la retención de empleados es la remuneración, ya que la compensación tiene un efecto positivo sobre la retención. Una buena compensación aumentará la retención de empleados en un compañía, lo que significa que la compensación es un factor importante que los empleados consideran al tomar la decisión de abandonar o permanecer en la empresa. La compensación es importante para los empleados como individuos, porque los salarios son una forma de valor que reciben por su desempeño y se entregan a la compañía. Con una compensación satisfactoria, el personal sentirá que la empresa les presta atención y los empleados permanecerán en la empresa. La retención de empleados es un proceso en el que se motiva a los empleados a permanecer en la organización durante un largo periodo de tiempo y una de las estrategias que permiten la retención de empleados es un esquema de compensaciones flexible, atractivo y completo.

Montoya (2008) hace una referencia a la teoría de motivación y de la higiene de Frederick Herzberg (1950-1995), para mencionar que todas las actividades de una organización son aspectos motivacionales e higiénicos. Por ser un tema de aspecto legal, tanto empresarios como personal empleado deben acatar y regirse por el mínimo ajustado a sus necesidades específicas que menciona las leyes y regulaciones laborales de México. Montoya también indica en su estudio que la remuneración ha sido un tema importante dentro de la administración, desde los tiempos de Maslow (1908-1970) cuando este hacía mención a una jerarquía de necesidades básicas; con las cuales el individuo se sentía satisfecho

Al respecto Leal (2018) señala con relación a la política salarial de incentivo, que el sistema de recompensas debe tener un programa de estímulos económicos y no económico capaz de incrementar las relaciones de intercambio entre las personas y la organización para lograr las metas y resultados desafiantes. Los nuevos métodos de remuneración incluyen la remuneración variable para aumentar los resultados, la creatividad, la innovación, el espíritu emprendedor y la iniciativa. De acuerdo a Patton T. (1977), la política salarial o de remuneración debe cumplir entre otros con los siguientes criterios:

- a) Adecuada: La remuneración debe de alejar de los patrones mínimos del gobierno y del sindicato.
- b) Equitativa: La paga que recibe cada persona debe guardar proporción con sus habilidades, esfuerzos y capacitación.
- c) Equilibrada: Los salarios, las prestaciones y otros pagos deben proporcionar en total un paquete razonable de premios.
- d) Eficaz en costos A partir de lo que la organización pueda pagar, los salarios, no pueden ser excesivos.
- e) Segura: Los salarios deben ser de un monto suficiente como para darle seguridad a los empleados y servirles para satisfacer sus necesidades básicas.
- f) Incentivadora: Los salarios deben incentivar de manera eficaz el trabajo productivo.
- g) Aceptable para los empleados: Estos deben comprender el sistema de los salarios y sentir que es razonable para ellos y también para la empresa.

Pudiera incluir las siguientes obligaciones de carácter social:

- a) Asistenciales: Asistencia al médico-hospital, asistencia odontológica, ayuda económica, gastos médicos mayores, reembolso de medicinas, becas educativas, seguro de vida, participación de acciones, fondo de ahorro, apoyo a la jubilación, gasolina de automóvil, gastos de representación, automóvil, chofer, prestamos de la empresa, créditos para automóvil.
- b) Recreativas; Agrupación gremial o club, centro vacacional, deportivo o cultural, renta de cas, promociones y excursiones, etc.
- c) Complementarias: Comedor en el centro de trabajo, transporte subsidiado para el personal, estacionamiento privado, cafetería, vales de despensa, entre otras. Tiempo no laborado: Descanso semanal remunerado, vacaciones, días feriados, prima vacacional, aviso previo, ayuda para enfermedades, aguinaldo o mes 13, pagos por rescisión de contrato, gratificación de utilidades, Subsidio por Incapacidad.

Existen propuestas administrativas cuando se trata de abordar el esquema de remuneraciones que sea idóneo para atraer y retener el talento. Una alternativa emanada de las mismas leyes. Los principales planes de incentivos de acuerdo a Ley del Impuesto al Valor Agregado (2012), y por el Impuesto sobre la Renta (2012) en México y a Chiavenato I. (1999) son:

- a) Plan de bonificación anual: Se trata de un monto de dinero ofrecido al final de cada año a determinados colaboradores en función de su contribución al desempeño de la organización, y no suele formar parte del sueldo.
- b) Reparto de acciones de la organización a los colaboradores, es una retribución que se dirige a la remuneración flexible. El bono pagado en dinero es sustituido por papel de la empresa.
- c) Opción de compra de acciones de la organización: Es la oferta de acciones que son vendidas a precio subsidiado o que son transferidas a los colaboradores conforme a ciertos criterios.
- d) Participación de los resultados alcanzados: Se relaciona con el desempeño del colaborador en consecución de las metas y resultados establecidos para determinado periodo. Usualmente son un porcentaje o cantidad de valores de los resultados obtenidos.

- e) Remuneración por competencia: Es la remuneración asociada al grado de información y el nivel de capacidad de cada colaborador. Se premia ciertas habilidades técnicas o competencias necesarias para el éxito de la organización.
- f) Cada empresa establece la política de sueldos y prestaciones (Gómez, 2013) Señala en su investigación que, en muchas de las organizaciones en México, y en Latinoamérica en general, las prestaciones laborales están directamente relacionadas con el ingreso salarial de los empleados, y forman parte fundamental de su motivación extrínseca. Son diseñadas para hacer más eficiente su productividad y el logro de resultados, sin embargo, en ocasiones se tienen que otorgar premios económicos mediante la entrega de un bono semanal o quincenal por la puntualidad y asistencia de las personas a su trabajo.

Existen una serie de prestaciones o beneficios que desde el punto de vista legal en el entorno laboral mexicano es obligatorio para los patrones integrarlas en el paquete de compensaciones que se otorga a los trabajadores, según la **Ley Federal del Trabajo (LFT)**. Vidal Salazar, Cordón-Pozo y de la Torre Ruiz (2015) establecen que el costo del capital humano supone para muchas empresas un gasto muy elevado que hace que, en momentos de incertidumbre económica como los actuales, la política retributiva se convierta en el foco de muchos recortes. Estas actuaciones suelen implicar una fuerte desmotivación de la plantilla y una degradación importante del clima laboral de las organizaciones. También ellos mencionan que por esta razón los especialistas en recursos humanos buscan desarrollar nuevos esquemas retributivos que, sin incidir negativamente en la motivación del personal, sean altamente eficientes en el control de gastos para ganar competitividad.

García Hernández (2016) menciona al marcar la diferencia entre esquemas de remuneraciones fijas con relación a los esquemas de remuneración variable lo siguiente: En los sistemas de retribución fija los empleados reciben una cantidad de dinero fija mensual o anualmente, según viene estipulado en el convenio colectivo firmado (en función de la categoría, número de horas trabajadas, etc.). Por oposición, los sistemas de retribución variable implican que el sueldo recibido no siempre es el mismo y que hay complementos salariales que se añaden a la parte de salario regular o fijo, conectados, por ejemplo, con la evolución de los objetivos de la empresa o del grupo empresarial (en términos de beneficio, ventas, productividad, etc.) o con

la evolución de objetivos a nivel individual (productividad, absentismo, etc.). Una definición apegada a derecho por ser derivada de una ley es la siguiente: Ley Federal del Trabajo (LFT), en específico del artículo 82.

El Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Todo lo que tienen relación con el salario en México está normado en el Capítulo V de la LFT.

Según el artículo 83, el salario puede fijarse por:

- Unidad de tiempo.
- Unidad de obra.
- Por comisión.
- Precio alzado.
- Cualquier otra manera.

Este debe tener los pagos hechos en efectivo por:

- Cuota diaria.
- Habitación.
- Primas.
- Prestaciones en especie.
- Cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Sus dimensiones son: Leyes, salario, unidades de tiempo, jornadas, cuota diaria, prestaciones, prima, leyes, unidades y derecho. Esta es la definición más apropiada en México, ya que es la que está establecida en la ley, y es aquí donde se definen: a) Los componentes salariales, b) las prestaciones, c) las obligaciones, c) los derechos, d) los roles del empleado y e) los roles del patrón o empleador.

En su investigación Arciniegas Arjona (2023) hace referencia a Werther (2019), quien señala que la compensación (sueldos, salarios, prestaciones, entre otros), e el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. El salario representa la principal forma de recompensa organizacional, es una contraprestación por el trabajo que un empleado desempeña en una organización y las prestaciones sociales son beneficios legales que

el empleador debe pagar adicional al salario, para atender necesidades o riesgos originados durante el desarrollo de una actividad laboral.

A efecto de entender el concepto que cubre los escenarios en un esquema de remuneraciones para empresas en general, se puede mencionar lo que señala Hartoyo (2023) en Heryati (2016), donde menciona que la compensación de los empleados incluye todas las formas de pago se da a los empleados y surge de su relación de trabajo. La compensación de empleados tiene dos componentes principales, a saber, pagos financieros directos (sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y pagos financieros indirectos (beneficios financieros tales como seguros y vacaciones pagadas por el patrón).

Los Modelos o Planes de Retribución Flexible permiten a los empleados elegir sobre la composición de su retribución total, tanto en lo referente a su dinero en efectivo como a los beneficios sociales que reciben (Vidal Salazar, Cordón-Pozo y de la Torre Ruiz, 2015 en Hutchinson, 2004).

c) Estudios de investigaciones aplicadas para X4, Esquema de remuneraciones

Un estudio del Esquema de Remuneración y su relación con la retención del talento es el realizado por Khatun (2023), realizado en Maldivas, Bangladesh, cuyo objetivo fue determinar la relación entre las oportunidades de desarrollo y compensación con retención de empleados. Uso un método empírico y con la población formada por empleados que trabajan en el sector minorista principalmente concentrada en la ciudad capital de Maldivas. Los resultados mostraron que el coeficiente de correlación encontró que las oportunidades de desarrollo y la compensación son significativamente correlacionados con la retención de empleados, pero las regresiones múltiples encuentran que la compensación es más importante que las oportunidades de desarrollo para la retención de empleados. También que los gerentes necesitan proyectar planes de compensación percibidos por los empleados en diferentes niveles para que la meta de la organización pueda alcanzarse fácilmente y que el esquema de remuneraciones resultó ser más significativo para la retención de empleados.

Otra investigación es la llevada a cabo por Hartoyo (2023) en PT Remco Palembang, Indonesia. Donde el objetivo fue establecer la relación de la compensación o esquema de remuneraciones sobre la lealtad de los empleados (impacto en la retención de empleados). Se utilizó el método cuantitativo. La población estuvo formada por empleados Remco Palembang por un total de 328 empleados. Los resultados arrojaron que la prueba de normalidad y Coeficientes Beta arrojan que la compensación del empleado tiene un efecto significativo en la lealtad de los empleados. También que con los resultados del coeficiente de correlación (R) se encontró que entre la variable compensación del empleado y la variable lealtad del empleado existe una fuerte relación. Así mismo se sabe que el coeficiente de determinación (R^2) es 0.414 o 41.4%. por lo que este valor indica que la variable lealtad (Y) puede ser explicada por una compensación (X) de 41.4%, mientras que el 58,6% restante se explica por otras variables ajenas a este estudio

Otra investigación es la de Guerrero (2017), llevada en Arequipa, Perú, cuyo objetivo fue determinar si los factores de atracción y retención del talento están relacionados con el grado de compromiso, en colaboradores de una empresa del sector minero. Se uso un método hipotético-deductivo y del tipo de investigación cuantitativo, diseño no experimental, donde la población estuvo formada por candidatos que estén aplicando a un puesto laboral y hayan sido

admitidos en el proceso de reclutamiento de personal. Los resultados mostraron que para el grupo de 20 a 29 años, el factor salario es el más atrayente, al momento de participar en una convocatoria laboral. Mientras que los trabajadores con poca experiencia laboral (3-6 años), se sienten atraídos por el factor Salario. Los trabajadores con mediana experiencia (7-10 años) encuentran beneficioso pertenecer a una institución laboral que les brinde seguridad laboral, en términos de contrato, condiciones laborales, etc. La gestión de su marca empleadora el clima laboral y los programas de capacitación, los trabajadores mejoran la decisión de continuar laborando en la empresa. El salario, que también se considera como factor predictor de Retención del talento.

Conclusiones

Suryana (2023) recomienda a las empresas mejorar sus programas de compensación, especialmente en los indicadores salariales recibidos, porque a partir de los datos del análisis descriptivo los indicadores, se darán pagos justos a los empleados que tengan mejor el desempeño. Se recomienda prestar atención a los salarios otorgados a los empleados tanto en base a la equidad interna como equidad externa. Además, se pueden brindar programas de compensación que incluyan indicadores de salario recibido, bonos, incentivos, seguro de salud, seguridad laboral e ingresos, y programas de licencia. Esto genera la capacidad de aumentar la satisfacción de los empleados y el rendimiento de los empleados. Se recomienda a las empresas prestar atención a los indicadores de satisfacción laboral para hacer que los empleados se sientan orgullosos de su trabajo, los superiores justos siempre prestan atención a sus subordinados, salarios entregados a tiempo, buenos programas de promoción y máximo apoyo de los compañeros.

Hermanto, Tecoalu y Sandra establecen que la forma en que la alta dirección proporciona compensación puede brindar más beneficios si observan el desempeño de los empleados a través de indicadores clave de desempeño individuales para lograr los objetivos marcados en cada área. Las compensaciones y beneficios que la empresa brinda a cada uno de sus empleados puede continuar desarrollándose si el talento contribuye al lugar donde trabaja. La intención de rotación del personal talentoso puede ocurrir y está influenciada por varios factores, incluido el liderazgo, estilo, compensación y beneficios, ambiente de trabajo, motivación laboral y la falta de instalaciones como capacitación al personal. La intención de

rotación se refiere a la opinión de una persona sobre si permanecerá o dejará la empresa donde trabaja actualmente.

2.1.2.5. Variable independiente Empowerment (X5):

a) Teorías de la variable X5, empowerment

Taboada (2023) señala que el éxito y prestigio corporativo o empresarial engloba muchas perspectivas que pueden ser analizadas, en relación de las metas y objetivos de la entidad a analizar. No obstante, encontramos una serie de factores generales que brindan la posibilidad de calificar un suceso empresarial como favorable en relación a logros, metas o avances prósperos alcanzados, como realidad problemática, la empresa que no incursione en internet y no se adapte a la nueva modalidad del empowerment, para que de esta manera logre captar la atención de los clientes, estaría en un alto riesgo y clara desventaja frente a sus competidores, dado que el rol del empowerment para el éxito empresarial, se está posicionando cada vez más como algo primordial en las empresas.

Guerrero, Albán, Arias y Tantajulca (2023) establecen que diferentes autores han revolucionado su concepción del empoderamiento, dando como resultado el surgimiento de movimientos sociales que forman parte de las luchas liberadoras y han atraído el interés de muchos investigadores. Sin embargo, la necesidad de aclarar el concepto de empoderamiento mediante el uso de fundamentos teóricos, la literatura empírica y práctica del ámbito comunitario y la variedad de ideas y propuestas la han llevado a convertir este concepto en el centro todos los oficios donde lo explica todo y justifica cualquier acción. El Diccionario de Humanidades Action lo define como "el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y comunidades fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para promover cambios positivos en las situaciones en las que viven". De esta manera, logran un control absoluto sobre sus decisiones, permitiéndoles mejorar cada vez más y más

Una de las filosofías que se orientan al estudio del ser humano en las organizaciones y que es útil para analizar el empowerment en las empresas es la Teoría de las Relaciones Humanas. Badillo (2022) señala que Elton Mayo (1880-1949) fue un investigador australiano encargado de encausar las teorías de las relaciones humanas, dando un toque más humanístico y cambiando el modelo clásico de la administración, basado en un modelo productivo sin importar los factores motivacionales de los trabajadores. El enfoque principal que le dio Mayo a la teoría fue describir a la organización como una gran familia, la cual depende del sentimiento de autorrealización, inclusión y respeto como factor de éxito (Beltrán, 1988).

La teoría de las relaciones humanas se dio en base a un estudio realizado entre 1924 y 1932, en la planta Hawthorne de la compañía Western Electric. El estudio se dividió en doce etapas, donde se analizaron los distintos comportamientos de los trabajadores en diferentes entornos laborales y con condiciones variadas. A través de esto, se determinó que había ciertos principios que establecían las conductas del trabajador. Estos principios, se clasifican en grupos informales, supervisión, motivación, y comunicación (Badillo, 2022 en Arnias, 2007).

Otra teoría que contribuye al estudio del constructo empowerment para analizar el impacto en las mujeres y hombres en las organizaciones es la Teoría Humanista de Abraham Maslow. Cartagena & Cintrón (2023) mencionan que Abraham Maslow (1960), mediante su teoría enfocada en el aspecto desarrollo y destrezas con el crecimiento personal, parte de las necesidades del individuo, estableció que “la función educativa es la de producir un individuo integrado que sea capaz de enfrentarse a la vida inteligentemente, total y no parcialmente”. Según mostrado en la figura 1, la integración del desarrollo de competencias y destrezas con este crecimiento personal fue identificada como “Enfoque humanístico a la educación” (1969).

Macias (2002) describe de forma clara la Teoría Científica del Comportamiento que se relaciona con el empowerment del personal y señala como uno de sus exponentes más importantes de este enfoque a Douglas Mc Gregor (1906 -1964), quien identificó en su teoría dos grupos de supuestos básicos a los cuales denominó Teoría X y Teoría Y. La Teoría X plantea que las personas ven el trabajo como una necesidad, pero que sienten aversión hacia él, evitándolo siempre que sea posible. Por esta razón considera a las personas como perezosas, carentes de ambición, egoístas, que les desagrada la responsabilidad, indiferentes a las necesidades de la organización, que se resisten al cambio y necesitan que las guíen.

Para el estudio preciso y profesional de las relaciones humanas en las que se puede insertar el proceso de empoderamiento tanto del hombre como de la mujer en las organizaciones, se cuenta con la Teoría humanista. Díaz García (2013) señala que los principios del humanismo basados en el respeto por la dignidad humana y el reconocimiento de la libertad, la autonomía de las personas, su potencial y la responsabilidad en la construcción social de lo humano, se comenzó a vislumbrar en las teorías organizacionales de McGregor en 1960, con la publicación del libro titulado “El lado humano de la empresa”. Díaz García resalta que este autor, se basó en la Teoría de Maslow para proponer una nueva forma de mirar al ser humano en el contexto del trabajo industrial, ya que transformó el concepto Taylorista del hombre en la organización y se presentó un nuevo paradigma que hace énfasis en el potencial humano, destacando el desarrollo humano como finalidad primordial para elevar el papel de las personas en la sociedad industrial.

Díaz García también agrega que esta teoría fue retomada por Warren (1996), quien resume esta propuesta en cinco proposiciones: 1. Participación activa de todos los involucrados. Preocupación trascendental por la dignidad, el valor y desarrollo del individuo. 2. Concepto de influencia basado no en la coerción, ni en las soluciones de compromiso, ni en la evasión o la evitación, sino en la apertura, en la confrontación y en el proceso de ventilar las diferencias. 3. La creencia de que el desarrollo humano es autogenerado y avanza en un ambiente de confianza, retroalimentación y relaciones humanas auténticas. 4. El ser humano es responsable de su crecimiento. 5. Al aproximarse al fenómeno organizacional desde la psicología social, la dialéctica entre el conocimiento local y global ofrece nuevos aspectos basados en el hecho de que toda organización se forma de personas. Desde esta perspectiva, una organización se interpreta como un sistema de comportamientos y sentidos compartidos e interdependientes, tanto en su acción como en su significado, constituido por subsistemas de pautas, roles, estatus, objetivos y conciencia de pertenencia.

Orquiz-Díaz, Balderas-Huerta, Recio-Reyes & González-Ortiz (2021) brindan su punto de vista sobre los orígenes y teoría sobre el empowerment en la sociedad, al establecer que es fundamental, hacer referencia al concepto de poder, misma que se deriva de lo que es empoderamiento, ya que es la obtención y el buen manejo de este, Foucault (1981) citado por González et al. (2017) mencionan que el poder es algo que transita en la persona, es decir, es

algo que el individuo no tiene todo el tiempo, este va y vuelve según el contexto, el criterio y el carácter de la persona, el poder funciona a través de un sistema, el cual posee redes que conectan al individuo con el contexto. De acuerdo con lo anterior, la raíz del término empoderamiento conduce a mediados del siglo XVII cuando su uso se dirigía exclusivamente al ámbito legal y por este se entendía “dar poder a otra persona para que la represente”, “autorizar”.

Para Orquiz-Díaz et al. (2021) el significado sigue aún vigente, aunque de manera más diversificada. Solomon (1976), en su obra “Black Empowerment” presenta una metodología de trabajo social con la comunidad afroamericana marginada, pero la popularidad del término llegó en 1989 con la obra de Carolina Moser sobre el análisis de género con comunidades afroamericanas marginadas (Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior (FRIDE), 2006). Por otro lado, Vázquez (2004) menciona que el empoderamiento nace a finales de los años setenta, en la búsqueda de una redistribución de recursos, así como una mayor participación de las personas en los contextos en que viven y trabajan para incrementar su control sobre estos escenarios.

b) Definiciones de la variable X5, empowerment

Vidhya & Kavitha (2023) observan el empoderamiento de los empleados como las formas en que las organizaciones brindan a sus empleados cierto grado de autonomía y control en su trabajo diario. Los beneficios más notables de promover el empoderamiento del personal son una mayor confianza en el liderazgo, mejores niveles de motivación, mayor creatividad y mayores niveles de retención del talento. El empoderamiento de los empleados se refiere a la forma en que las empresas proporcionan a sus trabajadores todos los recursos que necesitan que necesitan para tener éxito. Las empresas que estén interesadas en empoderar a sus empleados deberían dar voz a los empleados solicitando regularmente y tomando en cuenta sus comentarios, proporcionar oportunidades para que crezcan a través de una mayor autonomía, más responsabilidades, o incluso un rol completamente nuevo. Vidhya y Kavitha sugieren reconocer a los empleados con frecuencia para aumentar su compromiso y confianza en sí mismos y en sus habilidades y por supuesto, proporcionar al personal las herramientas, la capacitación y la autoridad que necesita para sobresalir.

Rahka (2022) menciona que académicos e investigadores de gestión sobre la organización en la década de 1990, reconocieron el significado del empoderamiento del empleado como el grupo de estrategias de gestión y decisiones empresariales para delegar poderes de toma de decisiones a los niveles más bajos de la organización, compartiendo información con este personal y brindándoles acceso a los recursos necesarios. Rahka señala que el empoderamiento psicológico del empleado, a la vista de Spritzer, tiene cuatro dimensiones, que son significado, competencia, autodeterminación, e impacto. Cada concepto se define a partir de la perspectiva de cada empleado. El "significado" se define como el valor de una obra meta o propósito en relación con un individuo creencias, valores y comportamientos. La "competencia" se define como creencias de los individuos en su capacidad para realizar actividades laborales. "Autodeterminación" se define como la sensación de tener opciones para iniciar y llevar a cabo sus propios comportamientos laborales. E "Impacto" se refiere al grado en que los individuos pueden influir en su propio trabajo en términos de su estratégico, administrativo u operativo. resultados.

Para López y Torres-Carral (2023) el rasgo sobresaliente de la palabra empoderamiento es poder, el cual se puede analizar desde múltiples perspectivas. Las relaciones de poder que se adquieren pueden ser positivas y colectivas, en el sentido de que quienes las ejercen buscan el bien común generando soluciones para otros o pueden ser negativas e individualistas, cuando el empoderado se pone sobre otros y los perjudica.

Al-Rjoub et al. (2023) citando a (Brown, 1996) señalan que el empoderamiento se define como una estrategia que pretende liberar el potencial de las habilidades de los individuos e involucrarlos en los procesos de construcción de la organización, que depende en armonizar las necesidades de las personas con la visión de la organización. El empoderamiento es proporcionar a los empleados el poder de tomar decisiones basadas en lo que sienten que es correcto, y tienen control sobre el trabajo, y aprenden de sus errores y fomentar el cambio (S.R. Al-Rjoub et al., 2023 en vans y Lindsay, 2020).

Guzmán, Pontes, y Szufliita, (2015) en Mendoza (2002) señalan que el empowerment o empoderamiento está emergiendo en los últimos años como un constructo con importantes repercusiones tanto para la salud laboral como para la eficacia organizacional, dado que hace alusión al sentido de control y dominio que tienen los individuos en relación al contexto laboral.

En términos más específicos el Empowerment se considera como un mecanismo a través del cual las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control / maestría/ dominio sobre sus propios destinos (Guzman, CP., Pontes, P. y Szufliata, M., 2015 en Rappaport 1981, 1985, y en Rappaport, Swift y Hess, 1984).

Se puede pensar que es el sueldo o la marca de la empresa lo que lo tiene más satisfecho a los empleados; sin embargo, hay algo más profundo que es la satisfacción para el personal, que es el sentirse valorado, de saber que las opiniones y decisiones son relevantes no sólo para el jefe inmediato sino para toda la organización. El empoderamiento juega un rol muy significativo en la lealtad y compromiso de cada empleado o de cada empleada hacia la organización. El empoderamiento proporciona a los empleados control, autoridad y la discreción y autonomía esenciales para generar el nivel de servicio al cliente requerido (Kanjanakan, 2023 en Meng & Han, 2014). El empoderamiento se considera particularmente como una práctica gerencial importante dentro de la industria del turismo y la hospitalidad, donde el servicio es altamente personalizado y se requiere que los empleados tengan amplias habilidades interpersonales (Kanjanakan, 2023 en Ma et al., 2021).

El empoderamiento es la relación de poder dentro de una organización e implica una transferencia de autoridad, poder y responsabilidad de los gerentes a los empleados de primera línea (Kanjanakan, 2023 en Bowen y Lawler, 1992).

Donde hay empleados que comparten valores, creencias y normas se fortalece la cultura organizacional. Cuando la organización valora a los empleados, a sus actividades y a sus contribuciones, se facilita el empoderamiento (Yukl, 2006). La solución creativa de problemas es soportada por la cultura organizacional con valores fuertes para compartir información, juicio justo y constructivo de ideas, reconocimientos y recompensas para las nuevas ideas (Amabile, 1997). Lo que se busca con este proceso es facultar a los empleados a tomar decisiones, a la auto administración, para que tomen decisiones financieras, operativas, administrativas, logísticas y tecnológicas y que formen parte de la estrategia activa del negocio (Yukl, 2006).

(Yukl, 2006) menciona que existe alguna evidencia de que las características de los empleados están relacionadas con el empoderamiento argumentando que en general, los empleados con niveles más altos de educación, antigüedad y nivel de trabajo informan que

experimentan más sentimientos de empoderamiento. Esta filosofía de empoderar a los empleados conocida como Empowerment es un factor decisivo tanto en la intención de ingreso de nuevos empleados con talento humano (atracción), así como el de permanencia de dicho talento humano (retención).

Conger (1988) establece que si se considera el empowerment en términos de esta dinámica relacional, se convierte en el proceso en que un líder o gerente comparte su poder con subordinados. Poder, en este contexto, se interpreta como la posesión de autoridad formal o control sobre los recursos organizacionales. El énfasis está en la noción de compartir autoridad. La posición de Burke (1986) es representativa: Empoderar, implica el otorgamiento del poder delegación de autoridad. Conger agrega que la Merriam Webster's Dictionary describe el verbo facultar como autorizar o delegar o dar poder legal a alguien. En la gestión y en la literatura, esta idea de delegación y descentralización del poder de decisión es central a la noción de empoderamiento (Burke, 1986; House, en prensa; Kanter, 1983). La mayor parte de la literatura de gestión sobre empoderamiento se ocupa de técnicas de gestión participativa como la gestión por objetivos, círculos de calidad y establecimiento de objetivos por parte de los subordinados como medio para compartir el poder o delegar autoridad.

Como toda iniciativa institucional el empowerment, debe ser orientado a brindar facultades máximas a los empleados capaces, talentosos e íntegros. Si no es posible promoverlos, empoderarlos es una buena estrategia. Conger (1988) propone una metodología del empowerment, la cual establece es el proceso de empoderamiento que puede ser visto en cinco etapas que incluyen el estado psicológico de la experiencia empoderadora, sus condiciones previas y sus consecuencias conductuales. Las cinco fases son: Etapa 1. Es el diagnóstico de condiciones dentro de la organización que son responsables de sentimientos de impotencia entre los subordinados. Esto conduce al uso de estrategias de empoderamiento por los gerentes en la Etapa 2. El empleo de estas estrategias tiene como objetivo no solo eliminar algunas de las condiciones externas responsables de impotencia, pero también (y más importante) en proporcionar a los subordinados información de autoeficacia en la Etapa 3. Como resultado de recibir tal información, los subordinados se sienten empoderados en la etapa 4 y los efectos conductuales del empoderamiento se notan en la etapa 5.

c) Estudios de investigaciones aplicadas a X5, Empowerment

Una investigación sobre este constructo y su relación con la retención del talento es la de Fitriyana, Astuti, Rahman, Werdiningsih, & Idrus (2023), realizada en Samarinda, Indonesia y su objetivo fue determinar si el empoderamiento puede mediar los efectos del liderazgo de servicio y la organización percibida en la lealtad de los empleados. Tuvo un enfoque cuantitativo y su población la formaron los miembros de la FPMPI Asociación: los resultados muestran que el liderazgo de servicio, la organización percibida y empoderamiento tienen un efecto significativo en la lealtad de los empleados directamente, mientras que el efecto indirecto del liderazgo de servicio y la percepción organización en la lealtad de los empleados a través del empoderamiento de los empleados tiene una influencia significativa. También los resultados permiten afirmar que el empoderamiento tiene un efecto significativo sobre la lealtad (asociada a la retención del talento). Los hallazgos de este estudio corroboran investigaciones previas, que revelaron que el liderazgo de servicio tiene un efecto positivo y significativo en el empoderamiento de los empleados.

Otra investigación es la de Bester, Stander & Van Zyl (2015). Que tuvo como objetivo de la investigación, el identificar la relación del empoderamiento psicológico y del comportamiento organizacional de sus líderes sobre la intención de los empleados de dejar la empresa. La población fue de 300 empleados de una división de manufactura de una organización. El método fue empírico y el diseño de encuesta transversal no experimental. Los resultados arrojaron que el comportamiento de sus líderes (mantener empleados responsables, toma de decisiones autodirigida y desarrollo de personas), empoderamiento (actitud e influencia) y comportamiento organizacional (lealtad, y participación) son predictoras de la intención de abandonar la organización. Los resultados proporcionaron evidencia de que el líder empoderamiento del líder, el empoderamiento psicológico y de comportamiento, predicen el comportamiento organizacional del empleado. Los resultados también demostraron que el comportamiento del líder, así como el empoderamiento psicológico y el comportamiento organizacional del empleado predice la intención de rotación dentro de la división de manufactura.

Otra investigación es la de Mey (2021), realizada en Sudáfrica, cuyo objetivo era identificar las características del comportamiento de liderazgo de empleados sudafricanos para facilitar en el empowerment y la retención del talento traducida en un compromiso de los

empleados. El método que se adoptó fue un enfoque de investigación cuantitativo, utilizando un diseño de investigación comparativa no experimental. La población la formaron empleados de diferentes áreas y niveles de la organización, obteniendo como resultados que la retención de empleados capacitados y comprometidos requiere líderes que puedan brindarles un sentido de pertenencia, respeto, empoderamiento, apoyo a sus crecimiento y desarrollo personal, y proporcionarles flexibilidad y libertad para ejecutar sus obligaciones. También la regresión demostró que las variables diferenciadas del comportamiento y liderazgo (el empowerment asociado a esta variable) son predictores estadísticamente significativos de retención de talento. Por lo tanto, la diferencia entre la importancia que un empleado le da a ciertos comportamientos de liderazgo y su experiencia de esos comportamientos en el lugar de trabajo tiene una influencia significativa sobre la retención del talento.

Para Guerrero, Albán, Arias & Tantajulca (2023) el empoderamiento y posicionamiento de las mujeres mediante sus acciones han permitido rescatar la relevancia de su participación en América Latina y, así, cambiando la perspectiva, cultura y pensamiento escogidos en diversos países sobre el lugar que merecen las mujeres en el crecimiento y desarrollo económico de un país. Poco a poco, las tareas del hogar y cuidado de los niños se han ido relegando, dejando de lado el machismo excesivo. La mayoría de los estudios destacan los esfuerzos realizados por algunos países latinoamericanos, como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, para implementar estrategias que contribuyan a reducir las brechas salariales y erradicar la desigualdad laboral entre hombres y mujeres, resaltar el empoderamiento de las mujeres en la sociedad y su contribución al crecimiento y desarrollo de la economía de los distintos países.

Guerrero Albán termina mencionando que las estadísticas ratifican que las mujeres juegan un papel muy importante en todos los ámbitos, y los resultados de las investigaciones son muy evidentes. Los países que impulsan más el empoderamiento son Colombia, con un 36%; Perú y México, un 18%; y en Argentina, Brasil y Chile, un 9%. Por lo tanto, hay evidencia favorable en el empoderamiento de las mujeres y, en consecuencia, en el desarrollo de la economía latinoamericana.

2.3. Hipótesis Operativas

H1.- La Planeación de Recursos Humanos es un factor organizacional que mejora la retención del talento humano universitario de los estudiantes que trabajan en las grandes empresas manufactureras y comerciales de Nuevo León.

H2.- El Clima Organizacional es un factor organizacional que mejora la retención del talento humano universitario de los estudiantes que trabajan en las grandes empresas manufactureras y comerciales de Nuevo León.

H3.- La Gestión del Capital Humano es un factor organizacional que mejora la retención del talento humano universitario de los estudiantes que trabajan en las grandes empresas manufactureras y comerciales de Nuevo León.

H4.- El Esquema de Remuneraciones es un factor organizacional que mejora la retención del talento humano universitario de los estudiantes que trabajan en las grandes empresas manufactureras y comerciales de Nuevo León.

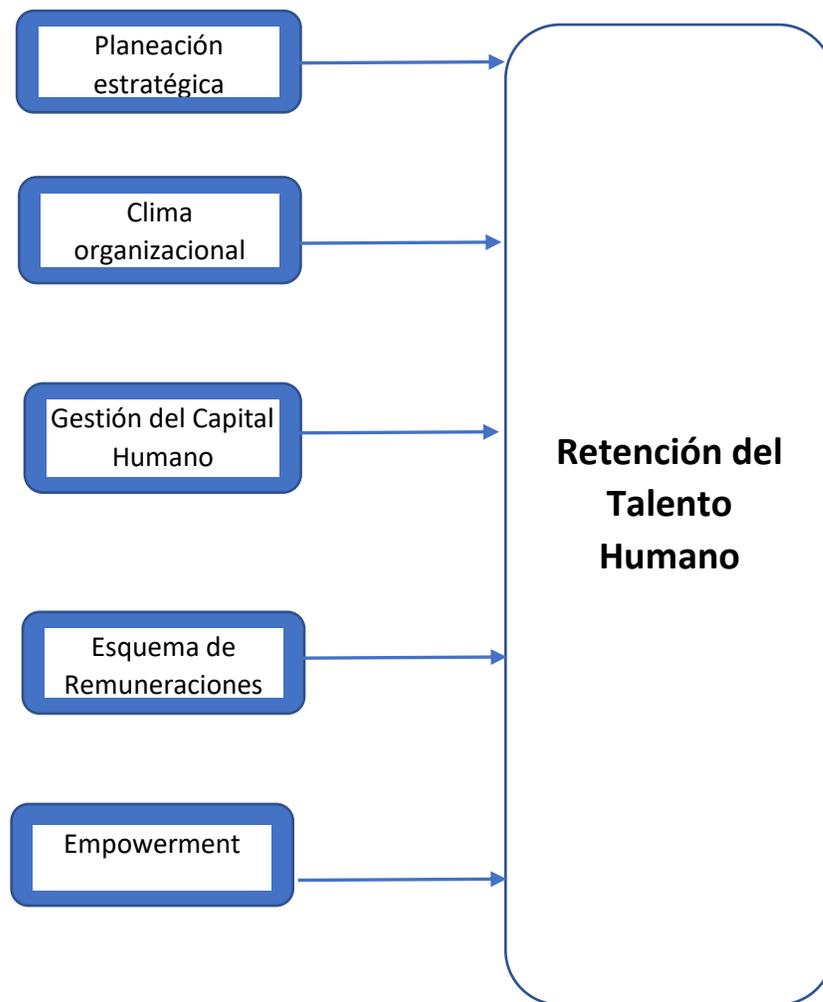
H5.- El Empowerment es un factor organizacional que mejora la retención del talento humano universitario de los estudiantes que trabajan en las grandes empresas manufactureras y comerciales de Nuevo León.

Modelo esquemático de la hipótesis.

$$Y = X1 + X2 + X3 + X4 + X5$$

2.3.1. Modelo Gráfico de la Hipótesis. La figura 4 muestra el conjunto de variables independientes que de acuerdo con el estudio correspondiente a la siguiente hipótesis mejoran la retención del talento.

Figura 4. Modelo gráfico de la hipótesis



Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Modelo de Relaciones teóricas con las Hipótesis

En la tabla 3. se presenta la relación teórica de la variable dependiente, que es retención del talento con las variables independientes que son planeación de recursos humanos, clima organizacional, gestión de capital humano, esquema de remuneraciones y empowerment y muestra también a los principales autores que mencionan las teorías e investigaciones aplicadas consideradas en cada una de las variables.

Tabla 3 Tabla de Relación Estructural Hipótesis - Marco Teórico.

Referencia	X1	X2	X3	X4	X5	Y
(Gómez 2023)	X	X	X		X	X
Gómez Osorio (2021)	X		X		X	X
Hayat, Nudrut, & Shah (2023)	X	X	X			X
Murillo (2006)	X	X		X		X
Rimac (2022)	X				X	X
Bejarano (2013)		X			X	X
Guerrero (2022)	X		X	X		X
Afiouni (2013)		X	X			X
Hoyman (2009)		X	X		X	X
Porter (1996)	X		X			X
Badillo (2022)		X			X	X
Cartagena & Cintrón (2023)	X	X		X	X	X

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones:

En este capítulo se presentaron las principales teorías y definiciones para la variable dependiente retención del talento y las variables independientes planeación de recursos humanos, clima organizacional, gestión del capital humano, esquema de remuneraciones y empowerment. También se detalló en el presente estudio la serie de investigaciones aplicadas que sustentan la relación de la variable dependiente retención del talento con cada una de las variables independientes antes mencionadas.

De igual manera se mostró cada una de las hipótesis planteadas para cada variable independiente sobre el impacto positivo que tienen sobre la variable dependiente retención del talento y por último se reflejaron los modelos esquemáticos y gráficos derivados de investigaciones aplicadas sobre las relaciones que guardan las variables independientes sobre la variable dependiente.

Capítulo 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La investigación es descriptiva y correlacional, es explicativa porque busca encontrar los efectos de las variables independientes con la dependiente de acuerdo con (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El diseño de la presente investigación es con un enfoque cuantitativo. El método de recolección fue trabajo de campo a través de la técnica de la encuesta.

Con respecto al análisis estadístico a emplear el método planteado es el de regresión lineal multivariable con step wise y finalmente se presenta una propuesta de hipótesis donde la investigación busca validar que la planeación de recursos humanos, el clima organizacional, la gestión del capital humano, el esquema de remuneraciones y el empowerment mejoran la retención del talento universitario en las empresas del sector comercial y de manufactura de Nuevo León.

3.1. Tipo y diseño de investigación:

3.1.1. Tipos de investigación:

La presente investigación es de tipo cuantitativa porque es un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio, Sampieri, F. & B. (2014). Se partió de una idea de la que se derivaron objetivos y preguntas de investigación, se revisó la literatura y se construyó un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecieron hipótesis y determinaron variables; se trazó un plan para probarlas (diseño); se midieron las variables en un determinado contexto; se analizaron las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se generaron una serie de conclusiones.

En cuanto a los alcances de la investigación, y señalando a Sampieri, (2014), la investigación no es de tipo exploratoria porque no investiga un problema que no se ha estudiado, tampoco indaga desde una perspectiva innovadora, tampoco ayuda a identificar conceptos promisorios ni prepara el terreno para nuevos estudios. La investigación es descriptiva porque consideran al fenómeno estudiado y sus componentes, miden los conceptos y definen las variables. La investigación es correlacional porque asocia conceptos y variables, permite predicciones y cuantifica relaciones entre conceptos y variables. La investigación es explicativa porque determina la causa de los fenómenos, generan un sentido de entendimiento y estructural.

Resumiendo lo anterior, el tipo de investigación será descriptiva y correlacional ya que se enfoca en la especificación de dimensiones, características y criterios organizacionales de la variable dependiente, que es la retención del talento (RT) y su relación existente con las variables independientes planeación de Recursos Humanos (PRH), Clima Organizacional (CO), Gestión de Capital Humano (GCH), Esquema de Remuneraciones (ER) y Empowerment (Empow), y es explicativa porque encuentra los efectos de las variables independientes con la dependiente, esto de acuerdo con (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

3.1.2. Diseño de la investigación:

El diseño es no experimental, y transaccional y la investigación se apoya en bibliografía, y un trabajo de campo. La presente investigación es con un enfoque cuantitativo donde se establecen hipótesis a comprobar constatando la teoría con la realidad es no experimental y de corte transversal (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014). Con respecto al análisis estadístico a emplear el método planteado es el de Regresión lineal Multivariable, ya que se estará midiendo la relación que existe entre la variable latente o receptora con dos o más variables independientes.

Para poner a prueba el modelo se utilizarán el software Excel y el paquete estadístico IBM STPSS 21 © para procesamiento y análisis de datos. Cabe aclarar que la aplicación de estas herramientas es en este caso únicamente académico.

3.2. Métodos de recolección de datos.

3.2.1 Operacionalización de las variables de las hipótesis

Para la elaboración de la encuesta se investigaron previamente casos de estudio realizados de manera específica para las variables de la investigación. En todos los casos se buscó la aplicación de encuestas en empresas nacionales e internacionales, en las cuales se utilizará una escala tipo Likert para luego con la herramienta SPSS © obtener las diferentes alfas de cronbach.

La Tabla 4 muestra el detalle de la variable de retención del talento, con sus respectivas dimensiones, items o preguntas asociadas, y su escala de mediciones de Likert correspondientes y por último el autor del que se tomó la referencia principal.

Tabla 4 Operacionalización de las variables que mejoran la retención del talento universitario en empresas manufactureras y comerciales

Variable	Definición	Dimensiones	Items	Mediciones	Adaptado de
Retención del talento	La Retención del Talento humano nace a partir de la necesidad de las organizaciones para fidelizar a sus empleados y a sus posibles candidatos con la marca a través de distintos beneficios y oportunidades que puedan brindarles y es un proceso de recursos humanos orientado a identificar, mantener y retener al personal que tenga más capacidad, habilidad y experiencia.	Fidelidad Capacidad Organización Recursos Humanos Oportunidades Beneficios Habilidades Experiencia	Items para responder entre 1 y 5 a nivel de satisfacción 1. Con el salario base (mensual) y las prestaciones adicionales que recibe 2. Con el puesto que ocupa usted actualmente en la empresa 3. Con las funciones que realiza día con día en la empresa 4. Con el agradecimiento que siente usted por la empresa 5. Con la compatibilidad de su experiencia, conocimientos y habilidades con la operación de su puesto 6. Con respecto a las facilidades que le brinda la empresa para avanzar en su plan de carrera (p. Ej.	Likert 1. Nada Satisfecho 2. Algo satisfecho 3. Satisfecho 4. Muy satisfecho 5. Totalmente satisfecho	Munch Galindo (2011)

			<p>ascensos o reubicaciones con mejores sueldos, prestaciones y aumentos significativos por buen desempeño).</p> <p>7. Con el compromiso que muestra la empresa para retenerlo (a) a usted</p> <p>8. Con las oportunidades que le brinda la empresa a usted cada año para ser promovido</p> <p>9. Con la frecuencia en que lo retroalimenta la empresa sobre su desempeño.</p>		
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 5 muestra el detalle de la variable planeación de recursos humanos, con sus respectivas dimensiones, items o preguntas asociadas, y su escala de mediciones de Likert correspondientes y por último el autor del que se tomó la referencia principal.

Tabla 5 Operacionalización de las variables que mejoran la retención del talento en las empresas del sector comercial y de manufactura de Nuevo León

Variable	Definición	Dimensiones	Items	Mediciones	Adaptado de
Planeación de recursos humanos	Planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito	Visión Estrategias Logro de metas Éxito Recursos Optimización Riesgos Análisis del entorno	Items para responder entre 1 y 5 a nivel de ejecución 10. Los directivos de la empresa le transmiten los objetivos de la dirección o gerencia donde usted trabaja 11. La empresa impulsa el liderazgo participativo de sus empleados 12. Difunde la empresa al personal de su gerencia o dirección los planes de negocio en los que ustedes estarán involucrados 13. Se difunden las políticas y control de proyectos del Plan Estratégico de la empresa 14. El personal de la gerencia o dirección difunde periódicamente los logros y beneficios obtenidos	Likert 1. Nunca 2. Pocas veces 3. Por lo regular 4. Casi siempre 5. Siempre	Jimeno Padilla (2019)

			<p>de las tareas y proyectos ejecutados</p> <p>15. En su área de trabajo se pone en práctica el trabajo en equipo para dar seguimiento al plan estratégico.</p>		
--	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 5 muestra el detalle de la variable de clima organizacional, con sus respectivas dimensiones, items o preguntas asociadas, y su escala de mediciones de Likert correspondientes y por último el autor del que se tomó la referencia principal.

Tabla 6 Operacionalización de las variables que mejoran la retención del talento en las empresas del sector comercial y de manufactura de Nuevo León

Variable	Definición	Dimensiones	Items	Mediciones	Adaptado de
Clima organizacional	El clima organizacional es una característica relativamente duradera de una organización que la distingue de otras: y encarna las percepciones colectivas de los miembros sobre su empresa con respecto a dimensiones tales como: a) autonomía, confianza, cohesión, apoyo, reconocimiento, innovación y equidad; (b) se produce por la interacción de los miembros; (c) sirve de base para interpretar la	Autonomía, confianza, cohesión, apoyo, reconocimiento, innovación, equidad, interacción de los miembros, interpretación de la situación, normas, valores, actitudes predominantes de la cultura de la organización fuente de influencia,	Items para responder entre 1 y 5 a nivel de ejecución 16. Las condiciones generales en las que realiza su trabajo 17. La relación con sus compañeros de trabajo 18. La relación con su jefe inmediato 19. La responsabilidad que se le ha asignado de acuerdo con su puesto. 20. El reconocimiento que recibe de la empresa sobre su trabajo. 21. La seguridad para presentar quejas y denuncias de	Likert 1. Likert 1. Nada Satisfecho 2. Algo satisfecho 3. Satisfecho 4. Muy satisfecho 5. Totalmente satisfecho	Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992).

	situación; (d) refleja las normas, valores y actitudes predominantes de la cultura de la organización; y (e) actúa como fuente de influencia para moldear el comportamiento.	comportamiento.	compañeros por acciones no éticas. 22. El personal está orgulloso de trabajar en la empresa 23. Con la relación que usted tiene con sus jefes y sus compañeros que lo motivan a tener un mejor desempeño laboral en la empresa		
--	--	-----------------	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 6 muestra el detalle de la variable de Gestión de Capital Humano, con sus respectivas dimensiones, items o preguntas asociadas, y su escala de mediciones de Likert correspondientes y por último el autor del que se tomó la referencia principal.

Tabla 7 Operacionalización de las variables que mejoran la retención del talento en las empresas del sector comercial y de manufactura de Nuevo León

Variable	Definición	Dimensiones	Items	Mediciones	Adaptado de
Gestión del Capital Humano	Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas. Los cinco procesos están íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así	Gestión procesos personas integración, organización, retención, desarrollo y control	Items para responder entre 1 y 5 a nivel de ejecución: 24.La difusión para el personal interno sobre las vacantes que tiene la empresa 25.La capacitación proporcionada para fortalecer las habilidades y competencias de acuerdo con la descripción de su puesto 26.Las actualizaciones de los requerimientos cuando cambian sus obligaciones o tareas 27.La capacitación en técnicas y herramientas para gestionar procesos establecidos o para mejorar 28.La equidad en promociones de puestos 29.La consideración a opiniones y sugerencias de mejora para tomar decisiones 30.La existencia de un plan de carrera para crecer dentro de la empresa	Likert 1. Nunca 2. Pocas veces 3. Por lo regular 4. Casi siempre 5. Siempre	Chiavenato (2011)

	<p>sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema.</p>		<p>31.El apoyo de la empresa cuando los empleados lo necesitan</p> <p>32.Con los reconocimientos formales que le brinda la empresa (felicitación, bonos. promoción, entre otros) cuando realiza bien su trabajo o cuando la evaluación de su desempeño es satisfactoria</p>		
--	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 7 muestra el detalle de la variable de Esquema de Remuneraciones, con sus respectivas dimensiones, items o preguntas asociadas, y su escala de mediciones de Likert correspondientes y por último el autor del que se tomó la referencia principal.

Tabla 8 Operacionalización de las variables que mejoran la retención del talento en las empresas del sector comercial y de manufactura de Nuevo León

Variable	Definición	Dimensiones	Items	Mediciones	Adaptado de
Esquema de remuneraciones	<p>Son pagos en efectivo proporcionados por un empleador a un empleado a cambio de los servicios prestados.</p> <p>La forma más común de remuneración es un salario o una paga fija y la cantidad generalmente determina la</p>	<p>Autonomía, confianza, cohesión, apoyo, reconocimiento, innovación, equidad, interacción de los miembros, interpretación de la situación, normas, valores, actitudes predominantes de la cultura de la organización</p>	<p>Items para responder entre 1 y 5 a nivel de ejecución</p> <p>33. Con el sueldo, prestaciones y bonificaciones actuales</p> <p>34. Con prestación adicional de bonos de desempeño,</p> <p>35. Con seguridad social</p> <p>36. Con los programas para su vida saludable (cantidad de trabajo, ergonomía y ayuda psicológica por posible stress laboral)</p> <p>37. Con los horarios de trabajo</p> <p>38. Con facilidades para la socialización en integración social</p> <p>39. Con prestaciones no económicas (deporte, la cultura, y esparcimiento entre empleados)</p>	<p>Likert</p> <p>1. Likert</p> <p>1. Nada Satisfecho</p> <p>2. Algo satisfecho</p> <p>3. Satisfecho</p> <p>4. Muy satisfecho</p> <p>5. Totalmente satisfecho</p>	<p>Schlechter, A., Hung, A., & Bussin, M. (2014).</p>

	<p>organización estructura salarial</p> <p>La remuneración puede crecer con bonificaciones, comisiones o pagos en especie o efectivo por alto desempeño, ventas o reducción de costos.</p>	<p>fuerza de influencia, comportamiento.</p>			
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

La tabla 8 muestra el detalle de la variable de empowerment, con sus respectivas dimensiones, ítems o preguntas asociadas, y su escala de mediciones de Likert correspondientes y por último el autor del que se tomó la referencia principal.

Tabla 9 Operacionalización de las variables que mejoran la retención del talento en las empresas del sector comercial y de manufactura de Nuevo León

Variable	Definición	Dimensiones	Items	Mediciones	Adaptado de
Empowerment	En un sentido práctico el Empowerment consiste en un conjunto de políticas y prácticas institucionales orientadas a proporcionar más poder al empleado para que, con su juicio y discreción, tome decisiones relacionadas con	Autonomía, confianza. cohesión. apoyo, reconocimiento, innovación, equidad, interacción de los miembros, interpretación de la situación, normas, valores, actitudes predominantes de la cultura de la organización	Items para responder entre 1 y 5 a nivel de ejecución 40. Con la capacitación y tutoría para poder administrar proyectos complejos 41. Con la frecuencia con que sus jefes lo mantienen a usted informado de los cambios importantes que se viven en la empresa 42. Con la frecuencia que le permiten a usted tomar decisiones importantes en su área de trabajo 43. Con la frecuencia que le permiten a usted coordinar tareas con otras áreas de la empresa	Likert 1. Likert 1. Nada Satisfecho 2. Algo satisfecho 3. Satisfecho 4. Muy satisfecho 5. Totalmente satisfecho	Flores Quiroz, D. R. (2017).

	<p>las responsabilidades y funciones de su área de trabajo</p>	<p>fuentes de influencia, comportamiento.</p>	<p>44. Con la motivación de su jefe para tomar decisiones de forma autónoma siempre que sea necesario</p> <p>45. La frecuencia en la que su jefe comparte con usted el conocimiento que él tiene</p> <p>46. Con los reconocimientos que le ha brindado el responsable de su área de trabajo por su desempeño</p> <p>47. Con la capacitación que le han dado para desempeñar de forma autónoma su trabajo</p> <p>48. Con la frecuencia que el director o gerente de su área se reúnen con usted para revisar su desempeño</p>		
--	--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

información

3.2.2. Elaboración de la encuesta o entrevista estructurada

Para efecto de la recolección de datos y de acuerdo con la literatura recabada se desarrolló la operacionalización de las variables en estudio mediante el siguiente proceso:

1. Diseño del instrumento (Anexo 2) tomando como referencia casos empíricos de las variables abordadas en esta investigación.
2. Validación por expertos (doctores de la línea de investigación de recursos humanos y administración empresarial, y directivos de empresas con experiencia a su cargo de las áreas de administración del capital humano)
3. Análisis de las recomendaciones de los expertos
4. Actualización de los items de las variables respetando los comentarios y las sugerencias de los doctores y directivos expertos en Recursos Humanas
5. Elaboración de la encuesta final (Anexo1) con explicaciones y herramientas que permitieron a los estudiantes capturar en línea las respuestas de la encuesta final.

El método de recolección fue trabajo de campo a través de la técnica de la encuesta la cual tiene como finalidad recabar la información de la realidad de cada una de las variables estudiadas, según Samperi (2014), proporcionando elementos para la realización del análisis cuantitativo de los datos recabados y proceder a la comprobación las hipótesis planteadas en la investigación. Se utilizó el software Forms de Microsoft ©. Cabe aclarar que la aplicación de esta herramienta fue para este caso de uso académico.

3.2.3. Métodos de evaluación de expertos:

El instrumento de esta investigación se les envió a doctores con línea de investigación en administración de recursos humanos y a directivos con experiencia y conocimiento de esta área de negocios para validar la relevancia y claridad de cada Item de la encuesta. Para tal efecto se establecieron los siguientes parámetros para cada Item a evaluar:

R= Relevancia	(del 1 al 4)	→	1 – No relevante	2- Poco relevante
			3- Relevante	4 – Muy relevante
C= Claridad	(del 1 al 4)	→	1 – No claro	2- Poco claro

3- Claro

4 – Muy claro

Se envió una tabla inicial con ITEMS para su revisión con expertos, quienes son doctores y directivos especialistas en la línea de investigación correspondiente a este estudio. Después de analizar y hacer los cambios pertinentes derivados de las recomendaciones de los expertos, se obtuvo una encuesta final de 48 Items. La tabla 10 muestra el número total de preguntas iniciales y el número total de preguntas resultantes, de cada uno de los constructos investigados.

Tabla 10. Items iniciales y finales de la encuesta para cada variable estudiada

Variable	# Items iniciales	# Items finales
Retención del Talento	15	9
Planeación de Recursos Humanos	12	6
Clima organizacional	15	8
Gestión del Capital Humano	32	9
Esquema de Remuneraciones	12	7
Empowerment	14	9
TOTAL	100	48

Fuente: Elaboración propia

Se muestra en el Anexo 2 el documento relacionado con la solicitud de evaluación del instrumento. En dicho anexo se explica al detalle los objetivos que tiene la evaluación del instrumento y también se detalla de forma clara la forma de entenderlo, contestarlo y enviarlo de regreso al emisor correspondiente. Una vez establecidos los items definitivos de acuerdo con la validación de expertos se diseñó la encuesta final, la cual se muestra en el Anexo 1 de esta investigación. Para fines de esta investigación se diseñó un instrumento dirigido a los estudiantes de sexto semestre o posterior de la Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA) de la Universidad Autónoma de Nuevo León, que laboran actualmente en las empresas del giro comercial y de manufactura en Nuevo León. El instrumento está estructurado en dos apartados: la primera parte para recabar información general y datos sociodemográficos

y la segunda integrada por los ítems correspondientes a cada una de las variables a analizar. El instrumento contempla 8 preguntas de control (demográficas), 39 ítems para medir las variables independientes (las variables “X”) planeación de recursos humanos, clima organizacional, gestión e capital humano, esquema de remuneraciones y empowerment y 9 ítems para evaluar la variable dependiente (la variable “Y”) retención de talento.

Cabe hacer mención que el instrumento fue adaptado de diferentes estudios empíricos generados tanto de revistas, como de libros y artículos científicos que hacen referencia a uno o más de nuestros constructos y que consideramos como pertinentes para desarrollar parte importante de nuestro instrumento orientado a identificar para esta región, para los estudiantes de sexto semestre o posterior de FACPYA de la UANL que trabajan en empresas del giro de manufactura y comercial Nuevo León. Es importante señalar nuevamente la enorme contribución que dieron a la creación de este instrumento los doctores expertos y los directivos de empresas de las áreas de recursos humanos. El instrumento recabó datos ordinales tanto de las variables independientes como de la variable dependiente, utilizando las escalas de medición de tipo Likert a 5 puntos. En esta encuesta se estableció que los sujetos realizaran una evaluación según su criterio subjetivo y la frecuencia en que se sienten la ocurrencia de los hechos de tal manera que permitió recabar los datos y hacer el análisis estadístico para explicar la causalidad del modelo y probar las hipótesis planteadas y encontrar hallazgos relevantes en el contexto de la investigación.

VARIABLES A MEDIR EN EL PRESENTE ESTUDIO:

- Y – Retención de talento
- X1 - Planeación de Recursos Humanos
- X2 - Clima Organizacional
- X3 – Gestión del Capital Humano
- X4 - Esquema de Remuneraciones
- X5– Empowerment

3.3. Población, marco muestral y muestra

3.3.1. Tamaño de la muestra

La población la representan 636 estudiantes del sexto semestre en adelante de licenciatura, así como los estudiantes de la maestría y del doctorado de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León. En la tabla 11 se muestra el total de estudiantes universitarios que trabajan en los sectores y empresas mencionadas, por carrera y grado de estudio.

Tabla 11 Estudiantes que trabajan en empresas del sector manufactura y comercio de Nuevo León.

Semestre	Numero alumno (a) s
sexto	195
séptimo	200
octavo	96
noveno	117
maestría	25
Doctorado	3
Total	636

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la población establecida, el tamaño de la muestra se calculó conforme a la fórmula descrita a continuación, que es para poblaciones finitas, como lo establece Rositas (2014), el resultado es de 79 estudiantes como se observa a continuación.

Figura

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2(N - 1) + Z^2 p q}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo o población (en investigación)

Z = Nivel de confianza (95%)

p = Probabilidad en favor (0.5)

q = 1 - p

e = Error máximo esperado (0.05)

Fuente:

N	636
Z	.95
P	.5
q	1-0.5
e	0.05
n =	
Z al 2	.9025
q =	.5
n =	79

Por lo tanto, el tamaño mínimo de la muestra es de 79 alumnos que se encontraban trabajando en empresas del giro de manufactura y del giro comercial en Nuevo León, y también estaban estudiando de sexto semestre a décimo, maestría y doctorado. Para el proceso de análisis de datos y corrida de procesos en SPSS el total de estudiantes que llenaron la encuesta fde forma completa y correcta fue de 99 universitarios.

3.3.2. Sujetos de estudio.

Los sujetos de estudio la representan los 636 estudiantes de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León que estudian de sexto semestre en adelante y así como en maestría y doctorado, que trabajan los sectores de manufactura y comerciales del estado de Nuevo León. Estos alumnos fueron seleccionados por estar ya inmersos en la fuerza laboral del estado y por ser estudiantes de FACPYA, que es una de las tres facultades más grandes y representativas de la UANL, la que a su vez genera un porcentaje elevado de los egresados que trabajan en Nuevo León y en México. Por su nivel de estudios, sea en licenciatura, maestría y doctorado los estudiantes universitarios son los indicados para esta investigación al trabajar en las empresas más grandes de Nuevo León, que es un estado altamente industrializado y en los sectores manufacturero y comercial que son de los que más ingresos y empleos generan en esta región del país. Todos ellos llevan diferentes materias relacionadas con las variables de esta investigación a lo largo de sus estudios por lo que se facilitó el entendimiento práctico y teórico de los ítemes contenidos en la encuesta.

3.3.3. Métodos de análisis:

Se utilizarán los datos depurados y limpios emanados de las nueve preguntas iniciales de la encuesta aplicada en línea a los estudiantes universitarios que trabajan, para conocer los perfiles social / demográficos de los sujetos de estudio. Por otra parte para determinar si las hipótesis propuestas son verdaderas al identificar si cada una de las variables independientes tiene un impacto positivo sobre la variable dependiente se llevará a cabo un análisis econométrico con método de regresión lineal múltiple y step wise, teniendo como apoyo el uso de las herramientas SPSS © y excel, y al realizar el análisis de datos estadístico correspondiente, obtener entre otros los resultados de confiabilidad de las variables, las variables predictoras emanadas del mejor modelo arrojado por stepwise, el porcentaje de explicación del modelo resultante sobre el constructo dependiente con el valor de R², entre otros, para lograr el objetivo principal de esta investigación, que es el conocer el impacto de la diferentes variables independientes sobre la variable dependiente.

CONCLUSION

Capítulo 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se muestra primero la información de la prueba piloto, con los datos de alfa de cronbach que dan la confiabilidad a las variables del instrumento, después los estadísticos básicos relacionados con los datos muestrales y posteriormente los resultados finales que se refieren a la estadística descriptiva y al análisis estadístico de la regresión lineal múltiple. Se muestra también la comprobación de hipótesis correspondiente y las conclusiones, así como las recomendaciones generadas de los resultados obtenidos.

4.1. Prueba piloto

Población: Estudiantes universitarios del sexto semestre en adelante (incluye maestría y doctorado) de la Facultad de Contaduría Pública y Administración (No contempla a los alumnos de unidades foráneas de la facultad) que trabajen en empresas de los sectores comerciales y de manufactura de Nuevo León. El total de alumnos de la población antes mencionado es de 639 estudiantes. La muestra inicial requerida fue de 79 estudiantes. Para el proyecto piloto se utilizaron un total de 50 encuestas aplicadas a estudiantes que cumplen este perfil.

Una tarea importante es asegurar la fiabilidad de los ítems que contiene cada variable de la presente investigación, llevando a cabo la prueba de consistencia interna antes de ejecutar el proceso de análisis de datos. Rositas (2014) establece que, aunque hay medidas de fiabilidad que se refieren a cada ítem aislado, lo más común es que se evalúe la escala entera (todos los indicadores al mismo tiempo). Aquí es donde se aplica el alfa de Cronbach, que es la más utilizada. El acuerdo general, para considerar que hay consistencia interna, es que el límite inferior se situé en 0.70, aunque para investigaciones exploratorias el resultado sea de 0.60 hacia arriba.

En la Tabla 12 se muestra el Alfa de Cronbach y el número de ítems existentes antes y después de la limpieza de datos de encuestas y eliminación de ítems no válidos. Los resultados generados por la herramienta SPSS muestran que todos están en el rango aceptado en los criterios antes mencionados.

Tabla 12. Valores de Alfa de Cronbach y número de ítems iniciales y finales.

Variable	Alfa de Cronbach inicial	Número de ítems iniciales	Alfa de Cronbach final	Número de ítems finales
Retención del Talento (Y)	.894	12	.871	9
Planeación de Recursos Humanos	.926	8	.839	6
Clima organizacional	.905	10	.875	8
Gestión del Capital Humano	.956	26	.915	9
Esquema de Remuneraciones	.912	7	.810	7
Empowerment	.944	9	.870	9
TOTAL		72		48

Fuente: Elaboración propia con herramienta SPSS para Alfa de Cronbach

Los valores de confiabilidad para los diferentes constructos fueron positivos, con valores de rango bueno y excelente, de acuerdo con Rositas (2014). En la Tabla 4.1. se puede apreciar que los resultados de las 99 encuestas procesadas tuvieron rango de excelente, la variable dependiente retención del talento (.871), así como las variables independientes planeación de recursos humanos (.839), clima organizacional (.875), gestión del capital humano (.915) y empowerment (.810). Y con valor de bueno se obtuvo a la variable independiente esquema de remuneraciones (.870).

4.2. Resultados preliminares o finales

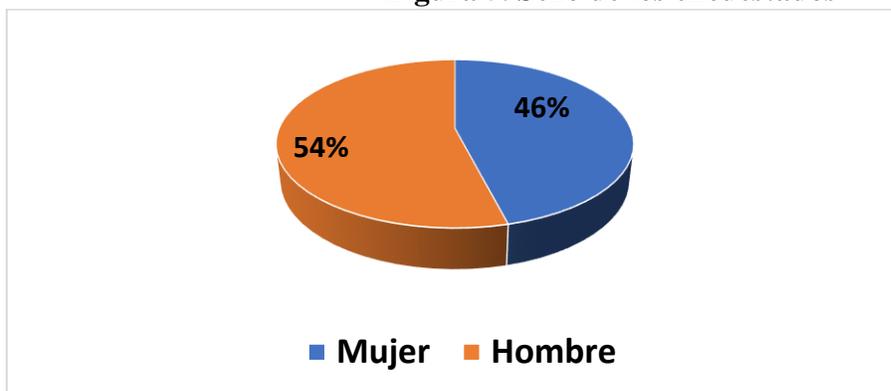
4.2.1. Estadística descriptiva

Borrego (2008) La estadística descriptiva trata del recuento, ordenación y clasificación de los datos obtenidos en las observaciones (derivadas de la aplicación del instrumento). Se construyen tablas y se representan gráficos que permiten simplificar la complejidad de los datos que intervienen en la distribución. Dentro de las técnicas que permiten resumir la información estadística, los gráficos ocupan un papel fundamental, debido a su facilidad de comprensión. Ofrecen una información muy clara para comprender como está distribuida la característica de la población que se está estudiando.

A continuación, se describe la estadística social – descriptiva derivada de las encuestas aplicadas a los estudiantes universitarios que trabajan en las grandes empresas del sector de manufactura y de comercio de Nuevo León.

En cuanto al género de los encuestados, la Figura 5 nos muestra que un 54 % lo representan los hombres y un 46 % las mujeres, lo que significa que hubo una participación muy importante de las estudiantes universitarias que trabajan, dándole un gran valor a los resultados obtenidos y asegurando que durante la aplicación del instrumento se garantizará la equidad de género.

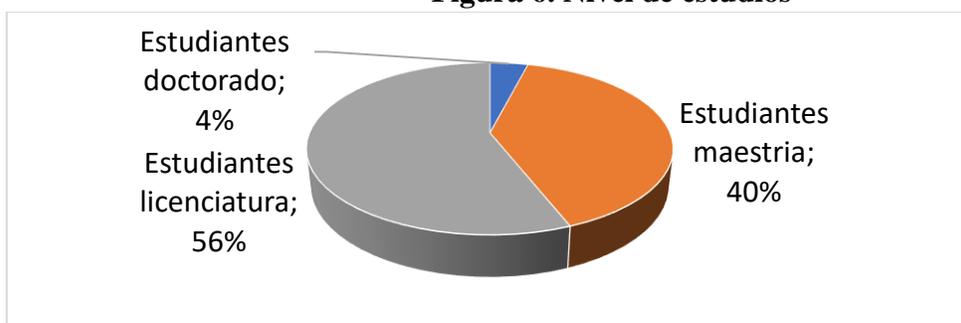
Figura 5. Sexo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

El nivel de estudios se muestra en la figura 6 se aprecia que el mayor número de estudiantes que llenaron la encuesta fue el de la licenciatura con 56 % del total, luego fueron los de nivel maestría con el 40 % y del doctorado el 4 % restante. Esto es significativo ya que los estudiantes jóvenes representan el futuro de los negocios del estado de Nuevo León, por lo que es trascendental conocer su opinión y percepción de temas tan importantes como el clima organizacional y el empowerment.

Figura 6. Nivel de estudios



Fuente: Elaboración propia

El porcentaje de estudiantes por carrera que estudian los encuestados se ilustra en la figura 7 donde resalta que el 49 % es de la carrera de licenciatura en administración, el 16 % es de la carrera de tecnologías de información y el porcentaje más bajo lo tienen los estudiantes de negocios internacionales con un 5 %. Aquí es significativo señalar que también las encuestas integran opiniones de estudiantes y profesionistas universitarios que por su nivel de estudios, puesto de trabajo y giro en el que trabajan, representan un porcentaje alto de la percepción de la población estudiantil que labora en las empresas del sector de manufactura y comercial de Nuevo León.

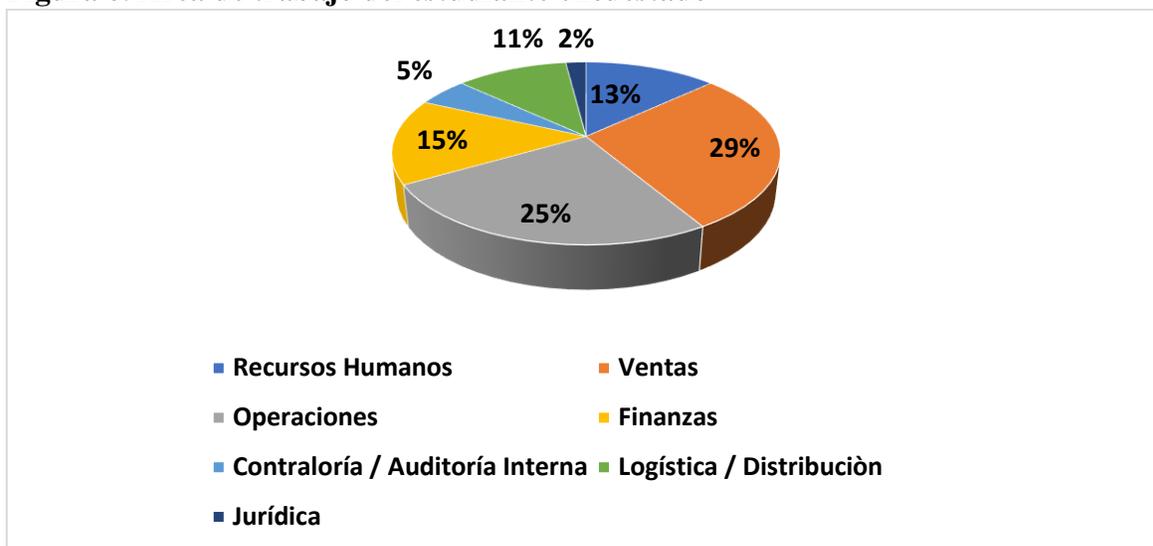
Figura 7. Porcentaje de alumnos por carrera estudiada



Fuente: Elaboración propia

Con relación a las áreas de negocios donde se desempeñan laboralmente los sujetos de estudio encuestados, se encontró lo que muestra en la figura 8, donde se puede apreciar que el porcentaje más alto trabaja en el área de ventas con un 28 % seguido por el área laboral de operaciones con un 25 %, luego el área de finanzas con un 15 %, recursos humanos con 13 % y el más bajo porcentaje labora en jurídico con un 2 %. Aquí es relevante indicar que todas las áreas profesionales representadas por estudiantiles que trabajan manifestaron su opinión y esto crea una gran oportunidad para interpretar su percepción en temas como la gestión del capital humano, el empowerment y el esquema de remuneración y así poder generar proyectos institucionales de mejora en cada uno de estos factores organizacionales para mejorar la retención del talento universitario.

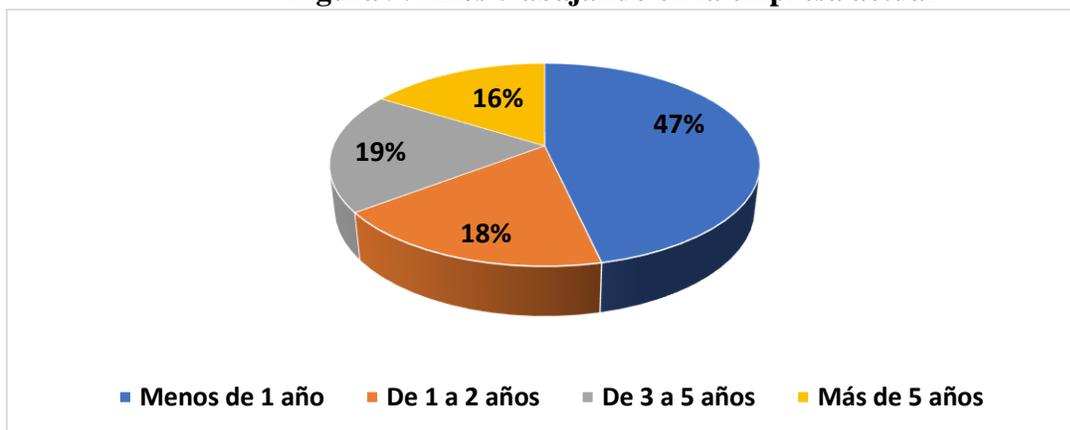
Figura 8. Área de trabajo del estudiante encuestado



Fuente: Elaboración propia

Se estableció como se puede observar que en la figura 9, que con relación al número de años que tienen trabajando en la empresa actual, el 46 % de los estudiantes tiene menos de un año, el 19 % tiene de tres a cinco años en su trabajo actual, el 18 % de uno a dos años y el 16 % ya ha cumplido más de cinco años trabajando en la empresa. Aquí se rescata que la mayor parte de los encuestados recién ha iniciado a trabajar en el sector de manufactura y comerciales, lo que abre una gran oportunidad de establecer mecanismos nuevos e institucionales de mejora en las diferentes variables estudiadas y garantizar que en el mediano y largo plazo estos jóvenes universitarios talentosos sean empoderados y retenidos en los próximos años.

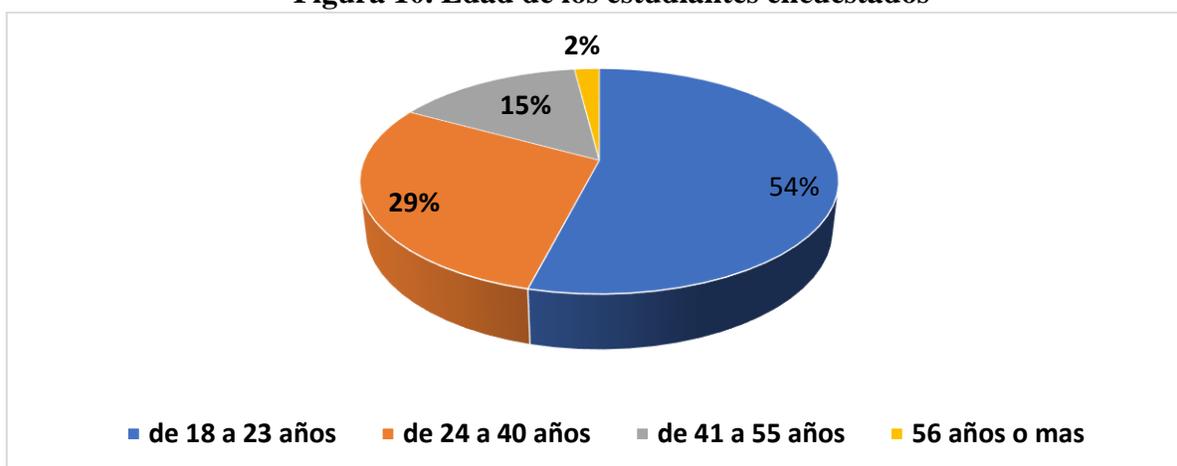
Figura 9. Años trabajando en la empresa actual



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los sujetos de estudio se puede observar en la figura 10 que el 54 % de ellos tiene de 18 a 23 años, el grupo siguiente lo representan los alumnos de 24 a 40 años de edad con un 29 %, luego el 15 % de los encuestados con una edad de 41 a 55 años y el más bajo porcentaje tiene 56 años o más con un 2 %. Al igual que en la gráfica anterior, los comentarios para estos resultados aplican, agregando que se puede complementar este estudio con el gran número de investigaciones que existen para analizar las aportaciones que brindan a las empresas estas nuevas generaciones y a su vez integrar sus resultados y recomendaciones a las manifestadas en el presente trabajo.

Figura 10. Edad de los estudiantes encuestados



Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Análisis estadístico (regresión lineal múltiple con stepwise)

El modelo usado fue el de regresión lineal múltiple con stepwise. A continuación, se presentan los pasos utilizados para obtener nuestro modelo propuesto: a) Depuración de datos de las encuestas, b) En SPSS corrimos 99 mediciones (encuestas limpias) para el obtener el alfa de Cronbach (tabla 13), c) Se calcularon los pesos con la formula siguiente y con los valores generados en spss para correlación total de elementos corregida

$$=SUMAPRODUCTO(\$B\$5:\$M\$5;B9:M9)/SUMA(\$B\$5:\$M\$5)$$

Con los pesos ponderados se ejecutó en spss la regresión multivariante: a) Obtención del Modelo de las variables introducidas, R2 (varianza explicada de .788) es de 79 %, significancia = 0, F de 117,149, FIV Multicolinealidad, CO (Clima Organizacional) de 4,417, GCH (Gestión de capital humano) de 2,437 y ER (Esquema de Remuneraciones) de 3,672

Obtención de las Betas: CO (Clima Organizacional) de 0,323, GCH (Gestión de capital humano) de 0,305, ER (Esquema de remuneraciones de 0,335. Test de Durbin-Watson muestra un valor de: 1,916

A continuación, se muestran los pasos a detalle de Regresión Multivariable, ejemplificando sólo la variable Retención del Talento (Y)

$$=SUMAPRODUCTO(\$B\$5:\$M\$5;B9:M9)/SUMA(\$B\$5:\$M\$5)$$

Tabla .14. Alfa de Cronbach de los elementos de Retención del Talento

RT1	RT2	RT3	RT4	RT5	RT6	RT7	RT8	RT9
Pre1	Pre2	Pre3	Pre4	Pre5	Pre6	Pre7	Pre8	Pre9
,670	,675	,653	,724	,599	,742	,803	,772	,763

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos		
válidos	99	100
Excluidos	0	0
Total	99	100

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,871	,871	9

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
RT1	29,1616	46,565	,670	,471	,912
RT2	28,7980	51,163	,675	,580	,910
RT3	28,7273	51,751	,653	,546	,911
RT4	28,6465	48,313	,724	,626	,906
RT5	28,6970	51,866	,599	,409	,914
RT6	29,0505	47,314	,742	,644	,905
RT7	28,8384	47,402	,803	,694	,900
RT8	29,2121	47,067	,772	,689	,902
RT9	28,9899	47,500	,763	,644	,903

Fuente:
Elaboración
propia

Se procedió en Excel a hacer la carga de pesos factoriales de 99 mediciones para cada una de las variables (resultante e independientes). La nota más relevante del análisis de datos es que dos constructos (Planeación de Recursos Humanos y Empowerment) no mejoran la Retención de Talento Universitario en las empresas de Nuevo León, tal como se planteó en el marco teórico.

El método para obtener en el análisis de datos el modelo con las variables predictoras que se seleccionó fue es de la regresión lineal múltiple con step wise en SPSS. Morales (2012)

señala que básicamente el programa SPSS con stepwise hace lo siguiente: Primero, las variables de la ecuación se introducen una a una; se escoge en primer lugar la variable con una mayor correlación con el criterio. Segundo se calculan las correlaciones parciales entre el resto de las variables independientes y el criterio; la variable que se neutraliza por medio de la correlación parcial es la escogida en primer lugar; la segunda variable seleccionada es la que tiene la mayor correlación parcial (es decir, suponiendo que los sujetos son iguales en la variable ya introducida) con el criterio. 3° Por cada nueva variable introducida se verifica la significación estadística de las variables previamente incluidas y se eliminan si dejan de ser estadísticamente significativas al añadir una nueva variable. Así se procede sucesivamente: se va escogiendo la variable con una mayor correlación con el criterio una vez neutralizadas (igualando a los sujetos en) las ya escogidas mediante correlaciones parciales y a la vez se van eliminando las introducidas si ya no son estadísticamente significativas al introducir nuevas variables.

La Tabla 18 muestra el resumen del modelo, donde la R^2 presentó un valor de ,788 la cual supera los .600 generalmente aceptados en ciencias sociales. El SPSS generó un modelo con las variables independientes predictoras (Clima Organizacional, Gestión del Capital Humano y Esquema de Remuneraciones). El R^2 es 1 menos la proporción de la varianza de Y_i no explicada por las variables explicativas. Un R^2 cercano a 1 indica que el regresor es un buen predictor de Y_i , mientras que un R^2 cercano a 0 indica que el regresor no es un muy buen predictor de Y (Stock, 2012). R^2 expresa la proporción de varianza en la variable criterio (Y) explicada por la correlación múltiple. Habitualmente lo que se comunica e interpreta no es R sino R^2 (Morales, 2012).

En la misma tabla 19, el Test de Durbin-Watson permite evaluar si existe autocorrelación en una regresión múltiple. se asume que los residuos son independientes. En general, si d es menor que 1,5 o mayor que 2,5 existe un problema de autocorrelación potencialmente grave (statalogos.com, 2021). En el caso del modelo está dentro del margen aceptable, con un valor de 1,916.

Tabla 18 Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,836 ^a	,699	,696	,48468	
2	,870 ^b	,757	,752	,43776	
3	,887 ^c	,787	,780	,41153	1,916

a. Variables predictoras: (Constante), GCH

b. Variables predictoras: (Constante), GCH, CO

c. Variables predictoras: (Constante), GCH, CO, ER

Siswadi, & Fahmi (2023) establecen que la prueba de autocorrelación pretende determinar si existe una correlación entre miembros de una serie de datos observacionales que se describen de acuerdo con el tiempo (serie temporal) o transversal. Para probar si hay autocorrelación, esto se puede hacer usando Watson Statistics, es decir, mirando el coeficiente de correlación de Durbin Watson. Para detectar la ocurrencia de autocorrelación en este estudio, se utilizó la prueba de Durbin Watson al observar la correlación coeficiente de la prueba de Durbin Watson, como se muestra en la Tabla 19

Tabla 19: Nivel de autocorrelación (Durbin Watson)

Durbin Watson	Conclusión
< 1	Hay autocorrelación
.1,1 – 1,54	No conclusión
1,55 -2,46	No autocorrelación
2,46 – 2,9	No conclusión
2,9 >	Hay autocorrelación

Fuente: Elaboración propia a partir de Siswadi, & Fahmi (2023)

De acuerdo con los resultados plasmados en la tabla 18, se encontró que la prueba Durbin Watson generó un valor de 1,916 y de acuerdo a los criterios de la tabla 19 (tabla de niveles de autocorrelación) se puede determinar que el valor esta dentro del rango 1.55-2.46 por lo que la autocorrelión no se produce. se sabe que los resultados de las pruebas se encuentran dentro del rango 1.55 – 2.46. Es decir, el valor de Durbin Watson entra en el área donde la autocorrelación no se produce.

La tabla 20 muestra la ANOVA que refleja una significancia de .000 y una F de 53,611 ambos resultados son aceptables y validando la hipótesis inicial de la presente investigación.

Tabla 20 ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	52,820	1	52,820	224,852	,000 ^b
Residual	22,786	97	,235		
Total	75,607	98			
2 Regresión	57,210	2	28,605	149,272	,000 ^c
Residual	18,397	96	,192		
Total	75,607	98			
3 Regresión	59,518	3	19,839	117,149	,000 ^d
Residual	16,089	95	,169		
Total	75,607	98			

a. Variable dependiente: RT

b. Variables predictoras: (Constante), GCH

c. Variables predictoras: (Constante), GCH, CO

d. Variables predictoras: (Constante), GCH, CO, ER

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 21 se muestran los coeficientes Beta, reflejando valores de ,552 para Gestión de Capital Humano, y de ,326 para Esquema de Remuneraciones, los cuales son aceptables al no ser negativos

Tabla 21 Coeficientes Beta

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1 (Constante)	,880	,188		4,674	,000		
GCH	,755	,050	,836	14,995	,000	1,000	1,000
2 (Constante)	,217	,219		,990	,325		
GCH	,505	,069	,560	7,308	,000	,432	2,314
CO	,395	,083	,367	4,786	,000	,432	2,314
3 (Constante)	,088	,209		,419	,676		
GCH	,292	,087	,323	3,352	,001	,241	4,147
CO	,329	,080	,305	4,131	,000	,410	2,437
ER	,322	,087	,335	3,692	,000	,272	3,672

Fuente: Elaboración propia

Otros resultados generados en el presente análisis de datos son los que se muestran en la tabla 22 de los estadísticos sobre los residuos.

Tabla 22 Estadísticos sobre los residuos

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación típica	N
Valor pronosticado	1,5377	4,8024	3,6061	,77931	99
Residual	-1,05627	,87507	,00000	,40518	99
Valor pronosticado tip.	-2,654	1,535	,000	1,000	99
Residuo típ.	-2,567	2,126	,000	,985	99

a. Variable dependiente: RT

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 23 muestra las correlaciones de los coeficientes excluidas.

Tabla 23 Correlaciones de los coeficientes

Modelo		GCH	CO	ER
1	Correlaciones GCH	1,000		
	Covarianzas GCH	,003		
2	Correlaciones GCH	1,000	-,754	
	Covarianzas CO	-,754	1,000	
3	Correlaciones GCH	,005	-,004	
	Covarianzas CO	-,004	,007	
3	Correlaciones GCH	1,000	-,399	-,665

	CO	-,399	1,000	-,225
	ER	-,665	-,225	1,000
	GCH	,008	-,003	-,005
Covarianzas	CO	-,003	,006	-,002
	ER	-,005	-,002	,008

a. Variable dependiente: RT

Fuente: Elaboración propia

La tabla Tabla 24 muestra las variables excluidas que son Planeación de Recursos Humanos y Empowerment.

Tabla 24 Variables excluidas

Modelo	Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad			
					Tolerancia	FIV	Tolerancia mínima	
1	PRH	,098 ^b	1,140	,257	,116	,416	2,401	,416
	CO	,367 ^b	4,786	,000	,439	,432	2,314	,432
	ER	,419 ^b	4,389	,000	,409	,287	3,487	,287
2	EMPO	,171 ^b	2,173	,032	,217	,482	2,076	,482
	PRH	,006 ^c	,077	,939	,008	,391	2,558	,315
	ER	,335 ^c	3,692	,000	,354	,272	3,672	,241
3	EMPO	,037 ^c	,460	,647	,047	,403	2,483	,361
	PRH	-,033 ^d	-,433	,666	-,045	,383	2,608	,212

EMPO	,017 ^d	,224	,823	,023	,401	2,496	,226
------	-------------------	------	------	------	------	-------	------

a. Variable dependiente: RT

b. Variables predictoras en el modelo: (Constante), GCH

c. Variables predictoras en el modelo: (Constante), GCH, CO

e. Variables predictoras en el modelo: (Constante), GCH, CO, ER

Fuente: Elaboración propia

Uno de los resultados más significativos que se generan del análisis de datos y su corrida correspondiente en la herramienta SPSS para la presente investigación es la comprobación de hipótesis, la que se plasma en la Tabla 25 donde se puede observar que se rechazan como factores que mejoran la retención del talento universitario que trabajan en empresas de manufactura y de comercio a las variables de Planeación de Recursos Humanos y de empowerment. Por el contrario, esta investigación comprobó la hipótesis inicial de que los constructos Clima Organizacional, Gestión del capital humano y Esquema de Remuneraciones mejoran de forma significativa a la variable dependiente Retención del Talento Universitario.

4.3. Comprobación de hipótesis

Tabla 25: Comprobación de Hipótesis

HIPOTESIS	VALOR DE BETA (<0.5)	SIGNIFICANCIA	RESULTADOS
Planeación de Recursos Humanos	-,033	.666	RECHAZADA
Clima Organizacional	,323	,001	APROBADA
Gestión de Capital Humano	,305	,000	APROBADA
Esquema de Remuneraciones	,335	,000	APROBADA
Empowerment	-,017	.823	RECHAZADA

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta investigación permite con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición a estudiantes de licenciatura, maestría y doctorado, que trabajan en las grandes empresas de comercio y manufactura de Nuevo León, el mejorar de manera significativa la gestión del talento, utilizando como facilitadores principales el empowerment y el clima organizacional, coadyuvando a uno de los objetivos más importantes de la actualidad y del futuro próximo, que es la retención del talento universitario, lo que redundará como consecuencia en una ventaja competitiva y el logro de los objetivos de una organización,

Tanto el análisis preliminar que permitió formular las hipótesis del presente estudio, así como la generación del marco teórico, el diseño del instrumento de medición sujeto a revisión por expertos y el análisis de datos correspondiente, crean las condiciones necesarias para que empresas nacionales e internacionales se puedan apoyar de manera directa o indirecta en las variables o constructos aquí investigados para contribuir a la retención del talento universitario en sus organizaciones.

1. Cumplimiento de objetivos:

- a. Se cumplió con el objetivo general, que era el determinar los factores organizacionales que mejoran la retención del talento humano en las grandes empresas de manufactura y servicios a fin de proponer estrategias de mejora.
- b. Se analizaron los antecedentes del problema a investigar de la retención del talento humano universitario.
- c. Se documentaron y revisaron el marco teórico: teorías e investigaciones aplicadas que den sustento teórico a las variables.
- d. Se elaboró un instrumento de 48 preguntas para la medición de las variables.
- e. Se validó el instrumento con doctores expertos en recursos humanos y con directivos de recursos humano, para posteriormente aplicarlo a la población seleccionada (muestra representativa).
- f. Se analizaron los datos para generar los estadísticos que validaron o rechazaron las hipótesis planteadas (tres aceptadas y dos rechazadas).

- g. Se obtuvo con el análisis de datos y resultados estadísticos el modelo final que generó las hipótesis aceptadas y las hipótesis rechazadas
- h. Se redactaron las conclusiones, logros, hallazgos, recomendaciones, limitaciones, implicaciones prácticas e investigaciones futuras sugeridas relacionadas con el presente estudio.

2. Síntesis, discusión de resultados e implicaciones teóricas:

AQUÍ REDACTAR BIEN Y QUITAR LAS PALABRAS NUESTRA OPINIÓN

La presente investigación arrojó los siguientes resultados relevantes:

- a) Las variables Gestión de Capital Humano, Clima Organizacional y Esquema de Remuneraciones resultaron positivas y mejoran de manera satisfactoria la retención del talento universitario, comprobando tres de las cinco hipótesis planteadas al inicio de la presente investigación.
- b) El modelo número tres explica la relación de las variables predictoras con la variable resultante en un 78 %.
- c) La Gestión del Capital Humano es por ende consistente con las diferentes investigaciones y argumentos planteados en el marco teórico, donde procesos como atracción, contratación y administración del personal son piezas importantes para la retención del personal.
- d) Elementos como ambiente ergonómico, trabajo en equipo, comunicación con superiores, entre otros que fueron documentados de los diferentes análisis de investigaciones plasmadas en el marco teórico demostraron la relevancia que tiene el clima organizacional para retener para los estudiantes universitarios talentosos que trabajan en empresas del sector manufacturero y sector comercial en Nuevo León.

- e) Un esquema de remuneraciones traducido en salarios, prestaciones y bonificaciones son un componente muy importante, de acuerdo con lo documentado en el marco teórico de diversas investigaciones y que ha sido comprobado en el análisis econométrico para la retención del talento de los estudiantes universitarios que laboran en empresas manufactureras y comerciales.
- f) Los valores de coeficiente beta, significancia y Durbin Watson, entre otros generados en las corridas con la herramienta spss, dan el soporte positivo necesario para comprobar que las variables independientes que se habían propuesto al inicio de la presente investigación y que fueron ampliamente documentadas en el marco teórico, comprobaron las hipótesis correspondientes de que mejoran de forma significativa la retención del talento universitario de los jóvenes talentosos que trabajan en las empresas del sector de manufactura y del sector comercial de Nuevo León.
- g) De acuerdo al análisis documental realizado para el marco teórico, a la aplicación del instrumento derivado de investigaciones empíricas, a los análisis de confiabilidad del alfa de Cronbach de cada constructo del estudio y a la corrida de datos con las encuestas que superan la muestra inicial propuesta, que las variables, determinar para casos de análisis futuros que se realicen tanto en Nuevo León, o en México o en otros países, las variables Gestión del Capital Humano, Clima Organizacional y Esquema de remuneraciones pueden ser utilizadas para el aprovechamiento de las empresas que deseen identificar, contratar y retener a personal talentosas, con el objetivo de coadyuvar al logro de sus objetivos de negocio.
- h) Así mismo es nuestra opinión, el brindar la información generada con todo el detalle descrito en el párrafo anterior, que las variables Planeación de Recursos Humanos y Empowement no mejoran la retención del talento, de acuerdo a los tiempos específicos, sectores de empresas y región geográfica considerados en la presente investigación.
- i) El Clima Organizacional en nuestra opinión debe ser una meta permanente de las empresas para conocer la percepción de lo que siente el empleado en su entorno interno laboral, profesional y personal. Los valores resultantes en el análisis de datos y valores estadísticos resultantes sustentan que, si esta meta se convierte en una actividad estratégica permanente, los empleados talentosos seguirán en la compañía.

- j) La Gestión del Capital Humano en nuestra opinión debe ser una meta permanente de las empresas para implementar los procesos de atracción, selección, contratación y administración del talento de manera eficiente. Los valores resultantes en el análisis de datos y valores estadísticos resultantes sustentan que si esta meta se convierte en una actividad estratégica permanente, los empleados talentosos seguirán en la compañía.
- k) El Esquema de Remuneraciones en el desarrollo de un esquema justo y competitivo para que los empleados talentosos reciban una retribución justa y profesional por el desempeño de sus tareas organizacionales. Los valores resultantes en el análisis de datos y valores estadísticos resultantes sustentan que, si esta meta se convierte en una actividad estratégica permanente, los empleados talentosos seguirán en la compañía.
- l) La Planeación de Recursos Humanos es una actividad crítica para las organizaciones pero desde nuestro punto de vista, al analizar la información generada en el modelo resultante de nuestra investigación, así como entre otros valores generados para la significancia, coeficientes beta, y R2, la hipótesis de que este constructo mejora la retención del talento universitario en las empresas del sector de manufactura y del sector comercial, en este periodo de tiempo en que se efectuó el estudio ha sido rechazada.
- m) Nuestra hipótesis de que el empowerment, si es brindado a los estudiantes talentosos de nivel universitario que trabajan en empresas manufactureras y comerciales mejoraría la retención del talento en el periodo de tiempo analizado, ha sido rechazada. Esto de acuerdo a los resultados obtenidos en el modelo resultante de nuestra investigación, así como los valores generados para la significancia, coeficientes beta, y R2, entre otros.

En cuanto a las apottaciones de otros estudios e investigaciones, se puede observar que los resultados obtenidos en la presente investigación para el constructo de retención del talento, existen investigaciones con resultados útiles a nuestro estudio, como puede apreciarse a continuación:

- a) La investigación realizada por Barkhuizen (2022), muestra que la mentalidad de liderazgo es un predictor positivo significativo del desarrollo del talento, la compensación un efecto positivo sobre el desarrollo del talento y la planeación de recursos humanos tienen un

efecto medio sobre el desarrollo del talento, Así mismo demostró que la gestión del talento tiene un efecto medio sobre el desarrollo del talento.

b) Chávez, Chuchon & Vilchez (2023), en su investigación determinaron que existe relación significativa entre la compensación laboral y la retención del talento humano. También encontraron que la relación de la compensación laboral y la retención de talento humano demuestra que la compensación laboral o esquema de remuneraciones tiene efecto significativo y positivo sobre la retención del talento humano

Se puede observar que los resultados obtenidos en la presente investigación para la variable de recursos humanos

a) Los resultados del análisis de datos y estadísticos de las hipótesis revelan una relación significativa entre todas las variables independientes y dependientes. Las variables evaluación del desempeño, condiciones de trabajo, capacitación y oportunidades de desarrollo, y mejor sistema de remuneraciones reducen la intención de rotación de los empleados y esto permite retener al talento humano. Estudio de Sekar S., Sivakumar G., Magenthiran J., Kirupanantha J., Fernandez R. y Chong Kim Loy C K (2023)

b) Existe una relación positiva media entre los niveles del diagnóstico estratégico y la gestión del talento humano. Existe una relación positiva débil entre los niveles de plan estratégico y la gestión del talento humano. Existe una relación positiva débil entre los niveles de plan operativo y la gestión del talento humano. Investigación de Trejo Mallqui (2017),

Para clima organizacional, se ubicaron las siguientes investigaciones con resultados afines o similares:

Las variables tienen una relación positiva con las políticas de Gestión de Capital Humano. Se ha encontrado que, el desempeño organizacional es en gran parte afectados por las políticas de recursos humanos. La política de recursos humanos más importante que afecta el desempeño organizacional es la participación de los empleados en la toma de decisiones. La participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones, es relevante en el desarrollo de las políticas, procedimientos y estrategias de la organización. Estudio efectuado por Alkalha, Z., Al-Zu'bi, Z., Al-Dmour, H., Alshurideh, M., & Masa'deh, R. (2012).

Para Gestión del Capital Humano se cuenta con la investigación de Guerrero (2022), que brinda las siguientes pautas para apoyo a la investigación presente:

- a) Las medias de atracción son mayores para el factor reputación institucional y capacitación, siendo los factores que mejor explican la retención del talento. La presencia de estrategias de gestión de marca empleadora como buen lugar para trabajar y programas de capacitación, la probabilidad de permanecer en la institución será mayor.
- b) La atracción hacia el salario (80%) y la seguridad laboral (94.4%) es prevalente en la muestra, hallándose niveles promedios de retención comparado con aquellos que se ven atraídos por el factor reputación institucional (57.1%). Se halla correlación positiva muy fuerte entre factor de atracción “capacitación” como elemento de retención del talento (66.7%)
- c) Se halla una correlación negativa muy baja entre factores de atracción del talento y compromiso laboral. Es decir, las condiciones laborales que al inicio de ingresar a la institución fueron atractivas para el trabajador, no influyen significativamente en la generación de compromiso laboral. Similarmente los elementos de retención del talento y el compromiso laboral evidencian correlación negativa muy baja
- d) Concluyéndose que los elementos que retienen a los colaboradores en la empresa no aseguran la generación de compromiso ni a la institución, ni al puesto laboral.

En cuanto a esquema de remuneraciones una investigación que arrojó resultados relacionados con la presente investigación es la de Khatun (2023):

- a) El coeficiente de correlación encontró que las oportunidades de desarrollo y la compensación son significativamente correlacionados con la retención de empleados, pero las regresiones múltiples encuentran que la compensación es más importante que las oportunidades de desarrollo para la retención de empleados.
- b) Los gerentes necesitan proyectar planes de compensación percibidos por los empleados en diferentes niveles para que la meta de la organización pueda alcanzarse fácilmente.
- c) El esquema de remuneraciones resultó ser más significativo para la retención de empleados.

Finalmente, para empowerment, se tiene la investigación de Khatun (2023), que aporta los siguientes resultados para el fortalecimiento de la presente investigación:

- a) El coeficiente de correlación encontró que las oportunidades de desarrollo y la compensación son significativamente correlacionados con la retención de empleados, pero las regresiones múltiples encuentran que la compensación es más importante que las oportunidades de desarrollo para la retención de empleados.
- b) Los gerentes necesitan proyectar planes de compensación percibidos por los empleados en diferentes niveles para que la meta de la organización pueda alcanzarse fácilmente.
- c) El esquema de remuneraciones resultó ser más significativo para la retención de empleados.

3. Implicaciones prácticas

- a) Esta investigación de ser utilizada, puede brindar a los estudiantes de la región la oportunidad de ser valorados, atraídos, contratados y fortalecidos durante su estancia laboral en cualquier tipo de organización sea esta del sector público o del sector privado.
- b) La sociedad en general tendrá mayores posibilidades de recibir beneficios como precio, calidad y servicio de las organizaciones que se comprometan en los hechos a contratar y mantener al estudiante universitario talentoso, porque las empresas y dependencias del gobierno podrán generar innovación, tecnología y crecimiento al tener laborando en sus entidades al personal más profesional, más capacitado y dotado de habilidades y valores.
- c) Estudiantes, maestros e investigadores pueden hacer uso del presente trabajo doctoral para realizar proyectos relacionados con las variables plasmadas a lo largo de este documento final.
- d) Las empresas del sector de manufactura y comercial pueden hacer uso de esta investigación para diseñar e implementar proyectos de negocio específico en las áreas de Gestión de Capital Humano, generando prácticas, estructuras organizacionales, políticas, procedimientos y sistemas de información en los siguientes procesos:
 - Planeación del talento humano a contratar o mantener en la organización
 - Reclutamiento y selección del nuevo talento
 - Contratación del nuevo talento

- Inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal talentoso
- Plan de carrera, seguridad integral y reemplazo futuro del talento de la empresa
- Otros ligados al plan estratégico y plan operativo de acuerdo al perfil de la empresa

e) Las empresas del sector de manufactura y comercial pueden hacer uso de esta investigación para identificar, planear e implementar un clima organizacional que incremente la percepción positiva en los estudiantes universitarios que contraten y que también se encuentren laborando en sus organizaciones actualmente. Los elementos a considerar para lograr este objetivo estratégico son al menos los siguientes:

- Comunicación efectiva
- Liderazgo efectivo
- Reconocimiento y recompensas
- Ambiente físico y psicológico
- Oportunidades de desarrollo y capacitación
- Participación y empoderamiento
- Cultura organizacional

f) Las empresas del sector de manufactura y comercial pueden hacer uso de esta investigación para diseñar e implementar una estructura y mecanismo eficiente para brindar un esquema de remuneraciones justo y competitivo para los estudiantes universitarios que contraten y que también se encuentren laborando en sus organizaciones actualmente. Los componentes que deben incluirse al menos son.

- Salarios y prestaciones establecidos por las leyes tanto estatales como federales
- Análisis de sueldos para puestos similares ofrecidos a nivel estatal, nacional e internacional
- Sistemas de información que evalúen y propongan mejoras salariales y de prestaciones para cada empleado talentoso de acuerdo a los resultados de la evaluación del desempeño
- Esquemas de remuneraciones que permitan a los empleados sentirse dignificados y apreciados por el desempeño profesional de sus labores en la empresa
- Otros que sean acordes a la filosofía y ética de la empresa

4. Limitaciones de la investigación

- a) Se envió la encuesta con instructivo y claridad en su estructura, a más de 600 estudiantes universitarios que están trabajando en empresas del sector de manufactura y del sector comercial, pero solamente alrededor de 190 la contestaron en el tiempo establecido.
- b) Inicialmente se planteó la idea de involucrar en la población a estudiantes de sexto semestre en adelante que están trabajando en los sectores definidos para el estudio, sin embargo las instituciones de educación superior y las empresas invitadas no dieron una respuesta favorable y en la mayoría de los casos el proceso de contacto y retroalimentación fue muy limitado, siendo las dos causas principales las restricciones de la pandemia y la protección de datos confidenciales, tanto personales como la información de la empresa, esto a pesar de que se ofreció cumplir con los protocolos que estas entidades nos solicitaran.
- c) La escala colaboración formal que existe entre empresas, universidades y gobierno para el entendimiento, aplicación y planes conjuntos relacionados con las investigaciones doctorales, limita en mucho cualquier acercamiento y trabajo conjunto a nivel estatal y nacional.

5. Recomendaciones:

- a) Mejorar el instrumento mediante investigaciones similares, que depuren y brinden más confiabilidad a los diferentes constructos que impactan a la variable dependiente, que es la retención del talento.
- b) Crear un vínculo entre la universidad y las organizaciones productivas y gubernamentales de Nuevo León, iniciando con proyectos específicos que generen marcos de trabajo estandarizados, políticas y procedimientos para la gestión del capital humano, clima organizacional y esquema de remuneraciones, variables que han sido confirmadas científicamente en este estudio, como factores organizacionales que mejoran la retención del talento universitario.
- c) Crear programas de trabajo formales con investigaciones doctorales relacionadas con la línea de investigación de la Administración de Recursos Humanos entre empresas y la

universidad que fortalezcan entre otras áreas, la atracción y retención del talento, la Gestión del Capital Humano, el Clima Organizacional, el Esquema de Remuneraciones y el Empowerment en el mediano y largo plazo

- d) Agregar variables a las investigaciones que no fueron contemplados en las hipótesis de esta investigación como son el reclutamiento y selección de estudiantes universitarios y profesionales talentosos, la evaluación del desempeño, la responsabilidad social, planes de carrera y seguridad institucional, entre otros.
- e) Iniciar conversaciones y planes de trabajo oficiales entre las universidades e instituciones tanto públicas como privadas del estado para promover la participación de los estudiantes e investigadores en campo, mediante convenios con empresas privadas y gobiernos en proyectos doctorales que eleven el prestigio de México a nivel internacional y que todo esto se traduzca en una mayor competitividad, eficiencia, innovación, calidad y servicio de las empresas mexicanas a nivel internacional.
- f) Utilizar esta investigación en otros sectores, otros estados u otros países con el objetivo de que coadyuve al acervo y estudios doctorales en esta línea de investigación.

Referencias

- Abd Razak, A. Z. (2023). The Effect of Organizational Commitment as Mediator on Relationship between Training and Work . *Performance. Journal of Contemporary Issues and Thought*, 61-73.
- Abun, D. M. (2021). Organizational climate and work engagement of employees of divine word colleges in Ilocos Region, Philippines. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 107-121.
- Acosta, L. A. (Recibido: 28/4/2011. Versión Final aceptada: 4/6/2011). "Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos, un proceso vital". *Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana. aurora@fcf.uh.cu*.
- Adam, H. (2023, March 28). *Investopedia*. Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/h/human-resource-planning.asp>
- Adewale. (2011). Succession planning and organizational survival: Empirical study on Nigerian private tertiary institutions. . *Serbian Journal of Management*, 231-246.
- Afiouni. (2013). *Human capital management: a new name for HRM?* International JOurnal of Learning and Intellectual Capital.
- Aggarwal, V. S. (2018). *Strategic Competency Mapping for Talent*. New Dehli, INDIA: BHARTI PUBLICATIONS.
- Al Armoti, A. A. (2023). The impact of strategic human resource development on organizational growth. . *Journal of Asian Business Strategy*, 1-13.
- Alkalha, Z. A.-Z.-D. (2012). Investigating the effects of human resource policies on organizational performance: An empirical study on commercial banks operating in Jordan. . *European Journal of Economics* 51 44-67
https://www.researchgate.net/publication/260082035_Investigating_the_Effects_of_Human_Resource_Policies_on_Organizational_Performance_An_Empirical_Study_on_Commercial_Banks_Operating_in_Jordan
- Alvarado, A. N. (2022). El Modelo de Competencia de Escuelas Privadas que Ofrecen Servicios Educativos de Nivel Básico: Evaluación bajo el Modelo de Competitividad. . *Revista de Gestión Empresarial y Sustentabilidad*, 18-38.
- Ames Guerrero, R. J. (2017). *Factores de atracción y retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional, en una Empresa del Sector Minero, Arequipa 2015*. Arequipa, Perú: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Ames-Guerrero, R. J. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *ECONÓMICAS CUC*, 139–152.
- Arciniegas Arjona, L. V. (2023). *2023. Modelo de estructura salarial y compensación para Constructora Bolívar (Master's thesis, Maestría en Administración de Empresas-MBA–Virtual)*. Bogota Colombia: Universidad EAN.

Armstrong. (2006). *A hanbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page London and Philadelphia 10 th Edition.

Abarzúa, I. N. (2005). Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional. *Education policy analysis archives/archivos analíticos de políticas educativas*, 13, 1-36. <https://www.redalyc.org/pdf/2750/275020513035.pdf>

Anwar, A., Nisar, Q. A., Khan, N. Z., & Sana, A. (2014). Talent Management: Strategic Priority of Organizations. *International Journal of Innovation and Applied Studies* , 9 (3), 1148-1154.

Ascencio Vargas, A., Campo Ramírez, J., Ramírez Roldán, A., & Zapata Cardona, L. (2016). IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ÁREAS DE GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico)*, 3(1), 116–122. <https://doi.org/10.21501/23823410.1899>

Astrianti, N. &. (2020). QUALITY OF WORK LIFE, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND TURNOVER INTENTION . *Sosiohumaniora - Jurnal Ilmu-ilmu Sosial dan Humaniora Vol. 22, No. 1, 2-9*.

Atmaja, D. S. (2022). Actualization Of Performance Management Models For The Development Of Human Resources Quality, Economic Potential, And Financial Governance Policy In Indonesia Ministry Of Education. . *Multicultural Education. Publisher: Caddo Gap Press* , 9 (01) , 1-15.

B, M. (2003). Strategic Talent Retention. *HR Review*, 21 -27.

Babu, S. &. (2016). Talent Management practices with reference to Talent Retention in India. *International Journal of Research in Business, Management & Accounting*.

Badillo Suárez, C. A. (2022). Implementación de un plan de mejora para la reducción de la alta rotación de personal en la Heladería Nevada. *UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER*.

Bagheri, J. (2016). Overlaps between human resources' strategic planning and strategic management tools in public organizations. . *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 430-438.

Baque-Cantos, M. A.-Q. (2023). Gestión del talento humano en el desempeño laboral docente. *Revista Científica Ciencia & Sociedad*, 99-111.

Barkhuizen, E. N. (2022). Leadership talent mindset as a catalyst for talent management and talent retention: The case of a Botswana local government institution. . *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1914., 2-13.

Becker, G. (1962). investment in human capital: a theore-tical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49

Bejarano, P. (2013). Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal. *UNIVERSIDAD DE MEDELLIN FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS Y ADMINISTRATIVAS*.

Berrú Coral, J. A. (2022). *Diseño de un Plan Estratégico de Gestión del T Talento Humano en la empresa "Melatte" para el año 2023*. Quito, ECUADOR: (Master's thesis, QUITO-UISRAEL).

Bester, J. S. (2015). Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division. . *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-14.

Boer, J. &. (2012). A more efficient production using quality tools and human resources management,. *Procedia Economics and Finance*, 3, 681-689.

- Brown. (2003). Strategic talent retention. What can companies do to retain that much-valued talent? *Human Resources Strategic Review*, Volume 2 Issue 4 May/June 2003, páginas: 7.
- Brown, A. S. (2023). *Effective Succession Planning and Organizational Development for Behavioral Health Leadership*. Minneapolis, MN : Walden University.
- Capelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 139-148.
- Cartagena, M. B. (2023). El humanismo digital en la educación a distancia y el diseño instruccional. . *HETS Online Journal*, 23-37.
- Cervantes, A. (2012). Diagnóstico del trabajo en el contexto de la globalización económica: el caso de México. . *Economía Informa*, 27 - 52.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1988). The war of talent. *The McKinsey Quarterly; New York N.º 3*, 44-57.
- Chang, A. Y. (2004). On the measurement of labor flexibility. *2004 IEEE International Engineering Management Conference* . Yunlin, Taiwan,; (IEEE Cat. No. 04CH37574) (Vol. 1, pp. 163-167). IEEE.
- Chavez Salazar, E. F. (2023). *Compensación laboral y retención del talento humano en los colaboradores de la empresa Contratista Minera Explo Drilling Perú Colquijirca*. Huancayo, Perú: Universidad Continental.
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/12919>
- Chen, X. A. (2023). Work design, employee well-being, and retention intention: A case study of China's young workforce. *Heliyon*, 9(5). . *Helygon, sciences that inspires*.
- Chiavento, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano en las organizaciones*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Clavellina Miller, J. L. (2020). Medidas de contención y de política económica ante la pandemia de COVID-19 en México.
- Conger. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. . *Academy of management review*, 471-482.
- Contreras. (2000). Los estudios acerca de la flexibilidad laboral en México: algunas observaciones críticas. . *Estudios Sociológicos. El colegio de méxico AC*, 727-735.
- Contrerasfrias. (2016). Análisis de quiebra empresarial: modelo de ecuaciones de estimación generalizadas sobre datos panel. *UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES*.
- Contreras, O. (2000). Los estudios acerca de la flexibilidad laboral en México: algunas observaciones críticas. . *Estudios sociológicos*, 18(54), , 727-735.
- Corine Boon, R. E. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource*, 34 - 67.

- Criado, O. d. (2000). Aspectos prácticos en la implantación de un sistema de gestión del conocimiento: Auditoría de información y mapa documental. . *Jornadas sobre gestión del conocimiento en las organizaciones* .
- Cristhian, S. &. (2023, Agosto 27). *Deloitte*. Retrieved from Deloitte:
<https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/esquemas-de-compensacion-estrategica.html>
- Damayanti, S. &. (2023). TALENT ATTRACTION, TALENT RETENTION, AND TALENT MANAGEMENT AS A MEDIATING ON ORGANIZATION PERFORMANCE. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(1), 58-76.
- de Guzmán, E. G. (2015). La Ley de Okun y la flexibilidad laboral en México: un análisis de cointegración. *www.revistas.unam*, 631-650.
- Deepika Pandita, S. R. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact. *Emeraldinsigth - Industrial and Commercial Training*, 7-9.
- Díaz García, S. (2013). Lo humano en la teoría de las relaciones. *visión gerencial*, ISSN 1317-8822 • Año 12 • N° 1 Pg: 45-57.
- Do, T. D. (2020). Factors affecting talent retention: Case study of universities in Ho Chi Minh City. . *International Journal of Entrepreneurship*, 1.
- Eamets, R. &. (2007). *Labour market flexibility and flexicurity. Paas and Eamets (eds.), Labour Market Flexibility, Flexicurity, and Employment: Lessons of the Baltic States*. New York : Nova Science Publishers, Inc.
- ECONCOMIA, S. D. (2023, 05 30). *SECRETARIA DE ECONOMIA*. Retrieved from MÉXICO EMPRENDE:
<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/gran-empresa>
- Ekhsan, M. S. (2021). January). Exploring the Relationship between Employer Branding and Talent Management to Employee Retention: Literature Review. . *In INCEESS 2020: Proceedings of the 1st International Conference*, DOI 10.4108 .
- Emenike, U. (2022). The Influence of Leadership Style, Talent Management and Succession Planning on Employee Retention. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*.
- Española, R. A. (2020). *Definición de Talento*. Sitio Web Oficial de la Real Acedemía de la Lengua Española.
- Estévez, M. G. (2016). Auditoría de Gestión a los Recursos Humanos en la Unidad Básica de Producción. *Universidad de Holguin*.
- Fernández, F. (2011). Flexibilidad laboral: elementos teóricos-conceptuales para su análisis. . *Revista de Ciencias Sociales* , (26), 39-55.
- Fierrosvillanueva. (2012). El mercado de derivados financieros y su impacto en el valor de las empresas en México. (*Doctoral dissertation, El Colegio de la Frontera Norte*).

- Fitriyana, F. A. (2023). Servant Leadership and Perceived Organizational Support for Lecturer Loyalty Through Empowerment. . *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 113-127.
- Frías, P. (2007). Estudio descriptivo de las prácticas de atracción, desarrollo y retención del talento humano de 7 organizaciones chilenas pertenecientes a distintos rubros industriales. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106615>
- Flores. (2013). *Diagnóstico de compromiso organizacional, enfocado al fortalecimiento de la afiliación y la retención del personal de una empresa de giro hidráulico* . Monterrey: UANL Postgrado de Psicología.
- Galán, B. I. (2021). ¿Desindustrialización prematura? El caso de Nuevo León, México. . *Paradigma Económico*, , 29-54.
- Galindo, L. M. (2008). Planeación estratégica. México: Editorial Trillas.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46181592/Planeacion_estrategica__El_rumbo_hacia_el_exitolibre.pdf?1464909892=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DBULLET_CD_Interactivo_at_BULLET_Material.pdf&Expires=1710895969&Signature=I0wcQBo~cHWxIDkBb9ARg8BYm6xcl4B6a~NxqtmsVepIj9Sao-09IYFIXInYitq5JTISdJXhIWj6cNSDRLzlbRtkRzRs9n5VYcuZkQp6HYktuYVDvs7K41Rc1fOZ54fiHMriFAT3HNNT--i6XsLtNyVaWH9Uv4nFV-BUusHCrqJmrEgJo~dBsOPSRtCxl-9XgM~Y0pxPaePGuFScRrbedy8Qa7XzuyLsJFoTMw3pTybqimH3a~HVVYtDX5jqZXRb5GoNltXRr7Kha~Mbrs4sdl83s21PaNPeNG5F9VIU~IDLk7qgSOVdwnL-WR2qEcIsd4Kc8VWTe3F0MuDtW0xt2A__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Gallardo Gallardo, E. (2012). What is the meaning of Talent. *Human Resources Management Review*, 290-300.
- Galván, I. P. (2023). Factores de fracaso en las MiPyME de México evidenciados por el COVID-2019. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas (REMEF): nueva época*.
- García, V. M., & Innovación, S. L. (2019). *Gestión de recursos humanos*. Ic editorial.
- García, A. C., Gracia, T. J. H., & Velázquez, M. D. R. G. (2013). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 2(3).
- García Hernández, R. (2016). Remuneración variable, política salarial y negociación colectiva, hacia un nuevo enfoque. *Perspectiva profesional de los fundamentos económico jurídicos para abordar la negociación colectiva y el control sindical económico* . Barcelona: Facultad de Relaciones Laborales y Trabajo Social.
- García, C. M. (2018). Exploratory factorial structure climate and labor flexibility. *Revista de Antropología y Sociología; Virajes*, 55-72.
- García, G. &. (2013). El clima organizacional: un factor clave de éxito, que debe evaluarse de manera permanente en las empresas. . *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 2(3).

- Gómez, S. M. (2022). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. . *Contaduría y administración. UNAM*, 235-259.
- Gómez, S. M. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. . *Facultad de Contaduría y Administración. UNAM*, 235-259.
- Gómez, T. &. (2023). COMPENSACIÓN Y LA IMPORTANCIA DE LA ESCALA SALARIAL PARA MANTENER LA EQUIDAD, ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO. *GALILEO UNIVERSIDAD*.
- Gómez-Osorio, J. I. (2021). Peter Drucker y la comprensión actual de la empresa. *Nuevas Tendencias. Revistas.unav.edu*, 3-6.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration . *Organization Science*.
- Guerrero, A. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. . *Económicas CUC*, 139-152.
- Guerrero, M. L. (2023). Empowering women for household economic growth in Latin America: A Systematic Review. *International Conference on Gender Research* , (Vol. 6, No. 1, pp. 161-167).
- Guerrero, R. J. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *ECONÓMICAS CUC*, 139-152.
- Hadijah, H. S. (2022). Implementation of Talent Management as a Strategy for Achieving Company Competitive Advantage. . *International Journal of Artificial Intelligence Research*.
- HangHun, Y. &. (2023). THE EFFECT ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CAUSING OPERATIONAL PROBLEMS AT THE SINGAPORE MARINA BAY SANDS HOTEL. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBA)*, 7(2).
- Hanif, M. I. (2013). The role of talent management and HR generic strategies for talent retention. . *African Journal of Business Management*, 2827-2835.
- Hartoyo, N. H. (2023). Effect of Compensation on Employee Loyalty (Case Study of PT Remco Palembang). *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, 17-24.
- Hassan, Z. (2020). Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system. . *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*,, 137-174.
- Hayat, A. N. (2023). Fayol's Purpose Principles of Management: An Analysis of Practices of Heads at Secondary Level in District Poonch Azad Jammu & Kashmir, Pakistan. . *Sir Syed Journal of Education & Social Research*, 100-106.
- Hermanto, A. T. (2023). THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND COMPENSATION ON TURNOVER INTENTION MEDIATED BY WORK MOTIVATION. . *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration*, 3(2), 327-339.

- Hernández. (2017). *Factores determinantes para la retención del talento internacional en la empresa. El caso de México y España*. Madrid España: Universidad Pontifica COMILLAS madrid.
- Hernandez Fernández, L. (2003). Conocimiento, cambio y transformación organizacional. *Omnia, Vol. 9, num. 1 Universidad del Zulia Maracibo, Venezuela*.
- Hernández, E. H. (2022). Factores organizacionales que mejoran la retención del talento femenino de estudiantes universitarias en empresas de Nuevo León. Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competi. *XVII CONGRESO DE LA RED INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN COMPETITIVIDAD* (pp. 396-412). NUEVO VALLARTA,, MÈXICO: RIICO.
- Hernandez, F. &. (2014). *Metodologia de la investigacion*. México: McGraw-Hill.
- Hongal, P. &. (2020). A study on talent management and its impact on organization performance-an empirical review. . *International Journal of Engineering and Management Research*.
- Hoyman, M. &. (2009). It takes a village: A test of the creative class, social capital, and human capital theories. *Midwest Political Science Association, Chicago IL. Urban Affairs Review*. .
- Huanchuari, N. L. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA Research journal, Vol. 5, 255-266*.
- Huaraca-Carhuarica, C. G.-S.-D.-P.-C. (2023). Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar,, 5565-559*.
- Humphrey, R. H. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior. Journal of Organizational Behavior, 749-769*.
- Ibarra Cisneros, M. A. (2010). Ibarra Cisneros, M. A., & González Torres, L. A. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y administración, (231), 33-52. Artículos de investigación - , Facultad de Ciencias Administrativas - Universidad Autónoma de Baja California, 33-52*.
- IbarraCisneros. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y administración SCIELO MÈXICO, 33-52*.
- Iberaheem, M. (2023). The Role of Business Analysis in Strategic Planning: Discuss How Business Analysis Contributes to the Strategic Planning Process in Businesses. . *East Asian Journal of Multidisciplinary Research,, 2(7), 2709-2730*.
- Ibrahim, N. S. (2023). The Effect of Talent Management Strategies on Fostering Innovation in Organization. *International Journal of Academic Research in Business & Socials Sciences*.
- INEGI. (2019). Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa. *INEGI*.
- INEGI. (2020). ENCUESTA NACIONAL DE OCUPACIÓN Y EMPLEO, NUEVA EDICIÓN (ENOEn) NUEVO LEÓN PRIMER TRIMESTRE DE 2022. *COMUNICADO DE PRENSA INEGI, 1-20*.
- James. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological bulletin, Psychological bulletin, 81(12), 1096*.

- Jariyapanya, N. &. (2023). *THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE PERCEPTIONS ON TALENT MANAGEMENT AND THE INTENTION TO LEAVE THROUGH JOB SATISFACTION AND AFFECTIVE COMMITMENT BASED ON A HIGH PERFORMANCE AND POTENTIAL SYSTEM*. Bangkok Thailand: (Doctoral dissertation, National Institute of Development Administration).
- Jeyaseeli. (2022). A review of literature on Employee Retention. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM) Volume 4, Issue 12*, DOI: 10.35629/5252-0412877884 pp: 877-884.
- Ježková Petrů, G., & Zychová, K. (2023). Competence development as a means of HR management in the field of social work. *Frontiers in Psychology, 14*, 1212131. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1212131>
- Jimeno Padilla, M. F. (2019). “Employer Branding”: Análisis De Técnicas De Atracción Y Retención Del Talento Humano Con Mejores Resultados. c, 17–19.
- Johar, D. &. (2023). Employee Engagement and Productivity-Evidences from Higher Education Institutions of Telangana State in India.. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol, 29*.
- Johara, F. Y. (2018). Employee retention, market orientation, and organizational performance—An empirical study. *International Academic Journal of Business Management,,* 176-187.
- Jonas, P. (2020). Escases de talento 2020. *Manpower Group* , 2-12.
- Joshiya, S. Y. (2021). Human Resources Practices for Retention in Business Process . *International Journal of Trade and Commerce-IIARTC*, 38-50.
- Kaliannan, M. D. (2022). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. . *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926.
- Kalio, C. S. (2020). Talent analytics and employee retention in nigeria organizations,. *International Journal of Human Resources Management (IJHRM),*.
- Kanchana, L. &. (2023). Factors impacting employee turnover intentions among professionals in Sri Lankan startups. . *Plos one*, 1-2.
- Kanjanakan, P. W. (2023). The empowering, the empowered, and the empowerment disparity: A multilevel analysis of the integrated model of employee empowerment. *ELSEVIER. Tourism Management*.
- Kehinde, J. S. (2012). Talent management: Effect on organizational performance. *Journal of management research*, 4(2), 178.
- Khatun, M. R. (2023). IMPACT OF DEVELOPMENT OPPORTUNITIES AND COMPENSATION ON EMPLOYEE RETENTION: A COMPARATIVE STUDY ON BANKING INDUSTRY OF BANGLADESH. . *European Journal of Management and Marketing Studies*.
- Kravariti, F. &. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review* , 75-95.

- Kristýna, J. P. (2023). Competence development as a means of HR management in the field of social work. *Frontiers. Frontiers in Psychology*, doi: 10.3389/fpsyg.2023.1212131.
- LEAL, D. A. O., & COTA, D. M. E. S. (2018). Valoración del Recurso Humano en el mercado laboral de en el Estado de Sonora, en cuanto a su remuneración personal, en las prestaciones que recibe y la política de sueldos existente. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria de Ciencias Económicas Administrativas-Departamento de Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, (17).
- López. (2018). La contribución del liderazgo transformacional al empoderamiento de los empleados.: *revisión literatura de la evidencia empírica (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario)*.
- López, R. J.-C. (2023). Empoderamiento colectivo de la mujer desde la economía social solidaria en el Centro de Desarrollo Comunitario Centéotl, Oaxaca, México. . *Cooperativismo & Desarrollo*, 31(126), 1-25.
- Lopez, S. C. (2023). Retención del talento propuesta de onboarding en una empresa manufacturera del Estado de México. . *Iberoamerican Business Journal*, 76-94.
- Lopez, S. C. (2023). Retención del talento propuesta de onboarding en una empresa manufacturera del Estado de México. *Iberoamerican Business Journal*, 76-94. .
- Lopez, S. C. (2023). Retención del talento propuesta de onboarding en una empresa manufacturera del Estado de México. . *Iberoamerican Business Journal*, 76-94.
- Lynch, H. y. (1992). *Manuales de Recursos Humanos. Madrid: Editorial Gaceta de Negocios*, 417.
- Martinez Valdez, R. I. (2023). *Factores del salario emocional que mejoran la retención del personal perteneciente a la generación "X" y "Y" del Área Metropolitana de Monterrey* (. Monterrey, Nuevo León: Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- Macias, A. M. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista cubana de psicología*.
- Madero Gómez, S. M. (2019). Modelo de retención laboral de millennials, desde la perspectiva mexicana. . *Investigación administrativa. IPN*.
- Madhumitha, B., & Akshaya, V. (2023). A Study On Influence Of Organizational Climate On Employee Commitment And Job Satisfaction. <https://www.irjweb.com/A%20STUDY%20ON%20INFLUENCE%20OF%20ORGANIZATIONAL%20CLIMATE%20ON%20EMPLOYEE%20COMMITMENT%20AND%20JOB%20SATISFACTION.pdf>
- Madrigal Torres, B. E. (2020). Capital humano e intelectual: su evaluación. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*.
- Malik, E., Baig, S. A., & Manzoor, U. (2020). Effect of HR practices on employee retention: The role of perceived supervisor support. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 3(1), 1-7.
- Manobanda, D. N. (2022). Employer branding en la gestión de atracción y retención del talento humano: un análisis del sector del calzado. *Revista Eruditus*, 75-90.

- Marneou, E. N. (2011). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante. . *Revista internacional administración & finanzas*, 4(3), 20-23.
- Martin, L. D. (2023). Talent management in English universities during the coronavirus pandemic. . *Thunderbird International Business Review*,, 65-75.
- Martinez, V. (26 de junio de 2020). banx.mx. Recuperado el 15 de 08 de 2022, de banx.mx: <https://banx.mx/2020/06/26/el-clima-organizacional-influye-en-el-desempeno-de-loscolaboradores/#:~:text=Un%20mal%20clima%20laboral%20es,el%20declive%20de%20a%20empresa.>
- Mateo, M. L. (2020). *investigación sobre los factores que influyen en el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral de los millennials y centennials en sus trabajos*. Buenos Aires Argentina: Universidad de San Andres.
- Mazlan, M. R. (2023). Challenges of Talent Retention: A Review of Literature. . *Journal of Business and Management Review*, 078-091.
- Mazlan, M. R. M., & Jambulingam, M. (2023). *Challenges of Talent Retention: A Review of Literature*. *Journal of Business and Management Review*, 078-091.
- Medina, E. N. (2023). La incidencia del clima organizacional y el plan estratégico para fortalecer las instituciones públicas. Una revisión literaria. . *Revista de Climatología Edición Especial*
- Medina, G. &. (2011). PONER TITULO. *PONER NOMBRE*.
- Méndez Cadena, J. C. (2023). *Modelo de Gestión del Talento Humano Enfocado en el Desarrollo de Competencias para la empresa Discolmedica (Master's thesis)*,. Bogotá D.C. Colombia: ean Universidad.
- Mendoza. (2016). *Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal*. *Economicas CUC*, 37 (1), 61-78.
- Meneses Pinto, K. J. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. <http://hdl.handle.net/10654/31779>
- Mey, M. R. (2021). The influence of leadership behaviours on talent retention: An empirical study. . *SA Journal of Human Resource Management*.
- Mohanta, R. S. (2023). Perceptonal environment: A study on organizational climate using cluster analysis. . *International Journal of Research Publication and Review*, , 4(4), 1336-1346.
- Mohrman, S. A., & Lawler III, E. E. (1997). Transforming the human resource function. *Human Resource Management (1986-1998)*, 36(1), 157.
<https://www.proquest.com/openview/c9d929b39d5705cdf7c7ad0c14e241e4/1?cbl=34999&pqorigsite=gscholar&parentSessionId=JHbt%2FQ8FHC%2Fd2Jpl0wRuJDWFebyxl2hK2ZlybtFUIZQ%3D>

- Mok, K. H., & Chan, S. J. (2020). Promoting global cities status: Talent attraction and retention in Asia. *Globalisation, Societies and Education*, 18(1), 1-6. <https://doi.org/10.1080/14767724.2019.1690732>
- Monroy, G. V. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. . *Revista Interinstitucional de Investigación Educativa*, 273-306.
- Montalván, J. A. (2016). La auditoria sociolaboral: una herramienta de gestión de recursos humanos y sus derechos en las empresas. *Observatorio de la economía latinoamericana*.
- Montoro, J., Pinazo, S., y Tortosa, M. (2007). Motivaciones y expectativas de los estudiantes mayores de 55 años en los programas universitarios. *Revista Española de Geriatría y Gerontología*, 42 (3), 158-166. [https://doi.org/10.1016/S0211-139X\(07\)73542-4](https://doi.org/10.1016/S0211-139X(07)73542-4)
- Montoya, L. A., Portilla, L. M., & Benjumea, J. C. C. (2008). Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores. *Scientia et technica*, 14(39), 265-268.
- Murillo, A. J. (2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. Universidad El Bosque. Bogotá, Colombia.
- Nerdrum, L., & Erikson, T. (2001). Intellectual capital: a human capital perspective. *Journal of intellectual capital*, 2(2), 127-135. <https://doi.org/10.1108/14691930110385919>
- N. E. B. Cruz., P. J. (2023). Identificación, medición y valoración del capital humano a partir del modelo Skandia: aplicación en una UCIN. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (82), 27-47., Doi: n82, a02, p. 27-47.
- Nolazco, F., & Rodríguez, D. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *Innova Research Journal*, 5(1), 255-266. doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>
- Nyland, C. B. (2011). *Elton Mayo and the deification of human relations*. *Organization Studies* 32(3) 383–405.
- Obum, O. E. (2023). The Impact of Talent Management on Employees . *International Journal of Academic Research* , 417 – 429.
- Okwuise, U. Y. (2023). ORGANISATIONAL CLIMATE AND EMPLOYEE COMMITMENT IN THE NIGERIAN TOURISM SECTOR. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 33-40.
- Okwuise, U. Y. (2023). ORGANISATIONAL CLIMATE AND EMPLOYEE COMMITMENT IN THE NIGERIAN TOURISM SECTOR. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 33-37.
- Oliveira M., A. J. (2023). Psychological empowerment for the future of work: Evidence from Portugal. *Global Business and Organizational Excellence published by Wiley Periodicals LLC*.
- Ooghe, H. &. (2008). Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. *Management decision*.

- Orquiz-Díaz, R. B.-H.-R.-O. (2021). EL EMPOWERMENT ORGANIZACIONAL: REVISIÓN DE LA LITERATURA. . *PRÁCTICAS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. PRIMERA EDICIÓN* , ISBN: 978-607-535-238-1 PAG. 143-161.
- Ortiz de Urbina Criado, M. (2003, v.12, n. 4). Medición y auditoría del Capital Humano. *El profesional de la información*, 282-289.
- Otiniano León, J. R., Castillo Paredes, S. E., & Mostacero Diaz, J. J. (2020). Análisis de los modelos de la Recompensa Total en la Gestión del Talento Humano. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/3942>
- Ott, D. L. (2018). Effective talent retention approaches. . *Human resource management international digest*.
- P., F. (2007). Estudio descriptivo de las prácticas de atracción, desarrollo y retención del talento humano de 7 organizaciones chilenas pertenecientes a distintos rubros industriales. *Universidad de Chile Facultad de Ciencias Sociales Carrera de Psicología*.
- Padilla, J. (2019). Employer Branding”: Análisis de técnicas de atracción y retención del Talento Humano con mejores resultados en las Organizaciones. *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA* .
- Padilla, J. (2019). “EMPLOYER BRANDING”: ANÁLISIS DE TÉCNICAS DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO CON MEJORES RESULTADOS EN LAS ORGANIZACIONES. Bogotá Colombia: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
- Padilla, J. (2019). *Employer Branding: Anàlisis de tècniques de atracciòn y retenciòn del talento humano con mejores resultados en las organizaciones*. Bogota, Colombia: ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA FCE.
- Pandita, D. &. (2018). Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention. . *Emerald insight. Industrial and Commercial Training.*, doi.org/10.1108.
- Patiño-Galvan, I. &. (2023). Factores de fracaso en las MiPyME de México evidenciados por el COVID-2019. . *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época REMEF*.
- Pedro, M. V. (2012). Correlación y regresión, simple y múltiple. *Universidad Pontificia Comillas, Madrid*.
- Peicheva, M. (2013). AUDIT OF TRAINING AND HUMAN RESOURCES USE. *LAssociation 1901 "SEPIKE"*.
- Pincay, S. L. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento*, , 211-232.
- Porter, M. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*. Noviembre - diciembre.
- Potterfield, T. A. (1999). *The business of employee empowerment: Democracy and ideology in the workplace*. Greenwood Publishing Group. London: Greenwood Publishing Group.
- Prabhakaran, J. G. (2020). Organizational Climate and Employee Engagement among the IT Professionals. *JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS*, 2019-2023.

- Pullaguari, G. O. (2023). El Marketing y Talento Humano en la Cultura Empresarial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1068-1079.
- Puyal, F. G. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 33, 44-47.
- Quijano, S. D., Navarro, J., Yepes, M., Berger, R., & Romeo, M. (2008, pp. 92-106). La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. *Papeles del psicólogo Vol. 29, núm. 1*, pp. 92-106.
- Rakha, E. M. (2022). Relationship between Organizational Climate and psychological Empowerment of Staff Nurses at Governmental Hospitals in Ismailia. *Trends in Nursing and Health Care Journal*.
- Resca, Y. &. (2022). Analysis of implementation: the payroll accounting system and employee wages. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, , 4(10), 4564-4570.
- Reyes, J. E. (2023). Clima organizacional y motivación laboral: caso de estudio organizaciones de la comuna Sancan. *Polo del Conocimiento, Edición No. 79. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador*, 1038-1055.
- Rimac Calixto, A. R. (2022). Engagement y empowerment en los maestros de la Oficina Diocesana de Educación Católica en la Diócesis de Tarma. *Universidad Continental. Escuela de Postgrado. PERÚ*.
- Rodríguez. (2020). Investing time and resources for work–life balance: The effect on talent retention. *International journal of environmental research and public health*.
- Román, A. (2020). *Retención del personal y competitividad de la empresa Konecta SA., Lima, 2020. LIMA, PERÚ: FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES.*
- Romero, L. L. (2023). Desempeño de las organizaciones desde una visión a través de teoría del caos y la complejidad. . *Apuntes de Ciencia & Sociedad. Universidad Continental*.
- Rubio-Devia, L. X., Herrera-Aldana, J., & Arias-Pedraza, L. M. (2023). Diseñar Un Plan Estratégico De Atracción y Retención De Talento Humano en la Empresa Nalpiherbs, Durante El Periodo 2022. <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/2099>
- Sendagorta, L. H., & Rodrigo, M. J. M. (2017). Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. *icade*. (100).
- Salleh, R. A. (2023). Perceived Organizational Support and Talent Retention of Women Engineers in the Malaysian Oil and Gas Sector: A Conceptual Framework. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, .
- Sampieri. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración. Contaduría y Administración 59 (1), enero-marzo 2014: 229-257.*
- Sampieri. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *ESCA IPN*.

- Sampieri, H. (2006). *Analisis de los datos cuantitativos. Metodología de la investigación*.
- Santamaría Robles, J. G. (2020). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro SA*. Ecuador: (Master's thesis, Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Saravanan, K., & Sureka, R. (2022). AN EMPIRICAL STUDY OF EMPLOYEE RETENTION STRATEGY IN THE IT SECTOR AT CHENNAI.
- Savytska, N. &. (2020). YOUTH ENTREPRENEURSHIP IN EASTERN PARTNERSHIP COUNTRIES: ANALYSIS OF PROBLEMS AND, 98. *University formation of entrepreneurial competencies among youth*.
- Sekar, S. S. (2023). IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEE TURNOVER INTENTION. *Faculty of Business and Technology, UNITAR International University, Malaysia*.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing science*, 34(2), 158-166. <https://doi.org/10.1177/0092070305284978>
- Sembiring, E. &. (2023). TALENT ATTRACTION, TALENT RETENTION, AND TALENT MANAGEMENT AS A MEDIATING ON ORGANIZATION PERFORMANCE. . *Jurnal Ilmu Manajemen*, 58-76. .
- Sembiring, E. &. (2023). TALENT ATTRACTION, TALENT RETENTION, AND TALENT MANAGEMENT AS A MEDIATING ON ORGANIZATION PERFORMANCE. . *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(1), 58-76.
- Sendagorta, L. H. (2017). Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. *icade*. . *Revista de la Facultad de Derecho*, (100). *Universidad Pontificias MADRID*.
- Sengkey, M. M. (2022). (2023, January). The Effect of Mapalus Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior on Education Workers. In Unima International Conference on Social Sciences and Humanities. *Unima International Conference on Social Sciences and Humanities (UNICSSH)*, pp. 1049-1059.
- Sengkey, M. M. (2023). The Effect of Mapalus Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior on Education Workers. In *Unima International Conference on Social Sciences and Humanities (UNICSSH 2022)* , 1049-1059. Atlantis Press.
- Silvia, B. d. (2008). Estadística descriptiva e inferencial. *Innovación y experiencias educativas*, 2-10. *Innovación y experiencias educativas* .
- Siswadi, Y. &. (2023). The Role of Employee Performance: The Influence of Training and Employee Motivation. . *Proceeding Medan International Conference on Economic and Business (Vol. 1, pp. 2367-2379)*.
- Škerháková, V. K. (2022). Talent retention: analysis of the antecedents of talented employees' intention to stay in the organizations. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 56-67.

- Spaeth, K. &. (2023). Talent Retention: Retaining Young Employees in a Large and Established Organization with an Aging Workforce-A case study within Volvo Group Digital & IT. . *Universidad de Gothenburg, School of Business, Economics and Law*.
- Spaeth, K. &. (2023). Talent Retention: Retaining Young Employees in a Large and Established Organization with an Aging Workforce-A case study within Volvo Group Digital & IT. (2023). *Universidad de Gothenburg, School of Business, Economics* .
- Sultana, R. &. (2023). Analysis of mediating factors' impact on employee job satisfaction in a superstore retail organization. *Academy of Marketing Studies Journal* , 1-10.
- Sundarapandiyam, N., & Babu, S. (2016). A study on talent management practices of ICT sector in India with reference to talent acquisition. *Indian Journal of Applied Research*, 6(3), 1-10.
- Supriya, J. (2020). EMPLOYMENT EXPECTATIONS: A SYSTEMATIC REVIEW OF THE ANTECEDENTS AND THEIR IMPACT ON THE JOINING INTENTION OF PROSPECTIVE EMPLOYEES. *JOURNAL OF CRITICAL REVIEWS*.
- Suryana, D. (2023). The Effect of Organizational Climate and Compensation on Job Satisfaction and Employee Performance. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 2(7), 2773-2790.
- T, I. (2016). *Relationships between talent management and organizational performance: the role of climate for creativity*. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4 (3), 195-205.
- Taboada, N. S. (2023). *EMPOWERMENT EN EL ÉXITO EMPRESARIAL*. . *HORIZONTE EMPRESARIAL*: 10(1), 147-156.
- Talamala, S. (2023). An Analysis of the Talent Management Process's Digital Transformation in Indian Context. *International Management Review*.
- Tetik, S. &. (2021). Effects of Talent Management Practices on Organizational Engagement: A Quasi-Experimental Study in a Turkish Holding. *Eurasian Journal of Business and Economics*.
- Thomas, P. (1977). *Political Pay*. Free Press, Nueva York.
- Thomas, W. L. (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational Dynamics'* , 1.
- Thompson. (2010). Should I Stay or Should I Go? Retention of Top Talent in the 21st Century . *(Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland)*.
- Tlaiss, H. A. (2017). Tlaiss, H. A., Martin, P., & Hofaidhllaoui, M. (2017). Talent retention: evidence from a multinational firm in France. *Employee Relations*, 426-445.
- Trejo Mallqui. (2018). *Planeación estratégica y gestión del talento humano en II. EE. "Flor de María Drago" y Mc Namara, Distrito de Huacho, Lima, 2017*. LIMA: Escuela de Postgrado UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO.
- Trivedi, M. (2022). A Study on Attrition Analysis and Talent Retention strategies for Millennials in IT Industry with special reference to Saurashtra Region-A Systematic Literature Review. *International Research Conference on Innovations, Startup and Investments*.

- Trujillo Wong, A. (2016). Auditoría de recursos humanos y logro de objetivos de la empresa. *IMPETU editorial SRL distrito de Calleria, Pullcallpa*.
- Uddin Mohammad, B. A. (2021). A CONCEPTUAL REVIEW OF THE TALENT MANAGEMENT AND EMPLOYEE RETENTION IN BANKING INDUSTRY. *International Journal of Business and Management Future*, 6 (1), 42-68.
- V, M. B. (2023). A STUDY ON INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE COMMITMENT AND JOB SATISFACTION. *International Research Journal of Education and Technology*, 05 Issue: 05.
- Veloso. (2014). Talent retention strategies in different organizational contexts and intention of talents to remain in the company. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS.*, 49-61.
- Venugopal, H. S. (2023). THE IMPACT OF TALENT RECOGNITION ON THE INTENTION TO STAY IN WORK CONTEXT: EMPIRICAL OVERVIEW. *International Journal of Professional Business Overview*.
- Vidal-Salazar, M. D.-P. (2015). The impact of Flexible Benefit Systems on the attraction and retention of talent. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW ISSN: 1698-5117*.
- VIDHYA, M. &. (2023). EMPLOYEE PERCEPTION ABOUT EMPLOYEE EMPOWERMENT AND ITS IMPACT ON JOB SATISFACTION. *International journal of economic perspectives*, 17(01), 7-16.
- Vizueté Muñoz, L. L. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(36), 6.
- WONG, A. J. (2017). AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS Y LOGRO DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA IMPRENTA IMPETU EDITORIAL. *FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS - UNIVERSIDAD PRIVADA DE PUCALLPA*.
- WONG, A. J. (2017). AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS Y LOGRO DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA IMPRENTA IMPETU EDITORIAL S.R.L. DISTRITO DE CALLERÍA , PUCALLPA 2016. *UNIVERSIDAD PRIVADA DE PUCALLPA - FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS*, 5.
- WTW. (2022, Julio 2022). WTW. Retrieved from [www.wtwco.com](https://www.wtwco.com/es-mx/insights/2022/04/infographic-more-than-half-of-employees-open-to-leaving-employer): <https://www.wtwco.com/es-mx/insights/2022/04/infographic-more-than-half-of-employees-open-to-leaving-employer>
- Wulandari, V. T. (2023). The Influence of Job Stress, Workaholism and Work Engagement on Job Satisfaction and Turnover Intention in the Garment Industry. . *International Journal of Social Science, Education, Communication and Economics (SIN)*.
- Yadav, S. K. S., & Joshiya, V. K. (2021). Human Resources Practices for Retention in Business Process Outsourcing Industry in National Capital Region. *International Journal of Trade and Commerce*, 10(1), 38-50. https://www.researchgate.net/profile/Sudhir-Yadav-Phd/publication/352904227_Human_Resources_Practices_for_Retention_in_Business_Process_Outsourcing_Industry_in_National_Capital_Region/links/60df0f74458515d66fbf31ec1/Human-Resources-Practices-for-Retention-in-Business-Process-Outsourcing-Industry-in-National-Capital-Region.pdf

- Zanatta, M. S. (2013). La importancia del capital intelectual en las Organizaciones. *Ciencia Administrativa, No.1*, 39-45.
- Ziaee, M. S. (2023). Providing a Talent Retention Model among Generation Z Employees of Government Organizations. *Journal of Human Resource Studies*, 26-56.
- Zuluaga-Buriticá, M. &-P. (2023). Bienestar y productividad: Legado del enfoque humanista de la administración. *Revista Ciencia & Sociedad*, 178-185.

Anexo 1. Encuesta final

Factores que mejoran la Retención del Talento en empresas de Manufactura y Comerciales N L



Esta encuesta forma parte de una investigación doctoral y sólo será utilizada para estos fines. Toda la información proporcionada será confidencial . Los datos que nos brindes serán usados únicamente para propósitos de este estudio y los resultados estarán disponibles a nivel global.

c) Obligatoria

1. Nombre (apellido paterno, apellido materno, nombre) *

2. Nivel de estudios: *

Estudiante de licenciatura (sexto semestre en adelante)

Estudiante de Maestría

Estudiante de doctorado

3. Carrera que estudias o estudiaste; * Administración / administración de empresas

Tecnologías de Información

Contaduría Pública

Negocios Internacionales

Ingeniería

Otra

4. Área de negocio en que trabajas actualmente *

Recursos Humanos Ventas

Operaciones

Finanzas

Contraloría / Auditoría Interna

Logística / Distribución

Jurídica

5. Años trabajando en la empresa *

Menos de 1 año

De 1 a 2 años

De 3 a 5 años

Más de 5 años

6. Edad *

de 18 a 23 años

de 24 a 40 años

de 41 a 55 años

56 años o mas

7. Sexo *

Mujer

Hombre

Prefiero no decirlo

8. Sector de la empresa donde trabaja *

Manufactura

Comercial

Financiera

Educación

Salud

Transporte

Sector Público: Gobierno (servidor público)

9. Principal producto / servicio que vende tu empresa: (por ejemplo: a)

alimentos, b) ropa, c) bebidas, d) refrigeradores, e) mensajería), otro

(especifique con una palabra por favor) *

10. Sección de Retención del Talento

Como empleado de la empresa, indique cuál el GRADO DE SATISFACCIÓN que tiene de acuerdo a lo siguiente: 1. Nada Satisfecho 2. Algo satisfecho 3. Satisfecho 4. Muy satisfecho 5. Totalmente satisfecho

Por ejemplo:

Con el aumento promedio que recibe en su sueldo cada año:

- 1 - Nada satisfecho
- 2 - Algo satisfecho 3 - Satisfecho
- 4 - Muy satisfecho
- 5 - Totalmente satisfecho

Aquí se seleccionó la opción 4, muy satisfecho. En las siguientes preguntas debe seleccionar la que más le parezca apropiada a usted en este momento.

11. Como empleado de la empresa, indique cuál es el GRADO DE SATISFACCIÓN que tiene de acuerdo Con el salario base (mensual) y las prestaciones adicionales que recibe

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

12. Con el puesto que ocupa usted actualmente en la empresa *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

13. Con las funciones que realiza día con día en la empresa *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14. Con el agradecimiento que siente usted por la empresa

*

-
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15. Con la compatibilidad de su experiencia, conocimientos y habilidades con la operación de su puesto

*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

16. Con respecto a las facilidades que le brinda la empresa para avanzar en su plan de carrera (p. Ej. ascensos o reubicaciones con mejores sueldos, prestaciones y aumentos significativos por buen desempeño).

*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17. Con el compromiso que muestra la empresa para retenerlo (a) a usted

*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

18. Con las oportunidades que le brinda la empresa a usted cada año para ser promovido

*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

19. Con la frecuencia en que lo retroalimenta la empresa sobre su desempeño

*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

20. Sección de Planeación

Como empleado, cuál considera usted qué es el NIVEL DE EJECUCIÓN DE LAS SIGUIENTES TAREAS que realiza su compañía: (1. Nunca 2. Pocas veces 3. Por lo regular 4. Casi siempre 5. Siempre)

Por ejemplo:

La empresa hace un diagnóstico de las necesidades de capacitación para preparar mejor a los empleados:

- 1 - Nunca
- 2 - Pocas veces
- 3 - Por lo regular
- 4 - Casi siempre
- 5 - Siempre

Aquí se seleccionó la opción 2, Pocas veces. En las siguientes preguntas debe seleccionar la respuesta que más le parezca apropiada a usted en este momento.

21. Los directivos de la empresa le transmiten los objetivos de la dirección o gerencia donde usted trabaja *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

22. La empresa impulsa el liderazgo participativo de sus empleados *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

23. Difunde la empresa al personal de su gerencia o dirección los planes de negocio en los que ustedes estarán involucrados *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

24. Se difunden las políticas y control de proyectos del Plan Estratégico de la empresa *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

25. El personal de la gerencia o dirección difunde periódicamente los logros y beneficios obtenidos de las tareas y proyectos ejecutados

*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

26. En su área de trabajo se pone en práctica el trabajo en equipo para dar seguimiento al plan estratégico. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

27. Sección de Clima Organizacional

Como empleado de su empresa, cuál considera usted qué es el NIVEL DE SATISFACCIÓN de acuerdo a lo siguiente:

1. Nada Satisfecho 2. Algo satisfecho 3. Satisfecho 4. Muy satisfecho 5.

Totalmente satisfecho

Por ejemplo:

En el aumento promedio que recibes en tu sueldo cada año:

1 - Nada satisfecho

2 - Algo satisfecho 3 - Satisfecho

4 - Muy satisfecho

d) 5 - Totalmente satisfecho

Aquí se seleccionó la opción 4, muy satisfecho. En las siguientes preguntas debe seleccionar la que más le parezca apropiada para usted en este momento.

28. Las condiciones generales en las que realiza su trabajo *

1

2

3

4

5

29. La relación con sus compañeros de trabajo *

1

2

3

4

5

30. La relación con su jefe inmediato *

1

2

3

4

5

31. La responsabilidad que se le ha asignado de acuerdo con su puesto. *

1

2

3

4

5

El reconocimiento que recibe de la empresa sobre su trabajo.

*

1

2

3

4

5

32. La seguridad para presentar quejas y denuncias de compañeros por acciones no éticas.

*

1

2

3

4

5

33. El personal está orgulloso de trabajar en la empresa *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

34. Con la relación que usted tiene con sus jefes y sus compañeros que lo motivan a tener un mejor desempeño laboral en la empresa *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

35. Sección de Gestión de Capital Humano

Como empleado, cuál considera usted qué es el NIVEL DE EJECUCIÓN DE LAS SIGUIENTES TAREAS que realiza su compañía: (1. Nunca 2. Pocas veces 3. Por lo regular 4. Casi siempre 5. Siempre)

Por ejemplo:

Se difunde y capacita al personal en el tema de seguridad de la información para proteger los datos personales de empleados, clientes y proveedores

1 - Nunca

- 2 - Pocas veces
- 3 - Por lo regular 4 - Casi siempre
- 5 - Siempre

Aquí se seleccionó la opción 5, Siempre. En las siguientes preguntas debes seleccionar la que más le parezca apropiada usted en este momento.

36. La difusión para el personal interno sobre las vacantes que tiene la empresa *

1

2

3

4

5

37. La capacitación proporcionada para fortalecer las habilidades y competencias de acuerdo a la descripción de su puesto

*

1

2

3

4

5

38. Las actualizaciones de los requerimientos cuando cambian sus obligaciones o tareas *

1

2

3

4

5

39. La capacitación en técnicas y herramientas para gestionar procesos establecidos o para mejorar *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

40. La equidad en promociones de puestos *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

41. La consideración a opiniones y sugerencias de mejora para tomar decisiones *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

42. La existencia de un plan de carrera para crecer dentro de la empresa *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

43. El apoyo de la empresa cuando los empleados lo necesitan

*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- 44. Con los reconocimientos formales que le brinda la empresa (felicitación, bonos, promoción, entre otros) cuando realiza bien su trabajo o cuando la evaluación de su desempeño es satisfactoria

*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- 45. Sección de Remuneraciones

Como empleado de la empresa, indique cuál el GRADO DE SATISFACCIÓN que tiene de acuerdo a lo siguiente: 1. Nada Satisfecho 2. Algo satisfecho 3. Satisfecho 4. Muy satisfecho 5. Totalmente satisfecho

Por ejemplo:

En el aumento promedio que recibes en tu sueldo cada año:

- 1 - Nada satisfecho
- 2 - Algo satisfecho O 3 - Satisfecho
- 4 - Muy satisfecho
- 5 - Totalmente satisfecho

Aquí se seleccionó la opción 4, Muy satisfecho. En las siguientes preguntas debes seleccionar la que más le parezca apropiada a usted en este momento.

46. Con el sueldo, prestaciones y bonificaciones actuales

*

1

2

3

4

5

47. Con prestación adicional de bonos de desempeño,

*

1

2

3

4

5

48. Con seguridad social

*

1

2

3

4

5

49. Con los programas para su vida saludable (cantidad de trabajo, ergonomía y ayuda psicológica por posible stress laboral)

*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

50. Con los horarios de trabajo

*

-
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

51. Con facilidades para la socialización e integración laboral *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

52. Con prestaciones no económicas (deporte, la cultura y esparcimiento entre empleados) *

-
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

53. Sección de empowerment (empoderamiento)

Como empleado de la empresa, indique cuál el GRADO DE SATISFACCIÓN que tienes de acuerdo a lo siguiente: 1. Nada Satisfecho 2. Algo satisfecho 3. Satisfecho 4. Muy satisfecho 5. Totalmente satisfecho

Por ejemplo:

En el aumento promedio que recibes en tu sueldo cada año:

- 1 - Nada satisfecho
- 2 - Algo satisfecho 3 - Satisfecho
- 4 - Muy satisfecho
- 5 - Totalmente satisfecho

Aquí se seleccionó la opción 4, muy satisfecho. En las siguientes preguntas debes seleccionar la respuesta que le parezca más apropiada a usted en este momento.

54. Con la capacitación y tutoría para poder administrar proyectos complejos

*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- 55. Con la frecuencia con que sus jefes lo mantienen a usted informado de los cambios importantes que se viven en la empresa *
-

1

2

3

4

5

56. Con la frecuencia que le permiten a usted tomar decisiones importantes en su área de trabajo

*

1

2

3

4

5

57. Con la frecuencia que le permiten a usted coordinar tareas con otras áreas de la empresa

*

1

2

3

4

5

58. Con la motivación de su jefe para tomar decisiones de forma autónoma siempre que sea necesario

*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

59. La frecuencia en la que su jefe comparte con usted el conocimiento que él tiene *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

60. Con los reconocimientos que le ha brindado el responsable de su área de trabajo por su desempeño *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

61. Con la capacitación que le han dado para desempeñar de forma autónoma su trabajo *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

62. Con la frecuencia que el director o gerente de su área se reúnen con usted para revisar su desempeño *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
-
-

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.

Anexo 2

Estimado Doctor (a). Directivo (a)

Antes que nada, quiero expresarle mi gratitud y un caluroso saludo por la consideración que guste dar a la presente. Este comunicado tiene como objetivo principal hacer de su conocimiento que actualmente soy estudiante de cuarto semestre del Doctorado en Filosofía en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Una etapa necesaria es la validación de mi instrumento por expertos, que de concluir de forma satisfactoria me permitirá continuar aplicando el marco metodológico establecido para mi investigación, la cual se denomina: Factores que mejoran la retención de personal en las Grandes Empresas de Nuevo León (GENL).

Dado su amplio dominio en esta línea de investigación (Recursos Humanos), así como su experiencia profesional y – o su reconocida aportación a la ciencia y a la profesión docente, me es grato solicitar a usted de manera amable y respetuosa el que acepte la petición de un servidor, el contribuir con su análisis y decisión sobre el correspondiente instrumento, lo que es de suma importancia para mis estudios doctorales.

Contenido del presente documento

1. Información ejecutiva de los expertos revisores
2. Operacionalización de las variables:
 - 2.1. Concepto y matriz de pertinencia, relevancia y claridad de los items de la variable dependiente
 - 2.2. Concepto y matriz de pertinencia, relevancia y claridad de los items de las variables independientes

Reitero mi agradecimiento en caso de verme favorecido con una respuesta afirmativa y quedo de usted:

Enrique Hernández Hernández

c.c. p. Doctora María Mayela Terán Cazares

Directora del Comité Doctoral de Tesis

5) Información ejecutiva de los expertos de la revisión del instrumento.

En este apartado a usted como especialista y experto en lo que concierne a nuestro instrumento, le pedimos por favor que nos proporciones los datos que considere necesarios para plasmar de forma correcta su perfil profesional.

Nombres 1, 2 y 3: Confidencial

Título: PHD en Administración

Líneas de investigación y / o áreas de desempeño profesional en el campo: Comportamiento Organizacional y Gestión de Capital Humano.

Experiencia profesional: 20 – 45 años

Experiencia académica: 10 – 36 años

Estudios: Doctorado en Filosofía con orientación en Administración

Años de experiencia en Gestión de Recursos Humanos y -o administración de empresas: 15-36
años

6) Información ejecutiva de los expertos de la revisión del instrumento.

En este apartado a usted como especialista y experto en lo que concierne a nuestro instrumento, le pedimos por favor que nos proporcione los datos que considere necesarios para plasmar de forma correcta su perfil profesional.

Nombres 1, 2 y 3: Confidencial

Título: Master en Administración de Empresas / Master en Administración con líneas de investigación en Gestión de Capital Humano

Líneas de investigación y / o áreas de desempeño profesional en el campo: Gerencias de diferentes áreas de Recursos Humanos en empresas privadas (3).

Experiencia profesional: 10– 25 años

Experiencia académica: Sólo 1 con más de 15 años de experiencia en áreas de recursos humanos y administración

Estudios: Maestría en Administración de Empresas / Maestría en Administración con líneas de investigación en Gestión de Capital Humano

Años de experiencia en Gestión de Recursos Humanos y -o administración de empresas: 15-36 años

2.. Operacionalización de las variables

X1	=	Planeación Estratégica de Recursos Humanos
X2	=	Clima Organizacional
X3	=	Gestión del Capital Humano
X4	=	Esquema de Remuneraciones
X5	=	Empowerment
Y	=	Retención del talento

El presente instrumento es el relativo a la operacionalización de las variables (que se hayan estudiado, investigado, sustentado y comprobado de manera científica y profesional) y contiene las siguientes sesiones a ser consideradas por el experto evaluador:

- a) Nombre de la variable o constructo
- b) Definición conceptual del constructo o variable (la cual orienta y da sentido real a las preguntas de nuestro cuestionario).
- c) Cuestionario que contiene los ITEMS generados de la selección de los casos empíricos que se considera representan de mejor manera la teoría e hipótesis planteada para cada una de las variables de nuestra investigación doctoral.

Donde cada cuestionario se compone de los siguientes elementos:

MBRE DE LA VARIABLE: <i>p.e. Retención de talento</i>

R= Relevancia (del 1 al 4) → 1 – No relevante 2- Poco relevante
3- Relevante 4 – Muy relevante

C= Claridad (del 1 al 4) → 1 – No claro 2- Poco claro
3- Claro 4 – Muy claro

Cada cuestionario contiene un encabezado que plantea las aseveraciones que los directivos y gerentes de áreas de negocio o de Recursos Humanos deben comprender para confirmar el nivel correcto que corresponde a cada ITEM propuesto en nuestro estudio.

p.e. Usted como responsable de Recursos Humanos cuál es el grado de satisfacción que tiene en el personal en los siguientes aspectos:

1. Nada Satisfecho 2. Algo satisfecho 3. Satisfecho 4. Muy satisfecho
5. Totalmente satisfecho

No.	Item	P	R	C	Recomendaciones / Comentarios
1	p.e. En el salario base que recibe	3	2	1	Construir bien el enunciado, falta claridad
2	p.e. La relación con sus compañeros de trabajo	3	1	4	Pregunta clara, poca relevancia

