

Imagen de: <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Retencion-de-talento-un-desafio-latente-para-el-65-de-las-empresas-en-Mexico-20221116-0099.html>

Análisis de la retención del talento humano. Casos de empresas en Reynosa, Tamaulipas.

Analysis of the retention of human talent. Company cases in Reynosa, Tamaulipas.

Jimena Sánchez-Saavedra^{1*}, Olegario Méndez-Cabrera², Daniel Avila-Guzmán³

RESUMEN

La rotación de personal sigue siendo una problemática constante. Esta investigación se enfoca en indagar no solo la rotación de personal sino la perspectiva opuesta referente a la retención de talento, puesto que hablar de retención implica adelantarse a una problemática de rotación en cualquier compañía. Se analizó la retención del talento en empresas ubicadas en Reynosa Tamaulipas; este análisis implicó indagar si las empresas se han enfrentado al fenómeno de rotación de personal, si esto no ocurriera, cómo es que lo han evitado, cuáles han sido las formas o estrategias de retención que les han ayudado a evitar el problema de rotación. Se revisaron temas como gestión del talento humano, retención y rotación de personal, teorías motivacionales, ambiente laboral. Se muestra un análisis descriptivo a partir de la recolección de datos de 46 empresas locales de las cuales se obtuvieron datos que mostraron formas de retención por parte de empresas, así como causas de los empleados para retirarse. Los resultados muestran que las causas para abandonar un trabajo no necesariamente son factores tradicionales como el sueldo o políticas, sino que los empleados se inclinan hacia aspectos cualitativos que les permitan realizar su trabajo, con ánimo, compromiso e incluso motivación. Se sugiere seguir indagando la relación de la retención del talento con la cultura organizacional y el trabajo decente que las empresas deben promover con sus empleados, esto en contribución hacia el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS 8), que tiene relación al trabajo decente.

PALABRAS CLAVE: talento humano, retención de talento, rotación de personal, empresas, causas y estrategias.

ABSTRACT

Staff turnover continues to be a constant problem. This research focuses on investigating not only staff turnover but also the opposite perspective regarding talent retention, since talking about retention implies anticipating a turnover problem in any company. The retention of talent in companies located in Reynosa, Tamaulipas was analyzed; This analysis involved investigating whether companies have faced the phenomenon of staff turnover, if this did not occur, how they have avoided it, what have been the forms or strategies of retention that have helped them avoid the problem of turnover. Topics such as human talent management, staff retention and turnover, motivational theories, and work environment were reviewed. A descriptive analysis is shown based on the collection of data from 46 local companies from which data were obtained that showed forms of retention by companies, as well as causes of employees to retire. The results show that the causes for leaving a job are not necessarily traditional factors such as salary or policies, but that employees are inclined towards qualitative aspects that allow them to do their work, with encouragement, commitment and even motivation. It is suggested to continue investigating the relationship of talent retention with organizational culture and the decent work that companies should promote with their employees, this in contribution to the fulfillment of the Sustainable Development Goals (SDGs 8), which is related to decent work.

KEYWORDS: human talent, talent retention, staff turnover, companies, causes and strategies.

*Correspondencia: jisanchez@docentes.uat.edu.mx/Fecha de recepción: 21 de agosto de 2024/Fecha de aceptación: 11 de septiembre de 2024/Fecha de publicación: 11 de diciembre de 2024.

¹Universidad Autónoma de Tamaulipas, Unidad Académica Multidisciplinaria Reynosa-Rodhe, Carretera Reynosa-San Fernando, cruce con Canal Rodhe Col. Arcoiris, C.P. 88779, Ciudad Reynosa, Tamaulipas, México. ²Universidad Autónoma de Tamaulipas, Unidad Académica Multidisciplinaria Reynosa-Rodhe, Carretera Reynosa-San Fernando, cruce con Canal Rodhe Col. Arcoiris, C.P. 88779, Ciudad Reynosa, Tamaulipas, México. ³Universidad Autónoma de Tamaulipas, Unidad Académica Multidisciplinaria Reynosa-Rodhe, Carretera Reynosa-San Fernando, cruce con Canal Rodhe Col. Arcoiris, C.P. 88779, Ciudad Reynosa, Tamaulipas, México.

INTRODUCCIÓN

La vinculación de una estrategia empresarial con las prácticas de recursos humanos es una acción necesaria, ya que genera valor para la compañía. Las prácticas de recursos humanos permiten definir la misión y visión de la empresa, y contribuir al mejoramiento de sus funciones. Organizar los recursos humanos diagnostica y mejora la función de su área para contribuir con mejores servicios a la empresa; dado lo anterior, las personas que integran la organización representan un valor estratégico para la misma (Alles, 2013).

La gestión estratégica de recursos humanos se entiende como el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implementación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones en el entorno (Cuestas Santos, 2010).

La gestión de talento en otros términos se refiere a la práctica que lleva el área de recursos humanos que se enfoca en atraer, desarrollar y retener a las personas más competentes y talentosas en una organización. Implica una serie de actividades y estrategias diseñadas para identificar y reclutar a candidatos con habilidades y capacidades sobresalientes, así como para fomentar su crecimiento y su posible desarrollo dentro de la organización.

Jiang et al. (2012) sugieren que prácticas como la compensación competitiva, los beneficios amplios y la seguridad laboral pueden ayudar a atraer empleadas y empleados capaces y retenerlos en las organizaciones, y prácticas como los equipos de trabajo, la participación de las y los empleados y el diseño flexible del trabajo pueden proporcionarles oportunidades para compartir conocimientos y aprender nuevas habilidades. Cuestas Santos (2010) menciona que la gestión del talento también se enfoca en mantener al personal comprometido y satisfecho en su trabajo, con el objetivo de impulsar el rendimiento tanto a nivel individual como organizacional.

De acuerdo con Barragán et al. (2009), las empresas internacionales se han convencido de que la retención estratégica de las y los empleados requiere de una atención prioritaria, así como lo tienen sus otras áreas funcionales. Uno de los principales objetivos en las organizaciones, es el de reducir la rotación del personal, lo que a su vez ayuda a las organizaciones a ahorrar tiempo y recursos en otras actividades propias del área de recursos humanos como lo es la contratación y capacitación o formación de nuevos empleados, además de fomentar la continuidad y la lealtad de la fuerza laboral ya existente.

De acuerdo con González (2009), la rotación de recursos humanos es una fluctuación del personal entre una organización y su ambiente. Este intercambio es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

A juicio de Torres (2023), la rotación de personal es un fenómeno que se da en algunas organizaciones cuando las y los empleados dejan la compañía por diversas razones. Se puede medir por el número o porcentaje de personas que renuncian en un periodo determinado. Tiene que ver con la pérdida de talento en una empresa. Por otro lado, la retención de empleadas y empleados es una parte fundamental dentro de las organizaciones, ya que, gracias a una buena estrategia de retención, se puede evitar la rotación del talento, una alta rotación del personal puede ser una gran problemática para las organizaciones, ya que puede llevar a costos adicionales en reclutamiento y capacitación, así como también a la pérdida de conocimientos y experiencias.

Por tanto, la mayoría de las organizaciones se esfuerzan cada vez más por reducir la rotación de personal implementando estrategias de retención y creando un entorno de trabajo más satisfactorio para sus empleadas y empleados. En cuanto a las y los empleados más valiosos, estos son cada vez más difíciles de retener. Esto se debe a que sus habilidades y competencias diferenciales les puede permitir el irse a otra empresa en la que el salario o las condiciones sean mejores (Antoñanzas Aguirre, 2019).

Dentro de las empresas y sus necesidades, se encuentra que cada vez están en busca de personas preparadas que puedan tener diferentes competencias, como por ejemplo, lo es la habilidad y la capacidad de un aprendizaje continuo, el trabajar en equipo y la posibilidad de adaptarse a los cambios. Toda organización se centra en encontrar al mejor talento, pero no se debe dejar de lado que también es importante mantenerlos el máximo tiempo posible. El tema de la retención del personal se ha convertido, en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos (RRHH) de las organizaciones del sector público y privado (Gonzales, 2009).

De acuerdo con Escalante (2021), el fenómeno de la rotación del personal es una de las problemáticas más graves para muchas empresas. Sin embargo, debido a que son muy pocas las que tienen claro cuáles son las variables y los gastos directos e indirectos que genera, suelen identificar el malestar que hay que atacar, sin observar que es un factor de merma económica constante y silenciosa.

La rotación constante es posible que afecte la capacidad de establecer relaciones laborales consistentes y colaborativas, elementos fundamentales para la productividad de cualquier empresa. La rotación de personal afecta a la empresa como negocio y a la cultura laboral. Al separarse una persona, se puede generar un ambiente de inestabilidad o nerviosismo. En un equipo es difícil volver a conseguir el ritmo y el ambiente del trabajo previo. Además, influye en cómo percibe el personal la cultura de la empresa. Se pasa más de un 70% de la vida trabajando y las y los compañeros de trabajo forman parte de una segunda familia (Escalante, 2021).

Por lo anterior, es aquí donde se busca relacionar este fenómeno de rotación de personal en las empresas, que, si bien hoy por hoy sigue siendo una situación muy común, las compañías siguen batallando con dicho fenómeno, tratando de encontrar soluciones rápidas y efectivas para disminuir sus niveles de rotación y evitar seguirse viendo afectadas en la consecución de

sus resultados operativos y logro de objetivos organizacionales; y es aquí donde se considera la otra parte de la moneda, hablar de la retención de personal, que también aunque el nombre pudiera ser fuerte hablando de personas, la palabra “retener” va más allá que solamente hacer referencia a “no dejar ir”, la retención de talento involucra el establecimiento de estrategias específicas que apoyen a las compañías en el logro de sus objetivos, pero no solamente organizacionales, sino también objetivos individuales, esos que son de cada empleada o empleado y que al verse satisfechos se tiene como consecuencia un compromiso natural por parte de los mismos, situación que por mucho favorece a las compañías en su productividad y eficiencia global.

Algunos de los criterios para evaluar el potencial de esta investigación son la conveniencia y relevancia social; conviene seguir indagando acerca de lo que las empresas pueden hacer para revertir el problema de rotación de personal y de esta forma contribuir con su quehacer como empresas que buscan abonar a la responsabilidad social con sus grupos de interés, específicamente con ese grupo demandante y fundamental, que es el de las y los trabajadores, las y los empleados o las y los colaboradores como muchos autores los llaman.

La trascendencia para la sociedad es esencial ya que, como parte de ella, las empresas deben cumplir con su personal de una forma responsable ofreciendo un trabajo digno y decente que permita a éstos decidir permanecer y contribuir a la productividad de la compañía, por lo mismo los principales beneficiados con una investigación de esta naturaleza son las compañías que estén interesadas en encontrar propuestas que tal vez no habían sido pensadas o repensadas en el tema de retención de personal. De acuerdo con los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), el No. 8 que tiene relación al trabajo decente, proporciona una idea clara de lo que las compañías pueden ofrecer a sus colaboradoras y colaboradores, un trabajo productivo que ofrezca una compensación directa digna e indirecta con seguridad en el lugar de traba-

jo, protección social y excelentes perspectivas de desarrollo personal e integración social.

Las consecuencias del beneficio son repartidas, para las compañías en el saber qué es lo que hacen otras empresas en términos de retención, y, por otro lado, para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales apoyados por su personal contento y satisfecho en su trabajo.

Dado lo anterior, el objetivo general de esta investigación se enfocó en analizar las diversas formas de retención de talento de empresas locales en Reynosa, Tamaulipas. Además, se tuvieron otros objetivos de índole específica como identificar causas que provocan la rotación de personal, examinar las formas o estrategias que las empresas tienen para reducir sus niveles de rotación, así como investigar en las empresas qué aspectos de su cultura organizacional pueden ser considerados como parte de una estrategia de retención de talento. Por lo que la pregunta general planteada fue ¿Cuáles son las formas o estrategias de retención de talento en empresas locales en Reynosa, Tamaulipas?

Fundamentación teórica

Retención de empleados / Rotación de empleados

Desde el punto de vista de Bejarano (2013) en las empresas existen problemas relacionados a la ausencia y retiro absoluto de su personal, afectando la productividad y disminuyendo el talento humano en dichas empresas. Estos problemas representan un reto para las y los altos directivos y encargados de personal, ya que deben buscar y encontrar formas de superarlos, sin perder trabajadoras o trabajadores en el camino y poder así retener su capital humano. Para Peña (2014) la retención la entiende como “impedir que algo se salga, se mueva, se elimine o desaparezca” (p. 13). En este sentido, a las organizaciones se les dificulta retener al personal, ya sea por factores económicos o el entorno laboral, pero algo clave que las empresas deben hacer es identificar a empleadas o empleados talentosos cuyos recursos sean valiosos, de tal forma que se puedan establecer estrategias para que ese personal se sienta pertenecido, sean bien remunerados y reconocidos. El recurso humano se

considera dentro de las empresas el activo más valioso.

Por otro lado, en opinión de Prieto (2013) la retención de personal consiste en un conjunto de actividades empleadas por la empresa para mantener satisfechos y motivados a su personal, logrando así la fidelidad y compromiso de estos de manera que permanezcan en la decisión de seguir laborando en la organización.

A juicio de Pascual (2014), la mejor forma de “retener” al personal es no intentar retenerlos, sino construir los elementos que les permitan estar comprometidos con la organización y motivados para formar parte de la empresa; la idea es conseguir contar con el mejor talento, pero sin tratar de que sea en contra de la voluntad del mismo colaborador.

Hablando de atracción y retención de personal, Carter y Walker (2018) y Madero (2019) haciendo referencia a McCafferty comentan que esto está cobrando cada día mayor importancia ante la rotación de personal y escasez de talento, es por eso que encontrar a las personas con el perfil requerido para cubrir un puesto de trabajo y posteriormente retenerlo no había sido tan crítico como en la actualidad, esto se debe a que las y los trabajadores han cambiado la forma de ver su trabajo, desde la perspectiva del significado en sí y de los valores y compromisos que esto conlleva.

La retención de personal no es simplemente una práctica empresarial; es una inversión estratégica que va más allá de la simple gestión del recurso humano. La capacidad de retener a profesionales altamente competentes no solo asegura la continuidad de la experiencia y conocimientos en la organización, sino que también contribuye a la construcción de una cultura organizacional sólida y orientada al éxito a largo plazo (Valdebenito, 2016). Retención y rotación de personal son dos caras de una misma moneda, se encuentran estrechamente ligadas porque el invertir en la primera puede ser determinante para evitar la segunda, la disminución de la rotación de personal depende en gran medida de la efectividad de las estrategias de retención que las organizaciones implementen.

Uno de los pioneros en la conceptualización del fenómeno de la rotación laboral fue Mobley (1977), cuyo modelo se centra en dos aspectos fundamentales. Primero, aborda las variables que conectan las actitudes laborales con la rotación, de forma específica sugiere que las actitudes laborales están vinculadas a la intención de renunciar y, de manera indirecta, a la renuncia misma. Este enfoque propone que las actitudes laborales actúan como pasos intermedios en una secuencia causal, que se inicia con la satisfacción en el trabajo y culmina en la decisión de renunciar. Además, postula que las intenciones de búsqueda de trabajo y la renuncia son el resultado de la evaluación comparativa que el individuo realiza entre su trabajo actual y otras opciones de empleo. La explicación de que las actitudes laborales están relacionadas con la intención de renunciar y, de manera indirecta, con la renuncia misma, proporciona una comprensión clara de la perspectiva de Mobley.

Un segundo aspecto del modelo de Mobley (1977) identifica otras variables que contribuyen a la rotación. Esta toma en cuenta variables relacionadas con el trabajo, por ejemplo, variables externas como la compensación, relación con superiores o subordinados, políticas de la empresa, por mencionar algunos y variables no relacionadas con el trabajo, tales como asuntos familiares, personales, como el cuidado de hijas o hijos, los estudios, la ubicación de la residencia, entre otros, que pueden contribuir a la decisión de renuncia. En otras palabras, considera un rango más amplio de factores. Por ejemplo, la intención de búsqueda de empleo y la renuncia están influidas por la satisfacción con los beneficios obtenidos del puesto actual, las expectativas en cuanto al desarrollo profesional y consideraciones familiares (Mobley et al., 1979).

Lo que distingue a este último aspecto y el primero, es que resaltan la consideración de variables relacionadas y no relacionadas con el trabajo. La inclusión de variables específicas, como la satisfacción con los beneficios del puesto actual, las expectativas de desarrollo profesional y consideraciones familiares, aporta precisión al entendimiento de las influencias contempla-

das por este enfoque. Además, se subraya la amplitud del segundo modelo al abordar un rango más extenso de factores en comparación con su predecesor.

Las compañías Kronos Incorporated y Future Workplace (Kronos Incorporated, 2017) en sus estudios sobre el tema, indican que la rotación de personal es el número o porcentaje de empleadas o empleados que abandonan una organización durante un período determinado y son reemplazados por nuevo personal. Una rotación de personal alta indica que se deben realizar cambios dentro de la organización; estos cambios que se deben hacer para retenerlos, según las investigaciones de Kronos Incorporated apuntan a que el factor del agotamiento es uno de los aspectos que representa una amenaza para crear una fuerza laboral comprometida. En sus investigaciones Kronos Incorporated y Future Workplace (Kronos Incorporated, 2017) encontraron que el 95% de los líderes de recursos humanos admiten que el agotamiento está saboteando la retención de la fuerza laboral, y lo preocupante es que no hay una solución obvia en el horizonte.

Para el caso de Reynosa, y de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía del 2021, se tiene que la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX) proporciona empleo formal a 2.7 millones de personas incorporadas a dos segmentos de acuerdo con el puesto de trabajo, por un lado, personal administrativo y por otro personal operario o personal técnico, en una relación 5 a 1 (Langle et al., 2021). Siguiendo con los mismos autores, el predominio de la IMMEX ha sido esencial al explicar el funcionamiento económico de las localidades fronterizas, donde el municipio de Reynosa destaca por su principal ventaja competitiva, su cercanía y relación directa por medio de la ruta más corta entre el centro de México y el este de los Estados Unidos. Si bien, la mayoría de las empresas maquiladoras presenta un problema de ausentismo laboral y, en consecuencia, un alto índice de rotación, según Langle et al. (2021) persiste como un área de estudio demandante ante la poca información que proporcione datos concretos que

permitan demostrar las razones profundas, consecuencia del fenómeno. En este contexto, los efectos derivados de la liberalización comercial del país justifican seguir indagando a detalle acerca del comportamiento del mercado laboral fronterizo en materia de una de sus principales fallas: la rotación de personal (ibid.).

La necesidad de medir en las empresas el nivel de rotación de personal es para evitar el costo de las separaciones y adelantarse en términos de estrategias de retención. El índice de separaciones mide la proporción de éstas en relación con el tamaño de la fuerza de trabajo. La fórmula más utilizada es el número de personas que se separan durante un periodo determinado (un mes o un año) en relación con el número promedio existente de empleadas o empleados. Sin embargo, esta fórmula funciona en relación con las salidas, pero no considera las entradas de personal a la organización (Chiavenato, 2001).

Medir la rotación de empleados tiene una gran ventaja para identificar las razones de tal fenómeno (cuando se trata de salidas) o valorar el costo de contratación. Chiavenato (2001) refiere que la rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de la oferta y la demanda del mercado de recursos humanos, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, entre otras. Por otro lado, las variables internas pueden ser la política salarial y de prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo. La estructura y la cultura organizacional son las responsables de buena parte de estas variables internas.

Las razones que hacen referencia a la rotación pueden ser indefinidas; por lo tanto, los cálculos específicos para conocer la rotación de personal pueden ser útiles para los encargados del área de RR HH. Es aquí donde la retención de personal se convierte en un componente esencial para el éxito y la estabilidad de las organizaciones. La retención, entendida como la capacidad de

una empresa para mantener a sus profesionales talentosos y capacitados a lo largo del tiempo, se ha convertido en un pilar estratégico para las organizaciones que aspiran a sobresalir en un mercado competitivo. En este contexto, explorar y comprender los componentes que influyen en la retención de personal no solo se convierte en una necesidad, sino también en una prioridad que permita a las empresas la oportunidad de fomentar el desarrollo sostenible de las mismas.

La retención de empleados hace referencia a aquellas prácticas administrativas orientadas a no dejar ir a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa (Gonzales, 2009). No obstante, en la práctica se observa que en algunos casos se hace necesario retener al personal no solo en roles de alta nivel jerárquico, sino también en los puestos en los que se ha generado una amplia experiencia en la organización. Estos colaboradores han desarrollado un conocimiento significativo sobre cómo es que funciona la empresa internamente, y su abandono a la empresa representaría una pérdida importante de capital humano para la organización. La salida de estos profesionales sobrelleva el riesgo de perder valiosos activos en términos de experiencia y monetarios.

Por su parte, Barragán et al. (2009) plantean que las grandes empresas son cada vez más conscientes de que retener personal implica la misma atención que pueden requerir las diferentes áreas funcionales (como el caso de ventas y mercadotecnia), entendiendo que sus colaboradoras y colaboradores deben estar satisfechos para desempeñarse de manera productiva y orientada al cliente, impactando de forma directa los resultados operativos, ya que esto es un factor decisivo para que tanto la misión, como la visión de una organización pueda llevarse a cabo. Su planteamiento refleja la comprensión de que la satisfacción del personal es esencial para un desempeño fructífero, eficiente y encaminado al cliente, de tal forma que pueda impactar específicamente en los resultados. Este enfoque resalta la conexión interna entre el bienestar de las y los empleados y la capacidad de la organización para lograr tanto su misión como su visión.

Del mismo modo, se plantea que una persona motivada, con disposición de trabajar, con apropiados intereses de responder a las responsabilidades laborales, está menos interesada en renunciar, porque su permanencia en la empresa será más segura. Esto refleja una razón más profunda de los factores psicológicos y motivacionales que influyen en la retención de personal, proponiendo que la seguridad y el compromiso personal son elementos fundamentales en la retención exitosa del talento (Barragán et al., 2009).

De acuerdo con una investigación de Hernández (2022) en 2020, la proporción de compañías que reportaba problemas para retener a las y los empleados era de 30%. Dos años después, esta proporción se elevó al 65%, esto como resultado del desgaste de las personas y un cambio en las expectativas del talento.

De acuerdo con Moreno et al. (2015), el índice de rotación general en México es del 17.8 %, para la línea operativa es de 7% y de 15. 7% para la población nacida en el período de 1982 a 1995. México tiene el octavo lugar a nivel internacional en términos de rotación laboral.

Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal

Una de las preguntas más comunes al abordar la estrategia de un negocio y sus áreas funcionales es ¿tiene la estrategia del área de recursos humanos un impacto en los resultados de la empresa? Cuestionamiento que resuelve Alles (2013) al preguntar cuál es la diferencia entre dos empresas que producen lo mismo, venden lo mismo y con igual calidad, su respuesta es: “la diferencia es la gente que trabaja en respectivas compañías, los recursos humanos marcan la diferencia”. Por otra parte, Crook et al. (2011) apuntan que la gestión estratégica de los recursos humanos indica que en el capital humano pueden producirse resultados positivos individuales como resultados de desempeño a nivel organizacional.

No se acostumbra a dudar de que las políticas financieras, comerciales o de producción impacten de manera decisiva en los resultados económicos de la empresa, sin embargo, en el caso de

los recursos humanos esta influencia a veces se pone en duda. Desde la aparición de los departamentos de recursos humanos (RR HH) como entidad propia e independiente (anteriormente la función la desempeñaban exclusivamente los directivos) se ha abierto una discusión de si la estrategia, políticas y prácticas de personal (que constituyen lo que se llama el sistema de RR HH) tienen un impacto real en los resultados económicos de la empresa (Maella, 2014).

Lo que muestra esta disyuntiva de si el departamento de RR HH aporta beneficios en los resultados económicos de una organización o no, son dos posturas: la primera es que los expertos del área de recursos humanos tienen que hacer cosas diferentes a las que han venido haciendo para ganarse su espacio y protagonismo en las empresas; y la segunda es que las empresas que ponen en tela de juicio el impacto (positivo o negativo) de los sistemas de RR HH en el negocio, es probable que estén perdiendo oportunidades de mejorar sus resultados.

Ha habido investigaciones empíricas que muestran que las prácticas de RR HH tienen influencia en los resultados de la empresa. Por ejemplo, Huselid (1995) en un estudio realizado en varias compañías industriales, demostró que las políticas de recursos humanos habían tenido un impacto positivo en la rotación, la productividad y los resultados financieros de la empresa.

La forma en la que influyen en los resultados es doble: la primera es que las políticas de RR HH condicionan los comportamientos de las personas (Appelbaum, 2000). Por consiguiente, mediante la implantación de una estrategia adecuada de gestión de colaboradores, se fomentan una serie de conductas en las personas que incrementan su aportación, lo que a su vez posibilita la mejora de la eficacia de la compañía en general, ya que las personas, en último término, son las que producen, venden y gestionan el resto de los recursos y dependiendo de cómo lo hagan los resultados de la empresa serán unos u otros (Maella, 2014).

La segunda es que la estrategia de RR HH y su aplicación puede consistir en sí misma en un

elemento clave de la competitividad de la empresa (Sánchez-Runde, 1997). El mismo sistema de RR HH (constituido por su estrategia, políticas y prácticas) puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible difícil de imitar (Becker y Huselid, 1998). Y lo es cuando se logra un sistema que se “ajuste” con la situación particular de la empresa, constituyendo ese “ajuste” una ventaja prácticamente imposible de copiar, ya que es particular a las circunstancias y situación de cada organización, lo que constituye una diferenciación.

Bejarano (2013) considera que la comunicación entre los altos mandos (estrategas) y el resto de las y los colaboradores (recursos humanos) es una estrategia muy efectiva, ya que ayuda a integrar las acciones del personal con las de la organización, con el propósito de cumplir los objetivos de la institución, estas acciones beneficiarían a ambas partes, siendo las y los empleados de valor para la organización, mientras ellos cumplen con sus tareas y actividades según las necesidades de la empresa.

“La retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos, pero esa no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación del grupo, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas”. (Bejarano, 2013, p. 31)

Por otro lado, Pascual (2014) hace mención de que parte de la estrategia es plantear acciones que puedan llevar al compromiso (engagement) de las y los empleados y el rol que cumple en esta tarea cada una de las figuras que forman las organizaciones. Conseguir la motivación y el compromiso de las y los empleados siempre ha sido uno de los objetivos que poco se logran en las compañías, ya que en la realidad no existen fórmulas mágicas para poder tener a las y los empleados “atraídos” a las empresas.

Motivación

Dado lo anterior, hablar de motivación en las or-

ganizaciones, es como decir que se tiene la fórmula para el éxito empresarial; lo cierto es que no existe una receta única sobre motivación que puedan aplicar las organizaciones como remedio, porque cada persona consigue motivarse a través de diferentes elementos que dependen de su momento profesional, no tienen las mismas motivaciones, tal como lo plasman en sus teorías Maslow, Herzberg o McGregor (autores pioneros de las teorías de motivación).

“La motivación laboral es definida como la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales, es considerada como el motor de los individuos dentro de una empresa y, por consiguiente, se convierte en la energía psicológica de la misma organización”. (Rivera et al., 2018, p. 17)

Por otro lado, DuBrin (2008) explica la motivación como el acto que una persona realiza esperando producir un efecto en otro individuo para que haga algo específico. También lo describe como el estado interno de una persona que le anima a alcanzar ciertas metas.

Para Chiavenato (2001) la motivación individual de una persona lleva al ambiente organizacional y dice que cada una está obligada a adaptarse continuamente para satisfacer sus necesidades, no solo de seguridad sino también a sentirse parte de un grupo social, autoestima y autorrealización.

Teoría de Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

Como señala Chiavenato (2001) que, según Maslow (1943) las necesidades humanas están distribuidas jerárquicamente, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano.

Esta jerarquía está dividida en dos secciones, la primera sección siendo la base (viéndola de abajo hacia arriba como si fuera una pirámide dividida en 5 escalones) se encuentran las necesidades primarias (también conocidas como necesidades de orden inferior), las cuales son: 1. necesidades fisiológicas: hambre, sueño, sed; 2. necesidades

de seguridad: protección, abrigo, ausencia de peligro. En la segunda sección están las necesidades secundarias (conocidas como necesidades de orden superior): 3. necesidades sociales: amistad, amor, pertenencia de grupo, actividades sociales; 4. necesidades de autoestima: estatus, prestigio, auto respeto, confianza, reconocimiento; 5. necesidades de autorrealización: crecimiento, desarrollo personal, éxito profesional. Las necesidades satisfechas no motivan ningún comportamiento, solo las no satisfechas son las que influyen en el comportamiento del humano y lo llevan a cumplir con sus objetivos. Al tratar de entender la motivación desde la perspectiva de Maslow, las personas se motivarán de acuerdo con la posición en que se encuentren en dicha pirámide, es decir a las necesidades que en ese momento quiera satisfacer.

Teoría X y Y de Douglas McGregor

Robbins (2004) comenta que Douglas McGregor en sus múltiples investigaciones en empresas, encontró dos tipos de empleados que se dividen en dos áreas del ser humano, uno negativo al cual nombró X y el lado positivo el cual nombró Y.

El aspecto negativo consiste en que a las personas no les gusta trabajar y siempre buscarán evitarlo; con base en lo anterior, se tiene que recurrir a las amenazas o castigos para que las y los trabajadores realicen sus obligaciones. Las y los empleados evadirán sus responsabilidades y anteponen su seguridad a los factores del trabajo.

Por otro lado, el aspecto positivo consiste en que las personas ven el trabajo como parte natural de su vida; cuando ellas se comprometen con los objetivos de la empresa, logran tomar un buen comportamiento. Las personas pueden aprender a tomar e incluso solicitar responsabilidades; el ser humano es capaz de ser innovador en cualquier escenario. Para entender la motivación desde la perspectiva de McGregor, primero es importante relacionarla con la teoría de Maslow, de esa forma se puede comprender la motivación en las y los empleados, los X son personas que se rigen por las necesidades de orden inferior (según la teoría de Maslow, son las ne-

cesidades fisiológicas y de seguridad), mientras que los Y son personas que se rigen por las necesidades de orden superior.

Teoría de motivación e higiene de Frederick Herzberg

De acuerdo con Chiavenato (2001), la teoría de Herzberg quien realizó investigaciones en muchas empresas, se dio cuenta que para una persona eran importantes dos cosas: los factores externos (conocidos como de higiene), son aquellos que cuando son adecuados a las personas no se sentirán insatisfechas, son condiciones físicas o ambientales de trabajo, las relaciones entre las y los empleados y las directivas que rodean al trabajador. Por otro lado, están los factores internos (conocidos como factores motivacionales), éstos hablan de todas las tareas y actividades relacionadas con el puesto a desempeñar, las cuales pueden producir un efecto de satisfacción laboral y aumento en la productividad.

Cuando los factores externos son adecuados, las personas no estarán insatisfechas, pero no quiere decir que estarán motivadas, para ello se tiene que poner énfasis en los factores internos. Así ellas se sentirán pertenecidas a la organización y desarrollarán de forma efectiva sus tareas, por otro lado, para que estén cómodas en sus puestos de trabajo y con sus similares se tienen que tomar en cuenta los factores externos (desde el lugar de trabajo hasta las relaciones personales).

Dejar de pensar en retención de personal y sustituirlo por motivar.

La percepción de la oferta de valor se define como el conjunto de elementos que una organización utiliza para conseguir que el personal alcance las máximas cuotas de motivación, aumentando con ello su rendimiento y, por ende, los resultados de la compañía (Pascual, 2014). Y aquí surge una pregunta ¿por qué querrían las organizaciones motivar y comprometer al personal?, la respuesta de acuerdo con Pascual (2014) puede tener una interpretación “humanista” o “mercantilista” pero las dos coinciden en que, si las organizaciones se preocupan por las personas y éstas se encuentran motivadas dentro de su trabajo, su rendimiento aumentará, y si su

rendimiento aumenta, está claro que también aumentarán los beneficios de la organización.

Cada organización tiene que desarrollar su propia oferta de valor, considerándola como la herramienta que los ayudará a conseguir motivar y comprometer al personal (actuales y potenciales); sin embargo, esto se vuelve complicado cuanto más personal tenga la empresa, porque como ya se sabe, las empresas están compuestas por grupos de empleados con características diferentes (en lo cultural, social, generacional, experiencias, roles y necesidades vitales) y como es lógico poseen diferentes motivaciones, necesidades, valores y percepciones diferentes que hacen que busquen distintos elementos en la oferta de valor que les ofrece su empresa. Quizá uno de los retos y en lo que se deben enfocar las empresas es identificar a los grupos de empleados “clave” y trabajar con ellos, conociendo e indagando sus principales necesidades.

En opinión de Peña (2014), cuando un recurso clave abandona la empresa, hace que ésta se desestabilice, ya que no es tan fácil y sencillo conseguir un sustituto para alguien que era de valor para el puesto de trabajo.

La importancia de la retención de personal radica primero en dejar de pensar en “retener” sino más bien desarrollar una estrategia a largo plazo con respecto a gestión del talento humano, en especial con aquellos empleadas o empleados que se consideran “clave” para las organizaciones, el dejar el término de “retención” de lado es un primer paso para resaltar la importancia de gestionar personas, pues esto solo provocaría beneficios a corto plazo (es como si se tratara de poner un parche en una gran herida, sin curar el verdadero problema) y probablemente conflictos en el interior de la empresa. Dado lo anterior, la propuesta es cambiar el término por motivar o comprometer a las y los colaboradores que esto si puede contribuir a una estrategia adecuada para construir lazos a largo plazo.

La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral.

Gómez (2013) comenta que la efectividad organizacional es el resultado entre la eficacia y la eficiencia, es decir, usar al máximo los recursos en el tiempo y forma establecidos. En relación con esto, las remuneraciones a las y los empleados deben ser de acuerdo con las capacidades y habilidades desempeñadas. La satisfacción laboral es de gran valor para las empresas ya que ésta indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de sus trabajadores y no tenerlos satisfechos trae consecuencias a la empresa como baja productividad, ausentismo, inasistencia, renuncia. Por otro lado, el personal satisfecho suele mantenerse y tener más años de vida laboral, creando un ambiente de trabajo sano. Todas estas características, las compensaciones, la satisfacción o insatisfacción del personal, la productividad, en conjunto hacen que se cree un ambiente de trabajo entre las personas de las organizaciones y los resultados definen si el ambiente es sano o no.

Los gestores de personal/líderes, ellos sirven de ejemplo para toda la plantilla, ya que son la imagen y los valores de la organización, fomentarán la motivación y el compromiso en su equipo de trabajo para así tener mejores resultados. Mientras que, el personal juega un rol activo para buscar el compromiso entre ellos mismos con la organización, la motivación es importante para todos ya que ayuda a incentivar su interés por realizar las tareas de forma efectiva y eficaz, obteniendo así beneficios en general, tanto para la organización, como para las y los empleados/líderes/responsables de áreas.

METODOLOGÍA

Para la investigación se tomó como base el enfoque cuantitativo, ya que aporta un argumento más objetivo y reduce la ambigüedad en la medición de las variables, evitando conclusiones exclusivamente subjetivas. Se empleó un diseño no experimental transeccional descriptivo, porque los datos se recogen en un solo momento y las variables no se manipulan, sino que se presentan tal como ocurrieron. Se trata de un estudio descriptivo que busca identificar las razones que motivan a las y los empleados a abandonar su lugar de trabajo o a permanecer en él.

Diseño e instrumento para la recolección de los datos

La encuesta diseñada para aplicarse en diferentes empresas, consistió en un instrumento de cinco preguntas abiertas orientadas a las variables centrales del estudio: causas de rotación y estrategias de retención, según la percepción de las y los empleadores. En opinión de Corbetta (2007) citado por Batthyány y Cabrera (2011), una encuesta por muestreo es una forma de conseguir información cuestionando a los individuos que son objeto de la investigación y son parte de una muestra distinti-

va, mediante un procedimiento estándar de cuestionario, con la finalidad de estudiar las variables.

Para desarrollar la encuesta, se revisó la teoría sobre los conceptos de rotación de personal y retención de talento, permitiendo así una operacionalización de las variables fundamentada en estos conceptos. Además, se exploró la relación entre la cultura organizacional y las estrategias de retención, considerando esta dimensión como un posible factor que influye en la permanencia del talento en las empresas (Tabla 1).

■ **Tabla 1.** Operacionalización de variables

Table 1. Operationalization of variables

VARIABLES	Ítems
Rotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> Razones por las cuales las y los empleados deciden abandonar su trabajo
Retención de personal	<ul style="list-style-type: none"> La empresa se ha visto en la necesidad de retener empleadas o empleados
	<input type="checkbox"/> Si, cuáles son las estrategias aplicadas para la retención
	<input type="checkbox"/> No, cuál es la razón por la que los empleados permanecen satisfechos y cómodos
Cultura empresarial	Aspectos de la cultura empresarial que imperan en la empresa cuestionada y que son favorecedores al hecho de que las y los empleados no quieran irse a trabajar a otras empresas.

Unidad de análisis

Se indagaron 46 empresas locales de la ciudad de Reynosa Tamaulipas; las personas que respondieron fueron encargados o responsables del

área de recursos humanos o en su defecto dueños de éstas. Las características de las empresas se muestran en la Tabla 2.

■ **Tabla 2.** Características de la unidad de análisis

Table 2. Characteristics of the analysis unit

Tipo de empresa por tamaño	Porcentaje (%)	Tipo de empresa por giro	Porcentaje (%)
Grande	47.82	Maquiladora	45.65
Mediana	34.78	Comercio	34.78
Pequeña	17.39	Servicio	19.56

El tipo de muestreo que se consideró fue el no probabilístico o dirigido, que de acuerdo con Hernández et al. (2010) es aquel que no depende de la probabilidad, más bien de causas en relación con las características de la investigación, dependiendo del que toma las decisiones y que están determinadas por los objetivos del estudio y la contribución que se pretende hacer con ella.

Análisis de resultados

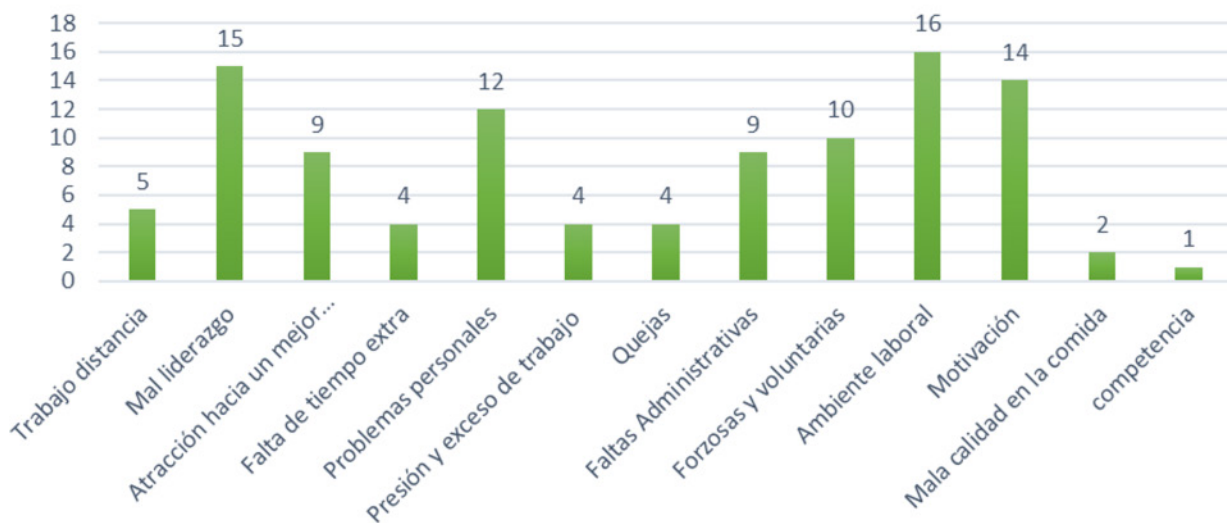
Causas de rotación de personal

Las empresas que contemplan en su personal el conocimiento, competencias, capacidades y habilidades, tienen resultados tanto positivos como negativos en el desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento de sus tareas, por lo que deben

ser valoradas como verdaderos activos de la compañía, dado que una alta rotación transmite la imagen de que algo no funciona y ello puede suponer barreras en la búsqueda y contratación de personal nuevo (Cristóbal, 2023). Se han manifestado un sin número de factores que suelen ser las causas de la rotación de personal, como se observa en la Figura 1, destacándose en lo relacionado al ambiente laboral con el 35%, la respuesta asociada a la recepción de instrucciones está catalogada como mal liderazgo de 33%, dado que las y los empleados no les gusta que les llamen la atención o los corrijan. El porcentaje es en relación con el número de respuestas por cada empresa que lo manifiesta, de ahí que, si se intenta sumar, superará el 100%.

■ **Figura 1.** Causas de rotación de personal

Figure 1. Causes of staff turnover



En el estudio realizado por Langle et al. (2021), donde identificaron que las principales causas de o factores predictores de rotación en una empresa grande, resultó con significancia estadística el “cuidado de los hijos” atribuido al género femenino, acercándose en este sentido la misma situación, solo que, agregada en problemas personales, pero desde el punto de vista de la empresa.

Estrategias de retención de personal

Las respuestas de las empresas a otro de los cues-

tionamientos, fue sobre las estrategias llevadas a cabo para la retención. Del total, el 58.7% manifestó realizar acciones al respecto, entre las que sobresalen el incremento a las prestaciones, que incluyen motivación, remuneración, promociones de puestos, bonos de permanencia, permisos, mejor ambiente laboral, desarrollo personal, entre otros. Lo interesante de este concepto es que la gran mayoría de las empresas que lo realizan son las de tamaño grande, (69%), seguido por las medianas (11.92%), por lo que se puede ar-

gumentar que este tipo de corporaciones, dado que cuentan con áreas especializadas y participación en mercados globales, cuentan con pro-

gramas de responsabilidad social, investigación y desarrollo y por supuesto un marcado interés por su personal (Tabla 3).

■ **Tabla 3. Estrategias de retención**

Table 3. Retention strategies

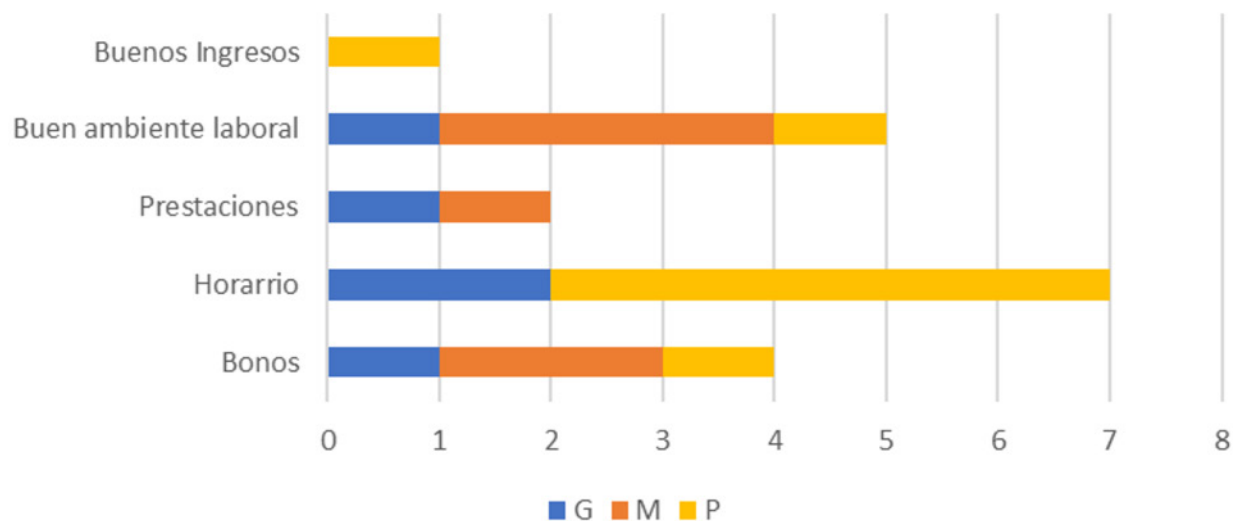
TAMAÑO	APLICAN ESTRATEGIAS	
	SI	NO
Grande (22)	17	5
Mediana (13)	7	6
Pequeña (11)	3	8
Total (46)	27	19

De las 19 empresas que manifestaron no realizar acciones de retención de personal, argumentaron que su personal está contento en su empresa, principalmente por los horarios flexibles, por el buen ambiente laboral y por los bonos recibidos en este orden. Entre otras expresiones se encuen-

tran que cuentan con excelentes compensaciones, que incluyen buenos salarios, trato digno y no existe presión para realizar sus actividades, por mencionar las más comunes. La Figura 2, muestra de forma agrupada las respuestas, dado que la gran mayoría se centraba en esos rubros.

■ **Figura 2. Estrategias de retención de personal**

Figure 2. Staff retention strategies



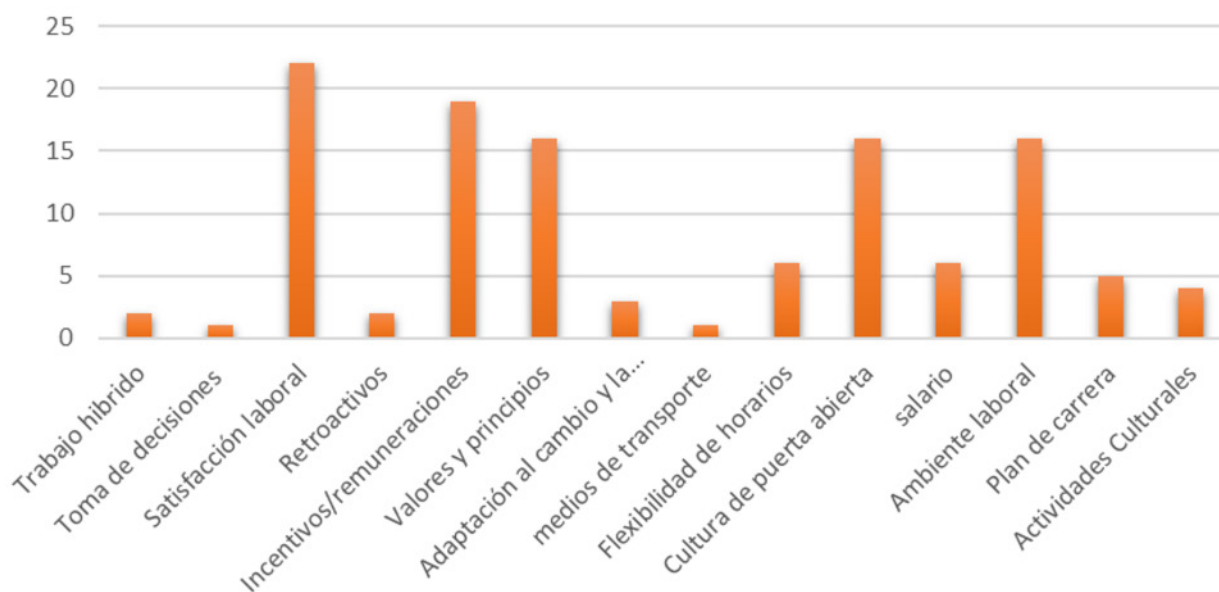
Cultura empresarial como factor a favor

La cultura empresarial es un factor fundamental para lograr que las y los colaboradores se sientan pertenecidos, pero además satisfechos, y con el deseo de seguir laborando en sus empresas sin necesidad de tener que buscar otras empresas. En este caso, el total de empresas (46) indican que su personal se encuentra laborando de forma satisfactoria por una serie de factores. Como lo señala

Cristóbal (2023), las personas no solo trabajan por un salario, sino que existen otros factores que sumados abonan al desempeño y a la permanencia, si las empresas no asumen esta realidad, se enfrentarán entonces a la pérdida frecuente y constante de personal y que será más costoso si son aquellas con experiencia y talento en su área. La Figura 3, presenta los principales factores que los hace sentirse bien (contentos).

■ **Figura 3. Factores de permanencia en las empresas**

Figure 3. Factors for permanence in companies



Resultados por giro empresarial

Desde la perspectiva del giro de empresas en cuanto a la retención de personal, se tiene que las empresas que sí implementan estrategias de retención en su mayoría son del giro manufacturero. En Reynosa, Tamaulipas de acuerdo al INEGI (2023) y del Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX), existen a febrero de 2023, 158 establecimientos de este tipo, lo cual tiene sentido debido a la estructura organizacional de las empresas maquiladoras que cuentan con una forma más ordenada en cuanto a la organización de sus áreas funcionales, para este caso el área de recursos humanos quien es el que determina este tipo de estrategias de retención (Figura 4).

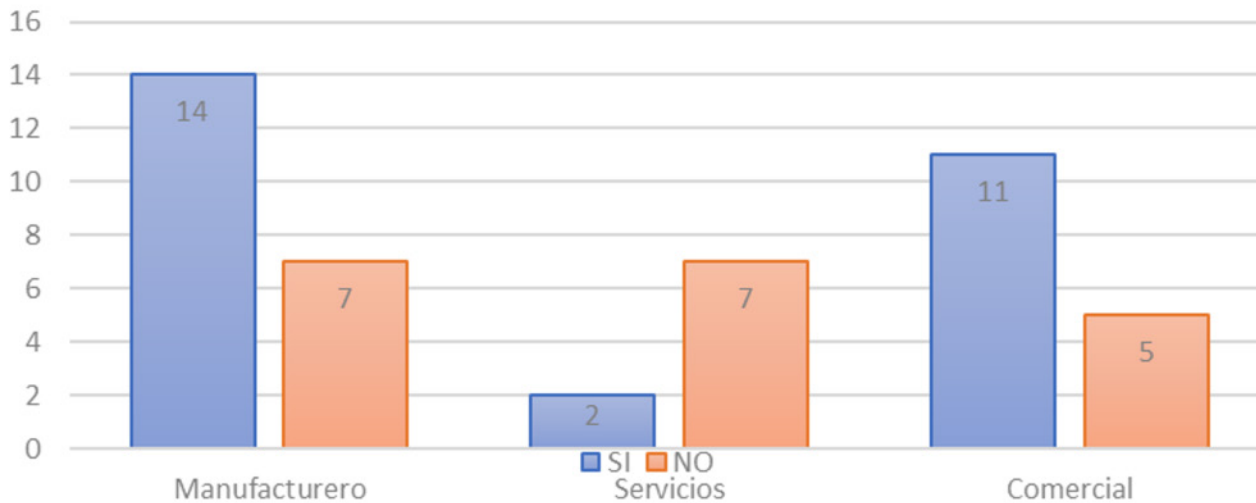
Los hallazgos anteriores describen lo que en materia de retención están llevando a cabo las em-

presas reynosenses; lo interesante de resaltar son las estrategias aplicadas; las empresas que respondieron pudieron opinar en más de una opción por lo que el porcentaje en sumatoria no resulta el 100%. De forma general sobresalen las estrategias que se refieren a aspectos de satisfacción laboral (48%), de acuerdo con Mobley (1977) propone en su modelo que las actitudes laborales son afines a la intención de renunciar y, de manera indirecta, a la renuncia misma. Las actitudes laborales actúan a manera de proceso en una secuencia causal, que inicia con la satisfacción laboral, la cual es considerada como estrategia de retención de personal con un porcentaje alto en los giros de las empresas manufactureras y comercial.

De igual manera, el modelo capacidad – motivación – oportunidad dentro de la Gestión de Recursos Humanos que propone Becker y Huselid

■ **Figura 4. Retención por giro de empresas**

Figure 4. Withholding by type of company



(1998) y Del-ery y Shaw (2001), Guest (1997), citados por Jiang et al. (2012) apoya los hallazgos de este análisis, al considerar las actitudes laborales positivas como la satisfacción laboral colectiva, compromiso, apoyo organizacional percibido, que son consecuencia de la motivación de las y los empleados relacionada con la dirección, intensidad y duración del esfuerzo de estos (Campbell et al., 1993, citado por Jian et al., 2012).

Por otro lado, se tiene como estrategia con un porcentaje alto del 41% los incentivos (monetarios y no monetarios) y remuneraciones, y siguiendo con los modelos de Mobley (1977), otras variables que contribuyen a la rotación son las relacionadas con el trabajo mismo y las no relacionadas, por ejemplo, este autor comenta que la intención de búsqueda de personal y la renuncia están influidas por la satisfacción con los beneficios obtenidos del puesto actual, en donde pueden entrar beneficios de tipo financiero y no financiero.

Otras estrategias aplicadas con un mismo porcentaje (35) fueron las relacionadas con valores y principios, cultura de puertas abiertas y ambiente laboral, este último en el que se pueden incluir factores de motivación (interna y externa), remuneración, promociones, desarrollo profesional, entre otros.

DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

Las limitaciones principales del estudio fueron el tiempo disponible para la recolección y análisis de datos y la falta de respuesta oportuna de algunas empresas, lo cual ralentizó el proceso de codificación y análisis. Sin embargo, se logró cumplir el objetivo inicial de la investigación.

En cuanto a los hallazgos, se identificaron causas de rotación de personal que, en un 35%, se relacionan con factores de ambiente laboral más allá del salario, tales como satisfacción laboral, incentivos no monetarios, y una cultura organizacional de apertura y participación. Si bien se esperaba que los factores de rotación estuvieran relacionados con factores externos, (por ejemplo, salarios y compensaciones monetarias), el estudio mostró que aspectos internos de la cultura organizacional también desempeñan un papel importante en la decisión de los empleados de quedarse o irse.

En cuanto a las estrategias de retención, las empresas se enfocan principalmente en beneficios y prestaciones, atendiendo sus objetivos de responsabilidad social. También destacan factores de ambiente laboral, como el clima organizacional, la motivación, las promociones internas, bonos de permanencia, permisos, licencias, y de-

sarrollo personal. Estos aspectos constituyen recursos productivos intangibles, complementando los recursos tangibles como maquinaria, mano de obra y métodos de producción.

Esta investigación contribuye a la reflexión sobre cómo las empresas pueden ofrecer a sus empleados opciones de trabajo que promuevan la productividad, la satisfacción laboral y la permanencia en la empresa, reduciendo así la rotación de personal.

Para futuras investigaciones, se sugiere profundizar en esta línea mediante un enfoque

cuantitativo, relacionando niveles de rotación y retención con la productividad en un periodo determinado. Un caso de estudio en áreas productivas donde la rotación afecta los resultados de productividad podría arrojar valiosa información. Además, sería importante considerar aspectos financieros, ya que los propietarios y gerentes suelen prestar más atención a problemas internos cuando se aborda un enfoque sistémico, que incluye análisis cuantitativos para optimizar la toma de decisiones, en lugar de un enfoque exclusivamente conductual que analiza solo el aspecto humanístico y organizacional.

REFERENCIAS

Alles, M. (2013). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Granica.

Antoñanzas Aguirre, G. (Junio de 2019). *Retención del talento, relacionado con la experiencia del empleado*. Comillas Universidad Pontificia. <http://hdl.handle.net/11531/27353>

Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Cornell University Press.

Barragán, J., Castillo, P., Villalpando, P. y Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*, 6 (11), 33-43. <https://doi.org/https://doi.org/10.29105/rinn6.11-3>

Batthyány, K. y Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Universidad de la República.

Becker, B. E. y Huselid, M. A. (1998). *High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 53-101.

Bejarano, P. G. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para la retención del*

personal. Universidad de Medellín.

Carter, T. D. y Walker, W. D. (2018). Retaining, cultivating, and investing: Strategies for leading millennial managers. *The Journal of Government Financial Management*, 20-25. <https://www.williamsadley.com/news-and-insights/2018/7/10/retaining-cultivating-and-investing-strategies-for-leading-millennial-managers>

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.

Cristóbal, G. (2023). *Lecciones para los Recursos Humanos*. ESIC.

Crook, T., Todd, S., Combs, J., Woehr, D. y Ketchen Jr., D. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443- 456. <https://doi.org/10.1037/a0022147>

Cuestas Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/492251365e77d2fdac15f3acee285e21.pdf>

DuBrin, A. (2008). *Relaciones humanas. Comportamiento humano en el trabajo*. Pearson.

Escalante, L. (27 de Julio de 2021). *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/capital->

humano/Rotacion-de-personal-un-gasto-silencioso-que-afecta-a-todas-las-empresas-20210726-0100.html

Gómez, S. M. (2013). *La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral*. Ciencia UANL.

Gonzales, D. R. (2009). Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>

Hernández, G. (17 de Noviembre de 2022). *Retención de talento, un desafío latente para el 65% de las empresas en México*. El Economista. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Retencion-de-talento-un-desafio-latente-para-el-65-de-las-empresas-en-Mexico-20221116-0099.html>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw - Hill.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1995_AMJ_HPWS_Paper.pdf

INEGI. (2023). *INEGI IMMEX*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/app/buscador/default.html?q=immex+2023>

Jiang, K., Lepak, D., Hu, J. y Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

Langle, M., Méndez, O. y Sánchez, J. (2021). Factores predictores del índice de rotación de personal: el caso de una empresa maquiladora en Reynosa. *Análisis económico*, 36, 119 - 140. <https://doi.org/https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2021v36n93/langle>

Madero, S. M. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Instituto Politécnico Nacional Investigación Adminis-*

trativa, 48(124),1-21. <https://www.redalyc.org/journal/4560/456059299001/html/>

Maella, P. (2014). *¿Cómo establecer una estrategia de RR HH eficaz?* En R. Peña, La buena gestión de recursos humanos. Alfaomega.

Mobley, W. (1977). Vínculos intermedios en la relación entre satisfacción laboral y rotación de empleados. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. y Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>

Moreno, L., López, V. y Marín, M. (2015). Comportamiento de la tasa de rotación laboral en la industria maquiladora en Mexicali, Baja California. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 11-26. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2658732

Parisotto, A. (17 de Julio de 2024). *Objetivo 8—Análisis del Objetivo 8 relativo al trabajo decente para todos*. Naciones Unidas, Crónica ONU. <https://www.un.org/es/chronicle/article/objetivo-8-analisis-del-objetivo-8-relativo-al-trabajo-decente-para-todos#:~:text=El%20Objetivo%208%20tiene%20como,el%20trabajo%20decente%20para%20todos%E2%80%9D>

Pascual, J. L. (2014). *Cómo NO tener que RETENER el talento*. En R. Peña, La buena gestión de recursos humanos. Alfaomega.

Peña. (2014). *La buena gestión de recursos humanos*. Alfaomega.

Prieto, G. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención de Personal*. <https://www.corporacionlideres.com/mode-lo-gestion/>

Rivera, D., Diego, H. J., Jesús, F., Bonilla, N. y Rozo, A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en

los funcionarios del sector de salud. *Revista Espacios*, 39(16), 17.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Kronos Incorporated. (09 de Enero de 2017). *La crisis del agotamiento de los empleados: un estudio revela un gran desafío en el lugar de trabajo en 2017*. Business Wire y Kronos. <https://www.businesswire.com/news/home/20170109005377/en/The-Employee-Burnout-Crisis-Study-Reveals-Big-Workplace-Challenge-in-2017>

Sánchez-Runde, C. (1997). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Biblioteca IESE de gestión de empresas.

Torres, D. (21 de Junio de 2023). *Rotación de personal: qué es, causas, consecuencias y soluciones*. <https://blog.hubspot.es/sales/rotacion-personal>

Valdebenito, C. (Abril de 2016). *Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total*. Postgrado Economía y Negocios Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140138>