

## **Factores que mejoran la retención del talento en las empresas de Nuevo León.**

La retención de talento es una de las metas organizacionales más importantes en las últimas décadas para las empresas que buscan mantenerse o ser líderes del mercado y esto puede validarse mediante numerosos estudios que orientan sus investigaciones a este constructo y también de aquellas variables que lo impactan de forma directa. El objetivo central de este trabajo es determinar qué factores específicos impactan en la actualidad a la retención de las empresas del Estado de Nuevo León en México y una vez hecho esto, las compañías de esta región en particular tendrán la alternativa de enfocar un porcentaje de proyectos, de sus inversiones y de sus estrategias de gestión de recursos humanos hacia la atracción, administración y retención del personal con habilidades, experiencia y competencias extraordinarias.

Palabras Clave: Retención de talento, recursos humanos, empoderamiento

## INTRODUCCIÓN:

Empresas multinacionales, la nueva tecnología, las redes sociales, los negocios en línea y un conocimiento más profundo de los clientes sobre sus derechos comerciales y de sus necesidades, no dan tregua a las empresas del estado de Nuevo León, que carecen del talento humano necesario para sacar las estrategias y objetivos de negocio bajo el plan y presupuesto esperados.

Como Figueroa Isaza (2014) bien señala:

“Teniendo en cuenta que el activo más importante de toda organización lo constituye su gente (Münch, 2005), las organizaciones que quieren mantenerse competitivas, deben diseñar e implementar estrategias de reclutamiento y retención de su talento humano, con el fin de incorporar y mantener el personal idóneo para integrar los distintos estamentos de la organización y así garantizar la satisfacción de sus necesidades. En un mundo cada vez más globalizado, donde todos tienen acceso a todo, el talento humano se ha convertido en un activo estratégico. Lo que ha llevado a las compañías sagaces a aprovechar los intervalos de tregua en la guerra por el talento para fortalecer sus canales de abastecimiento, desarrollando estrategias de reclutamiento para conseguirlo” (p.63).

Es crucial que los directivos y gerentes visualicen la importancia del capital humano en sus aspiraciones estratégicas y en la ejecución de proyectos que permitan su éxito en el mediano y largo plazo. Malik B. (2003) señala que las empresas tienen muy pocas métricas sobre la retención del talento humano. Las preguntas clave que se formulan al respecto son:

- ¿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?” (p.27).

Termina desplegando unos puntos clave (key points) sobre este constructo:

- a) Encontrar, atraer y retener talento humano sigue siendo lo que más mantiene despiertos a los ejecutivos por la noche.
- b) Solo el 59 por ciento de los empleados en los EE. UU. y el Reino Unido sintieron que su organización merecía su lealtad.
- c) Las encuestas de reclutas potenciales dan indicaciones de fortalezas relativas y debilidades en el mercado de contratación.
- d) El análisis de brechas permite a las empresas ver dónde están creando desencadenantes de salida.
- e) Las empresas necesitan descubrir qué impulsa la retención de talento humano entre su personal. (p.27)

La gestión de talento humano es tan importante que se ha llegado a afirmar que será un tema estratégico fundamental en las economías del conocimiento del siglo XXI, en especial lo que concierne a la motivación y retención (Beechler y Woodward, 2009).

La empresa ha cambiado y debe adaptarse y gestionar el talento humano de manera eficiente para alcanzar sus objetivos, gestionar adecuadamente este recurso conforme a su estrategia empresarial le ayudará a obtener una ventaja competitiva, tanto local como global (Kumar, 2007; Dowling, Festing y Engle, 2008; Paauwe, 2004), en tanto que su éxito dependerá de un conjunto de competencias de ciertos empleados que la distinguirán de las demás (Bastida, 2007)” (p.20)

Esta investigación busca identificar el escenario real que guarda en los tiempos contemporáneos la Retención del Talento humano en las empresas de Nuevo León y de forma paralela identificar los factores organizacionales que mejoran a esta variable dependiente. Es importante señalar que de las teorías y argumentos estratégicos que motivan a las organizaciones a establecer y ejecutar planes y proyectos específicos orientados a la retención de talento humano, respecto a las teorías de recursos humanos que se pueden aplicar, están las teorías motivacionales, Bejarano (2013) señala las más importantes:

“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 y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas

- a) Factores higiénicos o factores extrínsecos
- b) Factores motivacionales o factores intrínsecos

La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow: o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica sobre la motivación humana:

- Las necesidades fisiológicas.
- Seguridad.
- Afiliación.
- Reconocimiento.
- Autorrealización. (p.34-39)

### ***Retención del Talento:***

Para (Mina, 2015) nuestro constructo dependiente tiene el siguiente significado:

La palabra 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, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad. Uno de los retos más grandes de las organizaciones es la administración eficiente, formal y permanente de la Gestión del Talento humano.

Por lo tanto, la retención deberá establecer estrategias para identificar, fortalecer y retener al capital más importante de la empresa que es su personal talentoso, mediante al menos:

1. Esquema de remuneraciones arriba del promedio de mercado
2. Creando e impulsando en el personal afinidad e identidad institucional
3. Reconocimientos a actos o desempeños destacados del personal
4. Fomentando la lealtad mediante el empowerment y la integración social
5. Implementando planes de carrera a nivel individualizado
6. Equidad en la contratación, fortalecimiento y retención de personas talentosas
7. Otras acciones que brinden satisfacción y agradecimiento hacia la empresa

Lo anterior se confirma al analizar lo que mencionan D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008):

“Las organizaciones pueden adoptar una variedad de tácticas para retener su talento (Kupperschmidt, 2000; Swoboda, 1999) incluyendo el aumento de la compensación y los beneficios, promociones, oportunidades para aprender, tareas especiales e incentivos de estatus, como un teléfono celular o un coche. También hay una serie de organizaciones de recompensas no monetarias que a menudo emplean para retener a los empleados valiosos, como una mayor flexibilidad en las opciones de trabajo en el hogar, control sobre sus horarios y oportunidades adicionales para desarrollar habilidades y conocimiento durante el tiempo de trabajo o a través de programas educativos financiados por el empleador (Cole, 1999; Cox, 1999; Kennedy, 1998a; Withers, 1998)” (p.930).

D'Amato, A., cuestiona un aspecto fundamental en la retención del talento, la lealtad: “Sólo unos pocos estudios han abordado el tema de retener y desarrollar jóvenes empleados, pero estos estudios coinciden en que los empleados jóvenes de hoy se sienten menos obligados a sus empleadores que los empleados de edad similar lo hicieron hace unas décadas (ver Daboval, 1998). Sin embargo, el hecho de que personas de todas las edades sientan menos lealtad hacia sus empleadores hoy que hace una década; plantea la cuestión de si pertenecer a una determinada generación es un factor crítico para el compromiso organizacional en absoluto (Martin et al., 1998; Tornow, 1988)” (p.930).

**La importancia de la retención del talento en Nuevo León y en México.** Las empresas deben identificar, atraer, administrar y retener al personal con talento, ya que como se puede observar en información reciente generada por Data Nuevo León, el portal de información oficial del Gobierno del Estado de Nuevo León, actividades que son críticas y de alto impulso para el desarrollo nacional, no se están creando ni manteniendo en este lugar del país, región específica que cubre nuestra investigación. Para el mes de mayo del 2022 existían 1,742,394 empleos. Aquí señalamos los puestos que tienen la mayor plaza de empleos y su tipo de actividad (Tabla 1). Las cifras muestran que actividades que generan desarrollo social y auge económico en Nuevo León ocupan muy pocas plazas. Como se puede observar en la tabla 2

<b>Tabla 1. Empleos con mayor número de plazas ocupadas por actividad empresarial a mayo del 2022 en el Estado de Nuevo León, México.</b>	
Servicios profesionales y técnicos	190.502
Construcción, reconstrucción y ensamble de equipo de transporte y sus partes	113.489
Construcción de edificaciones y de obras de ingeniería civil	102.843
Transporte terrestre	91.861
Fabricación y ensamble de maquinaria, equipos, aparatos, accesorios y artículos eléctricos, electrónicos y sus partes	83.733
Compraventa de alimentos, bebidas y productos del tabaco	80.244
Fabricación de productos metálicos; excepto maquinaria y equipo	78.219
Fabricación de alimentos	66.851
Compraventa de materias primas, materiales y auxiliares	58.306
Fabricación de productos de hule y plástico	57.735
Compraventa en tiendas de autoservicio y de departamentos por línea de mercancías	57.110
Preparación y servicio de alimentos y bebidas	51.341

Fuente: Data Nuevo León, Julio 2022. Tabla de elaboración propia.

*Data Nuevo León es un servicio de información estadística de la Secretaría de Economía 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.*

<b>Tabla 2. Empleos con menor número de plazas ocupadas por actividad empresarial a mayo del 2022 en el Estado de Nuevo León, México.</b>	
Servicios médicos, asistencia social y veterinarios	34.230
Servicios de administración pública y seguridad social	32.529
Servicios financieros y de seguros (bancos, financieras, compañías de seguros, etc.)	28.746
Confeción de prendas de vestir y otros artículos de textiles y otros materiales; excepto calzado	6.027
Servicios de alquiler; excepto de inmuebles	5.867
Servicios relacionados con inmuebles	4.516
Agrupaciones mercantiles, profesionales, cívicas, políticas, laborales y religiosas	4.479
Ganadería	4.227
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica	4.074
Transporte aéreo	2.281
Servicios conexos al transporte	1.459
Refinación del petróleo y derivados del carbón mineral (no incluye Pemex)	1.425

Fuente: Data Nuevo León, Julio 2022. Tabla de elaboración propia.

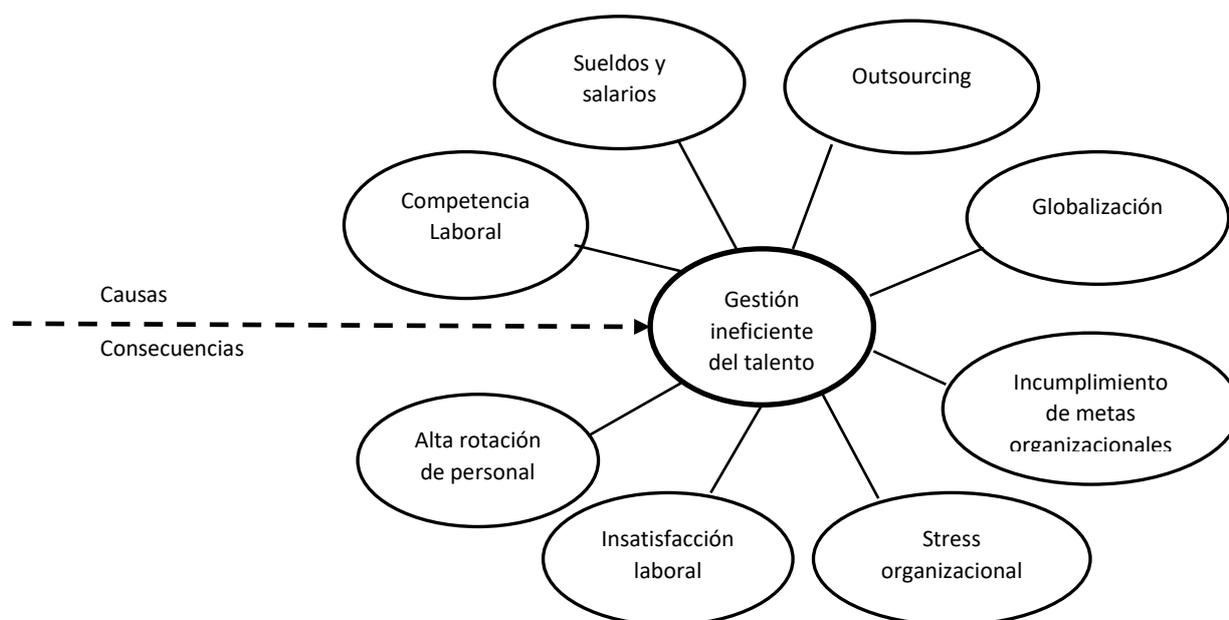
Por ser el talento, uno de los conceptos más complejos para gestionar en las empresas en la actualidad, se buscaron datos confiables que emanaran de la alta dirección de las compañías, encontrándose la siguiente información, sobre los desafíos más importantes que tienen que enfrentar en la época actual para generar valor en sus organizaciones:

DESAFÍO	NÚMERO DE RESPUESTAS
<b>Talento</b>	<b>40</b>
Complejidad	22
Alianzas	21
Deuda tecnológica	19
Proiritización	16
Tiempo para valorizar	15
Capacidad	13
Presupuestos	11
Cambiar la administración	11
Innovación y mejora	8

Fuente: Deloitte. CFO Signals Q1 22 Highlights, de elaboración propia.

*Encuesta realizada del 7 al 25 de febrero de 2022, la encuesta contó con ejecutivos CFO (chief financial officer – Director de Administración y Finanzas) participantes de EE. UU., Canadá y México, la gran mayoría de empresas con más de mil millones de dólares en ingresos anuales.*

**Figura 1: Síntesis de las causas y consecuencias del fenómeno a estudiar.**



## PROPUESTA DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN:

Los factores organizacionales que mejoran la retención del talento en las empresas de Nuevo León son los siguientes:

***Planeación de Recursos Humanos (X1)*** Tienen relación debido a 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)***. Tienen relación con 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)*** Tienen relación porque es mediante los procesos de planeación de RH, reclutamiento, selección, administración y retención del Capital Humano, es que se define la lealtad e institucionalidad de los empleados de alto rendimiento.

***Esquema de remuneraciones (X4)*** Tienen relación, ya que sueldos, prestaciones y esquemas de los pagos alineados a los presupuestos de compensaciones, impactan de forma directa al nivel de apego y lealtad de un empleado con talento humano hacia la empresa.

***Empowerment (X5)*** Tiene relación porque el personal ser empoderado y facultado para ejercer con libertad su área de responsabilidad, y es por el otorgamiento del poder individual para ejercer tareas que tengan un impacto y trascendencia en la empresa, como el talento humano se compromete a continuar trabajando de forma leal al largo plazo con la empresa

***Retención de talento (Y)*** En las empresas de clase mundial los objetivos de negocio, las estrategias, el plan estratégico y el plan operativo, así como las tareas operativas críticas las diseña, implementa y mantiene el personal talentoso de la organización, Esto obliga a los empresarios y directivos a contratar, fortalecer y retener el capital humano con competencias, habilidades y experiencia máximas. Este es un proceso crucial. Si lo logran la generación de utilidades, cumplimiento de leyes y generación de desarrollo social vendrán por si solas.

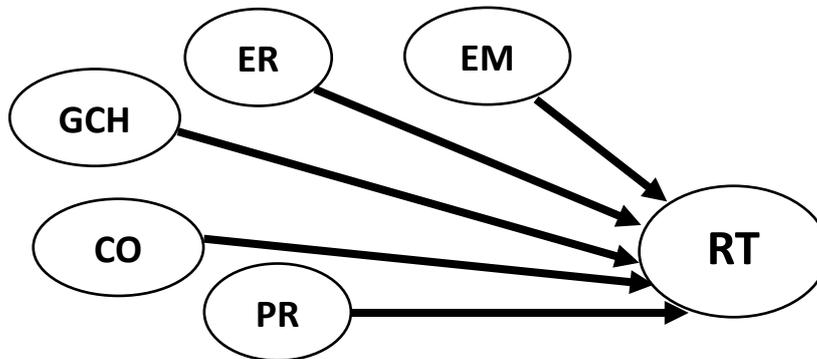
Toda estrategia de negocio que busque retener el talento humano debe estar dispuesta a invertir en proyectos de mejora para los empleados que sobrepasen los objetivos y tareas que les han sido asignados para contribuir de forma directa en el logro de objetivos empresariales. Tal como lo indica P. frías (2007)

“Las 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.”

## HIPÓTESIS GENERAL DE INVESTIGACIÓN

Los factores organizacionales Planeación de Recursos Humanos, el Clima Organizacional, la Gestión del Capital Humano, la Flexibilidad Laboral, el Esquema de Remuneraciones y Empowerment mejoran la Retención del Talento en las grandes empresas. Figura 2

### Modelo gráfico de la hipótesis



**Figura 1. Modelo Gráfico de la hipótesis.**

Fuente: Elaboración propia.

La planeación estratégica es el proceso sistemático, institucional y formal que lleva a cabo una empresa para garantizar que las inversiones, gastos y proyectos realizados en un periodo de tiempo (1 a 5 años p.e.) cumplirán con los objetivos y estrategias de negocio.

Fernández, D. L. M., Juvia, D. L., & Solano, E. S. (2016) referencian a Acle (1992), la planeación estratégica es 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 para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Con el propósito de diferenciar al constructo clima organizacional de la cultura organizacional, es importante mencionar lo que señala Hernández Sampieri (2014)

“Los estudios de cultura se fundamentaron en el interaccionismo simbólico y el constructivismo social. Debemos recordar que la cultura organizacional fue una derivación de la cultura en general, muy estudiada por los(as) antropólogos(as) como Margaret Mead. 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”. (p. 7-9).

Hernández Sampieri (2014), también añade que Denison (1996) efectuó una comparación entre ambos constructos, los cuales se muestran en la Tabla 1:

<b>Tabla 1. Comparación entre la cultura y el clima</b>		
<b>Foco</b>	<b>Cultura</b>	<b>Clima</b>
<b>Epistemología</b>	Contextual	Nomotética / Comparativa
<b>Punto de vista</b>	De los nativos	Del investigador
<b>Metodología fundamental</b>	Cualitativa	Cuantitativa
<b>Aspectos concernientes</b>	Valores y premisas	Consenso en percepciones
<b>Fundamentos teóricos</b>	Teoría crítica / Construcción social	Psicología organizacional más bien cuantitativa
<b>Disciplina básica</b>	Antropología / Sociología	Psicología

Elaboración propia. Extraído de Denison (1996), del estudio de Hernández Sampieri (2015)

## **METODOLOGÍA**

Para nuestra investigación se tuvo como instrumento un grupo de materiales como el cuestionario que consta de once (11) preguntas de control / demográficas y 72 preguntas a responder en la encuesta que está conformada por los seis constructos (ver detalle en Tabla 2) ya anteriormente señalados.

**TABLA 2: DISTRIBUCIÓN DE ITEMS QUE COMPONEN EL INSTRUMENTO**

<b>CONSTRUCTO</b>	<b>NÚMERO DE ITEMS</b>	<b>ESTADO</b>
RETENCIÓN DE TALENTO	12	DEPENDIENTE
PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	8	INDEPENDIENTE
CLIMA ORGANIZACIONAL	10	INDEPENDIENTE
GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO	26	INDEPENDIENTE
ESQUEMA DE REMUNERACIONES	7	INDEPENDIENTE
EMPOWERMENT	9	INDEPENDIENTE

**Fuente:** Elaboración propia

*Diseño Muestral:* La población para el estudio de nuestros constructos está integrado por 8900 Alumnos y alumnas que estudian de sexto semestre de licenciatura en adelante y que estudian la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León que trabajan en empresas de Nuevo León. **Nuestra Unidad de Análisis** la constituyen los estudiantes de sexto semestre en adelante que se encuentran trabajando actualmente en una empresa de Nuevo León, México. En esta investigación el **Tipo de Muestreo** que utilizamos muestreo no probabilístico de carácter Intencionado, es decir por conveniencia, Hernández, Fernández y Baptista (2010). Como técnica de muestreo optamos por el método cuantitativo para identificar los aspectos tangibles de los factores organizacionales que impactan la Retención del Talento humano y se utilizarán la recolección de datos y el análisis de datos derivados de la información generada por la aplicación en línea del cuestionario y la encuesta que integran nuestro instrumento de medición. El tamaño de la muestra para nuestro estudio actualmente es de 285 estudiantes.

Se hará un análisis documental con investigación de fuentes científicas, se usará análisis de campo y no experimental al tener contacto con los encuestados seleccionados para nuestro estudio. Los tiempos de las encuestas serán de tipo transversal, ya que se hará la presente investigación 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 individuos de la muestra seleccionada. La unidad de la muestra se conforma de los estudiantes de sexto semestre en adelante (incluye maestría y doctorado) de la Facultad de contaduría pública y administración que se encuentran laborando en empresas del estado de Nuevo León.

**Nuestro instrumento de medición es confiable y consistente** debido a que tomó como referencia principal estudios realizados con casos empíricos ya publicados en fuentes reconocidas y también sometido a validación por expertos (doctores con línea de investigación en capital humano y por directivos de recursos humanos de empresas de Nuevo León).

*El Método de correlación* es la de Regresión Múltiple ya que sólo analizaremos los resultados e influencias que tiene cada variable independiente con la variable dependiente.

Establecimos que usaríamos para el análisis de datos y generación de resultados estadísticos las herramientas SPSS (Alfa de Cronbach, Regresión Múltiple y Modelo predictivo recomendado) y el Smart Pls para limpieza de items, y de verificación y comparación de R<sup>2</sup>, Significancia, y Multicolinealidad, entre otros).

**Estadística descriptiva:** A continuación, mostramos datos relevantes emanados de los encuestados que cumplieron con el perfil exigido para esta investigación:

Estudiantes	LNI	LTI	Administración
Licenciatura	28	36	154
Maestría	9	5	51
Doctorado	0	0	2

Sexo	LNI	LTI	Administración
Hombres	12	16	75
Mujeres	25	25	132
Prefirió no decirlo	0	0	0

Antigüedad en la empresa	LNI	LTI	Administración
Menos de dos años en la empresa	21	23	123
De tres a cinco años en la empresa	9	7	57
Más de cinco años en la empresa	7	5	27

Giro de la empresa	LNI	LTI	Administración
Manufactura	15	10	79
Comercial	25	19	97
Financiera	3	2	19
Educación	2	3	5
Otras	2	1	7

Figura 2 Análisis descriptivo

### HALLAZGOS:

**Una vez definida la unidad de muestra, la técnica de recolección,** las herramientas de análisis de datos y generación de resultados, por señalar los más importantes se corrieron en diferentes tiempos y con diferentes volúmenes de datos (Con la corrida definitiva de 285 encuestas) lo siguiente:

Después de hacer corridas y cálculos en SPSS, los resultados arrojados por la herramienta señalan que el índice de confiabilidad de cada una de las variables supera el mínimo recomendado generalmente de 0.50 (Ver tabla 3). Para retención de talento: 0.894, para planeación de recursos humanos es de 0.926, 0.905 para clima organizacional, mientras que el resultado para gestión de capital humano .956. 0.912 para esquema de retenciones fue de .944 y el de Empowerment. Cabe señalar que los valores una vez depurados los items con la herramienta Smarts PLS utilizando la opción Cargas Externas, los valores de Alfa de Cronbach fueron muy similares por lo que se dedujo que el índice de confiabilidad de los datos generados por las 285 encuestas en los 72 Items son confiables y precisos.

**Tabla 3. Índices de confiabilidad Alfa de Cronbach**

VARIABLE	NO. DE PREGUNTAS ORIGINALES	RESULTADOS ALPHA DE CRONBACH	NO. DE PREGUNTAS FINALES	RESULTADOS ALPHA DE CRONBACH
Y. Retención del Talento	14 – 25 = 12	.894	Seis (6)	.883
X1. Planeación de Recursos Humanos	27 -35 = 8	.926	Ocho (8)	.925
X2. Clima Organizacional	36 – 45 = 10	.905	Ocho (8)	.917
X3. Gestión del Capital Humano	47 – 72 = 26	.956	Dieciocho (18)	.959
X4. Esquema de Remuneraciones	74 - 80 = 7	.912	Siete (7)	.913
Y5. Empowerment	82 – 90 = 9	.944	Nueve (9)	.945

**Fuente:** Elaboración propia, SPSS para Alfa de Cronbach y Smart PLS eliminación de ITEMS

Con la información generada en la corrida para obtener el Alfa de Cronbach identificamos los pesos ponderados de cada constructo y generamos posteriormente nuestra regresión multivariable, obteniendo nuestra R<sup>2</sup> (tabla 4) que explica nuestra varianza a un 68 por ciento (0.681). una significancia para las variables de 0.00 (Tabla 5), una F de 301,2 y una VIF de 2,342. Lo mencionado en el párrafo que a este preside, nos lleva a concluir que los valores de la muestra arrojan una validez para los constructos independientes de Clima Organizacional y el Empowerment si mejoran la Retención del Talento, para este tipo de población específico, en el presente (tiempo actual) y para las empresas de Nuevo León (ver tablas 4 y 5). La afirmación anterior nos permite establecer que, para las condiciones ya mencionadas en el párrafo anterior, que ni la Planeación de Recursos Humanos, ni la Gestión de Capital Humano ni el Esquema de Remuneraciones mejoran la Retención del Talento en las empresas de Nuevo León (ver Tablas 4, 5 y 6)

**Tabla 4: Modelo sugerido después de la corrida de Regresión en SPSS**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,799 <sup>a</sup>	,638	,637	,47030	
2	<b>,825<sup>b</sup></b>	<b>,681</b>	,679	,44208	1,992
a. Variables predictoras: (Constante), CO					
<b>b. Variables predictoras: (Constante), CO, EMPOW</b>					
<b>c. Variable dependiente: RT</b>					

Tal como se muestra en la Tablas 4, 5 y 6), con los datos emanados de los varios resultados por las herramientas ya mencionadas, se generó por la herramienta SPSS un modelo recomendado (Modelo 2), con el cual se puede ratificar que tanto el Clima Organizacional como el Empowerment mejoran la Retención del Talento en empresas de Nuevo León.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes t tipificados		Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	,919	,121		7,577	,000		
	CO	,714	,032	,799	22,327	,000	1,000	1,000
2	(Constante)	,825	,115		7,172	,000		
	<b>CO</b>	<b>,498</b>	<b>,046</b>	<b>,558</b>	<b>10,838</b>	<b>,000</b>	<b>,427</b>	<b>2,342</b>
	<b>EMPOW</b>	<b>,252</b>	<b>,041</b>	<b>,318</b>	<b>6,187</b>	<b>,000</b>	<b>,427</b>	<b>2,342</b>

**a. Variable dependiente: RT**

La Tabla, nos muestra para las variables del Modelo 2 ya mencionado que los valores F son mayores a los generalmente aceptados de 3.4 y una significancia ya mencionada para ambas variables predictoras de 301,210

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
2	<b>Regresión</b>	<b>117,735</b>	<b>2</b>	<b>58,868</b>	<b>301,210</b>	<b>,000<sup>c</sup></b>
	<b>Residual</b>	<b>55,113</b>	<b>282</b>	<b>,195</b>		
	<b>Total</b>	<b>172,849</b>	<b>284</b>			

**a. Variable dependiente: RT**

b. Variables predictoras: (Constante), CO

**c. Variables predictoras: (Constante), CO, EMPOW**

La tabla 7 muestran algunas de las respuestas promedio que por el momento son relevantes para nuestro constructo dependiente (Retención del talento);

<i><b>Tabla 9 Preguntas y respuestas relevantes para la presente investigación</b></i>
--

Como empleado de su empresa, indique cuál es su grado de satisfacción para los siguientes aspectos (trece preguntas): 1. Nada Satisfecho 2. Algo satisfecho 3. Satisfecho 4. Muy satisfecho 5. Totalmente satisfecho

<b>Pregunta</b>	<b>Resultado</b>
En el salario base (mensual) que recibe	65 % se encuentra satisfecho
En el paquete de prestaciones adicionales a su salario que recibe	55% se encuentra satisfecho
En el grado de afinidad que tiene hacia la empresa	70 % se encuentra muy satisfecho
El agradecimiento que siente usted por la empresa	72 % se encuentra muy satisfecho
La Dirección General difunde mensajes relacionados con la planeación estratégica, la misión y la visión de la empresa	25 % Se encuentra algo satisfecho
La relación con sus compañeros de trabajo y con su jefe inmediato	32 % se encuentra totalmente satisfecho
Las condiciones ergonómicas que la empresa da al personal	65 % se encuentra muy satisfecho
El sueldo y prestaciones con relación al número e importancia de sus responsabilidades	51 % se encuentra satisfecho
La empresa utiliza el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para elaborar su Plan de Entrenamiento y Desarrollo de personal	36 % se encuentra algo satisfecho
Se convoca primero al personal interno para que ocupen sus vacantes y alentar la retención de empleados talentosos	21 % se encuentra nada satisfecho
Con la facilidad que la empresa les brinda hoy a los empleados para que desarrollen todas sus habilidades y puedan administrar proyectos complejos e importantes	60 % se encuentra satisfecho
Con los beneficios económicos que reciben por parte de la empresa y el grado de motivación que esto representa para que los empleados sigan trabajando para esta organización	23 % se encuentra algo satisfecho
Que la empresa les brinde oportunidades para avanzar en su plan de carrera (p. Ej. ascensos o reubicaciones con mejores sueldos, prestaciones y aumentos significativos por buen desempeño).	79 % se encuentra muy satisfecho

### **CONCLUSIONES:**

Derivado del proceso ejecutado de Ecuaciones Estructurales en Smart PLS, donde se generaron

los datos de R2 para corridas de 72 items con 285 encuestas (datos puros) y para corridas de 56 items con el mismo numero de encuestas y datos puros, se pueden concluir estos posibles escenarios, que valga decir serían válidos en este momento precisos para esta región del Norte de México, de acuerdo a su cultura organizacional, situación política, económica y social, lo que pudiera diferir de conclusiones y resultados arrojados en otras regiones del mundo.

- A) El clima organizacional, la gestión de capital humano y el Empowerment mejoran de forma significativa la Retención del Talento en las empresas de Nuevo León
- B) La Planeación de Recursos Humanos y el Esquema de Remuneraciones no mejoran de forma significativa la retención del talento en las empresas de Nuevo León
- C) Los estudiantes que se encuentran actualmente laborando en empresas de Nuevo León valoran para su permanencia en las mismas el clima organizacional, la capacitación, la ergonomía, la integración social, el empoderamiento, la relación positiva con sus superiores y colegas de trabajo, las facilidades para estudiar y capacitarse con el fin de tomar mejores decisiones y convertirse en lideres de sus respectivas organizaciones.
- D) Las muestras de acuerdo con su tendencia de crecimiento en el número de encuestas reflejan un incremento mínimo pero estable en su alfa de Cronbach, lo que da validez a nuestros constructos y no decrementa los resultados positivos de la significancia, la varianza ni de la R2.
- E) Los estudios derivados de artículos, libros y grados doctorales han sido de gran utilidad en la formación de nuestro marco teórico y el desarrollo de nuestro instrumento.
- F) Todos los procesos de gestión del capital humano, incluyendo los relacionados con la variable dependiente Retención del Talento humano, que es nuestro constructo en estudio deben estar alineados armónica e institucionalmente con la planeación estratégica del negocio ya que como señala (Mendoza, 2016) cuando hace referencia en este sentido a Caldera (2005), que establece que la planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- 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.*
- 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.
- 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*.
- 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.
- Armstrong. (2006 ). *A handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page London and Philadelphia 10 th Edition.
- B, M. (2003). Strategic Talent Retention. *HR Review*, 21 -27.
- Bagheri, J. (2016). Overlaps between human resources’ strategic planning and strategic management tools in public organizations. . *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 430-438.
- BEJARANO, P. (2013). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL. *UNIVERSIDAD DE MEDELLIN FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS Y ADMINISTRATIVAS*.
- 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.
- Capelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 139-148.
- Cervantes, A. (2012). Diagnóstico del trabajo en el contexto de la globalización económica: el caso de México. . *Economía Informa*, 27 - 52.
- 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.
- Chiavento, I. (2011). *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*.
- ContrerasO. (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* .
- de Guzmán, E. G. (2015). La Ley de Okun y la flexibilidad laboral en México: un análisis de cointegración. *www.revistas.unam*, 631-650.
- 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.
- Española, R. A. (2020). *Definición de Talento*. Sitio Web Oficial de la Real Academia 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*).
- 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.
- 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.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration . *Organization Science*.

- Hernández. (2017). *Factores determinantes para la retención del talento internacional en la empresa. El caso de México y España*. Madrid España: Universidad Pontificia COMILLAS madrid.
- Hernandez Fernández, L. (2003). Conocimiento, cambio y transformación organizacional. *Omnia, Vol. 9, num. 1 Universidad del Zulia Maracibo, Venezuela*.
- 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.
- INEGI. (2019). Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa. *INEGI*.
- James. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological bulletin*, *Psychological bulletin*, 81(12), 1096.
- López. (2018). La contribución del liderazgo transformacional al empoderamiento de los empleados: *revisión literatura de la evidencia empírica (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario)*.
- Lynch, H. y. (1992). *Manuales de Recursos Humanos. Madrid: Editorial Gaceta de Negocios*, 417.
- Madrigal Torres, B. E. (2020). Capital humano e intelectual: su evaluación. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*.
- 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.
- Medina, G. &. (2011). PONER TITULO. *PONER NOMBRE*.
- Mendoza. (2016). *Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal*. *Economicas CUC*, 37 (1), 61-78.
- 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*.
- Nyland, C. B. (2011). *Elton Mayo and the deification of human relations*. *Organization Studies* 32(3) 383–405.
- Ooghe, H. &. (2008). Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. *Management decision*.

- Ortiz de Urbina Criado, M. (2003, v.12, n. 4). Medición y auditoría del Capital Humano. *El profesional de la información*, 282-289.
- 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: 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.
- Peicheva, M. (2013). AUDIT OF TRAINING AND HUMAN RESOURCES USE. *LAssociation 1901 "SEPIKE"*.
- Potterfield, T. A. (1999). *The business of employee empowerment: Democracy and ideology in the workplace*. Greenwood Publishing Group. London: Greenwood Publishing Group.
- 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 sicólogo Vol. 29, núm. 1*, pp. 92-106.
- 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.
- 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). *Análisis de los datos cuantitativos. Metodología de la investigación*.
- 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.
- Thompson. (2010). Should I Stay or Should I Go? Retention of Top Talent in the 21<sup>st</sup> Century . *(Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland)*.
- TrejoMallqui. (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.

- Trujillo Wong, A. (2016). Auditoría de recursos humanos y logro de objetivos de la empresa. *IMPETU editorial SRL distrito de Calleria, Pullcallpa.*
- 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.
- 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.*
- 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.
- Zanatta, M. S. (2013). La importancia del capital intelectual en las Organizaciones. *Ciencia Administrativa, No.1*, 39-45.