

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
DE SALVATIERRA**

---



**“Gestión del Talento Humano como Estrategia para la  
Retención del Personal en la Empresa Valdez y Cervantes  
S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.”**

Elaborado por:

**Andrés Iván Murillo Rodríguez**

Carrera:

**Ingeniería en Gestión Empresarial**

Asesor:

**Francisco Javier Salgado Ortiz**

Proyecto realizado en: Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortazar Gto., como requisito para aprobar las Residencias Profesionales de la Carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, en el Instituto Tecnológico de Salvatierra.

**Asesor Interno:** Francisco Javier Salgado Ortiz  
(Nombre y firma)

**Asesor externo:** José Alberto López Ortega  
(Nombre y firma)

**Residente:** Andrés Iván Murillo Rodríguez  
(Nombre y firma)

Lugar y fecha: Salvatierra, Gto., 2/24/2023  
Asunto: Liberación de proyecto para la titulación integral.

**C. ING. LIZBETH ESTEFANIA ESCOBAR PANIAGUA**  
JEFE DE LA DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES o  
SU EQUIVALENTE EN LOS INSTITUTOS TECNOLOGICOS DESCENTRALIZADOS  
**P R E S E N T E**




POR ESTE MEDIO INFORMO QUE HA SIDO LIBERADO EL SIGUIENTE PROYECTO PARA LA TITULACIÓN INTEGRAL:

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| NOMBRE DEL ESTUDIANTE Y/O EGRESADO: | Andrés Iván Murillo Rodríguez  |
| CARRERA:                            | INGENIERIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL  |
| NO. DE CONTROL:                     | GE17110302   |
| NOMBRE DEL PROYECTO:                | Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Retención del Personal en la Empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto. |
| PRODUCTO:                           | Tesis  |

AGRADEZCO DE ANTEMANO SU VALIOSO APOYO EN ESTA IMPORTANTE ACTIVIDAD PARA LA FORMACIÓN PROFESIONAL DE NUESTROS EGRESADOS.

ATENTAMENTE

  
DR. RUBEN FERNANDO RUEDA CHAVEZ  
COORDINADOR DE ING. EN GESTIÓN EMPRESARIAL

|   |  |   |
|---|--|---|
| <br>MA. Francisco Javier Salgado Ortiz<br>ASESOR | <br>Dra. Ana Rosa Montalvo Luna<br>REVISOR | <br>MA. Mariana García Medina<br>REVISOR |
|---|--|---|

c.c.p.-Expediente



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico Superior  
de Salvatierra  
Dirección General  
Administración Académica

Salvatierra, Gto., 2/24/2023

OFICIO: ACAD - 99

ASUNTO: Aprobación de Impresión de Tesis

Andrés Iván Murillo Rodríguez  
Presente:

Por medio de la presente comunico a usted que después de haber sido revisado su proyecto de titulación, en la modalidad de Tesis, bajo el siguiente tema:  
"Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Retención del Personal en la Empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto."

La comisión revisora, ha tenido a bien aprobar la impresión de este trabajo.

ATENTAMENTE

Dr. Rubén Fernando Rueda Chávez  
Coordinador de Ingeniería en Gestión Empresarial



Manuel Gomez Morin No. 300 Comunidad de Janicho, Salvatierra, Guanajuato, C.P. 38933 Tels. 466 688 06 31 y 466 683 98 30 Ext. XXXX, e-mail: [harnsag@ites.edu.mx](mailto:harnsag@ites.edu.mx), [tecno.mx](http://tecno.mx) | [www.ites.edu.mx](http://www.ites.edu.mx)



2023  
Francisco  
VILLA

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Agradecimientos.....                        | 9  |
| Dedicatorias .....                          | 10 |
| Resumen.....                                | 11 |
| Abstract.....                               | 13 |
| Introducción.....                           | 1  |
| Capítulo I Planteamiento del Problema ..... | 3  |
| 1.1 Antecedentes.....                       | 3  |
| 1.2 Planteamiento del problema .....        | 7  |
| 1.3 Preguntas de Investigación.....         | 9  |
| 1.4 Objetivos .....                         | 9  |
| 1.4.1. Objetivo General.....                | 9  |
| 1.4.2. Objetivos específicos.....           | 9  |
| 1.5 Justificación.....                      | 9  |
| 1.6 Alcances y Delimitaciones .....         | 11 |
| Capítulo II Marco Teórico .....             | 13 |
| 2.1 Marco Institucional.....                | 13 |
| 2.2 Marco Referencial .....                 | 15 |
| 2.3 Marco Histórico.....                    | 18 |
| 2.4 Marco Teórico Conceptual.....           | 21 |

|   |    |
|---|----|
| Capítulo III Metodología Utilizada en la Investigación.....   | 28 |
| 3.1 Alcance y Diseño de la Investigación.....   | 28 |
| 3.2 Participantes.....  | 29 |
| 3.3 Instrumentos Utilizados para la Recopilación de Datos o Información .....   | 29 |
| 3.4 Hipótesis o Supuestos .....   | 31 |
| Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados.....   | 31 |
| 4.1 Análisis de Datos e Interpretación de la Información .....  | 31 |
| 4.2. Hallazgos.....   | 55 |
| Capítulo V. Conclusiones .....  | 56 |
| 5.1 Conclusiones .....  | 56 |
| 5.2 Sugerencias y Recomendaciones.....  | 58 |
| Anexos .....  | 60 |
| Anexo 1. Propuesta de Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Retención<br>del Personal en la Empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto..... | 61 |
| Introducción.....   | 61 |
| Justificación.....  | 63 |
| Análisis Situacional.....   | 64 |
| Propósito de la Empresa .....   | 66 |
| Misión.....   | 66 |
| Visión .....  | 66 |
| Política Anticorrupción .....   | 67 |
| Política Ambiental.....   | 67 |

|  |    |
|--|----|
| Política de Calidad.....                   | 67 |
| Objetivos .....                            | 68 |
| Objetivo General.....                      | 68 |
| Objetivos Específicos .....                | 68 |
| Propuesta de Intervención.....             | 68 |
| Conclusión.....                            | 77 |
| Anexo 2. Formato de Encuesta Aplicada..... | 78 |
| Referencias .....                          | 86 |

### **Índice de Figuras**

|                 |    |
|-----------------|----|
| Figura 1 .....  | 32 |
| Figura 2.....   | 32 |
| Figura 3.....   | 33 |
| Figura 4.....   | 34 |
| Figura 5.....   | 35 |
| Figura 6.....   | 36 |
| Figura 7 .....  | 37 |
| Figura 8.....   | 38 |
| Figura 9.....   | 39 |
| Figura 10.....  | 39 |
| Figura 11 ..... | 40 |
| Figura 12.....  | 41 |

|                |    |
|----------------|----|
| Figura 13..... | 42 |
| Figura 14..... | 42 |
| Figura 15..... | 43 |
| Figura 16..... | 44 |
| Figura 17..... | 45 |
| Figura 18..... | 46 |
| Figura 19..... | 47 |
| Figura 20..... | 48 |
| Figura 21..... | 49 |
| Figura 22..... | 50 |
| Figura 23..... | 50 |
| Figura 24..... | 51 |
| Figura 25..... | 52 |
| Figura 26..... | 53 |
| Figura 27..... | 53 |

**Índice de Tablas**

|              |    |
|--------------|----|
| Tabla 1..... | 31 |
| Tabla 2..... | 64 |
| Tabla 3..... | 74 |
| Tabla 4..... | 78 |



## Agradecimientos

Quiero empezar por agradecer a mis padres, quienes han sido una fuente constante de amor, aliento y apoyo incondicional. Desde el primer día, han estado ahí para mí en cada paso del camino, y me han enseñado el valor del trabajo duro y la dedicación. Gracias por creer en mí, incluso en los momentos en los que yo mismo no lo hacía, y por darme la fuerza y la motivación para seguir adelante. Nunca olvidaré todo lo que han hecho por mí, y siempre estaré agradecido.

También quiero agradecer a mis profesores, quienes han sido mis guías y mentores durante estos años de estudio. Gracias por compartir su conocimiento y experiencia conmigo, y por desafiarme a crecer y mejorar cada día. Sus enseñanzas y consejos han sido invaluable para mi desarrollo profesional, y me han ayudado a prepararme para enfrentar los desafíos que me esperan en el mundo laboral. Sin su dedicación y compromiso, nunca habría llegado hasta aquí, y estoy profundamente agradecido por todo.

Por último, pero no menos importante, quiero agradecer a mi mejor amigo. Gracias por ser mi roca y mi apoyo durante estos años de estudio. Siempre has estado ahí para mí, en los buenos y en los malos momentos, y no puedo expresar lo mucho que significas para mí. Gracias por ser mi confidente, mi consejero y mi motivador, y por ayudarme a mantenerme enfocado en mi objetivo. No podría haberlo logrado sin ti, y nunca olvidaré todo lo que has hecho por mí.

Quiero que sepan que su ayuda y apoyo han significado el mundo para mí, y que estoy profundamente agradecido por todo lo que han hecho por mí. Gracias por ser una parte tan importante de mi vida, y por ayudarme a alcanzar mis metas y sueños. Nunca olvidaré su amor, amistad y generosidad.

### **Dedicatorias**

Hoy quiero tomarme un momento para expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres por todo el apoyo que me han brindado en el camino hacia la finalización de mi carrera de ingeniería en gestión empresarial. Sin su inestimable ayuda, nunca habría llegado hasta donde estoy hoy, y no puedo expresar con palabras lo agradecido que estoy por todo lo que han hecho por mí.

Con todo mi amor y gratitud, Andrés Iván Murillo Rodríguez.

## Resumen

En esta investigación tiene como finalidad realizar una propuesta sobre la gestión del talento humano como estrategia para la Retención del personal en la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto; la cual beneficiara a las diferentes áreas que la componen, para ello se presentara el diseño de un plan estratégico para que puedan partir de manera más específica en su implementación a futuro, aplicando las herramientas que están descritas a fin de identificar los pros y contras que tendría para la compañía mantener el personal vinculado, para de esta forma implementar diferentes planes de retención en busca de mitigar el alto nivel de rotación e incrementar el sentido de pertenencia por la empresa, lo que a su vez permitirá incrementar el nivel de satisfacción y estabilidad laboral por parte de cada uno de los colaboradores.

En el proyecto Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Retención del Personal, se utilizaron tanto metodologías cualitativas como cuantitativas para recopilar datos relevantes. El objetivo principal del proyecto era abordar el problema de la alta rotación de personal en una organización específica.

En esta investigación tiene como finalidad realizar una propuesta sobre la gestión del talento humano como estrategia para la Retención del personal en la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto; la cual beneficiara a las diferentes áreas que la componen, para ello se presentara el diseño de un plan estratégico para que puedan partir de manera más específica en su implementación a futuro, aplicando las herramientas que están descritas a fin de identificar los pros y contras que tendría para la compañía mantener el personal vinculado, para de esta forma implementar diferentes planes de retención en busca de mitigar el alto nivel de rotación e incrementar el sentido de pertenencia por la empresa, lo que a su vez permitirá incrementar el nivel de satisfacción y estabilidad laboral por parte de cada uno de los colaboradores.

En cuanto a la metodología cualitativa, se llevaron a cabo entrevistas y grupos de discusión con empleados y el área de recursos humanos. Estas técnicas permitieron obtener información detallada sobre las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes en relación con la gestión del talento humano y las razones detrás de la alta rotación de personal. Las entrevistas y grupos de discusión proporcionaron datos cualitativos ricos y contextualizados, lo que permitió comprender mejor los factores subyacentes y las dinámicas organizativas que influyen en la retención del personal.

Además, se utilizó una metodología cuantitativa en forma de encuestas. Las encuestas se diseñaron cuidadosamente para recopilar datos cuantificables y medibles sobre diversas variables relacionadas con la gestión del talento humano y la retención del personal. Estas variables podrían incluir la satisfacción laboral, la percepción de las oportunidades de desarrollo, los niveles de compromiso, las políticas de remuneración y beneficios, entre otros aspectos relevantes. Los resultados de las encuestas proporcionaron datos numéricos que permitieron realizar análisis estadísticos y cuantitativos para identificar patrones, tendencias y correlaciones en los datos recopilados.

Estos resultados cuantitativos respaldaron y complementaron las percepciones cualitativas obtenidas a través de las entrevistas y grupos de discusión. En conjunto, tanto los datos cualitativos como cuantitativos proporcionaron una visión integral del problema de la retención del personal y contribuyeron a la formulación de estrategias y recomendaciones para mejorar la gestión del talento humano y reducir la rotación de personal en la organización en cuestión.

## **Abstract**

The purpose of this research is to make a proposal on the management of human talent as a strategy for the retention of personnel in the company Valdez y Cervantes S.P.R. from R.L. Cortazar, Gto; which will benefit the different areas that compose it, for this the design of a strategic plan will be presented so that they can start in a more specific way in its implementation in the future, applying the tools that are described in order to identify the pros and cons that It would have for the company to keep the staff linked, in order to implement different retention plans in search of mitigating the high level of turnover and increasing the sense of belonging to the company, which in turn will increase the level of satisfaction and stability employment by each of the collaborators.

In the Human Talent Management as a Strategy for Personnel Retention project, both qualitative and quantitative methodologies were used to collect relevant data. The main objective of the project was to address the problem of high staff turnover in a specific organization.

Regarding the qualitative methodology, interviews and discussion groups were carried out with employees and the human resources area. These techniques allowed obtaining detailed information on the perceptions, experiences and opinions of the participants in relation to the management of human talent and the reasons behind the high turnover of personnel. The interviews and focus groups provided rich and contextualized qualitative data, allowing a better understanding of the underlying factors and organizational dynamics that influence staff retention.

In addition, a quantitative methodology in the form of surveys was used. The surveys were carefully designed to collect quantifiable and measurable data on various variables related to human talent management and staff retention. These variables could include job satisfaction, perception of development opportunities, levels of commitment, remuneration and benefits

policies, among other relevant aspects. The survey results provided numerical data that allowed statistical and quantitative analyzes to identify patterns, trends, and correlations in the data collected.

These quantitative results supported and complemented the qualitative insights obtained through the interviews and focus groups. Taken together, both qualitative and quantitative data provided a comprehensive view of the problem of staff retention and contributed to the formulation of strategies and recommendations to improve human talent management and reduce staff turnover in the organization in question.

## Introducción

La era actual trae una nueva visión de la gestión del talento humano, convirtiéndolo en una variable importante para lograr el éxito en el mundo global, visualizar la gestión del talento humano como parte estratégica en las organizaciones, representa a las empresas un aumento significativo en el valor económico, por tanto, buscan calidad, valor para fortalecer sus beneficios, redundando en el desarrollo de la gente, aplicado con detenimiento y enfocado a la excelencia, es un elemento que impulsa el progreso tecnológico, el aumento de productividad, la adquisición de experiencia laboral, el desarrollo económico y el aumento del capital financiero de la empresa. Capital que puede incluso reinvertirse en fortalecer las habilidades profesionales de los empleados a largo plazo.

Al respecto la Gestión Estratégica del Talento Humano, es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar lo deseado, evaluación de programas y proyectos, formulación de un plan de desarrollo, implementación de una política, conquista de un mercado, posicionamiento de un producto o servicio, y la resolución de conflictos, garantizando el valor financiero y social de las empresas, orientado por sus principios corporativos.

Se pretende así dar algunos lineamientos teóricos, que han sido planteados por estudiosos sobre estos temas, que podrán servir de guía a las empresas al momento de tomar una decisión: en primer lugar se explicará sobre la gestión del talento humano, su importancia en la organización y sus procesos; en segundo lugar habrá una explicación clara sobre la definición de retención y/o rotación de personal y sus consecuencias, luego se trabajó el tema de la felicidad y bienestar en el trabajo y los aspectos que generan considerar que influyen en los procesos de gestión humana y por último, se relacionan los tres temas para explicar cómo cada uno de ellos de alguna manera pueden ayudar para enfrentar procesos de estabilidad en forma acertada.

En el primer capítulo, aborda los aspectos relevantes sobre el objeto de estudio, presenta el marco teórico, en este se consignan todas las bases teóricas que sirven de soporte a esta investigación, por ejemplo, la definición de la gestión humana, sus objetivos y los diferentes subtemas que la integran.

En el segundo capítulo, se refiere al marco teórico conceptual la cual es una sección fundamental que proporciona el contexto teórico y conceptual para el estudio. Consiste en una revisión y análisis crítico de las teorías, modelos, conceptos y estudios previos que son relevantes para el tema de investigación, la revisión de literatura y la justificación del estudio, proporcionando así un fundamento sólido para el desarrollo del proyecto.

En el tercer capítulo, corresponde a los aspectos generales de la empresa, se hace una breve descripción de la historia, valores, misión, visión, estructura interna, externa de la empresa, con la utilización de la observación, encuesta y entrevista aplicada al personal administrativo y operativo, mediante el análisis e interpretación de los resultados se realizará un diagnóstico selectivo de la empresa el cual se refiere al capítulo cuatro para así dar el análisis de resultados en base a lo visto anteriormente, que sirven como base para verificar la situación actual de la gestión humana en la empresa e implementar la propuesta que se maneja en el capítulo siguiente.

En el cuarto capítulo, es una etapa crítica que implica examinar los datos recopilados de manera sistemática, identificar patrones, relaciones y tendencias, y darles sentido dentro del contexto del estudio. Esta etapa es de vital importancia porque permite responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos establecidos.

En el quinto capítulo, se desarrolla la propuesta de creación del modelo de gestión del talento humano para la empresa en base a, el mismo que proporcionará los procesos,



mecanismos y herramientas para el adecuado manejo del talento humano y este podrá ser aplicado en el corto, mediano o largo plazo de acuerdo como creyere conveniente la empresa.

Por lo tanto, este proyecto se ocupará de aquellos factores de la gestión del talento humano que deben tenerse en cuenta como motivantes para el cuidado y mantenimiento de ese recurso como parte fundamental de la organización empresarial, de tal manera que se puedan identificar ¿Cuáles son las estrategias que se deben implementar en un modelo de gestión humana como mejores opciones que contribuya positivamente a la retención de personal y por ende al bienestar y felicidad laboral?, como lo establece el objetivo general, a través de definir un plan de Gestión Humana que contribuya con la retención de los empleados en las organizaciones.

## **Capítulo I Planteamiento del Problema**

### **1.1 Antecedentes**

#### ***Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Retención del Personal***

La importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad (Prieto, 2013).

En este sentido, la dirección estratégica de gestión humana propone la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados, tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc., y, con ellos, los resultados de la organización (Prieto, 2013).

En este vínculo causal entre la gestión del talento humano y los resultados de la organización, las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que

permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional. No obstante, aunque reconocemos la importancia estratégica de estas tres funciones; adquisición, retención y desarrollo, su estudio conjunto es tan amplio que resulta difícilmente abarcable en un solo trabajo; por ello, esta monografía se ha decidido centrar fundamentalmente en el ámbito de la retención de empleados y su relación con: la gestión del talento humano y la felicidad o bienestar laboral (Prieto, 2013).

La dinámica de las empresas en un mundo globalizado y en permanente cambio exige la definición de políticas de gestión del talento humano que estén acorde con las nuevas exigencias para mantener la capacidad competitiva en condiciones de eficiencia y eficacia (Prieto, 2013).

Es un hecho que el recurso humano es mucho más que un instrumento y su administración debe considerar que es necesario hacer realidad aquel viejo adagio de que el “recurso humano es el más importante capital de una empresa”, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término talento humano (Prieto, 2013).

El talento humano entonces, es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se estancará (Prieto, 2013).

Esa competitividad que caracteriza la economía globalizada auspicia la fuga de talento humano calificado en aquellas organizaciones que no proyectan una verdadera gestión del mismo; el viejo criterio de fidelidad a la empresa ha cambiado, el trabajador calificado busca ante todo su propia realización, su felicidad y “cuando una persona es feliz, no sólo se beneficia ella misma, sino que este estado resulta altamente contagioso y beneficia a la salud de todos (Prieto, 2013).

## ***Estrategias de Retención del Personal, una Reflexión sobre su Efectividad y Alcances***

La retención del personal es un desafío actual. Para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos. El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer” se convierte en uno de los activos empresariales más importantes: no solo se limita a cargos técnicos específicos sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia. El objetivo de esta investigación realizada bajo la metodología cualitativa, entre 2008 y 2009, fue indagar por la efectividad y los alcances de las estrategias de retención del personal en 89 organizaciones productivas del Valle de Aburra, Antioquia, Colombia. Los resultados permiten afirmar que no existen estrategias formales de retención de personal, cuestionando la efectividad y los alcances de su implementación, a la vez que vislumbra una nueva realidad laboral: una movilidad laboral constante e impredecible (Gonzales, 2009).

A manera de comprender la función de los empleados en las organizaciones ha sufrido un cambio. Las organizaciones consideran que los empleados calificados constituyen la diferencia entre ganar y perder. Esta nueva concepción conduce al surgimiento de una novedosa relación de trabajo en el siglo XXI, cuando el tema de retener al “personal clave” se convierte en el centro de atención de las organizaciones de alto rendimiento (Dibble, 2001).

El tema de la retención del personal se ha convertido, pues, en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos (RH) de las organizaciones del sector público y privado. La situación se agudiza por la falta de trabajadores calificados para hacer frente a los nuevos retos asociados con la tecnología que caracterizan ahora al mercado laboral (Ban, Drahnak-Faller & Towers, 2003; Cavana, Boyd & Taylor, 2007). Este clima hace que las organizaciones pongan especial atención en retener al personal clave o “estratégico” y proveer los medios necesarios para cautivarlo y convencerlo de permanecer en la organización.

En este sentido, investigaciones como las de Sheehan, Holland y De Cieri (2006) en organizaciones de Australia enfatizan sobre la necesidad de un mayor compromiso por parte del área de RH por atraer y retener al personal, convirtiendo esta tarea en el nuevo enfoque estratégico que deberá asumir y desarrollar el departamento de RH a futuro. El aumento de demanda de personal calificado le abre la posibilidad al empleado de negociar su servicio. En el siglo XXI se ha producido un cambio en el paradigma de la relación entre empleado y empleador (Gonzales, 2009).

### ***Retención del Talento, Relacionado con la Experiencia de Empleado***

En un mundo empresarial, donde cada vez se encuentran más dificultades para retener a los empleados a causa de diferentes factores, como pueden ser la globalización o la necesidad de innovar en la empresa, es importante que la empresa identifique el talento de sus empleados atrayéndolos a la vez que reteniéndolos. Una vez se cuenta con el talento, la compañía estaría en posesión de una ventaja competitiva frente a otras empresas dado el valor que nos aporta el empleado. Hoy en día, las compañías no se pueden permitir la rotación voluntaria de sus empleados. Debido a este factor, en este trabajo se analizarán los diferentes elementos y estrategias para que los empleados se mantengan en la empresa. Además, se dará un viaje a través de la experiencia del empleado, desde el inicio hasta el final de su paso por la empresa. Se analizará el vínculo que hay entre la experiencia de empleado y la retención del talento, observando cómo se pueden utilizar y así poder sacar partido a la ventaja que se tiene sobre otras compañías (Bocigas, 2019).

Al estar la empresa en un entorno de cambio constante, el departamento de Recursos Humanos debe acompañar y estar preparado de una forma proactiva para estos cambios, por ello, se puede decir que se enfrentan a varios retos. Un primer reto de atraer al empleado con talento a la compañía. Una vez la organización ha conseguido atraer al empleado, debe enfrentarse a cómo gestionar a las personas. ¿En quién te vas a centrar? Como dicen Björkman

y Smale (2010) hay que centrarse en aquellas personas que en un futuro pueden ocupar puestos en la compañía que generen una ventaja competitiva (Bocigas, 2019).

Se recomienda ser cuidadoso con las personas a las que consideramos valiosas, puesto que, según un estudio, solo se posee un 5% de trabajadores de alto potencial en cada multinacional (Eddy et al. 2006). El segundo reto que se encuentran las compañías es la medición de potencial de los trabajadores. Para ello Charan et al. (2001) nos propone medir las diferentes competencias del empleado que son requeridas para un puesto en cuestión. Algunas compañías optan por desarrollar un modelo de competencias de acuerdo con sus valores y formas de actuar (Bocigas, 2019).

El principal reto con el que se va a encontrar el departamento de Recursos Humanos es el que se va a analizar en este trabajo: retener al empleado con talento. Este posiblemente sea el mayor reto de los vistos anteriormente, el rol de este departamento mediador que en la gestión de personal era conocido por solucionar problemas y mediar, se irá eliminando y dará paso a un departamento que buscará la planificación enfatizando la estrategia mediante la cooperación de los empleados (Bocigas, 2019).

En los últimos años surgen una serie de compañías basadas en la innovación como ventaja competitiva en el mercado, y para ello que requieren personas con un gran valor añadido. Estas compañías suelen estar asociadas a un tipo de organización llamadas organizaciones orgánicas (Fernández, 1999).

## **1.2 Planteamiento del problema**

La empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto. Ha experimentado un aumento significativo en la rotación de personal en los últimos años, los empleados calificados y experimentados abandonan la empresa en busca de mejores oportunidades en otras compañías de la región.

En Valdez y Cervantes, se observa una alta rotación de personal en varios departamentos de la empresa, y se ha identificado que el clima laboral es deficiente. Algunos de los problemas específicos asociados son la desmotivación y baja moral; los empleados pueden sentirse desmotivados debido a un ambiente laboral poco satisfactorio, esto puede ser el resultado de una comunicación ineficiente, falta de reconocimiento y recompensa, falta de oportunidades de crecimiento profesional y un ambiente de trabajo poco colaborativo.

Conflictos y falta de trabajo en equipo; un clima laboral deficiente da lugar a conflictos entre los empleados y a una falta de trabajo en equipo, esto afecta negativamente la eficiencia y calidad del trabajo, así como la colaboración entre diferentes departamentos de la empresa como también los altos niveles de estrés y agotamiento; un clima laboral deficiente puede generar altos niveles de estrés y agotamiento en los empleados, esto puede deberse a una carga de trabajo excesiva, falta de apoyo y recursos adecuados, y una falta de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, genera así una interrupción en el equipo e inestabilidad de trabajo, los empleados restantes pueden sentirse desmotivados y estresados, lo que puede afectar el clima laboral y la productividad general, la alta rotación dificulta la planificación a largo plazo y la continuidad de proyectos, esta falta de estabilidad en los equipos puede obstaculizar el desarrollo de estrategias a largo plazo y la implementación de iniciativas importantes. Los empleados pueden sentir una falta de compromiso y lealtad hacia la empresa debido a un clima laboral deficiente, esto puede llevar a una mayor disposición para abandonar la empresa en busca de mejores oportunidades y un entorno de trabajo más favorable.

Las repercusiones presentes son la pérdida de conocimientos y experiencia, con cada empleado que se va, la empresa pierde conocimientos y experiencia acumulada, esto puede afectar negativamente la calidad de los productos, los tiempos de producción y la eficiencia operativa al igual con los costos de reclutamiento y capacitación por eso la alta rotación implica

que la empresa debe invertir constantemente en el reclutamiento y capacitación de nuevos empleados, estos costos pueden ser significativos y afectar el presupuesto de la empresa.

### **1.3 Preguntas de Investigación**

¿Cómo diseñar una propuesta de un plan estratégico para disminuir la rotación de personal?

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo General**

Desarrollar un plan estratégico de gestión del talento humano para la retención del Personal en la Empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

Realizar un análisis situacional.

Desarrollar un diagnóstico organizacional de la empresa.

Desarrollar propuestas de intervención a la empresa.

### **1.5 Justificación**

La gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal es de suma importancia para las organizaciones. Se destacan algunas de las razones por las cuales esta estrategia es relevante:

Retención de empleados valiosos: La retención del personal talentoso y altamente capacitado es esencial para el éxito y la continuidad de una organización. La gestión del talento humano permite identificar a aquellos empleados clave y desarrollar estrategias específicas para retenerlos. Esto evita la pérdida de conocimiento y experiencia valiosos, así como los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Ahorro de costos: La rotación de personal implica costos significativos para las organizaciones, como los costos de reclutamiento, selección y entrenamiento de nuevos empleados. Al implementar una estrategia efectiva de gestión del talento, se reducen estos costos asociados con la rotación y se maximiza el retorno de la inversión en capital humano.

Mejora de la productividad y el desempeño: Los empleados que se sienten valorados, comprometidos y satisfechos tienden a ser más productivos y a ofrecer un mejor desempeño en su trabajo. La gestión del talento humano se enfoca en proporcionar un entorno de trabajo favorable, brindar oportunidades de desarrollo y promoción, y reconocer los logros de los empleados, lo que a su vez impulsa la productividad y el rendimiento organizacional.

Fortalecimiento de la cultura organizacional: La gestión del talento humano contribuye a la construcción de una cultura organizacional sólida y coherente. Al identificar y retener empleados que se alinean con los valores y objetivos de la organización, se fortalece la identidad y la cohesión interna. Esto crea un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, lo que a su vez mejora la colaboración, la comunicación y la motivación en el lugar de trabajo.

Atracción de nuevos talentos: Una organización que se destaca por su enfoque efectivo en la gestión del talento humano se vuelve más atractiva para los profesionales talentosos en el mercado laboral. Los empleados de alto potencial buscan organizaciones que les brinden oportunidades de crecimiento, desarrollo y reconocimiento. Una reputación sólida en la gestión del talento puede atraer nuevos talentos y ayudar a la empresa a competir en el mercado laboral.

La gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal es esencial para asegurar el crecimiento y el éxito a largo plazo de una organización. Al invertir en el desarrollo y el compromiso de los empleados, se logra una fuerza laboral altamente capacitada



y motivada, lo que se traduce en mejoras en la productividad, el desempeño y la cultura organizacional.

Se enfoca el proyecto en la gestión estratégica del talento humano de la organización a través de la investigación y la práctica de dichos planes, se pueden obtener conocimientos valiosos que pueden contribuir al avance de la ciencia, algunas formas en que la gestión del talento humano aporta conocimiento a la ciencia como son la investigación empírica en gestión del talento humano esto puede generar conocimiento nuevo sobre las prácticas y estrategias más efectivas en la gestión de los recursos humanos en una organización. Por ejemplo, los estudios pueden evaluar la efectividad de diferentes programas de capacitación y desarrollo, de las políticas de compensación y beneficios, y de las prácticas de selección y evaluación del desempeño, desarrollo de teorías y marcos conceptuales.

La gestión del talento humano puede generar teorías y marcos conceptuales que pueden ayudar a explicar y predecir el comportamiento de los empleados y su impacto en la organización, por ejemplo, la teoría del intercambio de líderes puede ayudar a entender cómo los líderes pueden influir en el desempeño y la motivación de los empleados, aplicación de métodos de investigación avanzados, la gestión del talento humano puede aplicar métodos de investigación avanzados, como análisis de redes sociales, análisis de big data y modelos estadísticos avanzados, para generar conocimientos nuevos sobre los empleados y la organización, colaboración interdisciplinaria, la gestión del talento humano también puede colaborar con otras disciplinas, como la psicología, la sociología y la economía, para generar conocimientos nuevos sobre los empleados y la organización.

## **1.6 Alcances y Delimitaciones**

### **Alcances**

El alcance de la investigación se centra en el personal directo, específicamente los operadores directos. Esto implica que se limitará el estudio a este grupo de empleados y se recopilarán datos cuantitativos relacionados con su retención en la organización. Este proyecto de investigación sobre Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Retención del Personal se puede realizar únicamente una propuesta sin la aplicación directa del plan estratégico a la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto. Estas razones pueden estar relacionadas con las delimitaciones específicas de la investigación, que abarcan tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo. A continuación, se detallan.

La implementación de un plan estratégico completo como este requiere un tiempo considerable para su diseño, implementación y evaluación. Si el proyecto de tesis tiene un cronograma limitado, puede ser difícil completar todas las etapas del plan estratégico en el tiempo disponible. El desarrollo e implementación de un plan estratégico efectivo a menudo implica la asignación de recursos financieros, tecnológicos y humanos significativos. Si los recursos disponibles para el proyecto de tesis son limitados, puede ser inviable llevar a cabo la implementación completa del plan estratégico.

La implementación de un plan estratégico puede tener implicaciones éticas, especialmente si se requiere realizar cambios significativos en las políticas y prácticas de gestión del personal. Este proyecto de tesis evite la implementación directa del plan estratégico debido a preocupaciones éticas o legales.

Aunque se realice únicamente una propuesta sin la aplicación directa del plan estratégico, esto no significa que la investigación no sea valiosa, la propuesta puede ofrecer recomendaciones y pautas fundamentadas en la teoría y la evidencia existente, lo cual puede servir como base para futuras investigaciones o para que las organizaciones desarrollen sus propios planes estratégicos de retención del personal. Además, es importante destacar estas

limitaciones en la discusión de los resultados y las conclusiones, reconociendo las posibles implicaciones de no implementar directamente el plan estratégico propuesto.

## **Delimitaciones**

Si bien la gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal puede ser efectiva, también tiene ciertas delimitaciones que es importante tener en cuenta.

Las delimitaciones del estudio incluyeron restricciones en términos de alcance geográfico, tamaño de la muestra o industria específica. Estas delimitaciones dificultaron la implementación completa la propuesta del plan estratégico, ya que el estudio se enfoca en una parte específica de la organización o en una muestra limitada de participantes.

Al realizar la investigación en la empresa, es fundamental tener en cuenta las consideraciones éticas y de confidencialidad. hubo restricciones en términos de acceso a información sensible o datos personales de los empleados, cumplir con los protocolos éticos y salvaguardar la confidencialidad de la información es esencial al desarrollar la presente investigación, al abordar estas delimitaciones en el desarrollo del plan estratégico, se logró una investigación más sólida y realista sobre la gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal, en el caso de los datos cuantitativos, se utilizaron análisis estadísticos descriptivos, mientras que para los datos cualitativos se emplearon técnicas de análisis.

## **Capítulo II Marco Teórico**

### **2.1 Marco Institucional**

#### **Misión**

Contribuir al desarrollo económico de las áreas geográficas en las que operamos y desarrollamos nuestra actividad, ofreciendo la máxima calidad en nuestros productos agrícolas, con la producción y comercialización tanto agrícola buscamos la mayor rentabilidad de cada

operación que permita el desarrollo de nuestra empresa, así como de nuestros clientes y proveedores (Empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L., 2010).

## **Visión**

Queremos llegar a ser empresa referente de suministro integral al sector primario, por la calidad e innovación en los productos que comercializamos, manteniendo un respeto absoluto a nuestras tradiciones, resaltando valores como, humildad, esfuerzo, y además impulsando con pasión los sueños de una agricultura responsable, eficiente, inclusiva, con una mirada moderna y tecnológica hacia el futuro (Empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L., 2010).

## **Valores**

### ***Integridad***

Actuamos con rectitud, haciendo lo correcto conforme a las normas y reglas de la empresa y del país, atendiendo siempre a la verdad, cumpliendo con lo que ofrecemos y esmerándonos en lograrlo, hacemos un uso cuidadoso y con transparencia de la información y de los recursos que nos son asignados (Empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L., 2010).

### ***Compromiso***

Ser ejemplo en todo lo que se realiza, nos enfocamos en lograr altos estándares de desempeño, demostrando y fomentando una actitud de esfuerzo y responsabilidad; cada quien pone lo mejor de sí por convicción para lograr las metas y cumplir lo comprometido (Empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L., 2010).

### ***Respeto***

Dar a los clientes un trato digno, cordial y tolerante, reconocemos en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana y su dignidad, nos comunicamos con claridad y con fundamentos, siempre en un tono de respeto hacia los demás

nos expresamos positivamente de las personas, evitando cualquier tipo de comentarios ofensivos o despectivos, sin distingo alguno por sus características individuales o nivel jerárquico (Empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L., 2010).

## **2.2 Marco Referencial**

### ***Teoría de las Expectativas de Vroom***

Según esta teoría, las personas estarán más motivadas y comprometidas si creen que su esfuerzo dará como resultado un mejor desempeño y que este mejor desempeño conducirá a recompensas significativas. Por lo tanto, los empleadores pueden retener a los empleados si se aseguran de que los empleados tengan expectativas realistas de las recompensas por su trabajo y que se les brinde un ambiente de trabajo positivo (Olaya & Chavarro, 2013).

### ***Teoría de las Necesidades de Maslow***

Según esta teoría, las personas tienen una jerarquía de necesidades, desde las necesidades básicas (como la comida y el refugio) hasta las necesidades de autorrealización (como la realización personal y la creatividad). Los empleadores pueden retener a los empleados al asegurarse de que sus necesidades estén satisfechas y ofreciendo oportunidades para el crecimiento y el desarrollo personal (Maslow, A.1943).

### ***Teoría de la Equidad de Adams***

Según esta teoría, las personas evalúan si se les trata justa y equitativamente en comparación con otros en el mismo entorno. Si perciben una falta de equidad, pueden estar motivados a dejar su trabajo. Los empleadores pueden retener a los empleados asegurándose de que haya un equilibrio justo de trabajo y recompensas y que haya una transparencia en los procesos de toma de decisiones y en las políticas de la empresa (Adams, J. S.,1963).

### ***Teoría del Intercambio Social***

Según esta teoría, los empleados están más motivados y comprometidos cuando sienten que tienen una relación positiva y mutuamente beneficiosa con sus empleadores. Los empleadores pueden retener a los empleados al establecer un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y apoyados, y al ofrecer oportunidades para la retroalimentación y la participación en la toma de decisiones (Homans, 1961).

### ***Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg***

Según esta teoría, los factores que motivan a los empleados (como el crecimiento personal y el reconocimiento) son diferentes de los factores que desmotivan a los empleados (como la falta de condiciones de trabajo adecuadas y la falta de estabilidad laboral). Los empleadores pueden retener a los empleados al asegurarse de que se satisfagan tanto los factores motivadores como los higiénicos (Herzberg, 2000).

### ***La Globalización***

Ha impuesto nuevos retos a las organizaciones, quienes tienen la necesidad de diseñar nuevos modelos de gestión que les permitan potenciar el talento del humano hoy en día. Esto ha provocado entre otras cosas, la necesidad de un aprendizaje continuo, donde las personas tengan el deseo, el poder y la capacidad de desarrollar todo su potencial, ya que hoy en día se demandan nuevas competencias para los trabajadores (Avaro, 2006: pág. 28).

Según estudios recientes realizados por McKinsey, el principal enfoque gerencial de la próxima década será competir por el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo a nivel mundial. Las empresas tendrán que utilizar la información sobre talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas carecen de una visión consistente e integral de su fuerza de trabajo y del análisis necesario para lograr su optimización (Montoya, 2013).

### ***Factores de Competitividad de las Organizaciones***

Hoy en día son en gran medida los vinculados a el talento humano, a sus habilidades y destrezas y competencias, es por esto que se consideran las personas como el activo más valioso en las organizaciones, de nada nos sirve tener grandes inversiones en tecnología, en recursos materiales y financieros, si el personal no es capaz de optimizarlos (Montoya, 2013).

Así entonces, el establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental ya que de esto depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal, así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización, los empleados que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad, así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa. Podemos decir que el talento humano es un recurso estratégico puesto que cumple con todos los requisitos que requiere esta calificación, escaso, valioso, inimitable e insustituible y además es una fuente de ventaja competitiva sostenible (Montoya, 2013).

### ***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, por tanto, la aplicación de medidas de retención resurge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos (Alles, 2010).

Se puede afirmar entonces que las organizaciones deben ocuparse en retener el talento humano, los trabajadores tienen el conocimiento, la experiencia, la habilidad y conforme pasa el

tiempo se especializan en la realización del trabajo en la organización para la que trabajan (Alles, 2010).

Cabe concluir que, a través de la planificación, la gestión estratégica de gestión del talento humano especifica el número y el perfil del personal adecuado que está disponible para realizar las responsabilidades que resultaran de máximo aprovechamiento par a la organización, además de retener al mejor capital humano (Cano J, 2009).

## **2.3 Marco Histórico**

### ***La Gestión del Talento Humano***

Antes administración de recursos humanos, aparece con la misma noción de empresa a partir de la revolución industrial (segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX), por lo que no se puede considerar un tema novísimo, pero como definición teórica es a partir de 1927 cuando Elton Mayo introduce el término Recurso Humano que cobrará importancia con diversas obras de autores norteamericanos en la década de los 70 y principios de los 80.

Sin duda alguna el talento humano ha sido tenido en cuenta como factor primordial del éxito de cualquier campaña desde los tiempos de Sun Tzu (siglo V a.C.), y su Arte de la guerra, principios adoptados posteriormente por los teóricos de la administración empresarial a partir de tres fundamentos básicos: La organización, la logística y el liderazgo en el manejo y conducción de los hombres que deben realizar la misión (Sun Tzu, siglo V a.C.).

Ya en la antigüedad se encuentran vestigios del interés por establecer normas que permitan reglar la función de los servidores públicos específicamente; en el antiguo Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil. En el Código de Hammurabi se encuentran vestigios de normas en torno a la coordinación de las actividades administrativas, la toma de decisiones y su ejecución. En Grecia el emperador



Pericles, 430 años antes de Cristo, dejó testimonio de la necesidad de una selección de personal adecuado e hizo un análisis sobre la democracia Griega. En algo que coinciden todas las teorías sobre lo que inicialmente se define como administración de personal, es en identificar a la persona como el verdadero protagonista de la organización y reconocer sus atributos individuales más importantes: el rol que desempeña, sus competencias y las relaciones con el resto de los individuos como base de la gestión, las diferencias se presentan en el modo de ejercer esa administración del recurso, desde su reglamentación hasta la práctica diaria en cada proceso productivo (Alles, Martha, 2010).

Fundamentalmente todos los métodos propuestos y desarrollados a través del tiempo contemplan tres aspectos básicos: el reclutamiento, selección, contratación e inducción; el desarrollo, capacitación, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales y la jubilación, muerte, renuncia, despido, incapacidad, licencia. “En ellas influye la normatividad que comprende las políticas, los procedimientos, la competencia, leyes, cultura, situación política, económica, social de la empresa y de la nación, el liderazgo y trabajo en equipo, el tipo de organización, etc.” Indudablemente la gestión de los RRHH está ligada a la estrategia de la empresa y la teoría ha señalado de manera reiterada que los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa, pero manteniendo como eje los tres aspectos básicos señalados en el párrafo anterior (Alles, Martha, 2010).

La gestión del talento humano, no ha sido estática, sino que debe responder a dinámicas internas y externas derivadas de los modelos políticos, económicos y sociales inherentes a los tipos de mercado, los modelos de producción y actualmente a la globalización de los mercados. Así, en la actualidad, hay variables fundamentales relacionadas con los desarrollos tecnológicos, los parámetros de carrera, las condiciones de oferta y demanda y los volúmenes de producción, que requieren una permanente revisión del modelo de gestión del recurso humano (Alles, Martha, 2010).

Desde los 60, el filósofo norteamericano Thomas S. Kunt, al señalar que la sustitución de los paradigmas es la consecuencia natural de las revoluciones científicas o desarrollos profesionales, advertía que la gestión y la teoría de las organizaciones enfrentaban un verdadero cambio paradigmático, forzado por cambios trascendentes en el contexto en que deben sobrevivir y desarrollarse, el modelo racionalista lineal ya no era capaz de dar respuesta a las complejidades crecientes del factor humano dentro de las organizaciones, y a los cambios socio laborales que deben producirse y desarrollarse dentro de las mismas (Thomas S. Kunt, 2017)

Anteriormente, la generación de ventajas competitivas se relacionaba con las capacidades tecnológicas y financieras; más adelante, la información se convirtió en un elemento clave que resultaba de difícil acceso; finalmente, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones posibilitaron el acceso más fácil a la información, trayendo como resultado la consolidación del Conocimiento como activo fundamental (Alles, Martha, 2010).

Esto conlleva a una creciente necesidad de responder rápida y efectivamente a las necesidades del cliente, hecho que obligó a las organizaciones a resolver nuevos problemas y a tomar decisiones sobre situaciones jamás vividas, lo cual implicó un aprendizaje continuo y lo suficientemente flexible como para dejar de lado prácticas obsoletas.

Autores han planteado el tema, partiendo del visionario Peter Senge y su reconocida obra "La Quinta Disciplina". Así, los pensadores del Management Moderno han dado lugar a modelos de gestión basados en el Aprendizaje Organizacional, partiendo de la base de que son las personas los portadores de capacidades y experiencias que pueden hacer la diferencia para una organización y, por ende, ser fuente de ventajas competitivas (Peter Senge, 2006).

En el escenario competitivo actual, las empresas que imprimen la diferencia son las que pueden satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo un producto o servicio con alto

valor agregado y que además resisten los ataques de la competencia a través de fuertes barreras desarrolladas a partir de la generación de ventajas competitivas únicas y sostenibles. Este concepto no es nuevo, lo que sí es nuevo es de dónde las empresas se valen para crear esas ventajas difíciles de imitar para la competencia y que además maximizan la creación de valor para el cliente (Peter Senge, 2006).

La actual gerencia del Talento Humano como puente de comunicación entre la organización y las personas está llamada a integrar sus acciones con la estrategia organizacional con el fin de generar y añadir valor a partir de las personas, esto implica la necesidad de conocer los procesos y necesidades propias del negocio y saber a partir de las prácticas realizadas cómo impacta los objetivos organizacionales (Alles, M., 2000).

## **2.4 Marco Teórico Conceptual**

La idea de que una gestión efectiva del talento humano es fundamental para mantener a los empleados comprometidos, motivados y satisfechos en sus puestos de trabajo. Esta gestión implica implementar diversas prácticas y políticas orientadas a reclutar, desarrollar, retener y recompensar a los empleados de manera estratégica.

Se centra en la implementación de prácticas y políticas que buscan reclutar, desarrollar y retener a los empleados clave en una organización. Al proporcionar un entorno de trabajo favorable, oportunidades de crecimiento y desarrollo, y una compensación adecuada, las organizaciones pueden aumentar la retención del personal y aprovechar el valor del talento humano para lograr sus objetivos empresariales descritos por diferentes autores que avalan dichas teorías.

A continuación, se presentan algunos elementos clave del marco teórico de la Gestión del Talento Humano como estrategia para la retención del personal:

### ***Selección y Reclutamiento Efectivo***

La selección y reclutamiento efectivo de empleados es crucial para la retención del personal. Una investigación de Phillips y Connell (2003) señala que el reclutamiento proactivo y selectivo puede ayudar a identificar a los candidatos adecuados y reducir la rotación de personal.

En su libro "Managing Employee Retention: A Strategic Accountability Approach", Phillips y Connell (2003) sugieren que la selección y el reclutamiento efectivo son fundamentales para la retención del personal. Proponen un enfoque proactivo y selectivo en el reclutamiento, que implica identificar y atraer a los candidatos adecuados desde el principio.

Según Phillips y Connell, la selección y el reclutamiento selectivo permiten a las organizaciones encontrar a personas con las habilidades, competencias y características que se alinean con los valores y la cultura de la empresa. Estos autores enfatizan que al reclutar a los candidatos adecuados desde el principio, se reduce la probabilidad de rotación de personal y se fomenta la retención a largo plazo.

Además, Phillips y Connell sugieren que un enfoque proactivo implica identificar proactivamente a los posibles candidatos, incluso antes de que se abran las vacantes, a través de la creación de una red de talentos y el establecimiento de relaciones con instituciones educativas y profesionales relevantes. De esta manera, las organizaciones pueden anticipar sus necesidades de personal y mantener un flujo constante de talento cualificado.

Phillips y Connell abogan por una selección y un reclutamiento efectivo como una estrategia clave para la retención del personal. Recomiendan adoptar un enfoque proactivo y selectivo para identificar y atraer a los candidatos adecuados, lo que puede reducir la rotación de personal y promover una mayor retención a largo plazo.

El desarrollo y la capacitación continua de los empleados son factores clave para retener al personal. Según Noe (2017), el desarrollo de habilidades y competencias mejora la satisfacción laboral y la retención de los empleados.

En su libro "Employee Training and Development" (7th ed.), Noe (2017) sugiere que el desarrollo y la capacitación de los empleados son elementos esenciales para retener al personal. Noe enfatiza que proporcionar oportunidades de desarrollo y capacitación continuas mejora la satisfacción laboral y aumenta la retención de los empleados.

Noe sostiene que el desarrollo de habilidades y competencias es fundamental para el crecimiento profesional de los empleados. Al ofrecer programas de capacitación y desarrollo, las organizaciones brindan a los empleados las herramientas necesarias para mejorar su desempeño, adquirir nuevas habilidades y adaptarse a los cambios en el entorno laboral.

El autor destaca la importancia de la capacitación en el trabajo, donde los empleados tienen la oportunidad de aplicar directamente lo aprendido en su entorno laboral. Esto permite una transferencia más efectiva de conocimientos y habilidades, lo que a su vez mejora el desempeño y la retención de los empleados.

Además, Noe sugiere que las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional ayudan a los empleados a sentirse valorados y comprometidos con la organización. Al invertir en el desarrollo de su personal, las organizaciones demuestran un compromiso con el crecimiento y la carrera de sus empleados, lo que a su vez fortalece el vínculo y la lealtad hacia la empresa.

Noe sostiene que el desarrollo y la capacitación de los empleados son fundamentales para la retención del personal. Proporcionar oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional mejora la satisfacción laboral, fortalece el compromiso de los empleados y les brinda las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos en el entorno laboral.

## ***Cultura Organizacional Positiva***

Una cultura organizacional positiva fomenta la retención del personal. Según el modelo de cultura organizacional de Schein (2010), las organizaciones con valores compartidos y un entorno de trabajo atractivo tienen más probabilidades de retener a sus empleados.

En su libro "Organizational Culture and Leadership" (4th ed.), Schein (2010) sugiere que una cultura organizacional positiva es esencial para el éxito de una organización y la retención del personal. Él argumenta que la cultura organizacional influye en cómo los empleados se comportan, interactúan y se sienten en el entorno laboral.

Schein sugiere que una cultura organizacional positiva implica valores y normas compartidos que promueven la colaboración, el respeto mutuo y la transparencia. Esta cultura proporciona un marco de referencia para la toma de decisiones y guía las acciones y comportamientos de los empleados.

El autor sostiene que una cultura organizacional positiva fomenta un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados. Cuando los empleados se sienten parte de una cultura que valora su trabajo, se sienten más motivados y comprometidos con la organización, lo que a su vez contribuye a la retención del personal a largo plazo.

Schein también destaca que una cultura organizacional positiva promueve la cohesión y la colaboración entre los miembros del equipo. Esto crea un ambiente de trabajo más agradable y productivo, lo que a su vez contribuye a la retención del personal, ya que los empleados tienden a preferir entornos laborales positivos donde se sienten apoyados y valorados.

Además, Schein sugiere que una cultura organizacional positiva ayuda a atraer y retener a empleados talentosos. Las organizaciones con una cultura fuerte y positiva suelen ser percibidas como lugares atractivos para trabajar, lo que les da una ventaja competitiva en la retención de talento.

En resumen, Schein propone que una cultura organizacional positiva, basada en valores compartidos y normas saludables, es esencial para la retención del personal. Una cultura que promueva la colaboración, el respeto y la transparencia fortalece el sentido de pertenencia, el compromiso y la cohesión entre los empleados, lo que a su vez contribuye a una mayor retención del personal y al éxito de la organización.

Además, Schein destaca la importancia de la alineación entre los valores y la cultura de la organización y las expectativas y necesidades de los empleados. Una cultura organizacional que respeta y promueve el bienestar de los empleados, así como un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal, contribuye a una mayor retención del personal.

Schein sugiere que una cultura organizacional positiva, basada en valores compartidos y normas saludables, es esencial para retener al personal. Una cultura que promueva el respeto, la colaboración y el reconocimiento del desempeño, junto con un enfoque en el bienestar de los empleados, fortalecerá el compromiso y la lealtad hacia la organización.

### ***Comunicación Efectiva***

La comunicación efectiva es esencial para la retención del personal. Según Eisenberger et al. (2014), la comunicación clara y la retroalimentación regular ayudan a los empleados a sentirse valorados y comprometidos.

En "Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice" (13th ed.), Armstrong y Taylor (2014) abordan el tema de la comunicación efectiva en la gestión del talento humano. Según los autores, la comunicación efectiva desempeña un papel fundamental en la retención del personal y en el éxito de las prácticas de gestión de recursos humanos.

Armstrong y Taylor resaltan que una comunicación clara y abierta entre la organización y sus empleados es esencial para establecer relaciones de confianza y compromiso. Una comunicación efectiva permite transmitir de manera precisa y comprensible las expectativas,

metas, políticas y procedimientos de la organización, lo que a su vez ayuda a los empleados a comprender su rol y contribución en el logro de los objetivos organizacionales.

Los autores sugieren que la comunicación efectiva también implica escuchar activamente a los empleados. Esto implica brindarles oportunidades para expresar sus opiniones, sugerencias y preocupaciones, y tomar en cuenta sus perspectivas al tomar decisiones. Una comunicación bidireccional y abierta fomenta la participación y el compromiso de los empleados, lo que a su vez contribuye a su retención.

Además, Armstrong y Taylor enfatizan que la comunicación efectiva desempeña un papel clave en la gestión del cambio organizacional. Una comunicación clara y oportuna durante los períodos de cambio ayuda a los empleados a comprender los motivos del cambio, los beneficios que se esperan y cómo pueden adaptarse a nuevas circunstancias. Esto reduce la incertidumbre y el temor asociados con el cambio, promoviendo así la retención del personal y su apoyo a las iniciativas de cambio.

De acuerdo con Armstrong y Taylor, la comunicación efectiva es fundamental para la retención del personal. Una comunicación clara, abierta y bidireccional ayuda a establecer relaciones de confianza, compromiso y participación de los empleados. Además, la comunicación efectiva desempeña un papel importante en la gestión del cambio, al ayudar a los empleados a comprender y adaptarse a las transformaciones organizacionales.

### ***Beneficios y Compensación Competitiva***

Ofrecer un paquete de beneficios y una compensación competitiva ayuda a retener a los empleados. Un estudio de Gerhart et al. (2015) destaca que una compensación equitativa y competitiva está relacionada con una mayor retención del personal.

Los autores Gerhart, B. y Hollenbeck han realizado importantes contribuciones en el campo de los recursos humanos y la gestión de compensaciones. Aunque no tengo acceso



directo a las obras específicas de estos autores después de mi fecha de corte de conocimiento en septiembre de 2021, puedo proporcionarte una perspectiva general basada en sus trabajos anteriores.

En relación con los beneficios y la compensación competitiva, Gerhart y Hollenbeck han abogado por la importancia de desarrollar estrategias efectivas de compensación para atraer y retener a los empleados más talentosos. Algunas de las sugerencias comunes que se encuentran en su trabajo incluyen:

### ***Investigación de Mercado***

Los autores enfatizan la necesidad de realizar investigaciones para comprender los estándares de compensación en la industria y el mercado laboral relevante. Esto implica recopilar información sobre las prácticas de compensación de otras organizaciones similares para poder ofrecer paquetes competitivos.

Equidad interna y externa: Gerhart y Hollenbeck sugieren que las organizaciones deben considerar tanto la equidad interna como la externa al diseñar los sistemas de compensación. La equidad interna implica establecer salarios justos y equitativos dentro de la propia organización, mientras que la equidad externa implica mantenerse competitivo en comparación con otras empresas en el mercado laboral.

Incentivos basados en el desempeño: Los autores también respaldan la idea de vincular la compensación con el desempeño individual y organizacional. Esto implica establecer sistemas de incentivos y bonificaciones que recompensen el rendimiento excepcional y fomenten una cultura de alto rendimiento.

Flexibilidad y personalización: Gerhart y Hollenbeck destacan la importancia de ofrecer beneficios y compensaciones flexibles que se adapten a las necesidades y preferencias

individuales de los empleados. Esto puede incluir opciones como planes de beneficios a la carta, horarios de trabajo flexibles o programas de bienestar.

Los autores enfatizan la necesidad de una comunicación clara y transparente sobre los beneficios y la compensación para garantizar que los empleados comprendan y valoren lo que se les ofrece. Esto puede ayudar a generar confianza y compromiso en la organización.

## **Capítulo III Metodología Utilizada en la Investigación**

### **3.1 Alcance y Diseño de la Investigación**

El enfoque de esta investigación es descriptivo porque se describen con detalle las variables que intervienen en el plan estratégico de la gestión del talento humano, lo que permitirá una mejor comprensión de las prácticas y procesos utilizados en la gestión del talento humano en la organización en estudio. Al conocer estas variables de manera detallada, se podrán identificar las fortalezas y debilidades del plan estratégico actual, así como las oportunidades de mejora para optimizar la gestión del talento humano en la organización, en la planificación y adquisición de talento, se identifican las necesidades de personal y se desarrollan estrategias para atraer y seleccionar a los mejores candidatos para los puestos disponibles. Esto puede incluir la publicación de ofertas de trabajo, la revisión de currículums y entrevistas de selección.

Para el diseño de esta investigación se opta por la clasificación no experimental y transversal, se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir es una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes, la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1979, p. 116). "La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". De hecho, no hay

condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

De esa forma, según Bavaresco (2008), las investigaciones transaccionales se pueden clasificar en estudios transaccionales - descriptivos, siendo el propósito de los primeros, la descripción de características medidas en uno o más grupos, los segundos tienen el propósito de describir las características del fenómeno en estudio, el cual fue el conocimiento del proceso llevado en el análisis de alternativas en la gestión estratégica del talento humano, por tal motivo, la investigación presenta un diseño transaccional descriptivo, el cual es concebido por Hernández, et al. (2014), como aquel que presentan un panorama del estado de una o más variables, su relación en uno o más grupos de personas, objetos e indicadores en determinado momento.

### **3.2 Participantes**

Directivos de la empresa: quienes proporcionarán información y recursos para llevar a cabo el proyecto.

Empleados de la empresa: Los empleados que participarán en el estudio y proporcionarán información relevante para el proyecto.

### **3.3 Instrumentos Utilizados para la Recopilación de Datos o Información**

#### **Encuesta**

Se distribuyó la encuesta a los 25 empleados de manera confidencial y se aseguró de proporcionarles una explicación clara sobre el propósito y la importancia de la encuesta, la cual se entregó en persona a cada miembro de la empresa, mencionando que la información proporcionada es anónima, garantizando que los datos recopilados se mantengan protegidos y no se puedan asociar con individuos específicos.

Para ello se realiza una prueba piloto de la encuesta con un grupo reducido de empleados antes de distribuirla ampliamente, para así observar cómo responden y solicitan una retroalimentación para identificar posibles problemas, como preguntas ambiguas o falta de opciones de respuesta adecuadas.

Se pidió a profesionales expertos en el campo de recursos humanos de la empresa como el licenciado José Alberto López Ortega y la licenciada María del Carmen Cruces Estrada que revisaran la encuesta. Ellos evalúan la estructura, las preguntas y las dimensiones incluidas, brindando sugerencias y mejoras.

La encuesta de satisfacción laboral implicó seguir una serie de pasos para obtener datos precisos y relevantes, se desarrolló un cuestionario estructurado que aborde las áreas clave de la satisfacción laboral. Una combinación de preguntas cerradas con opciones de respuesta predefinidas donde permitan a los empleados expresar sus opiniones de forma libre.

Las dimensiones comunes que se pueden considerar en la encuesta de satisfacción laboral incluyen:

**Ambiente laboral:** se evalúa la satisfacción de los empleados en relación con el ambiente físico, la cultura de la empresa y las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.

**Compensación y beneficios:** se examina la satisfacción de los empleados con respecto a su salario, incentivos financieros, beneficios adicionales, como seguro médico, planes de jubilación, etc.

**Crecimiento y desarrollo profesional:** se indaga sobre las oportunidades de crecimiento, capacitación y desarrollo que la empresa proporciona a sus empleados.

**Comunicación interna:** se evalúa la satisfacción de los empleados con respecto a la calidad y efectividad de la comunicación dentro de la organización.

Relaciones laborales: La satisfacción de los empleados en relación con sus superiores y compañeros de trabajo, así como las políticas y prácticas de gestión.

Equilibrio entre trabajo y vida personal: se observa cómo los empleados perciben la capacidad de equilibrar sus responsabilidades laborales y personales.

### 3.4 Hipótesis o Supuestos

#### Hipótesis

Existe una relación positiva entre la implementación efectiva de la propuesta del plan estratégico para disminuir la rotación de personal.

#### Supuestos

La gestión del talento humano es una función estratégica clave para la retención del personal y tiene un impacto significativo en los resultados organizacionales.

## Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados

### 4.1 Análisis de Datos e Interpretación de la Información

**Tabla 1**

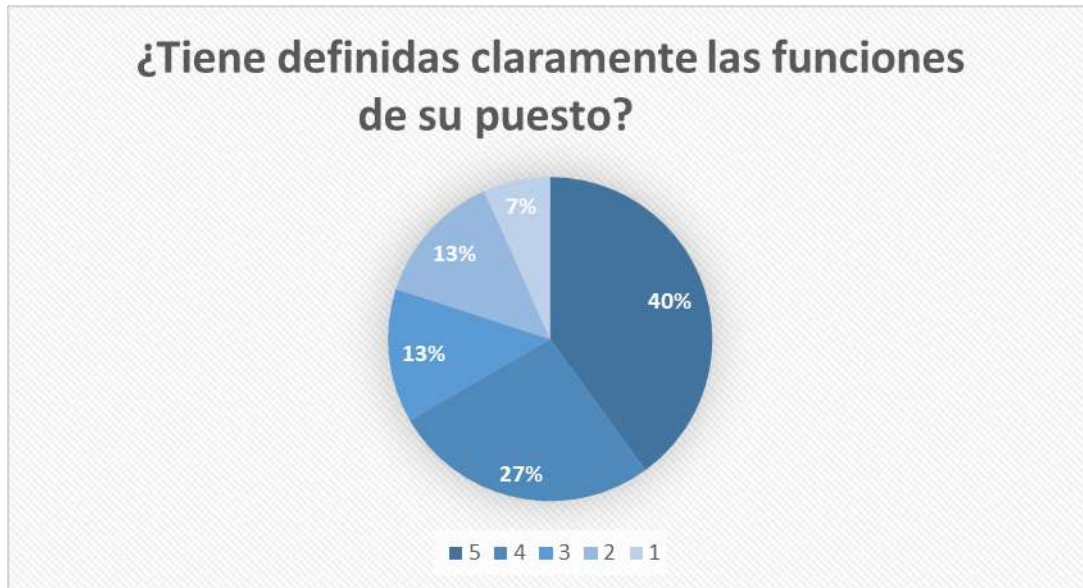
*Formato de encuesta aplicada sobre el ambiente laboral en la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*

| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

En la tabla 1 se presentan los valores de mayor a menor, en la escala de 5 es totalmente de acuerdo a 1 que es totalmente en desacuerdo.

### Figura 1

Pregunta 1 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 1: De acuerdo con los datos la mayoría de los trabajadores tienen claras sus labores asignadas conforme a sus áreas y responsabilidades, es bajo el porcentaje de dudas que pueden presentar al realizar dichas tareas.

### Figura 2

Pregunta 2 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 2: De acuerdo a los resultados obtenidos la carga que representa las labores de los empleados es conforme a lo esperado y la mayoría está satisfecha de esta y no le representa molestia resultando neutral.

### Figura 3

*Pregunta 3 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 3: De acuerdo con la figura los empleados cuentan con las herramientas y equipo necesario para la realización de sus deberes ya sea desde las áreas en oficina como en su centro operativo de carga, descarga y almacenaje.

**Figura 4**

*Pregunta 4 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*





Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 4: De acuerdo con los resultados se presenta que la inseguridad al realizar el trabajo es óptima para desempeñar en tiempo y forma las tareas asignadas de cada área, el índice de inseguridad representada en valores del 13 % y 7% conforme al puesto de distribución de los transportistas que corren más riesgos que las otras áreas.

#### **Figura 5**

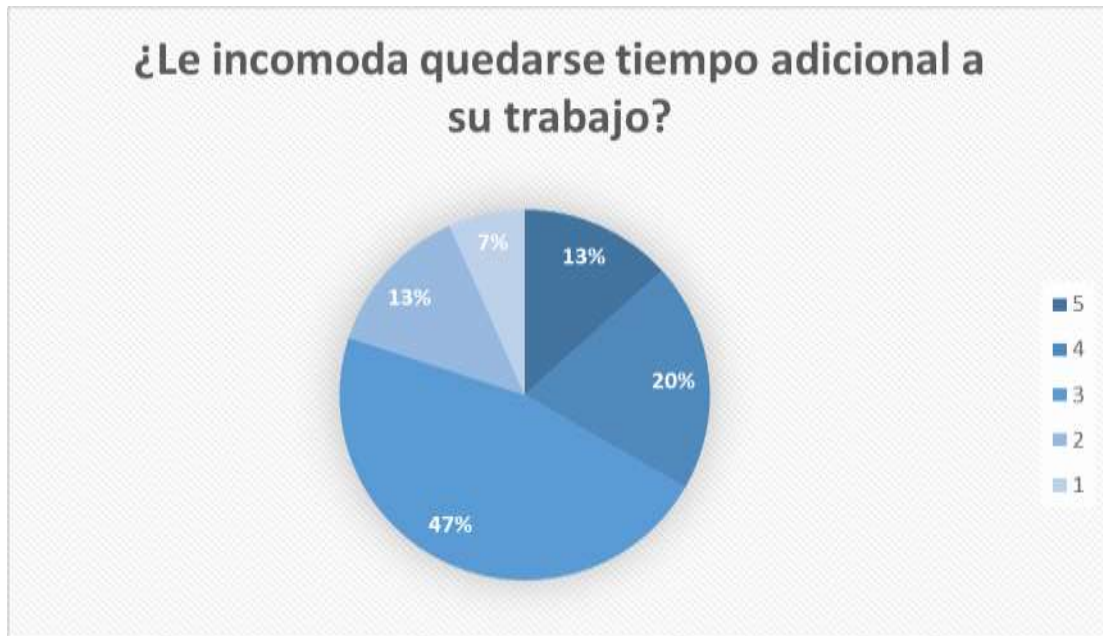
*Pregunta 5 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 5: De acuerdo a la figura se puede observar que en su mayoría si les estresa su trabajo realizado, siendo nulo el índice de respuesta afirmativa de estar de acuerdo a que no les estresa su labor.

**Figura 6**

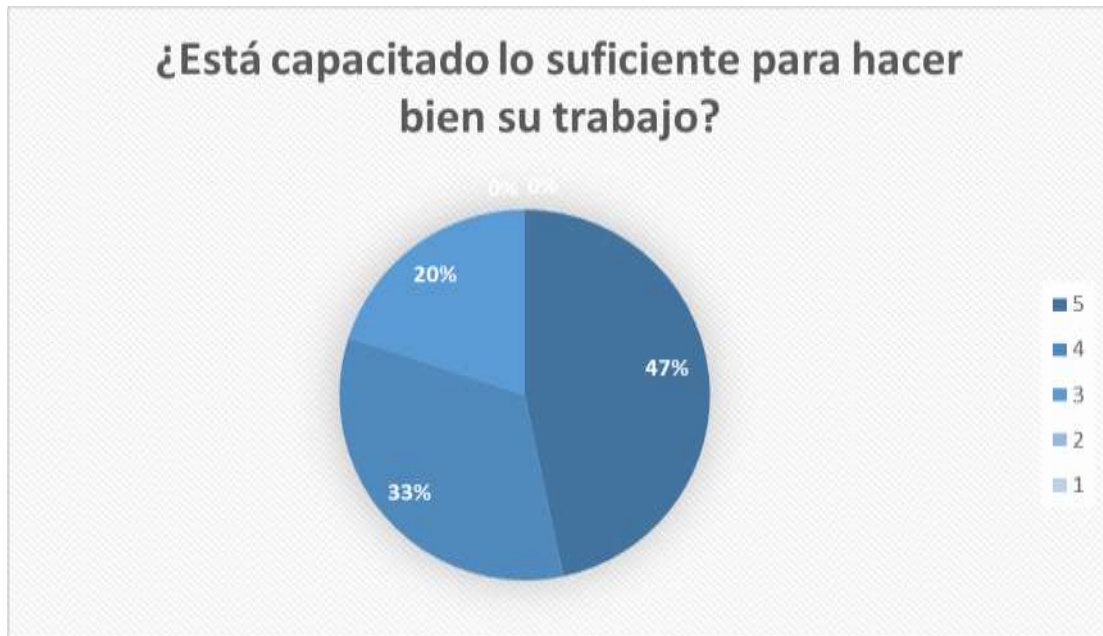
*Pregunta 6 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 6: De acuerdo a los datos en referente al tiempo adicional que realizan los trabajadores lo ven con neutralidad o normalidad quedarse más tiempo de lo debido.

#### **Figura 7**

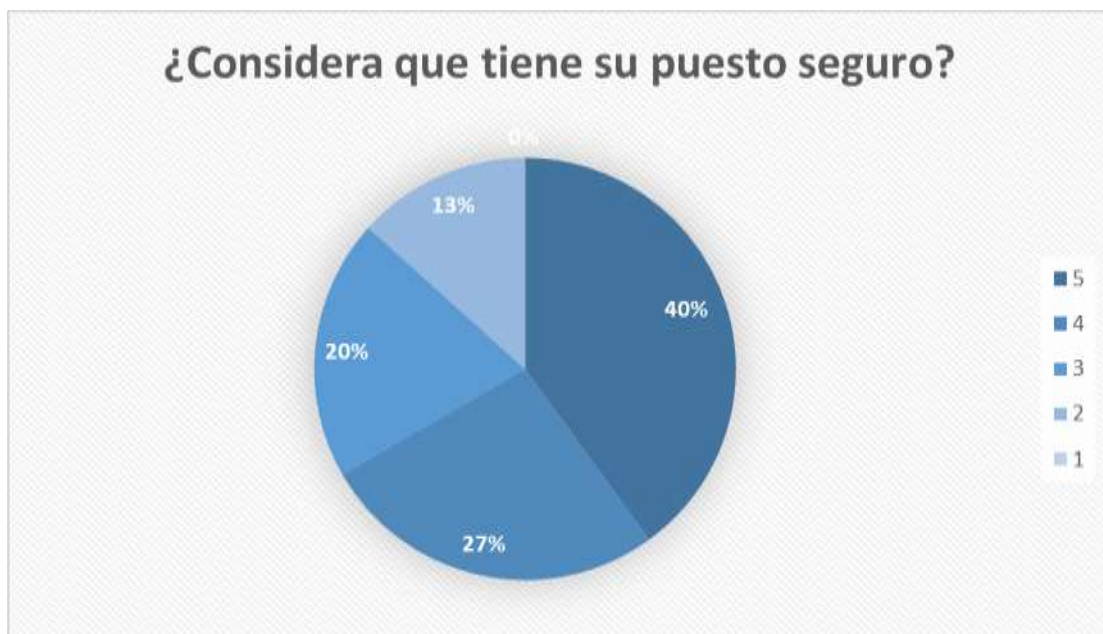
*Pregunta 7 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 7: De acuerdo a los datos los trabajadores se sienten seguros de sus capacidades para realizar sus labores.

**Figura 8**

*Pregunta 8 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 8: De acuerdo a la figura se presenta que los trabajadores se sienten seguros o no les representa inconvenientes de continuar trabajando para la empresa sin riesgo a ser despedidos.

**Figura 9**

*Pregunta 9 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 9: De acuerdo con los datos obtenidos se distingue que tiene niveles medios de aceptación los cuales señalan el trabajo en equipo de manera regular y consiente sin destacar alguna otra cualidad de trabajo en equipo.

**Figura 10**

*Pregunta 10 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 10: De acuerdo con la figura se presenta un incremento moderado en estar desacuerdo con la buena relación entre departamentos y por otro lado llegando a ser neutral.

**Figura 11**

*Pregunta 11 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 11: De acuerdo con la figura los valores son medios y en su mayoría consideran que pueden trabajar mejor en equipo.

**Figura 12**

*Pregunta 12 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 12: De acuerdo a los datos se presentan en alta la afirmación de pueden trabajar en equipo con los otros departamentos y relacionarse de mejor manera.

**Figura 13**

*Pregunta 13 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 5: De acuerdo con la figura se presentan una constante en la opción neutral o media la cual no hay preferencias entre áreas para trabajar.

**Figura 14**

*Pregunta 14 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*

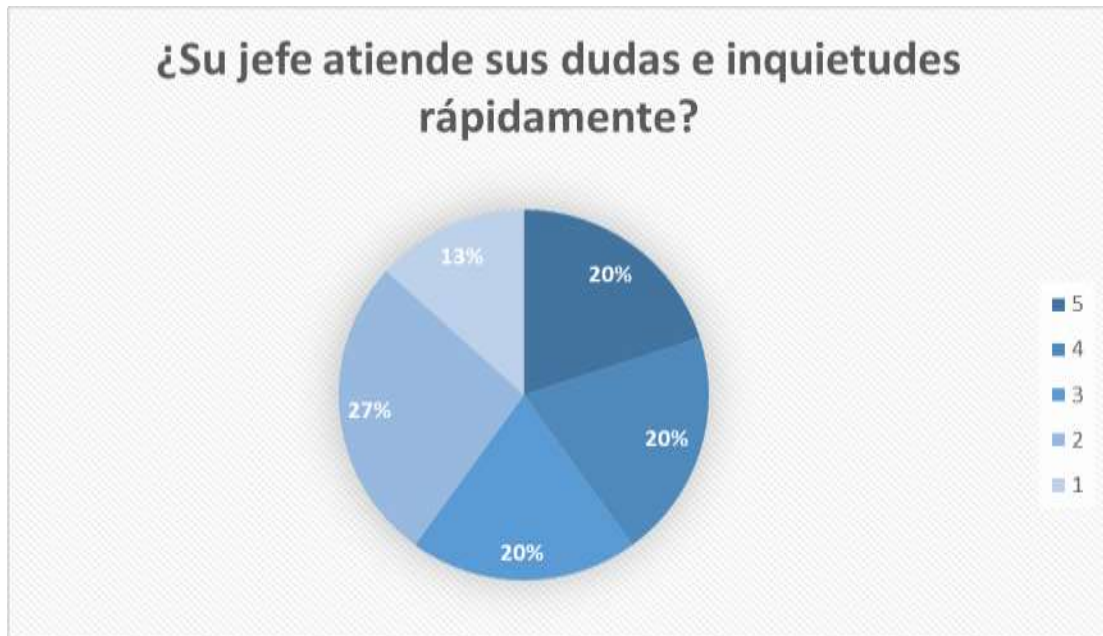




Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 14: Como se puede observar la mayoría de los trabajadores considera que el jefe inmediato se dirige con respeto a sus subordinados.

**Figura 15**

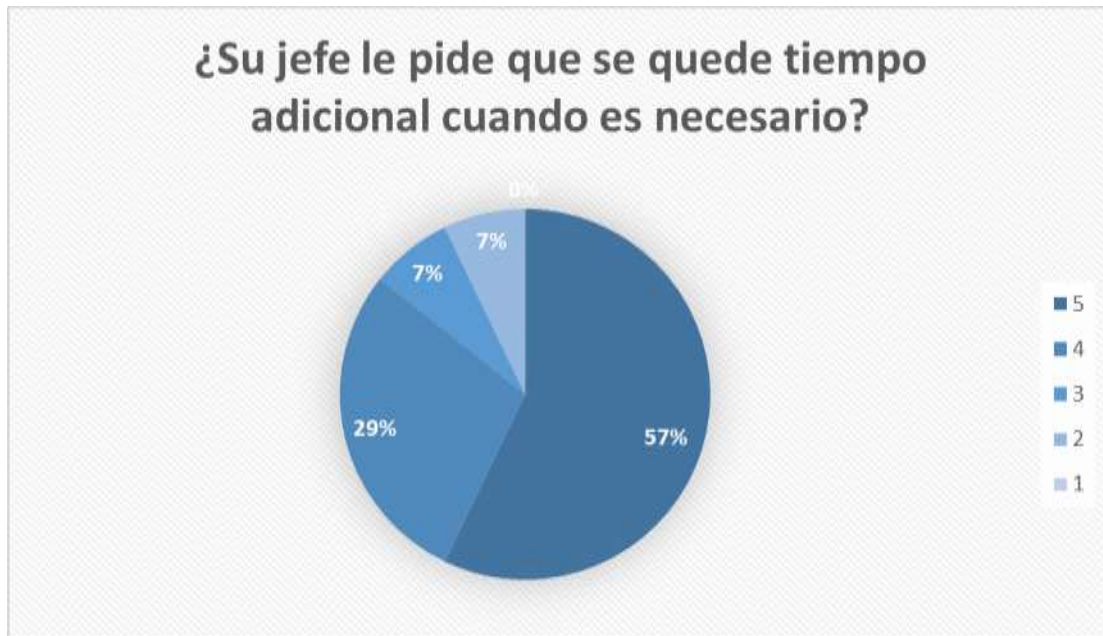
*Pregunta 15 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 15: En esta figura se observa que el personal considera que el tiempo de respuesta por parte de los superiores es relativamente lenta o regular ya que está dividida en porcentajes de aprobación de un 20%.

**Figura 16**

*Pregunta 16 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 16: En esta figura se puede observar que en su mayoría de los trabajadores afirma que se les pide más tiempo al de su hora de salida.

**Figura 17**

*Pregunta 17 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 17: En esta figura se observa que en su gran mayoría les resulta irrelevante ser supervisados por el jefe o coordinador de área.

**Figura 18**

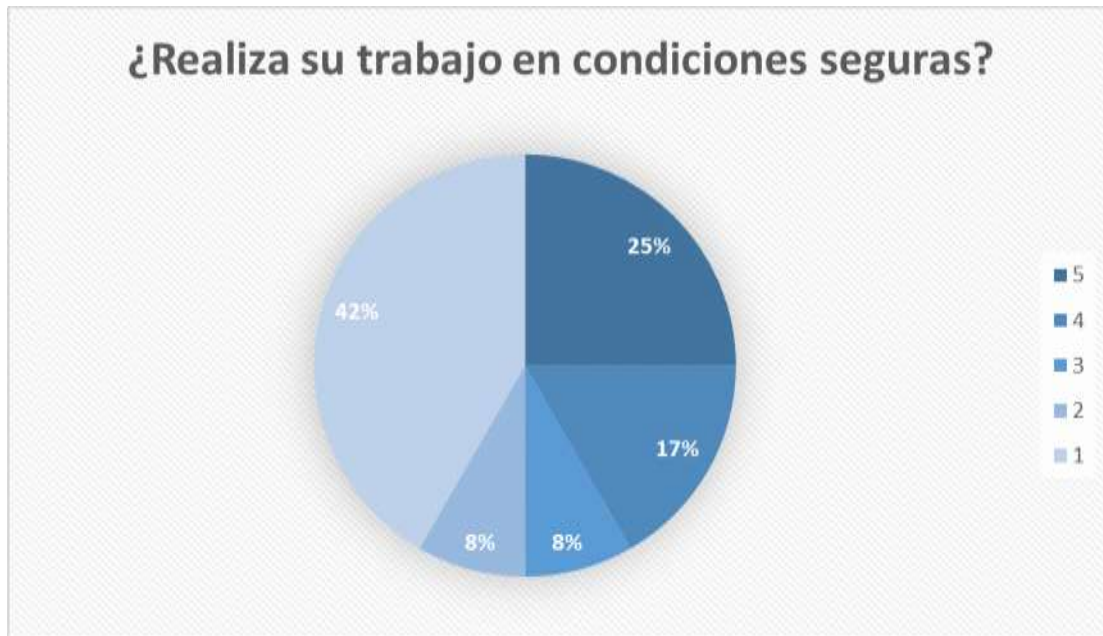
*Pregunta 18 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 18: En esta figura se muestra que los trabajadores cuentan con el espacio óptimo para realizar sus labores, teniendo índices bajos de insatisfacción.

**Figura 19**

*Pregunta 19 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 19: En esta figura se puede apreciar que un 42% de los trabajadores no sienten que las condiciones de trabajo sean las idóneas mientras que la otra mitad está de acuerdo en contar con las condiciones idóneas para desempeñarse, esto es debido a las labores que componen entre áreas operativas tienen mayores riesgos y de oficina no.

#### **Figura 20**

*Pregunta 20 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 20: En esta figura se muestra asertividad hacia contar con niveles aceptables de ruido sin que represente algo negativo.

**Figura 21**

*Pregunta 21 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 21: En esta figura se observa que gran parte y en su mayoría acepta contar con una temperatura idónea para desempeñar sus labores.

**Figura 22**

*Pregunta 22 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 22: De igual manera en esta figura se presenta una asertividad o aceptación por parte de los trabajadores a contar con niveles adecuados para el desempeño de sus labores.

**Figura 23**

*Pregunta 23 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*





Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 23: De acuerdo con los resultados se puede observar que más de la mitad de trabajadores está totalmente de acuerdo que les gusta su trabajo desempeñado y niveles muy bajos de no estar de acuerdo.

**Figura 24**

*Pregunta 24 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 24: En esta figura los valores de aceptación son positivos ya que les parecen bien los horarios con los que se cuentan.

**Figura 25**

*Pregunta 25 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 25: En esta figura se aprecia a ver que los empleados prefieren permanecer realizando su misma función en la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto que marcharse a otra empresa para realizar las mismas tareas o funciones.

**Figura 26**

*Pregunta 26 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 26: En esta figura se aprecia a ver que los niveles de aceptación son neutrales o equilibrados para permanecer en el área que desempeñan sus diferentes funciones.

**Figura 27**

*Pregunta 27 de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*



Análisis de resultados obtenidos de la pregunta número 27: De igual manera en esta figura se observa una neutralidad en los niveles de satisfacción del jefe con el que cuentan los subordinados, algunos de los trabajadores no están completamente satisfechos con el jefe inmediato o han presentado algún inconveniente.

#### ***Análisis general de resultados***

La encuesta de satisfacción laboral arrojó resultados neutros, con respuestas divididas entre aspectos positivos y negativos. Sin embargo, es importante considerar que los resultados positivos pueden estar sesgados debido a la posibilidad de que algunos empleados no hayan expresado sus opiniones reales por temor a ser juzgados o a tener consecuencias negativas con sus superiores.

Este tipo de sesgo en los resultados es común en encuestas de satisfacción laboral como esta, ya que los empleados pueden sentir que revelar sus verdaderas opiniones negativas puede perjudicar su posición en la empresa o su relación con sus superiores. Esto puede llevar

a respuestas neutras o incluso positivas en la encuesta, a pesar de que existan problemas o áreas de insatisfacción en el entorno laboral.

Es importante destacar que los resultados neutros pueden indicar una falta de transparencia o confianza en el proceso de recopilación de datos. Si los empleados no se sienten seguros para expresar sus preocupaciones o críticas de manera abierta y honesta, la información recopilada puede no reflejar con precisión la verdadera satisfacción laboral dentro de la organización.

#### **4.2. Hallazgos**

En este proyecto de investigación, se examinaron diversas prácticas y estrategias relacionadas con la gestión del talento humano y su impacto en la retención del personal en las organizaciones. A través del análisis de datos y la revisión de la literatura existente, se obtuvieron los siguientes hallazgos clave como la identificación de los principales factores que influyen en la retención del personal. Entre ellos se encuentran las oportunidades de desarrollo profesional, la compensación y beneficios competitivos, el equilibrio entre vida laboral y personal, el reconocimiento y las recompensas, así como la cultura organizacional y el liderazgo efectivo. Estos factores juegan un papel crucial en la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Se confirmó la relevancia de una gestión efectiva del talento humano para la retención del personal. Las prácticas de reclutamiento, selección, desarrollo, evaluación del desempeño y planes de sucesión demostraron tener un impacto significativo en la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que a su vez influye en su decisión de permanecer en la organización.

Se destacaron casos de éxito y buenas prácticas de retención en los temas investigados de diferentes autores sobre el personal en diferentes organizaciones o industrias. Estos

estudios de caso proporcionaron ideas valiosas y perspectivas sobre cómo abordar de manera efectiva la gestión del talento humano y mejorar la retención. Las lecciones aprendidas de estas experiencias exitosas pueden servir como guía para la implementación de estrategias similares en otras organizaciones.

Este proyecto de investigación enfocado en la gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal resaltó la importancia de implementar prácticas efectivas de gestión del talento para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que a su vez aumenta la retención en las organizaciones. Los hallazgos obtenidos brindan información valiosa para el diseño e implementación de políticas y programas orientados a la retención del personal, lo que contribuye al éxito y crecimiento sostenible

## **Capítulo V. Conclusiones**

### **5.1 Conclusiones**

En conclusión, los resultados de la encuesta revelan varias razones claras por las cuales los empleados renuncian o hay una alta rotación de personal en la organización. Estos hallazgos proporcionan una visión valiosa de los desafíos y áreas de mejora que deben abordarse para retener a los empleados y reducir la rotación.

Con este análisis se concluye que las estrategias de gestión del talento humano son fundamentales para la retención del personal en la empresa y tienen una gran importancia en su implementación porque están diseñadas para identificar, desarrollar y retener a los empleados más valiosos de una empresa. Estas estrategias se centran en crear un entorno laboral favorable, brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo, reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente, y fomentar una cultura de apoyo y colaboración como la estrategia de implementar programas de capacitación y desarrollo personalizados para los empleados. Proporcionar oportunidades de aprendizaje continuo, mentoría y coaching para fomentar el

crecimiento profesional y la adquisición de nuevas habilidades. Al hacerlo, la organización puede aumentar significativamente la retención de su talento, lo que a su vez reduce los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Con esta investigación nos dimos cuenta que la implementación efectiva de estrategias de Gestión del Talento Humano puede proporcionar a una empresa una ventaja competitiva significativa. Al contar con empleados altamente calificados, comprometidos y motivados, una organización es capaz de responder de manera más ágil y efectiva a los desafíos del mercado. Además, un equipo talentoso puede impulsar la innovación, la creatividad y la mejora continua, lo que permite a la empresa adaptarse a los cambios y mantenerse a la vanguardia de la competencia.

Los resultados de la encuesta resaltan la importancia de abordar el clima laboral negativo, la carga excesiva de trabajo, la falta de desarrollo y crecimiento, la comunicación deficiente, y la falta de reconocimiento y recompensas para reducir la rotación de personal. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para implementar medidas y políticas que mejoren el ambiente laboral, promuevan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, ofrezcan oportunidades de desarrollo, mejoren la comunicación interna y reconozcan y recompensen el desempeño de los empleados. Al abordar estos problemas, la organización puede trabajar hacia la retención efectiva del talento y lograr una mayor estabilidad en su fuerza laboral.

A través de la revisión teórica, se pudo obtener una comprensión profunda de los factores que contribuyen a la rotación de personal y las mejores prácticas recomendadas para abordar este desafío. Se consultaron estudios previos, investigaciones académicas y artículos relevantes que permitieron identificar patrones y tendencias en el tema.

Además, se aplicaron instrumentos de investigación, como encuestas y entrevistas, a los empleados de la organización para recopilar datos y opiniones directas sobre las razones detrás

de la rotación de personal. Estos resultados fueron analizados cuidadosamente y se extrajeron conclusiones claras y consistentes.

En base a la investigación teórica y los resultados obtenidos, se han propuesto estrategias específicas y recomendaciones con el objetivo de abordar las principales causas de la rotación de personal identificadas en la empresa. Estas estrategias incluyen mejorar el clima laboral, establecer un equilibrio adecuado entre la carga de trabajo y la vida personal, implementar programas de desarrollo y crecimiento profesional, fortalecer la comunicación interna y reconocer y recompensar el desempeño destacado.

Es importante destacar que las estrategias propuestas se basan en la evidencia recopilada y se adaptan a las necesidades y características de la organización. Se espera que estas estrategias, una vez implementadas de manera efectiva, contribuyan a reducir la rotación de personal y promover la retención de empleados talentosos y valiosos.

## **5.2 Sugerencias y Recomendaciones**

La implementación exitosa de un plan de Gestión del Talento Humano requiere un compromiso firme de la alta dirección y la participación activa de todos los niveles de la organización, reconocer y motivar el conocimiento de cada persona es contribuir a la creación de valor de cada uno en la organización, por eso la importancia de la gestión del talento humano tanto para los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos de la empresa, como estrategia en donde el conocimiento es generador de riqueza y este es proporcionado por el activo más importante de las organizaciones.

Estudiar la propuesta de direccionamiento estratégico y el proyecto integral sobre la administración del talento humano, donde el conocimiento intelectual, y las competencias laborales y personales creen valor, proyectando en el sector credibilidad y un punto diferencial para competir.



Promocionar a los trabajadores de la empresa y que ellos sientan que la forma de evaluación y de promoción se hace de manera transparente y justa, de igual forma se debe fomentar el trabajo en equipo y la participación de los colaboradores en la creación de proyectos y programas innovadores.

Desde el punto de vista de la contratación, los efectos de conseguir el propósito de retener el personal de la compañía y obtener así los resultados que con ello se pretende, recomendamos la contratación a término indefinido, en tanto que esta garantiza cierto grado de estabilidad para los trabajadores, lo que genera e impulsa su sentido de pertenencia hacia la compañía.

La visión de este plan estratégico el cual haya plena claridad para los trabajadores en cuanto a su aplicación, permitirá generar estabilidad en la plantilla, la cual verá en esta empresa oportunidades de crecer sin tener que ir al mercado para ello, desatendiendo las funciones encomendadas.

Resulta absolutamente necesario la implementación de un plan de beneficios, sin que ello signifique incrementar los costos laborales, sino atender de manera eficiente y real las necesidades de los trabajadores y sus familias.

Por último, no obstante medidas como la correcta vinculación del personal, sistemas de promoción justos y al alcance de todos, beneficios reales y acorde a la realidad de cada trabajador, entre otros, resultan necesarios para obtener el fin de retención anhelado, es sumamente importante un trato digno y respetuoso a todos los miembros de la empresa, pues por más beneficios e incluso incrementos salariales que se tengan en la empresa, si el trabajador no recibe un trato justo digno como ser humano, ello afectará cualquier medida que se implemente por buena que sea, a efectos de retenerlo y con ello, aportar valor a la empresa.

Anexos

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR  
DE SALVATIERRA**



**“Propuesta de Gestión del Talento Humano como  
Estrategia para la Retención del Personal en la Empresa Valdez  
y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.”**

Elaborado por:

**Andrés Iván Murillo Rodríguez**

Carrera:

## **Ingeniería en Gestión Empresarial**

Asesor:

**Francisco Javier Salgado Ortiz**

**Salvatierra, Gto.**

**Agosto – Diciembre,**

**2022.**

**Anexo 1. Propuesta de Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Retención del Personal en la Empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto**

### **Introducción**

La presente propuesta de investigación se desarrolla debido a la oportunidad de fortalecer los procesos de gestión de talento humano en la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto; a través de un plan estratégico de retención de personal que, si es decisión de la gerencia implementarlo, le permite adquirir herramientas claves para lograr reclutar, y desarrollar un talento humano altamente preparado y motivado en su puesto de trabajo.

Las relaciones y el ambiente generado por las emociones de quienes conforman la organización forman el clima laboral de una empresa, un buen clima laboral es percibido como algo muy positivo por parte de los trabajadores, al fin y al cabo, es el espacio y entorno en el que tenemos que pasar gran parte del día y donde tenemos que desempeñar nuestra labor profesional, cuando nos sentimos comprometidos y satisfechos con nuestro trabajo, necesitamos ver que existen oportunidades para crecer o para movernos dentro de la organización, un cambio que secunde nuestras inquietudes y que permita mantenernos motivados.

La retención de talento es una estrategia que engloba un conjunto de premisas por las cuales la empresa trata de conservar a personas que demuestran calidad en su trabajo, buen desempeño y actitud. Contar con personas así y que además aporten valor a la empresa resulta clave para cualquier estrategia de negocio. Como contrapartida, las personas tienen una serie de necesidades que cubrir y cuanto mejor lo haga y las cubra una organización, más duradera será la experiencia del empleado.

El abordar el tema de retención de personal permite que la empresa genere procesos de sensibilización frente al reconocimiento de las capacidades y necesidades de los empleados, no solo con el propósito de la producción sino también con el incremento del bienestar y participación de sus colaboradores, además tiene una gran relevancia personal, emocional, familiar y social, ya que los empleados se verán beneficiados de muchas maneras con las estrategias propuestas y esto puede contribuir a su bienestar, en cuanto a su salud mental y física, a la integración de su familia con el trabajo, a tener oportunidades de desarrollo y crecimiento personal, a invertir en su recreación y esparcimiento, en fin, presentar a la empresa como un ente generador de desarrollo no solamente en el sector económico sino alcanzar una marca empleadora que la posicione como un lugar agradable para trabajar.

Para las organizaciones hoy en día es importante mantenerse en el mercado laboral y para ello es fundamental retener al personal con talento excepcional, es una ardua labor que debe realizarse a través de los procesos de gestión de talento humano; el cual tiene como labor “el desarrollar e incorporar nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolle y retenga a un recurso humano existente” (Kutik, 2008, párr 1-16). “El objetivo es destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además, retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad” (Watkins, 1998, párr. 1).

### **Justificación**

El plan estratégico se diseñará según las necesidades identificadas en el diagnóstico y la información recolectada permitirá conocer el nivel motivacional del personal, dicho plan contendrá diferentes programas con estrategias encaminadas específicamente a fortalecer diferentes aspectos o áreas de la gestión del talento humano con el que cuenta la empresa, dando paso a que se dé una oportunidad de cambio y reestructuración hacia una visión estratégica de toda la organización.

La empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto requiere contar con estrategias que atraigan y retengan el talento humano disminuyendo la constante rotación de personal que presenta, evitando la fuga del conocimiento y la generación de costos innecesarios en un nuevo proceso de contratación lo que conlleva a un desgaste administrativo y financiero.

A través de este estudio de investigación se pretende proponer un plan estratégico de retención de personal que de ser desarrollado por la empresa la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto; puede fortalecer sus procesos de gestión humana y logre ser más competitiva, contando con un capital humano capacitado, con sentido de pertenencia y con motivación, permitiendo con ello crear una cultura organizacional renovada, donde los

beneficios se vean reflejados en tener clientes satisfechos, mayores niveles de productividad y compromiso con la empresa; además, las estrategias de retención desempeñan un papel importante en la consecución de las metas y un engranaje fundamental para el desarrollo de su negocio.

El uso y beneficio que ofrece esta investigación está encaminado a brindar información a la empresa sobre aspectos relacionados con los empleados y su entorno, tales como: el nivel de motivación personal, laboral, el nivel de conformidad con el salario recibido, la percepción que posee de la empresa en cuanto al apoyo económico y oportunidades para desarrollarse y capacitarse, el grado de compromiso con la empresa, el clima organizacional, entre otros; la identificación de estos aspectos le permite a la empresa medir los objetivos de su plan estratégico y tomar decisiones encaminadas a mejorar su gestión del talento humano. Por lo tanto, es conveniente proponer un plan estratégico de retención de personal enfocado a fortalecer los procesos de gestión de talento humano en la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, velando por el bienestar de los empleados, y entendiendo que esa motivación, competencia, confianza y experiencia que adquiere el personal que se desarrolla y se retiene en la empresa; contribuyen a la consecución de su visión y sus objetivos empresariales, ya que tener un talento humano capacitado, comprometido y motivado a realizar de la mejor manera su trabajo, logra mejorar los niveles de eficiencia y productividad generando esa ventaja competitiva frente a las diferentes empresa del sector en una sociedad que cada día exige mayor calidad y satisfacción en los servicios y productos adquiridos.

## **Análisis Situacional**

### **Tabla 2**

*Análisis (FODA) de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L.*



No contar con estrategias de retención de personal tiene consecuencias para la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, como son la baja calidad de vida de los empleados, bajo desempeño laboral y deficiente prestación del servicio; además, teniendo en cuenta que es el área operativa la que presenta mayor rotación afecta directamente en la manera como se atiende a los clientes, poniendo en riesgo la imagen que se proyecta de ella, la satisfacción de los clientes, y con ello dificulta la consecución de los objetivos empresariales, económicos y de calidad, trayendo consigo una baja productividad de la empresa, además del gasto administrativo y financiero que implica la rotación de personal, dicha rotación se presenta por los constantes llamados de atención que suelen ocurrir a los empleados, generando así una justa causa para la terminación de su contrato o también por el bajo rendimiento en sus

funciones; por otro lado, son los mismo empleados los que renuncian a su trabajo por diferentes razones como lo es la sobrecarga laboral, la falta de motivación, reconocimiento, la afectación de su entorno familiar por los horarios o turnos que deben cumplir y esto realmente los ha llevado a desvincularse de la empresa.

Cuando un empleado renuncia o es despedido, el trabajo que realizaba suele distribuirse entre los colaboradores que se mantienen en la empresa mientras se busca su reemplazo, de entrada, la situación modifica los deberes de todos, aunado a ello, con el tiempo, una elevada rotación provoca que los empleados más antiguos comiencen a sentirse incómodos con las incorporaciones frecuentes y quizá hasta comiencen a preguntarse quién será el próximo en irse.

## **Propósito de la Empresa**

### **Misión**

Contribuir al desarrollo económico de las áreas geográficas en las que operamos y desarrollamos nuestra actividad, ofreciendo la máxima calidad en nuestros productos agrícolas, con la producción y comercialización tanto agrícola buscamos la mayor rentabilidad de cada operación que permita el desarrollo de nuestra empresa, así como de nuestros clientes y proveedores.

### **Visión**

Queremos llegar a ser empresa referente de suministro integral al sector primario, por la calidad e innovación en los productos que comercializamos, manteniendo un respeto absoluto a nuestras tradiciones, resaltando valores como, humildad, esfuerzo, y además impulsando con pasión los sueños de una agricultura responsable, eficiente, inclusiva, con una mirada moderna y tecnológica hacia el futuro.



## **Política Anticorrupción**

Asegurar que cualquier actividad que se desempeñe en nuestra Compañía o a nombre de ella, esté fundamentada en la ética y valores que nos caracterizan, condenando la corrupción, soborno, fraude o cualquier otro acto ilegal que se pudieran presentar a lo largo de nuestras labores.

Promover prácticas para luchar contra la corrupción a lo largo de la cadena de valor, capacitar al personal sobre las medidas preventivas y realizar campañas de difusión.

## **Política Ambiental**

Nuestra política ambiental define el compromiso de realización de nuestra actividad dentro de los parámetros de un desarrollo sostenible, manteniendo el control y la gestión de los aspectos ambientales que produce, especialmente de aquellos más significativos. Asimismo, establece un marco común para la definición de los objetivos y la realización de las actividades que contribuyan a la mejora continua del sistema de gestión ambiental.

## **Política de Calidad**

La empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar establece su política de calidad con un claro compromiso de mejora continua y el objetivo de satisfacer al máximo las necesidades de las partes interesadas, mediante el desarrollo y comercialización de productos de alto valor añadido en semillas, trabajando siempre con el máximo rigor técnico y operativo, sin dejar de lado el aspecto ético de las acciones desarrolladas estableciendo una relación responsable con la sociedad y el entorno que nos rodea.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Mejorar la gestión del capital humano para así disminuir el índice de rotación en la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, por medio de la incorporación de estrategias propuestas en el plan.

### **Objetivos Específicos**

Estudiar las estrategias desde el área de gestión humana con el fin de desarrollar un modelo idóneo para la compañía que permita gestionar la retención de personas y así disminuir la rotación del personal.

Proponer a la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, las ventajas que trae la retención y el desarrollo de la gestión del talento humano dentro de la organización para su inspección y comprensión.

Supervisar el correcto desarrollo de la propuesta de gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar.

### **Propuesta de Intervención**

El desarrollo y la generación de oportunidades dentro de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, también constituye un factor de motivación que sin duda valorará un empleado a la hora de quedarse en una empresa, contar con trabajadores que además de prestar el servicio para el cual fueron contratados, vean en una oportunidad de desarrollo profesional, económico y personal para sí mismos y para sus familias, se tendrán trabajadores comprometidos en lograr los resultados no solo individuales sino también grupales que requiere la empresa para alcanzar sus objetivos.

#### ***a. Gestión de los Recursos Humanos***

La gestión de los recursos humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Chiavenatto, 2000).

La nueva política de gestión debe lograr, según Varela (2008), en su libro Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas, objetivos como los siguientes:

- a. Desarrollo de la capacidad intelectual del personal.
- b. Desarrollo de sus ideas e iniciativas.
- c. Satisfacción de sus ambiciones y metas.
- d. Creación de una motivación efectiva hacia el logro de sus metas personales y no solo de las metas del empleador.
- e. Obtención de un mayor nivel de independencia y de responsabilidad individual.

La creación de empleos que respondan a necesidades reales y que sean significativos en términos humanos, pues de otra forma sólo se logra la pérdida del respeto propio, de la estima y del concepto del valor interno de la persona.

Todas las organizaciones que perduran en el tiempo se caracterizan por tres elementos principales: la innovación, es el pulmón con el que respiran en unos mercados cada vez más competitivos, la creación de valor, la necesidad de crear valor para el accionista (alcanzar la cifra de negocio) mediante la creación de valor para el cliente (satisfacerlo y fidelizarlo) y la creación de valor para el empleado (consiguiendo que se comprometa con el trabajo que hace) e incorporar la gestión del talento como prioridad estratégica. (Jericò, 2008).

### ***b. Gestión de la Calidad de Vida Dentro de la Empresa***

Establecer condiciones laborales que permitan generar estabilidad en los trabajadores y que, independientemente de la presencia de situaciones ajenas a la compañía, se genere al trabajador la tranquilidad y estabilidad necesaria para generarle el sentido de pertenencia y de compromiso que se quiere lograr para cumplir los objetivos, en este orden de ideas se sugiere la implementación de una serie de beneficios tanto laborales como económicos, en virtud de los cuales, el trabajador sea realmente feliz y una vez conseguido ello, se traduzca en beneficio del empleador, pero el reconocimiento de esta clase de beneficios no resulta ser suficiente para generar la estabilidad pretendida, para ello, se requiere además un ambiente laboral sano en el que no se maltrate al trabajador, siendo este en la actualidad el motivo que más genera inestabilidad en una compañía.

La creatividad es un factor clave para el éxito de una persona. Nos ayuda a encontrar soluciones y nos permite desarrollar nuevas ideas. Es una habilidad que aporta un gran beneficio a nuestro trabajo, ya que por muy apasionante que sea el empleo, pueden existir momentos de monotonía. Por ello, proponer nuevas metodologías, ideas o proyectos puede ser una buena forma de combatir el tedio.

Las reuniones periódicas son un buen método para establecer relaciones, puesto que fortalecen la productividad y el compromiso en el trabajo. Gracias a ellas, las personas suelen sentir que las escuchan más y que son valoradas. Además, incrementan la confianza interna de la organización y el desarrollo de las unidades.

Facilitar una vida sustentable, tanto física como mental, aumenta el Bienestar de los trabajadores. Algo tan sencillo como establecer formas de alimentación o restaurantes empresariales y dar descuentos aumentan la felicidad y sentido de pertenencia. Además, disminuyen los costos de salud en 5.2% y el ausentismo en 4%, incrementando el desempeño laboral en 2%.

### ***c. Gestión de la Comunicación***

Esta estrategia debe ocuparse, en primer lugar, de fortalecer el rol comunicacional que juegan los líderes de la organización, los gerentes y supervisores.

Este rol debe estar enmarcado en el desarrollo de competencias comunicacionales específicas, encaminadas a cumplir con las misiones de:

Orientar sobre los componentes estratégicos, filosóficos y culturales de la organización.

Informar sobre el acontecer de la organización, con énfasis en hechos, objetivos y resultados.

Integrar a los individuos y los grupos, haciendo énfasis en la construcción de la cultura de equipo, la participación y colaboración.

Motivar a los colaboradores, impulsando el fortalecimiento del sentido de pertenencia, apego y compromiso con la organización.

Escuchar a los empleados, logrando el proceso de retroalimentación efectiva y auspiciando la comunicación abierta, asertiva y empática para la mejor comprensión de las motivaciones.

En segundo lugar, la empresa debe contemplar la preparación de mensajes que sustenten el discurso de ejecutivos, gerentes y supervisores para el desarrollo de las misiones que deben cumplir como parte de su rol comunicacional. Estos mensajes deben ser compartidos y alineados entre los jefes y deben formar parte de su discurso permanentemente, para lograr un verdadero impacto en la preservación del personal.

Adicionalmente, la estrategia de comunicación debe fortalecer los medios internos de información o crear nuevos canales y espacios para la interacción, estructurados especialmente para generar motivación y sentido de pertenencia, así como para respaldar las iniciativas y los

mensajes de soporte a la retención del talento. Al mismo tiempo, deben convertirse en plataforma para que los mismos empleados se transformen en protagonistas y expresen sus ideas e inquietudes abiertamente a la organización.

#### ***d. Planes de Reconocimiento, Recompensa y Desarrollo***

La gerencia debe generar estrategias que permitan al personal sentirse satisfechos plenamente con sus actividades, para ello, se requiere brindarles bonos de productividad, incentivos no financieros, como reconocimientos, cursos de actualización profesional, situación que generará un mayor compromiso en sus integrantes, conocer las expectativas del personal, dándoles la oportunidad de opinar en cuanto a la manera de sentirse dentro del entorno laboral, logrando brindar mejoras y considerar sus necesidades en beneficio tanto de sus miembros como de los objetivos institucionales, evaluar el clima de la institución, logrando que se ajuste a los requerimientos y actividades del personal, dado que un ambiente cómodo, proporcionará un mayor compromiso en las actividades que se ejecutan, considerar las expectativas, equidad y reforzamiento, como estrategias para lograr compenetrar al personal en sus actividades, dado que si se les genera un apego a sus funciones, podrán sentirse motivado durante su entorno de trabajo.

Esta estrategia bascula sobre tres grandes pilares: reconocimiento, recompensa y desarrollo en la organización. Muchos estudios aseguran que una de las principales preocupaciones de los empleados es su falta de apreciación del trabajo que desempeñan, lo que puede llevar a generar frustración.

El reconocer a los colaboradores no significa un aumento salarial o una recompensa económica, sino se trata de hacerles sentir que su trabajo es fundamental e importante para el logro de los resultados, por consiguiente, sentirán que su labor tiene un aporte positivo para la empresa.

Reconocimiento informal: Se trata de un reconocimiento por parte del jefe inmediato por un buen trabajo realizado, sin la necesidad de llevar a cabo una planificación. Por ejemplo: Agradecimiento de forma presencial, correo electrónico o llamada por teléfono.

Un reconocimiento estructurado y planificado que se realiza con una frecuencia establecida en la empresa, este reconocimiento refuerza la cultura organizacional a través de las conductas observables de los colaboradores (Universidad ESAN, 2015). Por ejemplo: Establecer un programa de reconocimiento con frecuencia anual.

De acuerdo a Robbins (2004) “Los programas de reconocimiento a los empleados consisten en atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho” (p. 192).

Como medida de actualización, se sugiere a la subgerencia de recursos humanos, revisar de manera constante la política de reconocimiento y adaptarla a las nuevas necesidades de la empresa.

#### ***e. Gestión del Tiempo***

Esta estrategia va dirigida a todo aquel personal cuya carga de trabajo y plazos pueda provocar un exceso o, a la larga, bajo rendimiento, les ayudara a saber gestionar mejor el tiempo, plazos de entrega, etc.

Si se espera que el personal trabaje regularmente durante largas horas y esté a la entera disposición del negocio, es probable que terminen apareciendo problemas de retención de empleados. Un equilibrio saludable entre trabajo y vida es esencial y las personas necesitan saber que la gerencia entiende su importancia. Alentar al personal a tomarse un tiempo de vacaciones compensar la dedicación extraordinaria con días libres puede aumentar la satisfacción laboral.

Se empieza por aquellas que son prioritarias, lo que no es importante, puede esperar. Además, debemos conocer cuáles son nuestras horas de mejor rendimiento, en las que estamos más concentrados. Intentaremos realizar las tareas prioritarias en estos tiempos para realizarlas del modo más eficiente posible.

Las tareas no prioritarias que se realizan siempre en las franjas horarias de menor rendimiento, que, aunque dependen de cada persona, por lo general suele ser después de comer o al final de la jornada laboral, fijar metas diarias, dividir el tiempo en bloques, recurrir a esta estrategia es una buena opción para poder realizar correctamente trabajos cortos, marcar objetivos ambiciosos, pero también realistas y alcanzables para ser capaces de motivarse.

El descanso es elemental en la gestión del tiempo, para aprovechar al máximo el tiempo no hace falta estar trabajando toda la jornada laboral, sino que el tiempo que lo hagamos saquemos toda nuestra productividad, los descansos nos permiten recobrar energías, desconectar de tareas poco agradables y llenarnos de optimismo.

### **Tabla 3**

*Estrategias propuestas para mejorar la retención de personal y disminuir el índice de rotación de personal en la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar.*

| <b>Objetivo</b> | <b>Meta</b> | <b>Estrategias propuestas</b> | <b>indicador</b> |
|-----------------|-------------|-------------------------------|------------------|
|-----------------|-------------|-------------------------------|------------------|



|  |   |   |                                       |
|--|---|---|---------------------------------------|
| <p>Incorporar la gestión de capital humano como estrategia para la retención del personal en la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar para así disminuir la rotación de personal.</p> | <p>Estrategia de la gestión del capital humano para la retención de personal.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un buen entorno de trabajo que sea agradable, motivador y estimulante.<br/>Reconocimiento del trabajo en la empresa debe contar con planes de reconocimientos e incentivos hacia sus trabajadores para reforzar el compromiso.</li> <li>• Promoción interna y planes de carrera al dotar de este tipo de incentivos a tu equipo hará que adquieran la capacitación para desempeñar tareas en cualquier área de la empresa y aumentará la eficiencia laboral.</li> <li>• Inversión en salud y bienestar para la plantilla pueden mejorar la salud física y mental de los</li> </ul> | <p>Plan estratégico de retención.</p> |
|--|---|---|---------------------------------------|

|  |   |   |                                       |
|--|---|---|---------------------------------------|
|  |   | <p>empleados como el teletrabajo, que permite conciliar de forma mucho más óptima el ámbito familiar y laboral.</p> <p>Además, la empresa también puede valorar ventajas pequeñas para el día a día de los trabajadores como disponer de café o fruta en la oficina; permisos adicionales, vacaciones; acceso gratuito a los servicios de salud mental.</p> |                                       |
|  | Evaluación de propuesta.  | <p>Aceptado.</p> <p>Denegado.</p> <p>A considerar.</p>  | Cuestionario y/o entrevista.          |
|  | <b>Instrumento</b>  | <b>Medida</b>   | <b>Responsable</b>                    |
|  | <p>Cuestionario y/o entrevista.</p> <p>Registro de altas y bajas de personal.</p> | <p>Satisfacción laboral.</p> <p>Número de ingresos y egresos de personal.</p>   | <p>Lic. José Alberto López Ortega</p> |

## **Conclusión**

Las estrategias para mejorar la retención de personal y disminuir el índice de rotación de personal en la empresa pueden ser diversas, pero todos tienen como objetivo común la retención de los empleados y la disminución del número de bajas laborales. Ofrecer un paquete de compensación y beneficios atractivo, fomentar un ambiente laboral positivo, proporcionar oportunidades de crecimiento y desarrollo, mejorar la comunicación y fomentar el equilibrio entre la vida laboral y personal son algunas de las estrategias que pueden ayudar a alcanzar estos objetivos específicos. La implementación de estas estrategias puede ayudar a mejorar la retención de los empleados, aumentar su satisfacción laboral y reducir los costos asociados con la rotación de personal en la empresa.

El plan estratégico para la retención de personal y la gestión del talento humano debe ser flexible y adaptable a medida que cambian las necesidades y objetivos de la empresa. Es importante revisar regularmente el plan y ajustarlo según sea necesario para asegurar que esté cumpliendo con los objetivos a largo plazo de la empresa, requiere una planificación cuidadosa, una evaluación continua y la adaptación a las necesidades cambiantes de la empresa. Al seguir estos pasos, se puede crear un plan efectivo que ayude a la empresa a retener a los empleados talentosos y a desarrollar un equipo de trabajo fuerte y comprometido.

## Anexo 2. Formato de Encuesta Aplicada

**Tabla 4**

*Formato de encuesta aplicada sobre el ambiente laboral en la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.*

|  |                         |
|--|-------------------------|
| Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto.     | Área: Recursos Humanos. |
| Encuesta para determinación del ambiente de trabajo. |                         |

Nombre:

Puesto:

Jefe inmediato:

Fecha:

Instrucciones:

El propósito de esta encuesta es identificar las áreas de oportunidad que nos permitan determinar y gestionar el ambiente de trabajo colaborando para cumplir con los requerimientos de la empresa Valdez y Cervantes S.P.R. de R.L. Cortázar, Gto. Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Por favor, le sugiero que lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque el número que describa mejor su opinión, con base en la escala siguiente:

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

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|

¿Tiene definidas claramente las funciones de su puesto?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿La carga de trabajo que hace es mayor a la de sus compañeros?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Cuenta con el equipo y material necesario para ejecutar su trabajo?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Considera que realiza su trabajo bajo condiciones seguras?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Su trabajo no le estresa?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Le incomoda quedarse tiempo adicional a su trabajo?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Está capacitado lo suficiente para hacer bien su trabajo?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Considera que tiene su puesto seguro?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Sus compañeros de trabajo comparten con usted información que le ayuda a realizar su trabajo?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Las relaciones entre el personal de los departamentos es buena?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Considera que en su área puede trabajar en equipo?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Considera que con las demás áreas de trabajo puede trabajar en equipo?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Existen áreas con quien le gusta trabajar con mayor frecuencia?

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

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|

¿Su jefe es respetuoso con usted?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Su jefe atiende sus dudas e inquietudes rápidamente?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Su jefe le pide que se quede tiempo adicional cuando es necesario?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Está de acuerdo que su trabajo sea supervisado?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |



¿Cuenta con espacio físico adecuado para la realización de sus actividades?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Realiza su trabajo en condiciones seguras?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Los niveles de ruido son aceptables para la realización de su actividad?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Los niveles de temperatura son aceptables para la realización de su actividad?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Los niveles de iluminación son aceptables para la realización de su actividad?

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

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|

¿Le gusta su trabajo?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Le gusta su horario?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Se iría de la empresa si le ofrecieran un trabajo similar por el mismo sueldo?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Le gustaría permanecer en su departamento?

|                       |                         |             |                            |                          |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

¿Se siente satisfecho con su jefe?

| 5                     | 4                       | 3           | 2                          | 1                        |
|-----------------------|-------------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| Totalmente de acuerdo | Parcialmente de acuerdo | Indiferente | Parcialmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |

Gracias por responder todas las preguntas.

Firma:

## Referencias

- Alles, Martha. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Casos. (2010). Buenos Aires: Editorial Granica.
- Avaro, Dante. (2000). La Economía y su Gestión Teoría y Desarrollo. Conacyt, P.28.
- Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra. (2001). Uanl, San Nicolás, N.L.,66450, México.
- Barreto Tejada, Juan Alejandro. (2009). Gerencia del Talento Humano. Estrategia para el Desarrollo Empresarial. Bogotá: Ed. U. Piloto de Colombia.
- Bavaresco de Prieto, A. (2001). Proceso Metodológico de la Investigación. Cómo hacer un Diseño de Investigación (Cuarta Edición). Maracaibo, Editorial de La Universidad del Zulia.
- Bonache, Jaime Y Cabrera, Ángel. (2004). Dirección de Personas: Evidencias y Perspectivas para el Siglo XXI.
- Buonacore, Domingo (1980) Diccionario de Bibliotecología. (2 ed.). Buenos Aires, Argentina: Marymar.
- Calderón Hernández, Gregorio. (2011). Gestión Humana en Colombia: Roles, Prácticas, Retos y Limitaciones. Bogotá: Ed. Acrip.
- Cano, E. (2008). La evaluación por competencias en la educación superior. Profesorado: Revista de Currículum y Formación del Profesorado, 12(3).
- Cardona López, J. A., & Calderón Hernández, G. (2006). El Impacto del Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones. Cuadernos de Administración, 11, 43.

- Castillo Serna, Conrado. (2009). Nuevas Tendencias en la Retención y Mejora del Talento Profesional y Directivo. Fundación Eoi, P. 17.
- Chen, C. F. y Chen, F. S. (2010). Experience Quality, Perceived Value, Satisfaction and Behavioral Intentions for Heritage Tourists. *Tourism Management*, 31(1), 29-35.
- Chiavenato, Idalberto. (2005). Gestión Del Talento Humano. Capítulo 1, "Introducción a la Moderna Gestión Del Talento Humano". Colombia: Mcgraw Hill.
- Daena: International Journal Of Good Conscience. (2009). 4(2) : 145-159. Issn 1870-557x.
- Del Campo Villares, José Luis. (2011). 5 Motivos por los Cuales el Talento se va de las Organizaciones.
- Denzin, N. K. (2005). The research act (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal. México: Pearson Educación.
- Dolan, S.L., Valle, R.; Jackson, S.E. Y Schuler, R.S. (2003). La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales Para El Siglo Xxi. España Mcgraw-Hill.
- Estrada, Carolina. (2013). Modelo para la Administración de Recursos Humanos. Tesis.
- Feder, B. (2000). F. I. Herzberg, 76, Professor And Management Consultant . Nueva York, Estados Unidos: The New York Times.
- Fernández, G. (2004): "Adaptación del Puesto de Trabajo", Revista Capital Humano. No. 181, Pp.15. Madrid. Ed. Capital Humano.
- Gallego, Carmenza. (2010). Mba: Temas Claves. En Proceso de Edición.
- Kerlinger, Fred N. (1979). Investigación del Comportamiento. 1a. Ed. Mexico: Mcgraw-Hill Interamericana

- Kreitner Y Kinicki, A. (1997). Comportamiento de las Organizaciones. Madrid: Mcgraw-Hill.
- Kuhn T. (1971). La estructura de las revoluciones científicas. México: Fondo de Cultura Económica
- Low Jonathan; Cohen Kalafut Pam (2004b). La Ventaja Invisible. Gestión del Conocimiento. Ediciones Urano.
- Manene, Luis Miguel. (2010). Evaluación del Desempeño en las Organizaciones.
- Maslow, A. (1973). El hombre autorrealizado. Barcelona: Kairós.
- Maslow, A. (2005). El management según Maslow. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Mcgraw Hill. (2004). Gestión del Talento Humano. Administración de Recursos Humanos. Ed. Popular.
- Montoya Agudelo, C. (2007). Mejoramiento continuo aplicado a bibliotecas especializadas de instituciones públicas dirigidas por personal idóneo. Facultad de Ciencias Económicas.
- Naresh K. Malhotra, J. F. (2008). Investigación de Mercados. México: Pearson Educación.
- Peña García, I., & Hernández Perlina, F. (2007). La Integración de la Dirección de Recursos Humanos en el Proceso de Formulación de la Estrategia como Determinante de los Resultados. *Universia Business Review, Actualidad Económica*, 68-87.
- Pfeffer, Jeffrey (2018). *Dying for a Paycheck: Why the American Way of Business Is Injurious to People and Companies*. New York: HarperCollins.

- Pinzón Schneider, Martha. (2001). Desarrollo del Talento Humano. Dirija con Éxito el Recurso más Valioso de su Empresa. Bogotá: U. Icesi.
- Prieto Herrera, Jorge Eliécer. (2011). Gestión Estratégica Organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Redondo, Alfonso. (2009). Dirección Del Talento Humano en la Empresa. Bogotá: Ed. Educosta.
- Robbins, S.P. (2004). Administración, Teórica y Práctica, México: Prentice Hall-Hispanoamericana.
- Sandhusen L. Richard. (2002). Mercadotecnia, Compañía Editorial Continental.
- Senge, P. M. (2006). La Quinta Disciplina; El Arte y La Práctica de La Organización Abierta Al Aprendizaje (2a. Ed., 2a. Reimp.). Buenos Aires: Granica.
- Stephen R. Covey. (1996). Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. México: Ed. Paidós.
- Taylor, B. Y Harrison, J. (1991). Planeación Estratégica Exitosa. Bogotá: Legis Editores, Serie Empresarial, P. 80.
- Thomas Davenport (1802-1851). Bulletin Des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins. Sev 68 (1977), 2, 22 Janvier, P. 84.
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la Investigación Cualitativa: Nuevas Tendencias y Retos. Universidad Nacional de Costa Rica, San José.
- Varios. (2003). Colección Gerencia Pyme. U. Icesi. Bogotá.
- Weinert, B. (1987). Manual de Psicología De La Organización. Barcelona: Herder.