



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Factores organizacionales que mejoran la retención del talento femenino de estudiantes universitarias en empresas de Nuevo León**

*Enrique Hernández Hernández<sup>1</sup>*

*María Mayela Terán Cazarez\**

*Mónica Blanco Jiménez\**

### **Resumen:**

La retención de talento es una meta organizacional importante en las últimas décadas para las empresas que buscan ser más competitivas en el mercado global. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es determinar los factores organizacionales que mejoran la retención del talento femenino de las estudiantes universitarias en las empresas del Estado de Nuevo León. La metodología utilizada al ser un estudio cuantitativo fue un cuestionario que midió las variables propuestas y que fue aplicada a las estudiantes de la UANL que trabajan actualmente. Los principales hallazgos fueron que los factores de Empoderamiento, Esquema de Remuneraciones, Planeación de Recursos Humanos, Clima Organizacional y Gestión de Capital Humano mejoran la Retención del Talento Femenino en las empresas de Nuevo León. Además, se encontró que las mujeres tienen una gran afinidad hacia su empresa y piensan que sus sueldos y bonos son adecuados actualmente.

**Palabras Clave:** Competitividad, Retención de talento y Gestión de Recursos Humanos

### **Abstract**

Talent retention is an important organizational goal in recent decades for companies seeking to be more competitive in the global market. Therefore, the objective of this work is to determine the organizational factors that improve the retention of female talent of university students in companies in the State of Nuevo León. The methodology used, being a quantitative study, was a questionnaire that measured the proposed variables and that was applied to the UANL students who currently work. The main findings were that the factors of Empowerment, Remuneration Scheme, Human Resources Planning, Organizational Climate and Human Capital Management improve the Retention of Female Talent in companies in Nuevo León. In addition, it was found that women have a great affinity towards their company and think that their salaries and bonuses are adequate currently.

**Keywords:** Competitiveness, Talent Retention and Human Resources Management

---

<sup>1\*\*</sup> *Facultad de Contaduría Pública y Administración (Universidad Autónoma de Nuevo León)*

## Introducción

Globalización, responsabilidad social, justicia laboral, empoderamiento, tecnología de información, redes sociales, equidad de género, seguridad de información y gestión del talento no son simples palabras ni proyectos aislados; son iniciativas institucionales que las empresas deben llevar a cabo con éxito mantenerse o ser competitivas. “Tres factores externos: cambios demográficos, globalización y el incremento del conocimiento del trabajador, están forzando a las organizaciones a tomar el talento más seriamente. Las amenazas no sólo vienen desde afuera, internamente las empresas se han gestionado de forma muy pobre” (Gulthridge et al., 2008, p.50).

La presente investigación tiene como finalidad identificar factores organizacionales que mejoran la retención del talento y crean de forma inmediata competitividad en las empresas. Este trabajo se respalda en las encuestas llevadas a cabo con 162 mujeres estudiantes que trabajan en empresas de Nuevo León y cursan del sexto semestre de licenciatura en adelante en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

La importancia de la competitividad es que puede generarse al atraer y retener gente talentosa, Kerr-Phillips (2009) establecen: ‘Un componente crítico de la competitividad es tener las habilidades apropiadas a través de una gama de ocupaciones y profesiones, así como las habilidades para impulsar el liderazgo de la empresa’, No son procesos de negocio de corto plazo, es mejor empezar a la brevedad. ‘Aquellas organizaciones que tienen la intención de convertirse en competitivas necesariamente deben depender de empleados talentosos y dedicado (Kerr-Phillips, 2009, p.1).

En un informe para McKinsey and Company, Guthridge et al., (2008,p.1), señalan: “mientras internacionalmente se reconoce que la escasez de habilidades y la "guerra por el talento" tienen un impacto crítico en la competitividad, pocas las empresas integran estrategias claras para la adquisición y retención de talento en sus estrategias principales de negocio” .

La retención de talento es una de las metas organizacionales más importantes en las últimas décadas para las empresas que buscan ser más competitivas en el mercado y esto puede validarse mediante numerosos estudios que orientan sus investigaciones a este constructo y también de aquellas variables que lo impactan de forma directa. El objetivo central de este trabajo es determinar qué factores específicos mejoran en la actualidad la retención de las empresas del Estado de Nuevo León en México, creando oportunidades únicas en el corto y mediano plazo estrategias, proyectos e inversiones para la atracción, administración y retención del personal talentoso que les permita generar organizaciones más competitivas, profesionales y responsables socialmente.

Como Figueroa (2014) establece: “Las organizaciones que quieren mantenerse competitivas, deben diseñar e implementar estrategias de reclutamiento y retención de su talento humano, con el fin de incorporar y mantener el personal idóneo para integrar los distintos estamentos de la organización y así garantizar la satisfacción de sus necesidades” (p.63).

Es crucial que los directivos y gerentes visualicen la relevancia que posee el capital humano para sus aspiraciones estratégicas y en la ejecución de proyectos que permitan su éxito en el mediano y largo plazo. Malik (2003) sugiere estas acciones clave para la retención del talento humano.

- a) establecer medidas consistentes y confiables del nivel de retención del talento
- b) identificar al talento humano requerido para lograr los objetivos de negocio
- c) analizar con el mismo interés los indicadores de talento como se hace con los indicadores financieros e indicadores de los clientes (p.27)

Este autor resalta varios puntos clave para la retención del talento.

- a) Encontrar, atraer y retener talento humano es una inquietud permanente de los dueños, sólo el 59% de los empleados en los EE. UU. y el Reino Unido sintieron que su organización merecía su lealtad
- b) El análisis de brecha permite ver dónde están creando desencadenantes de salida
- c) Es necesario descubrir qué impulsa la retención de talento humano entre su personal.

Desde hace el siglo pasado varios autores han señalado que la gestión de talento humano sería un tema estratégico fundamental en las economías del conocimiento, sobre todo en lo que respecta a la motivación y retención (Beechler y Woodward, 2009).

Los países desarrollados como Estados Unidos, Japón e Inglaterra preparan a sus habitantes (e incluso importan talento) de otros países para desarrollar actividades de alta especialización como la aeronáutica, la inteligencia artificial, la robótica, la bioquímica, entre otras especialidades; Instituciones educativas de Nuevo León y México cuenta en sus universidades con especialidades, certificaciones y profesiones diseñadas para cubrir estas áreas de trabajo, sin que las compañías del estado aprovechen al máximo este talento para generar los beneficios que estas proporcionan.

Para el caso de Nuevo León, se puede analizar la información generada por Data Nuevo León, uno de los portales oficiales del Gobierno del Estado, que señala en la Tabla 1 a las categorías empresariales que tienen el mayor número de empleados.

**Tabla 1. Sectores de actividad con mayor número de empleados en NL**

Servicios profesionales y técnicos	190.502
Construcción, reconstrucción y ensamble de equipo de transporte y sus partes	113.489
Construcción de edificaciones y de obras de ingeniería civil	102.843
Transporte terrestre	91.861
Fabricación y ensamble de maquinaria, equipos, aparatos, accesorios y artículos eléctricos, electrónicos y sus partes	83.733
Compraventa de alimentos, bebidas y productos del tabaco	80.244
Fabricación de productos metálicos; excepto maquinaria y equipo	78.219
Fabricación de alimentos	66.851

**Fuente:** Data Nuevo León, Julio 2022

Dentro del sitio oficial de Data México (datamexico.org), en la Tabla 2 se mencionan los siguientes datos con relación a empleos de las mujeres del estado de Nuevo León: De los 2,736,815 empleos ocupados, el 37.8 % son mujeres.

**Tabla 2. Cantidad de empleados ocupados por mujeres en Nuevo León (cinco ocupaciones)**

Ocupación	Cantidad de empleos
Comerciantes	62,000
Vendedoras, despachadoras y dependientas en comercios	57,200
Cajeras, taquilleras y receptoras de apuestas	41,000
Secretarias	36,200
Trabajadoras de apoyo en tareas de administración diversas	33,200
Taqueros y preparadores de comida rápida	22,000
Profesoras de nivel primaria	21,300

**Fuente:** Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)

Esta investigación busca identificar el escenario real que guarda en los tiempos contemporáneos la Retención del Talento Femenino en las empresas de Nuevo León y de forma paralela identificar los factores organizacionales que mejoran a esta variable dependiente. Existen teorías y argumentos estratégicos que motivan a las organizaciones a ejecutar proyectos específicos orientados a la retención de talento. “De las teorías de motivación para aplicar a la retención de personal está la de Frederick Herzberg que formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo: Los factores higiénicos y los factores motivacionales. La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow: o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica sobre la motivación humana” (Bejarano 2013, p 34-39).

Con base a lo señalado, se genera la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores organizacionales que mejoran la retención del talento femenino de las estudiantes universitarias en las empresas del Estado de Nuevo León? Por lo tanto, la hipótesis propuesta es que la Planeación de Recursos Humanos-PRH (X1), el Clima Organizacional - CO (X2), la Gestión del Capital Humano - GCH (X3), el Esquema de Remuneraciones- ER (X4) y el Empowerment - EMPOW (X5), son los factores organizacionales que mejoran la Retención del Talento RT (Y) de las estudiantes universitarias en las empresas.

## Marco teórico

### • *Retención del Talento (Y)*

La palabra talento humano proviene del latín *talentum* y significa, según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: Persona inteligente o apta para determinada ocupación. “Uno de los retos más grandes de las organizaciones es la administración eficiente, formal y permanente de la Gestión del Talento humano” (Mina 2015). No es descabellado pensar que empresas sin talento morirán pronto en este nuevo escenario. “Vivimos en un mundo global y en constante cambio; lo que hace muy vulnerable a cualquier empresa. Los empleados talentosos son la columna vertebral de cualquier éxito y organización competitiva; Por lo anterior las empresas deben emprender y ejecutar proyectos críticos para retener individuos talentosos’ (Gupta, 2015, p.624)

En consecuencia, las empresas para identificar, administrar y retener al talento femenino de la empresa; deben emprender a la brevedad al menos las siguientes acciones:

1. Brindar un esquema de remuneraciones igual o superior al del promedio de mercado
2. Creando e impulsando en el personal afinidad e identidad institucional
3. Reconocimientos a actos o desempeños destacados de las empleadas
4. Fomentando la lealtad mediante el empoderamiento y la integración social
5. Implementando planes de carrera a nivel individualizado
6. Equidad en la contratación, fortalecimiento y retención de personas talentosas

Por ser el talento, uno de los conceptos más complejos para gestionar en las empresas en la actualidad, se buscaron datos confiables que emanaran de la alta dirección de las compañías, encontrándose la siguiente información, sobre los desafíos más importantes que tienen que enfrentar en la época actual todo tipo de organizaciones para generar valor en sus negocios (Tabla 3):

**Tabla 3. Desafíos más importantes de las organizaciones para generar valor en sus empresas**

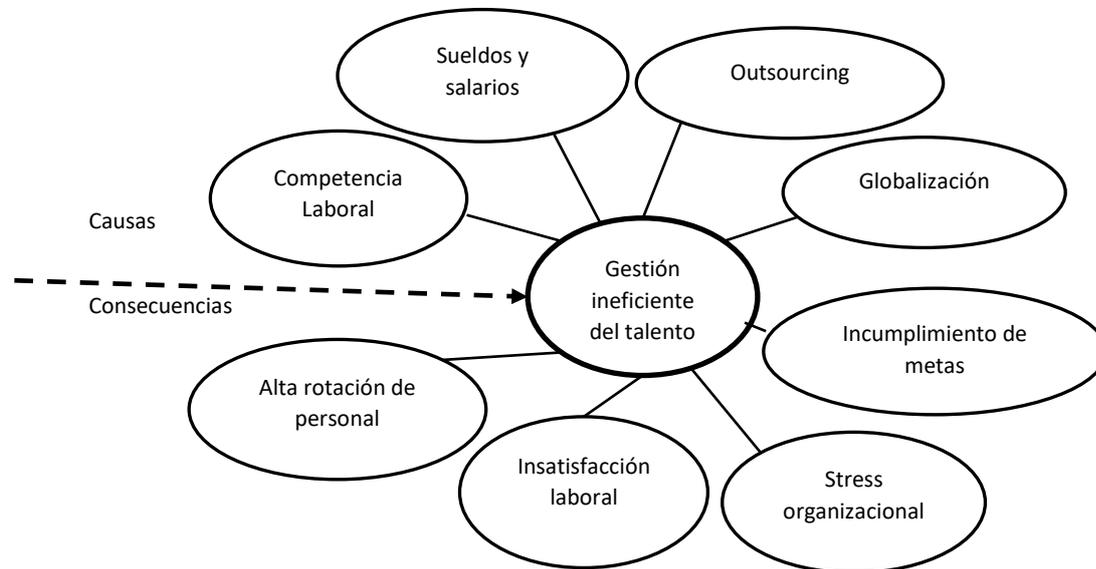
DESAFÍO	NÚMERO DE RESPUESTAS
<i>Talento</i>	<b>40</b>
Complejidad	22
Alianzas	21
Deuda tecnológica	19
Priorización	16
Tiempo para valorizar	15
Capacidad	13
Presupuestos	11
Cambiar la administración	11
Innovación y mejora	8

**Fuente:** Deloitte (2022)

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

Esta investigación tiene también como uno de sus objetivos encontrar las causas y consecuencias actuales que llevan a la definición de Retención del Talento Femenino, encontrando como más relevantes los aspectos mencionados en la Figura 1.

**Figura 1: Causas y consecuencias relacionadas con la Retención del Talento**



La estrategia de negocio que busque retener el talento femenino se debe comprometer al más alto nivel ejecutivo para garantizar que el personal con talento que contribuya en forma directa al logro de objetivos empresariales sea reconocido y recompensado. “Soluciones basadas en modelos de apoyo individual deben sustituirse por soluciones basadas en modelos de cambio estructural. El problema no reside en las áreas de Recursos Humanos, o de Responsabilidad Social Corporativa; es obligación de la empresa y de su cultura organizativa” (Martínez, 2016, p.48). Sin apoyo al talento femenino toda iniciativa dirigida a este esfuerzo sin duda morirá.

No es el proceso de contratación del talento femenino lo único importante, es también el garantizar el crecimiento de la mujer profesional dentro de las empresas de Nuevo León, mediante el empoderamiento y los ascensos.

Iniciado el año 2000, la mujer en México empezó a participar en trabajos que generalmente pertenecían a los hombres. “La presencia femenina es especialmente importante en algunas actividades como la de restaurantes y hoteles (49,6%), otros servicios (49,5%) y comercio (42,88%)” (Maxfield, 2008, p.161).

Un paso necesario e importante es establecer rutas de crecimiento institucionales para las mujeres que laboran en las empresas de Nuevo León, en lo que se conoce como plan de carrera.

- **La planeación de Recursos Humanos (X1)**

Es el proceso que lleva a cabo la gerencia de Recursos Humanos para alinear la contratación y administración del personal con los objetivos del negocio. “recursos humanos satisface los planes de la empresa encontrando el tipo de empleados requeridos a sus necesidades cambiantes: Por lo regular son empleados flexibles y bien informados. La planeación de Recursos Humanos es una parte integral de los negocios” (Yadav, 2013).

Es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto. Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer” (Bejarano, 2013). Entender qué talento femenino debe ser retenido en las compañías de Nuevo León, es una tarea clave. ‘El desarrollo estratégico comienza con la preparación de personal calificado y talentoso. Con el fin de construir proyectos que hagan a la empresa más competitiva y estratégica, el objetivo de la planeación de recursos humanos es centrarse en los planes operativos y objetivos organizacionales’ (Albaz, 2019).

- **clima organizacional**

Una declaración pertinente en la relación de clima organizacional y retención del talento es la que establece Mujtaba (2018): “El desempeño de los empleados y la retención del talento son grandes desafíos para la mayoría de las empresas en el mundo y las organizaciones exitosas de hoy en día afirman que el ser humano es el activo más importante detrás de su éxito. Estas organizaciones están mejorando constantemente su clima de trabajo para construir una buena imagen de su marca de empleo para atraer a los empleados existentes y el talento de otras empresas para sobrevivir en la guerra mundial de talentos” (p.21).

Las empleadas de Nuevo León deben ser arropadas por un clima organizacional sano y profesional. “Se considera que la mujer puede desempeñarse como el hombre en una organización al conformarse ambos de valores, actitudes y comportamientos en su naturaleza (Mason, 1955), sin embargo, es más susceptible a las condiciones del ambiente organizacional” (Barajas, 2017).

- **Gestión de Capital Humano** articula e institucionaliza los procesos, prácticas, estructuras y políticas que institucionalizan la atracción, administración y retención del talento. Aspectos claves de este constructo son la planeación, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación y desarrollo del talento femenino. Martínez (2016) señala: “Las organizaciones que consideran el talento como factor estratégico tienen que dejarse permear no sólo por los valores de igualdad de oportunidades para superar las barreras existentes y que el talento femenino se exprese, se desarrolle de forma exitosa y se quede en la organización” (p.458).

“Esa competitividad que caracteriza la economía globalizada auspicia la fuga de talento humano calificado en aquellas organizaciones que no proyectan una verdadera gestión de este” (Prieto, 2014).

La Gestión del Talento incluye una serie de actividades estratégicas que diferencian a las empresas líderes de las ordinarias. El mismo autor afirma “Las tareas críticas de la Gestión del Capital Humano deben ser ejecutadas de forma planeada, oportuna y eficiente. las diferencias que, en el modo de ejercer esa administración del recurso, desde su reglamentación hasta la práctica diaria en cada proceso productivo. El reclutamiento, selección, contratación e inducción; el desarrollo, la capacitación, la administración de sueldos y salarios, relaciones laborales y la jubilación, muerte, renuncia, despido, incapacidad, licencia, entre otras” (p.14)

- **El esquema de remuneraciones**

Es una de las estrategias más exitosas para retener al personal con talento en las empresas. Son los salarios más bonificaciones y prestaciones adicionales las que inclinan la balanza en muchas ocasiones, sin demeritar la equidad en la evaluación del desempeño y la recompensa por la labor diaria realizada por las mujeres.

“Los cambios demográficos, tecnológicos y generacionales provocan cambios acelerados en las empresas, lo que da como resultado la definición de estrategias para la retención del talento basados en esquemas de compensaciones y beneficios más atractivos” (Imperial, 2016)

El mismo Imperial comenta con relación a la estrategia de remuneración para encontrar la lealtad del personal talentoso “En el contexto internacional, las tendencias para recompensar al personal apuntan a crear mecanismos de remuneración diferenciados de acuerdo con los segmentos generacionales de la organización”.

- **Empowerment.**

Facultar a los empleados que no son directivos para tomar decisiones de negocio, arropar a las empleadas de niveles operativos y transformar sus ideas en proyecto de empresa, son parte esencial del empoderamiento. ‘Los valores, creencias y normas compartidos por los miembros de una organización se conocen como cultura organizacional’ (Yukl y Becker, 2006)

El talento femenino es parte crucial de cada organización y los empresarios deben impulsar a nivel estratégico e institucional un grupo de iniciativas que garantice su inclusión. “El fomento de la autonomía de las mujeres, a través del trabajo remunerado, no sólo es para beneficio del sector femenino, sino que implica calidad de vida en los hogares y mayor desarrollo para toda la sociedad” (Bermúdez, 2015, p.161).

Facilitar el Empowerment y el clima organizacional complementan por supuesto a un esquema de remuneraciones en la retención. El departamento de recursos humanos tiene que desempeñar un

papel vital en el diseño de las políticas, Prácticas y estrategias que pueden permitir que una organización retenga los recursos humanos que contribuyen significativamente al negocio.

“los empleados consideran la importancia de su empoderamiento, equidad de compensación, diseño de trabajo a través de la formación y la expectativa hacia la gestión eficaz del desempeño en su retención. El sistema de evaluación y la compensación son importantes para la retención de empleado” (Tiwari, 2013)

No es una tarea sencilla el transitar de una tradición centenaria de liderazgo masculino en las organizaciones mexicanas, a una organización responsable que tenga un compromiso empresarial donde prevalezca la equidad de género, y donde la mujer sea empoderada. Esto debe ser un imperativo en toda empresa que desee ser reconocida como una entidad que cuenta con ética y responsabilidad empresarial.

### **Metodología**

Esta investigación es cuantitativa de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, de forma transversal. Se efectuó un análisis documental con investigación de fuentes científicas para la elaboración del instrumento, y se usó la técnica de campo para su aplicación. Para la elaboración del cuestionario la base primaria fueron 6 investigaciones empíricas que ayudaron integrar los constructos. Se mencionan de acuerdo con cómo el orden usado en este trabajo: Irshad, y Afridi, (2007), Rothwell, y Kazanas (2003), Clark Mendivil (2018), Merritt (2007), Schlechter et al( 2014), Flores Quiroz, (2017). entre otros. Además, éste fue sometido a validación por expertos (doctores con línea de investigación en capital humano y directivos de recursos humanos de empresas líderes en su giro en el estado de Nuevo León).

El cuestionario consta de tres secciones (ver tabla 4): la primera con once preguntas de control / demográficas y la segunda con 72 preguntas sobre las variables/constructos que se proponen medir.

**Tabla 4. Constructos y número de ítems para la presente investigación.**

<b>CONSTRUCTO</b>	<b>NÚMERO DE ÍTEMS</b>
Retención del Talento Femenino	12
Planeación de Recursos Humanos	8
Clima organizacional	10
Gestión de capital humano	26
Esquema de remuneraciones	7
Empowerment	9

**Fuente:** Cuestionarios y encuestas del instrumento

**Diseño Muestral:** La población para este estudio está integrado por 4,900 alumnas que estudian de sexto semestre en adelante en las 4 licenciaturas, así como estudiantes de una maestría y un Doctorado de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León y sobre todo aquellas que trabajan en empresas de Nuevo León. El Tipo de Muestreo utilizado es probabilístico, usando una fórmula para determinar la muestra en donde se usó un nivel de confianza del 95 % y un error del 5%. Por lo que se obtuvieron 91 estudiantes a encuestar, sin embargo, en este trabajo se logró recolectar 162 encuestas de mujeres que cumplen con las características señaladas.

El Método estadístico para utilizar es el de la Regresión Múltiple que permite analizar las influencias que tiene cada variable independiente con la variable dependiente. Se utilizaron las herramientas SPSS © y el Smart Pls 3 © para limpieza de items, y de verificación y comparación de R2, Significancia, y Multicolinealidad, entre otros).

Mecanismo utilizado para la entrega, ejecución y recopilación del cuestionario y encuesta del instrumento: Se desarrolló el formulario del instrumento con la herramienta de Software Forms de Microsoft © y se llevó a cabo en línea (vía un link) con su instructivo detallado correspondiente.

## ○ RESULTADOS

**Estadística descriptiva:** A continuación, se señalan los datos más relevantes de las estudiantes encuestadas que cumplieron con el perfil exigido para esta investigación:

La tabla 5 muestra que tipo de carrera tienen las encuestadas. 71 % pertenecen a administración, el 21 % a negocios internacionales y un 8 % a Tecnología de Información, de este total, el 80 % estudia la licenciatura y el 19 % está cursando la maestría.

**Tabla 5. Carrera que estudian en la Facultad de Contaduría Pública y Administración**

	<b>Negocios Internacionales</b>	<b>Tecnología de Información</b>	<b>Administración</b>
Licenciatura	29	11	90
Maestría	5	2	24
Doctorado	0	0	1

**Fuente:** Información de los estudiantes de FACPYA de la UANL

Con relación a los años que tienen trabajando en la empresa actual, la tabla 6 ilustra los porcentajes correspondientes de las profesionistas encuestadas. el 20 % tiene más de 5 años, el 25 % tiene de 3 a 5 años y el 55 % tiene menos de 2 años.

**Tabla 6. Años trabajando en la empresa actual**

	<b>Negocios Internacionales</b>	<b>Tecnología de Información</b>	<b>Administración</b>
Menos de 2 años	15	5	70
De tres a 5 años	2	2	36
Más de 5 años	6	3	23

**Fuente:** Información de los estudiantes de FACPYA de la UANL

En cuanto al giro de empresa (Tabla 7) en que trabajan las estudiantes que respondieron a nuestra encuesta, la tabla 6 nos muestra que el 64 % es del giro comercial, el 28 % pertenece a manufactura, el 6 % es del giro financiero y un 2 % trabaja en giros distintos.

**Tabla 7. Giro de la empresa donde trabajan actualmente**

	<b>Negocios Internacionales</b>	<b>Tecnología de Información</b>	<b>Administración</b>
Manufactura	6	3	36
Comercial	24	13	67
Financiera	2	2	6
Otras	1	0	2

**Fuente:** Información de los estudiantes de FACPYA de la UANL

De la estadística descriptiva se puede apreciar que las mujeres estudiantes que se encuentran trabajando lo hace la mayor parte en los sectores de servicios y manufactura, son de nivel licenciatura, de la carrera de administración y de los niveles de licenciatura y de postgrado.

Se hicieron corridas con datos de las 162 encuestas para obtener media, varianza, y cargas por pesos en la herramienta de Excel y con IBM SPSS el Alfa de Cronbach, Se efectuó un análisis exploratorio para medir los items de los constructos e identificar debilidades en su diseño.

En la tabla 7 se muestran los resultados de Alfa de Cronbach obtenidos para cada variable del estudio.

**Tabla 7. Índices de confiabilidad Alfa de Cronbach**

Variable	No. de preguntas (orden del instrumento)	Resultados Alfa de Cronbach
Y. Retención del Talento Femenino	14 – 25 = 12	.892
X1. Planeación de Recursos Humanos	27 -35 = 8	.927
X2. Clima Organizacional	36 – 45 = 10	.905
X3. Gestión del Capital Humano	47 – 72 = 26	.956
X4. Esquema de Remuneraciones	74 - 80 = 7	.912
Y5. Empowerment	82 – 90 = 9	.944

**Fuente:** Análisis de datos en SPSS

Al ejecutar en SPSS el Análisis de Regresión se obtuvo un modelo donde dos constructos (Clima organizacional y Empowerment) mejoraban la retención femenina en empresas de Nuevo León. Se Procedió a correr los datos de las 162 encuestas en SMART PLS3, para obtener las cargas externas, fiabilidad y validez de constructo (Alfa de Cronbach) y estadísticas de colinealidad (VIF), entre otros. La tabla 8 muestra dichas cargas, lo que permitió eliminar 17 items.

**Tabla 8. Cargas externas de los coeficientes**

No. de las Preguntas de encuesta eliminadas	Valor de carga (Ref. => .700)	Constructo	Segunda corrida SPSS
2, 3, 5, 8, 9 y 10	0.630, 0.697, 0.618, 0.654, 0.346, 06.41	Retención del Talento Femenino	Seis preguntas
Ninguna	Todas > .700	Planeación de Recursos Humanos	Ocho Preguntas
30	0.664	Clima Organizacional	Nueve preguntas
32, 36, 39. 41,49,50, 51, 54, 55 y 56	0.657, 0.677, 0,667, 0.680, 0.601, 0.651, 0.566, 0.570, 0.021 y 0.673	Gestión del Capital Humano	dieciséis preguntas
Ninguna	Todas > .700	Esquema de remuneraciones	Siete preguntas
Ninguna	Todas > .700	Empowerment	Nueve preguntas
Total		<b>Total, Preguntas puras (depuradas)</b>	<b>55</b>

**Fuente:** Análisis de datos en SPSS y en Smart PLS 3

La tabla 9 ilustra los Alfa de Cronbach de la corrida inicial con los datos de las 162 encuestas de las 72 preguntas y también los resultados de Alfa de Cronbach de los 55 ITEMS finales.

**Tabla 9 Índices de confiabilidad Alfa de Cronbach**

VARIABLE	No. de preguntas	Resultados Alpha de Cronbach	No. Preguntas (depuradas en SPLS3)	Alpha de Cronbach (después de depuración)
Y. Retención del Talento Femenino	14 – 25 = 12	.892	6	.898
X1. Planeación de Recursos Humanos	27 -35 = 8	.927	8	.920
X2. Clima Organizacional	36 – 45 = 10	.905	9	.925
X3. Gestión del Capital Humano	47 – 72 = 26	.956	16	.959
X4. Esquema de Remuneraciones	74 - 80 = 7	.912	7	.906
Y5. Empowerment	82 – 90 = 9	.944	9	.947

**Fuente:** Análisis datos en SPSS para Alfa de Cronbach y Smart PLS para validar y depurar ITEMS.

Con los resultados obtenidos de la corrida en SPSS para obtener el Alfa de Cronbach se identificaron los pesos ponderados de cada constructo (En Excel) y se generó la regresión multivariable con las 55 preguntas ya depuradas previamente en Smart Pls 3, obteniendo la R2 (tabla 10) que explica la varianza a un 73 por ciento (0.737).

**Tabla 10: Modelo sugerido después de la corrida de Regresión en SPSS (con 55 preguntas y 162 encuestas ya depuradas y limpias)**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,858 <sup>a</sup>	<b>,737</b>	,729	,46598	1,905
a. Variables predictoras: (Constante), EMPOW, ER, PRH, CO, GCH					
c. Variable dependiente: RT					

**Fuente:** Análisis de datos en SPSS

Lo mencionado en el párrafo que a este preside, permite concluir que los valores de la muestra arrojan una validez para los constructos Empowerment, Esquema de Remuneraciones, Planeación de Recursos Humanos, Clima Organizacional, y Gestión de Capital Humano, y por lo tanto, si mejoran la Retención del Talento Femenino en el presente en las empresas de Nuevo León. Otros resultados relevantes generados del análisis de datos que permiten validar las hipótesis iniciales del impacto de las variables independientes sobre el constructo de retención del talento femenino son que de la ANOVA (Tabla 11) se obtuvo una significancia de 0.00 y una F de 87,426.

**Tabla 11: Resultados ANOVA**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	94,918	5	18,984	<b>87,426</b>	<b>,000<sup>b</sup></b>
	Residual	33,874	156	,217		
	Total	128,791	161			
<b>a. Variable dependiente: RTF</b>						
<b>b. Variables predictoras: (Constante), EMPOW, ER, PRH, GCH</b>						

**Fuente:** Análisis de datos en SPSS

Con base a los resultados generados de nuestro análisis de datos, se muestran en la Tabla 11 los resultados de la validación de las hipótesis planteadas.

**Tabla 11: Validación de las hipótesis**

Hipótesis	Resultado
H1 La planeación de recursos humanos mejora la retención del talento	Se acepta
H2 El Clima Organizacional mejora la retención del talento	Se acepta
H3 La Gestión del Capital Humano mejora la retención del talento	Se acepta
H4 El esquema de remuneraciones mejora la retención del talento	Se acepta
H5 El empowerment (empoderamiento) mejora la retención del talento	Se acepta

**Fuente:** Hipótesis inicial, instrumento validado y depurado en Análisis de datos con SPSS y Smart PLS3

Las cinco hipótesis planteadas son aceptadas debido a que los datos estadísticos confirman que las variables predictoras resultantes fueron la Planeación de Recursos Humanos, el Clima Organizacional, la Gestión del Capital Humano, el Esquema de Remuneraciones, y el Empowerment (empoderamiento), observando que la R<sup>2</sup> fue de 7.39, F de **87,426** y de la significancia de 0.

## Conclusiones

Los resultados de la investigación permiten apoyar a estudios relacionados con las variables independientes y el constructo dependiente. Se puede utilizar por académicos, empresarios, investigadores y asociaciones en empresas que busquen retener el talento femenino en las organizaciones; dando empowerment, así como nivelando puestos y salarios de manera equitativa para los empleados y empleadas con talento, sin importar su edad, creencia religiosa, nacionalidad o género. En medida que se profundice en la investigación y mejora de estos constructos se podrá incrementar la calidad de vida de las instituciones académicas, las empresas y misma sociedad.

Derivado del proceso de ecuaciones estructurales y cargas externas en Smart PLS, y de la corrida de la regresión en SPSS obteniendo resultados positivos de R2 para corridas de 72 items con 162 encuestas y para corridas de 55 items con el mismo número de encuestas y datos puros, se pueden concluir estos posibles escenarios, que valga decir serían válidos en este momento preciso para esta región del Norte de México, de acuerdo a su cultura organizacional, situación política, económica y social; lo que pudiera diferir de conclusiones y resultados arrojados en otras regiones del mundo.

- El Empowerment, Esquema de Remuneraciones, Planeación de Recursos Humanos, Clima Organizacional, y Gestión de Capital Humano mejoran la Retención del Talento Femenino en las empresas de Nuevo León.
- Los salarios y prestaciones complementados con el empoderamiento de la mujer en un clima organizacional sano generan una mayor fidelidad del personal femenino hacia su empresa.
- La Planeación de Recursos Humanos fortalecida con políticas, prácticas y procedimientos institucionales contribuyen de manera significativa a atraer, mantener y retener al talento femenino que trabaja en las empresas de Nuevo León, México.
- Las estudiantes que se encuentran actualmente laborando en empresas de Nuevo León valoran para su permanencia en las mismas el clima organizacional, la capacitación, la ergonomía, la integración social, el empoderamiento, la relación positiva con sus superiores y colegas de trabajo, las facilidades para estudiar y capacitarse con el fin de tomar mejores decisiones y convertirse en líderes de sus respectivas organizaciones.
- Las muestras de datos al aplicar el instrumento a mayor número de mujeres estudiantes que se encuentran trabajando (criterio ya definido en el alcance de esta investigación) muestra un incremento mínimo pero estable en su alfa de Cronbach. lo que da validez a nuestros constructos y no decreta los resultados positivos que se han obtenido para la significancia, la varianza y la R2.
- Los estudios derivados de artículos, libros y grados doctorales han sido de gran utilidad en la formación de nuestro marco teórico y el desarrollo de nuestro instrumento que se aplicó en este caso únicamente a las mujeres que se encuentran estudiando y trabajando en las empresas de Nuevo León actualmente.

- Todos los procesos de gestión del capital humano, incluyendo los relacionados con la variable dependiente Retención del Talento humano, que es nuestro constructo en estudio deben estar alineados armónica e institucionalmente con la planeación estratégica del negocio ya que como señala (Mendoza, 2016) cuando hace referencia en este sentido a Caldera (2005), que establece que la planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

## Referencias

Learning and Intellectual Capital.

Albaz, M. M. (2019). The Strategic Role Of Human Resources Planning To Achieve Sustainable Competitive Advantage. *E-Journal "Dialogue"*, 7.

Beechler, S. y. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), 273-285.

Bejarano, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Universidad de Medellin. Facultad de Ciencias económicas y administrativas.

Bermúdez, B. F. (2015). Escenarios de la participación laboral femenina. . *Asociación Mexicana de Estudios del Trabajo*, 161.

Data Nuevo León (2022). *Datos de empleos en Nuevo León*. Portal oficial Data Nuevo León.

Data México (2022). *Datos de empleos en Nuevo León y en México*. datamexico.org

Deloitte (2020). *Revista de Negocios*. CFO Signals Q1 22 Highlights.

de la Vega, L. E. (2015). Percepción del rol que desempeñan las mujeres en puestos a nivel directivo del mercado laboral.. *European Scientific Journal*, 84.

Figuerola Isaza, H. I. (2014). *Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana*. . Universidad Nacional de Colombia : ECONÓMICAS CUC.

García Hernández, R. (2016). Remuneración variable, política salarial y negociación colectiva, hacía un nuevo enfoque. *Perspectiva profesional de los fundamentos económico jurídicos para abordar la negociación colectiva y el control sindical económico* . Facultad de Relaciones Laborales y Trabajo Social.

Gupta, M. y. ( 2015). Talent retention: A major concern for organizations. *Proceedings of ICRBS*. Department of Management Studies, IIT Roorkee , 624.

Guthridge, M. K. (2008). Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, 1, 48.

Hernández. (2017). *Factores determinantes para la retención del talento internacional en la empresa. El caso de México y España*. Universidad Pontificia COMILLAS.

- Hernandez Fernández, L. (2003). Conocimiento, cambio y transformación organizacional. *Omnia*, 9(1).
- Imperial, I., Mondelli, A., y Rivera, L. (2016). El desafío de retener a distintas generaciones. *Delineando Estrategias una visión de KPMG*.
- James. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological bulletin*, 81(12), 1096.
- Kerr-Phillips, B. y. (2009). Macro and micro challenges for talent retention in South Africa. . *SA Journal of Human Resource Management*, 7(1), 1-10.
- Malik B. (2003). Strategic Talent Retention. *HR Review*, 21 -27.
- Martínez Á. (2016). *Patriarcado 2.0: Retención del talento femenino en las empresas tecnológicas*. Instituto de Estudios de Género, Universidad Carlos III de Madrid.
- Maxfield, S., Cárdenas Sanz, M. C., y Heller, L. (2008). *Mujeres y vida corporativa en Latinoamérica. Retos y dilemas*. Ediciones Universidad de los Andes, Facultad de Administración.
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).
- Mujtaba, M., y Jamal, S. (2018). Enhancing work climate to improve the perceived performance leading to talent retention-a study of pakistani service sector. *International Journal of Social Sciences Perspectives*, 3(1), 21-33.
- Rodríguez. (2020). Investing time and resources for work–life balance: The effect on talent retention. *International journal of environmental research and public health*.
- Román, A. (2020). *Retención del personal y competitividad de la empresa Konecta SA*. Facultad de Ciencias Empresariales.
- Sampieri. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración. Contaduría y Administración* 59 (1), 229-257.
- Sampieri. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *ESCA IPN*.
- Sampieri, H. (2006). *Análisis de los datos cuantitativos. Metodología de la investigación*.
- T, I. (2016). Relationships between talent management and organizational performance: the role of climate for creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4 (3), 195-205.
- Thompson. (2010). Should I Stay or Should I Go? Retention of Top Talent in the 21st Century . *(Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland)*.
- Tiwari, U. y. (2013). (2013). Strategies and practices of talent management and their impact on employee retention and effectiveness. *The International Journal of Management*, 2(4), 1-10., 3.
- Yadav, R. K., y Dabhade, N. (2013). Human resource planning and audit-A case study of HEG limited. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 16, 44-62.
- Yukl, G. A. (2006). Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210-231.