

FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL QUE IMPACTAN EN LA RETENCION DE PERSONAL

Claudio Bautista ([Claudio claudiobautista04@gmail.com](mailto:Claudio.claudiobautista04@gmail.com))

Claudia Pezoa Fuentes (cpezoa02@ucn.cl)^a

Carlos Molina Oyarce (cmolina@ucn.cl)^a

a *Departamento de Administración; Facultad de Economía y Administración; Universidad Católica del Norte, Av. Angamos 0610; Antofagasta (Chile).*

RESUMEN

El término retención de personal ha ido adquiriendo una mayor relevancia a través del tiempo, debido a la toma de conciencia sobre los costos asociados en la incorporación de nuevo personal, lo que obliga a las organizaciones a gestionar de mejor manera sus recursos para mantener su capital humano con un alto grado de satisfacción, ya que es importante destacar que ésta tiene una relación directa con la retención de personal.

Este estudio se centra en uno de los sectores económicos más incidentes en economía chilena: el sector minero, pero el foco principal ha sido asentado en la mediana minería de oro. Es por esto que se toma como muestra de estudio una mediana minera de oro situada en la Segunda Región de Chile, en la cual se desconocen los factores que más inciden en la retención de personal, es por esto que se plantea como objetivo central el determinar los factores dentro de satisfacción laboral que impactan en la retención de personal.

Existiendo sólo dos variables relevantes que logran impactar en la retención de personal: conciliación trabajo-familia y las compensaciones y beneficios. Se espera que los resultados de este estudio sean un aporte al conocimiento y la base de futuras investigaciones relacionadas con la retención de personal.

Palabras claves; Retención laboral, Satisfacción laboral, Mediana minería.

INTRODUCCION

Los requerimientos de capital humano para las mineras en sus proyectos futuros hasta el año 2022 serán de 33.000 nuevos trabajadores, mayoritariamente nivel operativo, lo que genera una alta competencia por la captación de capital humano, afectando el compromiso de los trabajadores hacia sus empresas (Fundación Chile, 2013).

Por este motivo que la rotación de personal entre las organizaciones se vuelve cada vez más atractiva, siendo indispensable que las empresas quieran cuidar a talentos que agregan valor, buscando cada vez más y mejores formas de atraerlos, fomentar su desarrollo, con el fin de reteniéndolos en la organización.

Según Bowen y Siehl (1997), los trabajadores no satisfechos tienen más probabilidades de abandonar la organización. En la actualidad la satisfacción laboral es un componente clave en la retención de personal, es decir, qué tan satisfecho está un empleado en su compañía y por ende consigo mismo, depende su estabilidad laboral, la productividad y la estabilidad emocional.

El presente estudio se centra en determinar los factores dentro de satisfacción laboral que impactan en la retención de personal, para lo cual se aplica un instrumento validado a una mediana minera ubicada en la región de Antofagasta.

REVISION DE LITERATURA

EVOLUCION HISTORICA DE RETENCION LABORAL

Los primeros pasos sobre retención laboral se encuentran en el estudio del por qué las personas abandonan las organizaciones (Mobley, 1982; Price, 1977), el cual se sustenta principalmente en el modelo de March y Simon (1958) sobre participación organizativa. En la

siguiente década de los 90' comienza a investigar el término retención por si solo (Meyer y Allen, 1991; White, 2001), tomando en cuenta para su explicación el fenómeno del cual deriva: la rotación de personal. Sin embargo existen autores como Hulin (1991) y White (2001) que sugieren que los dos conceptos se estudian en forma conjunta.

DEFINICIONES DE RETENCION LABORAL

A continuación, se presentan algunas definiciones que permiten comprender la evolución que ha tenido este concepto a lo largo de los años.

Autor	Año	Definición del concepto
Chiavenato	1988	Se encarga de mantener dentro de la empresa a su capital humano, a través del uso de criterios remunerativos, componente no afectivo y mediante el uso de criterios alusivos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas.
Ulrich	1997	Instrumento o herramienta necesaria para realizar efectivamente el proceso de gerencia de la contribución de los empleados dentro de la ARH.
Kaye y Jordan-Evans	2000	Mantenimiento o conservación del empleado en su lugar de trabajo, con la finalidad de que siga laborando en el mismo o dentro de un área de especialización diferente.
Chew	2004	Mantener en la organización a los buenos empleados.
Isukapally	2006	Concepto fundamental para el bienestar y éxito de cualquier organización a largo plazo, debe ser comprendido por las organizaciones, ya que entrega la sostenibilidad competitiva.
Sandhya y Pradeep	2011	Proceso en el que se anima a los empleados a permanecer en la organización por el período máximo de tiempo o hasta la finalización del proyecto.
Martin	2011	Proceso voluntario de permanencia de un trabajador de la organización, con la que está vinculado contractualmente, sin que existan barreras tangibles o intangibles a su salida y pudiendo abandonar si quisiera, pero que decide permanecer en la empresa motivado por razones personales y/o profesionales.

Tabla 1. Definiciones de retención de personal

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

En la “Tabla 1” se expone la evolución del concepto retención de personal, pudiéndose apreciar el cambio desde la organización hacia los empleados, debido a ciertos cambios asociados al ritmo laboral lo cual ha afectado la retención.

En a la revisión de literatura realizada, se propone una propia definición de retención de personal: *Mantener al capital humano satisfecho y sin intenciones de abandonar la organización, por medio de aplicación de estrategias y/o entrega de beneficios laborales directos o indirectos por el empleador.* Esta conceptualización se sustenta principalmente en las definiciones de Chiavenato.

IMPORTANCIA DE RETENCION LABORAL EN ORGANIZACIONES

Según Dychtwald, Erickson y Morison, (2007) las organizaciones destacan por contratar y mantener a sus trabajadores a través de contratos laborales más flexibles de acuerdo las expectativas y requerimientos de sus trabajadores. Buscando no solo fines monetarios o beneficios sociales tradicionales, sino que también se debe incluir planes de trabajo y oportunidades de aprendizaje.

Hirschfeld (2006) advierte que las principales preocupaciones de las organizaciones acerca de la retención de personal son: los costos de contratar un reemplazante, su periodo de formación e integración en el equipo, retrasos en el desarrollo de proyectos importantes para la organización y la pérdida de personal con conocimiento fundamental para la ejecución de tareas; además, la desvinculación de personal implica inquietudes en los compañeros de trabajo, definiéndose como daños colaterales para la empresa.

RELACION RETENCION DE PERSONAL - SATISFACCION LABORAL

En la actualidad uno de los conceptos que está directamente relacionado con atraer y retener empleados en una organización, es la *satisfacción laboral*, la cual no solo se obtiene a través de incentivos monetarios, sino también existen otros tipos de incentivos. Según planea Robbins (1999), la satisfacción laboral es importante, ya que existe evidencia que los trabajadores satisfechos no suelen faltar al trabajo, ya que aumenta su deseo de permanencia y tienden a renunciar menos, reduciendo la búsqueda de otras alternativas de trabajo. Además se ha demostrado que estos trabajadores gozan de mejor salud y que esta satisfacción trasciende a su vida personal.

VARIABLES DENTRO DE SATISFACCION LABORAL QUE IMPACTAN EN LA RETENCION DE PERSONAL

A continuación, se presenta una revisión de estas variables: **Diseño de trabajo:** Según Chiavenato (1999), el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. **Liderazgo:** El liderazgo es la capacidad de influir en un conjunto de individuos, para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por el dominio de un rango general en una organización (Robbins, 1990). **Apoyo social:** Es el apoyo que existe entre trabajadores, contando para ellos los logros que reciben dentro de su entorno (Jaramillo y González, 2010). **Compensaciones y beneficios:** A cambio de su tiempo y energías, las organizaciones ofrecen a sus empleados un paquete de compensaciones que incluye además de la remuneración económica, oportunidades de ascenso y promoción (Porter y Steer, 1973). **Oportunidades de desarrollo:** Los recursos organizacionales deben ser dirigidos adecuadamente. **Conciliación trabajo-familia:** Actualmente el equilibrio entre la vida familiar y laboral que buscan los empleados es una de las razones más fuertes que permiten que el trabajador se sienta satisfecho con su trabajo y por ende comprometido con la organización (Schein, 1993).

MINERIA DE ORO EN CHILE

Chile es reconocido mundialmente por la producción y exportación de sus metales en especial el cobre. Sin embargo, este no es el único mineral que se explota en el país, ya que también se trabaja con otros metales como: Plata, oro, litio, entre otros.

La producción de oro se presenta bajo la forma de metal doré y concentrados de oro, provenientes de las regiones de Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana y Aysén; por empresas mineras de oro, de cobre y, de manera secundaria por mineras de plomo y zinc. El 60,5% de la producción total es aportada por empresas mineras de oro, mientras el 39,5% es aportado por empresas mineras de cobre y otras. Las regiones en las cuales se concentra la mayor producción de oro son Antofagasta y Atacama con un 45,4% y 30,5% respectivamente (SERNAGEOMIN, 2014).

Una de las principales razones que ha incentivado a empresas extranjeras dedicadas a la minería de oro a explorar, realizar y desarrollar proyectos en Chile ha sido la evolución positiva del precio del oro en los últimos diez años (ver Gráfico 1).

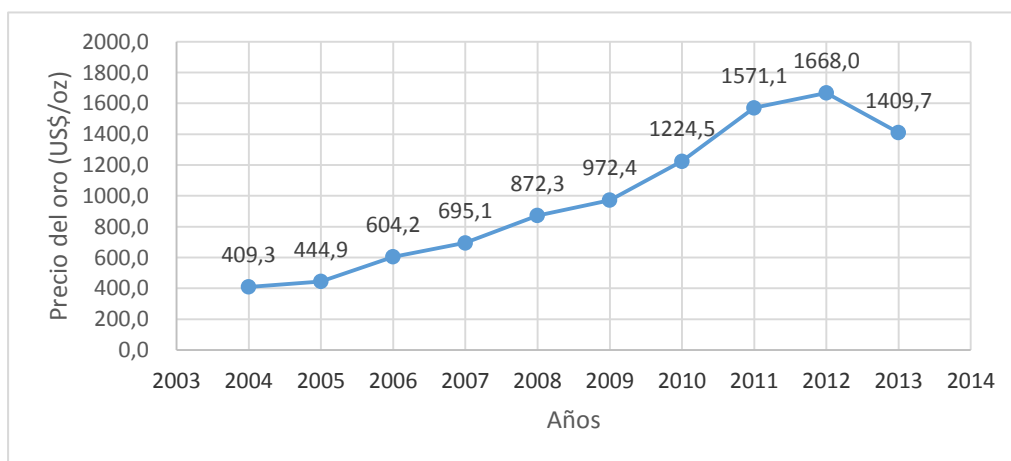


Gráfico 1. Evolución precio del oro
Fuente: Elaboración propia a partir datos COCHILCO

Los niveles de exportación del oro en los últimos años han ido en aumento. Para el año 2013 significó una exportación traducida en 1.384 Millones de dólares, lo que representa el

3,1% de las exportaciones mineras (Banco Central de Chile, 2014). Según COCHILCO (2014), el principal destino del oro es China con una participación de un 36,9%.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Determinar los factores dentro de satisfacción laboral que impactan en la retención de personal en una mediana minera de oro localizada en la Segunda región de Chile.

METODOLOGIA

En este apartado de la investigación se expone la metodología estipulada para cumplir con el objetivo del presente estudio.

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas están entrando en una "batalla por el talento humano" para lograr sus objetivos de crecimiento y ser más competitivas, pero la contratación del capital humano es cada vez más costosa. La rotación y salida de personal de las empresas es un fenómeno cada vez más común. La desvinculación de los empleados de una empresa de manera voluntaria, según Pwc (2014), es de 3.4% promedio en América Latina, lo que está generando un impacto en el mercado laboral.

De acuerdo a lo anterior y a la problemática detectada, existe la necesidad de dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores dentro de satisfacción laboral que impactan en la retención de personal en una mediana minera?, que se responde mediante la aplicación del presente estudio en una mediana minera de oro, la cual presenta una rotación de 3,24 % durante el primer semestre de 2014.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La investigación que se lleva a cabo es de tipo no experimental, ya que es una investigación que se realiza sin manipular las variables de estudio. El diseño es de tipo

transaccional descriptivo, debido a que tiene como objetivo indagar la forma en que se manifiesta una o más variables en un determinado momento, con un enfoque cuantitativo donde se describe un evento o una situación de manera transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

En relación a las herramientas para la recolección de datos, se utiliza el cuestionario elaborado por Magnusson y Silfverberg (2013) en su tesis “Managing Employee Retention In Thailand”, el cual está dividido en 6 factores relacionados con la Satisfacción laboral; Diseño de trabajo, Liderazgo, Apoyo social, Compensación y beneficios, Oportunidades de desarrollo y Conciliación trabajo-familia. El instrumento se constituye de cuatro partes, en primera instancia hay preguntas de identificación, luego como segundo ítem se tienen siete variables demográficas y una pregunta dicotómica referida al factor diseño de trabajo. El tercer ítem se compone de veintidós preguntas de tipo Likert, medidas en una escala de 1 “totalmente en desacuerdo” a 5 “totalmente de acuerdo” con el enunciado. El cuarto ítem se estructura de siete preguntas en las cuales cuatro son de respuesta múltiple, dos preguntas son de tipo ordinal y la última es una pregunta abierta.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

Para la determinación del tamaño de la muestra se considera como universo toda la fuerza laboral de la empresa, la cual corresponde a 402 trabajadores (ver Tabla 1). La población estudiada son los trabajadores contratados directamente por la empresa 322 trabajadores, excluyendo a todo trabajador contratista. Para lograr una muestra representativa, fue necesario obtener un número proporcional de cada nivel jerárquico, utilizando para su cálculo, el método de “muestra aleatoria simple para una población finita” (Gómez, 2011).

	Nº trabajadores en CMG	Proporcional	Aprox.
Gerencia	11	5,99262579	6
Supervisión	78	42,4931647	43
Operación	233	126,93471	127
Total	322	175,4205	176

Tabla 1. Cálculo representativo

Fuente: Elaboración propia en Excel a partir de datos entregados por GCM

Una vez aplicado a la empresa estudiada el método de cálculo, la muestra asciende a 176 trabajadores, la cual se estima bajo un 95% de nivel de confianza, aceptando un error del 5%, lo que indica que la media muestral tiene un 95% de probabilidad de representar a la media poblacional, siendo la muestra representativa para fines científicos.

TECNICAS DE ANALISIS DE DATOS: Para el presente estudio se realiza un análisis descriptivo y el coeficiente de correlación de Spearman (Camacho-Sandoval, 2008).

ANALISIS Y DISCUSION

Se calcula el Alpha de Cronbach, con el fin de obtener una investigación confiable, arrojando el instrumento un Alpha de 90,9, lo que permite considerar el instrumento como aceptable (Campo-Arias y Oviedo, 2008).

VARIABLES DEMOGRAFICAS

En la encuesta realizada, la mayoría del personal se encuentra en nivel operativo, lo cual se sustenta porque cerca del 80% de la fuerza laboral en minería se concentra en dicho nivel (Fundación Chile, 2013). Por otra parte, el 88,1% de la muestra reside entre la Segunda y Quinta región, destacando la Región de Antofagasta con un 36,3%.

El rango de ésta oscila entre 18 a 65 años, la cual está segmentada según la teoría de las generaciones, como son baby boomers (mayor 49 años), generación X (38-49 años) y generación Y (18-37 años). El 97,2% corresponde al género masculino y 2,2% al género femenino, siendo el nivel educacional predominante “media completa o técnica incompleta con un 35,2%, seguida de la opción “Universitaria incompleta o técnica completa” con 22,9%.

FACTORES DENTRO DE SATISFACCION LABORAL QUE IMPACTAN EN LA RETENCION DE PERSONAL

La variable diseño de trabajo se refiere a la valoración que tengo yo y mi jefes sobre el trabajo que realizo, apreciándose que los trabajadores cuentan con oportunidades para usar sus habilidades en distintas tareas, ejerciéndolas con libertad y obteniendo una retroalimentación de su desempeño. Lo que, según Robbins (1999), al ser un desafío, causa satisfacción.

Los trabajadores prefieren trabajar en grupo que en forma individual, lo cual es sumamente positivo, ya que a través del trabajo en equipo, es posible lograr los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, aumentar la satisfacción de los trabajadores (Koontz y Weihrich, 2004).

Al revisar la variable liderazgo, se puede decir que el liderazgo utilizado por el área gerencial está siendo aceptado por los trabajadores, esto podría explicarse porque los integrantes de esta área pertenecen a la generación X, que se caracteriza por el abandono de la autoridad jerárquica en pro de las estructuras más horizontales y flexibles, reemplazando el concepto de jefe con el uso de líder (Simón y Allard, 2007).

La variable **Compensaciones y Beneficios** presenta una de las medias más bajas dentro de los factores estudiados, las medias de las variables se encuentran cercanas a la manifestación de indiferencia con respecto a las prestaciones entregadas por la empresa. Siendo importante tener en cuenta que una mala evaluación de este factor puede conducir a la insatisfacción, el ausentismo y al abandono de la organización (Porter y Steer, 1973).

Al revisar la variable **Oportunidades de Desarrollo** se aprecia que las medias de las variables que explican se presentan uniformemente sobre la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, resultados que tienen directa relación con la variable antigüedad, ya que la mayoría de los trabajadores forma parte de la empresa hace solo 1 o 2 años, rango de tiempo limitado para poder otorgar y medir las oportunidades de desarrollo.

La variable **Conciliación Trabajo-Familia** presenta medias bajas producto del rubro al cual pertenece la organización de la cual se obtiene la muestra, ya que ésta al trabajar con un sistema de turnos y horarios establecidos, por lo general en campamentos alejados de la ciudad, anulan la característica principal de este factor, que es la retribución de flexibilidad.

CORRELACION DE SPEARMAN

El objetivo de la correlación de Spearman es determinar si existe una relación lineal entre dos variables a nivel ordinal y que esta correlación sea estadísticamente significativa (Juárez, Villatoro & López, 2002). Al realizar las correlaciones de cada factor con la variable dependiente, se determina que éstas son estadísticamente significativas y positivas, lo que indica que todos los factores considerados en el estudio tienen un alto grado de relación con la satisfacción y, por ende, se deben tener en cuenta a la hora de desarrollar estrategias de retención de empleados.

Los factores que en mayor medida se relacionan con la satisfacción laboral y que impactan en la retención de personal, son la *Conciliación trabajo-familia* con un coeficiente de 0,823 y *Compensación y beneficios* con un coeficiente de 0,776. Sin embargo, es importante destacar que, según la percepción de los trabajadores de la empresa, estos factores corresponden a los peores evaluados dentro de la organización.

Estos resultados concuerdan con los planteamientos de Schein (1993), quien postula que hoy en día la conciliación entre la vida familiar y laboral es una de las razones fundamentales para que el empleado se sienta satisfecho con su trabajo y por ende, comprometido con la organización. Por otra parte, Hirschfeld (2006) señala que tanto las remuneraciones como los beneficios cumplen un rol decisivo a la hora de retener empleados, ya que éstos son una muestra de la valoración que la compañía les da en función de su aporte a la empresa.

SATISFACCION SEGÚN GENERACION

Al observar las medias de satisfacción correspondientes a cada generación, se aprecia que la generación Y es la que posee el menor grado de satisfacción, lo que concuerda con el estudio de Pwc (2014), en el cual se afirma que esta generación es la más crítica de retener en la organización, ya que es la que presenta los mayores índices de rotación.

SATISFACCION SEGÚN CARGO

Al revisar los resultados, se confirma que el grado de satisfacción en la empresa no se ve afectado según el cargo, ya que no se observan grandes diferencias entre el nivel gerencial, administrativo y operativo. No obstante lo anterior, al realizarse un análisis más detallado, se puede apreciar que el nivel gerencial tiene un grado de satisfacción levemente mayor con respecto a las variables “compensaciones y beneficios” y “conciliación trabajo familia”. Lo cual se produce porque sus compensaciones están sobre el nivel de mercado, dado que son empleados críticos para la empresa y porque poseen un sistema de turno 4x3, mientras que los otros niveles trabajan 7x7.

CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio se logra mediante un análisis cuantitativo, el cual da como resultado que los factores *conciliación trabajo-familia* y *compensaciones y beneficios* son los que más impactan en la retención de personal de la compañía estudiada.

Los resultados indican que para los trabajadores del estudio, la “conciliación trabajo-familia” resulta ser el factor más significativo para permanecer en la compañía, sin embargo es difícil implementar una estrategia de retención en base a este factor con posibilidades de éxito, ya que al tratarse de una compañía minera, la flexibilidad en jornadas laborales no es compatible con el sistema de trabajo y la ubicación geográfica de los campamentos mineros.

Es importante destacar que un buen manejo de este factor, por el área de recursos humanos, puede traer beneficios en temas como: productividad, ambiente laboral y disposición a realizar tareas; ya que un trabajador que tiene un buen balance entre el trabajo y la familia, se siente más satisfecho con sus labores, lo que a su vez influye en su deseo de permanecer en la empresa.

En lo que respecta a las “compensaciones y beneficios”, resulta ser el segundo factor más significativo para la retención de personal, lo que no concuerda con Robbins (1999), quien señala que si bien la remuneración se utiliza como táctica de retención, no resulta ser la más importante. Esta situación podría explicarse porque los trabajadores de la minería del oro tienden a comparar sus compensaciones y beneficios con la gran minería del cobre, situación que es totalmente dispar por las diferentes realidades que viven ambos sectores.

Adicionalmente, a través de los datos obtenidos fue posible analizar la diferenciación de las percepciones de las distintas generaciones en relación al índice de satisfacción. Donde se confirmó lo expuesto en la literatura, la cual indica que la generación Y no valora la conciliación familia-trabajo, ya que los jóvenes priorizan su independencia y ven a las organizaciones como un medio para alcanzar sus objetivos.

La antigüedad promedio oscila “entre 1 y 2 años”, representada por un 38% de los encuestados, seguida de la opción “Menos de 1 año” con 30,2%. Por otra parte, un 53,6% de la mano de obra está soltera y el 46,4% casada. En lo que respecta a la proyección de los trabajadores en los próximos 3 años, el 47,5% de los participantes considera que estará dentro de su cargo actual, mientras que el 51,4% creen o pretenden estar en un cargo superior.

Se aprecia que el 27,4% de los trabajadores tiene dos hijos, seguido de un 22,3% de trabajadores que tiene tres hijos y que solo un 20,1% tiene un hijo. Esto se explica por las diferencias de natalidad que existen en la actualidad, donde las mujeres tienden a tener 1,89

hijos promedio, debido a factores como el costo significativo que requiere la educación y la falta de conciliación trabajo/familia.

Finalmente, con el fin de conocer qué tan satisfechos están los trabajadores de la minera, se obtiene el promedio general de respuestas válidas de cada individuo de la muestra, con el fin de representar la satisfacción total de los trabajadores, en una escala desde 1 a 5. El valor obtenido fue de 3,62, lo que indica que los trabajadores están medianamente satisfechos con la compañía, por lo que existen espacios para generar mejoras con el fin de lograr un grado óptimo de satisfacción.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarez, M., Arocha, D., Ortiz, M., & Morales, S. (2011). *Coaching, Motivación y Retención de Personal*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C., Colombia.

Camacho-Sandoval, J. (2008). Asociación entre variables: correlación no paramétrica. *Acta Médica Costarricense*, 50, 3, 144-146.

Campo-Arias, A. & Oviedo, H. (2008) Propiedades Psicométricas de una escala: la Consistencia Interna. *Revista salud pública*, 10, 5, 831-839.

Chaminade, B (2007). A retention checklist: how do you rate? [Exclusivo en línea], Recuperado el 21 de Mayo 2014, de <http://www.hcamag.com/hr-resources/hr-strategy/a-retention-checklist-how-do-you-rate-112621.aspx>

Chew, J. (2004). Managing MNC expatriates through crises: A challenge for international human resource management. *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(2), 1-30.

Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill, p.131.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos* (5ta. ed.). Los ángeles, California: McGraw-Hill.

Dankhe, G. L. (1989). Investigación y comunicación. En C. Fernández & G. L. Dankhe (Eds.), *La comunicación humana: ciencia social*. México.: McGraw-Hill.

Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, R. (2007). *Retención del talento*. México: LID Editorial Empresarial.

Fundación Chile. (2013). *Fuerza laboral de la gran minería chilena 2013-2022*. Santiago, Chile: Alder Comunicaciones.

Gomez, E (2011, 7 de julio). Muestreo simple aleatorio. Mensaje dirigido a <http://reyesestadistica.blogspot.com/2011/07/muestreo-simple-aleatorio.html>

Hernández, L. & Vargas, C. (2010). Validez y confiabilidad del cuestionario prácticas de cuidado que realizan consigo mismas las mujeres en el posparto. *Avances en enfermería*, 28, 1, 96-106.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (4a. ed.). Iztapalapa, México D.F.: McGraw-Hill.

Hirschfeld, K., (2006). *Retención y fluctuación: Retener empleados perder empleados*. Berlin: ID Text.

Hulin, C. (1991). Withdrawal, persistence, and commitment in organizations. In *M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds), Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 445): Consulting Psychologists Press.

Isukapally, M. (2006). Employee Retention-Talent Management. SSRN Electronic Journal. doi:10.2139/ssrn.948142.

Jaramillo, N. & González, J. (2010). *Nivel de satisfacción laboral de los empleados de la alcaldía municipal de la Celia Risaralda*. Tesis de maestría no publicada, Universidad tecnológica de Pereira. Risaralda, Colombia.

Juárez, F., Villatoro, J. A., & López, E. K. (2002). Apuntes de estadística inferencial. *México, DF: Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón de la Fuente*.

Kaye, B. & Jordan-Evans, S. (2000). Retenga a su gente. *Revista Calidad Empresarial*, 17, 49-51.

Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global* (12a ed.). Los Angeles: McGraw Hill.

Magnusson, L. & Silfverberg, M. (2013). *Managing employee retention in Thailand*. Tesis de maestría no publicada, Halmstad University, Halmstad, Suecia.

March, J. G. & Simon, H. (1958). *Organizations* (2a ed.). New York: Wiley.

Martín, C. (2011) *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. Tesis (Doctoral). Universidad de Valladolid, Valladolid, España.

Mayo, A., Lank, E. (2000). *Las organizaciones que aprenden: Una guía para ganar ventaja competitiva*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1997). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

Ogg, J. & Bonvalet, C. (2006, Marzo). *The Baby boomer generation and the birth cohort of 1945-1954: a European perspective*. Artículo presentado en el seminario organizado por Cultures of Consumption Research Programme.

Peña, M. (1982). *Dirección de personal. Organización y técnicas*. Barcelona: Ed. Hispano Europea.

Porter, L.W. & Steers, R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176

Price, J. (1977). *The study of turnover*: The Iowa State University Press.

Pwc. (2014). *El talento es la pieza clave para el éxito de las organizaciones* [Comunicado de prensa]. Recuperado el 03 de Junio de 2014, de http://www.pwc.com/es_MX/mx/prensa/archivo/2014-02-saratoga-pwc.pdf.

Robbins, S. (1990). *Organizational theory*. (3era. ed.) New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. (8va.ed.) México: Prentice Hall.

Sánchez, S. (2012). Desarrollo Humano [Orgullo de pertenencia]. *Revista Consultoría*, 12(64).

Sandhya, K., Pradeep, D., (2011), Employee retention by motivation, 4(12), 1-5.

Schein, E. (1993). *Psicología organizacional* (3a ed.). México: Prentice Hall

Simón, C., & Allard, G. (2007). Generación y mercado laboral: modelos de gestión de recursos humanos para los jóvenes profesionales. *Aedipe: Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*, (45), 58-61.

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

White, W. (2001). *An investigation an analysis of voluntary employee turnover in an industrial setting*. Walden University.