

Variables que inciden en la retención de talento de la generación Milenial, caso Facultad de Contaduría Pública y Administración de la UANL.

Factors affecting the retention of millennial talent, case of the Faculty of Public Accounting and Administration of UANL

Fecha de recepción: 01 de abril del 2024

Fecha de aceptación: 17 de junio del 2024

Fecha de Publicación en línea: 31 de julio del 2024

Erika Melissa González-Flores*

Christian Reich-López*

Abstract. This research aims to find an explanatory relationship between variables that contribute to staff retention, specifically for the millennial generation. The design of this research was based on two parts, the first being documentary and the second empirical, having a quantitative, correlational, causal, and cross-sectional design. The method selected to test the proposed hypotheses was multiple linear regression. The evidence suggests that the variables “professional development” and “job satisfaction” have a positive impact on retention, specifically in millennials. Some limitations within this study are acknowledged, mainly that the subject of study was restricted to personnel working at UANL specifically in FACPYA, therefore it is necessary to expand the study to other contexts to robustly consider the generalization of these findings.

Resumen. La presente investigación busca como propósito encontrar relación explicativa entre variables que aporten a la retención del personal, específicamente de la generación milenial. El diseño de esta investigación estuvo sustentado en dos partes, la primera de forma documental y la segunda de forma empírica, teniendo un diseño cuantitativo, correlacional y causal de corte transversal, el método seleccionado para comprobar las hipótesis propuestas fue la regresión lineal múltiple. La evidencia en este artículo apunta a que las variables desarrollo profesional y satisfacción laboral inciden positivamente en la retención, específicamente en los milenial. Se reconocen algunas limitantes dentro de este estudio, principalmente que el sujeto de estudio estuvo restringido a personal laborando en la UANL

* Universidad Autónoma de Nuevo León, erika.me98@hotmail.com

* Universidad Autónoma de Nuevo León, christian.reich@ucanwest.ca, <https://orcid.org/0000-0002-4315-9375>

Variables que inciden en la retención de talento, generación Milenial

específicamente en FACPYA, por lo que se requiere ampliar el estudio hacia otros contextos para poder considerar de forma robusta la generalización de los resultados.

Clasificación JEL: O15, J20, J24.

Introducción

En el entorno laboral actual, la retención del talento se ha convertido en un desafío crucial para las organizaciones, especialmente cuando se trata de la generación Milenial. Esta generación, caracterizada por su búsqueda de propósito, desarrollo profesional y motivación intrínseca, plantea nuevas demandas y expectativas a las empresas en términos de satisfacción laboral y crecimiento personal.

En este contexto, la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León se enfrenta a la necesidad de comprender y abordar los factores que influyen en la retención de personal de la generación Milenial. Por tanto, el presente estudio se enfoca en analizar las variables de motivación, capacitación, satisfacción laboral y desarrollo profesional como elementos clave para la retención de este segmento de colaboradores.

Mediante una revisión exhaustiva de la literatura sobre motivación laboral, capacitación, satisfacción en el trabajo y desarrollo profesional, se busca identificar las relaciones y posibles impactos de estas variables en la retención del personal Milenial en la Facultad. Asimismo, se plantea la formulación de hipótesis específicas que permitan validar o refutar la influencia de dichos factores en la permanencia de este grupo generacional en la institución.

El presente estudio no solo contribuirá al conocimiento académico en el campo de la gestión del talento y la retención de personal, sino que también proporcionará a la Facultad de Contaduría Pública y Administración herramientas y recomendaciones prácticas para mejorar la retención y el compromiso de sus colaboradores Milenial.

Revisión de literatura

Teorías relacionadas con la retención de talento.

Diversas teorías han sido propuestas para comprender mejor la motivación, cada una con su enfoque y con una influencia cultural específica (Báez *et al.*, 2017) Según Chiavenato (2009) estas teorías han sido clasificadas en dos enfoques principales: contenido y proceso de la motivación. El primer enfoque se concentra en las razones que impulsan el comportamiento acorde a las necesidades, mientras que el segundo describe los pasos para guiar, intensificar y mantener el comportamiento en sí mismo. Además, Chiavenato (2009b) propone un tercer grupo que abarca las teorías del refuerzo, las cuales priorizan los resultados, ya sean exitosos o fallidos, del comportamiento.

Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow

Una de las teorías fundamentales en la motivación es la desarrollada por Abraham Maslow, que establece una jerarquía de cinco categorías de necesidades. A partir de esta teoría, se elabora una pirámide con cinco niveles: Necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y e Autorrealización. Estas necesidades se detallan a continuación: (Ambriz, 2016; Contreras, 2016; Riggio, 2018; Tovar, 2017).

Fisiológicas: como el hambre, el sueño, el deseo sexual, la protección contra el frío, el resguardo, la sed y otras necesidades básicas del cuerpo.

De seguridad: tanto física, psicológica como económica, que implican resguardarse contra daños físicos y emocionales. Estas necesidades han adquirido una mayor relevancia con el aumento del deseo de protección ante los peligros y amenazas comunes en las sociedades modernas (Alvarado, 2017).

Sociales: que incluyen recibir y dar amor, un sentido de unión, pertenencia y amistad. La satisfacción de esta necesidad se logra principalmente a través de la colaboración en equipos y la comunicación que los empleados mantienen con otros departamentos dentro de la misma organización (*idem*).

De estima: incluyen la confianza en uno mismo, la valoración personal, aspectos internos como el amor propio, el respeto hacia uno mismo, la independencia y los logros; así como aspectos externos como el reconocimiento, el estatus y la atención de los demás. El cumplimiento de esta necesidad se ve facilitado en entornos laborales que ofrecen oportunidades de ascenso y, en general, acciones que brindan reconocimiento (*idem*).

Variables que inciden en la retención de talento, generación Milenial

Autorrealización: se refiere al crecimiento personal, el desarrollo y el impulso para alcanzar el máximo potencial individual, logrando así una satisfacción plena. Estas necesidades se sitúan en la cima de la jerarquía de la pirámide de necesidades. (idem).

Teoría ERG de Alderfer

El autor sigue la noción de Maslow de la jerarquía de necesidades, pero aquí se priorizan primero las de nivel superior; si estas no se cumplen, se busca satisfacer alguna de nivel básico. Otra distinción es que la teoría de Clayton Alderfer, en 1980, plantea la posibilidad de perseguir la satisfacción de múltiples necesidades al mismo tiempo. Este enfoque se denomina de esta manera por considerar tres tipos de necesidades. (Ambriz, 2016; Báez *et al.*, 2013; Tovar, 2017):

Existencia: se refieren a las demandas fundamentales de supervivencia y seguridad, abarcando aspectos materiales y de protección según la teoría de Maslow.

Relaciones: engloban las conexiones interpersonales significativas, incluyendo el afecto y la estima, según la perspectiva de Maslow.

Crecimiento: implican el impulso interno hacia el desarrollo personal, siendo equivalentes a la autorrealización en la teoría de Maslow.

Antecedentes teóricos de las variables de estudio

Motivación laboral (X1)

La motivación se presenta como un elemento fundamental en la psicología humana, pues juega un rol crucial como impulso para alcanzar metas profesionales. Es el factor determinante que impacta de manera positiva en el rendimiento laboral. Por lo tanto, es fundamental que cada empleado entienda plenamente su nivel de satisfacción personal. Esto les permitirá fijar objetivos que coincidan con su propósito y dirección, aumentando su compromiso y eficacia dentro del ámbito laboral.

El término motivación proviene del latín moveré, que significa mover (Contreras, 2016). Por su parte, la Real Academia Española (2022) la define como el “conjunto de factores internos y externos que determinan en parte las acciones de una persona”.

La motivación juega un papel importante en todos los aspectos del crecimiento de un individuo, ya sea familiar, educativo, ambiente laboral, etc.

Es importante recordar que una persona es una unidad biopsicosocial, por lo que para estimular su motivación es importante que reciba diversos estímulos motivacionales de estas áreas.

Hasta ahora, se han llevado a cabo varias investigaciones sobre el concepto de motivación, lo que ha generado una amplia gama de definiciones al respecto.

Chiavenato (2011) define que tres bases explican la conducta humana: la primera muestra que la conducta es una respuesta a estímulos, la segunda muestra que está impulsada por deseos, impulsos, necesidades o inclinaciones, y finalmente, la conducta está motivada., es decir, apunta a un objetivo específico.

Para Cruz (2018) la motivación impulsa a las personas a realizar sus tareas con entusiasmo y compromiso, evitando la sensación de estar haciendo un esfuerzo excesivo.

Capacitación (X2)

Chiavenato (2009) caracteriza la formación como una causa de formación estratégica que se realiza de manera organizada y sistemática. En este proceso, los trabajadores desarrollan o perfeccionan diversas competencias y saberes vinculados con sus funciones, modificando su percepción respecto a distintos aspectos de la empresa, su rol y el ambiente laboral.

En el contexto del desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación involucra dos aspectos principales. Por un lado, implica una secuencia definida de condiciones y etapas diseñadas para integrar al colaborador en su puesto y en la organización, así como para mejorar y mantener su eficiencia, y promover su progreso personal y profesional dentro de la empresa. Por otro lado, abarca un conjunto de métodos, técnicas y recursos utilizados para desarrollar planes y llevar a cabo acciones específicas de la empresa para garantizar su funcionamiento adecuado

En este sentido, la formación juega un papel vital para conseguir que todos los empleados y directivos de empresa contribuyan en la medida de lo posible a su productividad. Es un proceso continuo orientado al rendimiento destinado a lograr un rendimiento óptimo.

Esto significa que cualquier plan de formación requiere la toma de decisiones en áreas críticas y relevantes del negocio, que deben ser razonadas y objetivas. El plan consta de una serie de programas y

Variables que inciden en la retención de talento, generación Milenial

proyectos individuales que, coordinados e interconectados, forman todo el plan de capacitación.

La capacitación se enfoca en preparar técnicamente al personal de una organización para que pueda desempeñar eficazmente sus funciones, generar resultados de calidad, ofrecer servicios excelentes a los clientes, y prevenir o resolver anticipadamente posibles problemas internos. A través de la capacitación, se busca que las habilidades, conocimientos y actitudes del personal se adecuen a los requerimientos de cada puesto de trabajo.

Satisfacción laboral (X3)

Son varios autores que definen la satisfacción laboral y los cuales se pueden apreciar a continuación:

Wright y Davis (2003), definen la satisfacción laboral como una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y que los empleados sienten que reciben.

Para Andresen, Domsch y Cascorbi (2007) la satisfacción laboral también es un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo, dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo.

Robbins, y Judge (2013) definen satisfacción en el trabajo como "una actitud general del empleado frente a su respectivo trabajo" entendiéndola como manifestaciones de evaluación (ya sean favorables o desfavorables) acerca de objetos, personas o eventos que reflejan los sentimientos de un individuo frente a estos.

Locke (1976) define a la satisfacción como un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, se trata de varias actitudes específicas de un trabajador que tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Flores (1992) se refiere a la satisfacción laboral a la manera como se siente la persona en el trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc. Por ser una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder al trabajo que desempeña la persona, está basada en las creencias y valores desarrollados por la propia persona hacia su trabajo.

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas de la misma.

Desarrollo profesional (X4)

El desarrollo de la carrera representa el interés de la compañía en el progreso de sus colaboradores, influenciando directamente mediante herramientas como planes de carrera para fortalecer la unión y retención del personal (Chiavenato, 2007; Gómez Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

Factores cruciales en el diseño de las carreras laborales incluyen la influencia de la satisfacción, compromiso y desempeño laboral según McCloskey e Igbaria (2003), Igbaria y Shano (1997), e Igbaria y Greenhaus (1992). La actual fuerza laboral, predominantemente joven, busca oportunidades de crecimiento y desarrollo más que remuneración (Madero, 2009). Ofrecer perspectivas de avance y crecimiento profesional aumenta la satisfacción y la retención del personal, beneficiando los resultados de la organización (Mowday *et al.*, 1979; Silverman, 2006).

Algunos factores considerados para el diseño y desarrollo según Syed *et al.* (2007) incluyen recompensas financieras (sueldo base, bonos) y no financieras (reconocimiento, responsabilidad) que influyen en la motivación y productividad.

Las organizaciones recompensan a los empleados con compensaciones directas, indirectas y motivacionales para estimular su productividad (Caligiuri y Cascio, 2000; Cascio, 2003). Se destaca la importancia de tener un mentor en el desarrollo profesional, mientras que habilidades como comunicación y adaptabilidad impulsan el desempeño laboral.

Remuneración (X5)

La remuneración es aquel ingreso económico producto de la prestación de un servicio a favor de una organización, la cual varía en función a los cargos que el trabajador pueda ostentar.

Según Cruz (2018), la remuneración consiste “en una contraprestación, ya sea económica o en especie, que se recibe a cambio de los servicios prestados” (p. 298).

Variables que inciden en la retención de talento, generación Milenial

De acuerdo con Chiavenato (2009), la retribución conveniente a un trabajador se halla constituida por factores como la remuneración básica, incentivos salariales y las prestaciones, las mismas que varían de una organización a otra. (p. 283)

Rodríguez (2005) sugiere que la remuneración es el pago periódico a un trabajador de mano de su empleador, la cual constituye un estímulo para la incorporación y continuidad dentro de ella, pero ante la presencia ofertas más generosas estimula más a reconsiderar su permanencia. (p. 119)

Con la finalidad de fijar un apropiado ingreso salarial, deben tomarse en consideración criterios que sean pertinentes al establecimiento de dicho ingreso

Retención de talento (Y)

Chiavenato (2009) propone que la gestión de Recursos Humanos es un ámbito aún en desarrollo dentro de las organizaciones, caracterizado por su alta sensibilidad. Al igual que otras áreas, su gestión depende del proceso interno que se emplee para administrar la estructura organizativa. Además, aspectos como la cultura de la empresa y sus políticas corporativas influyen significativamente en el modo de trabajo de la compañía.

Oladapo (2014) Atraer, seleccionar, involucrar, desarrollar y retener a los empleados son los cinco principales enfoques de la gestión del talento. Los procedimientos para retener a los individuos tienen como propósito asegurar la satisfacción y motivación de los colaboradores, garantizando condiciones físicas, psicológicas y sociales que los animen a permanecer en la organización, comprometerse con ella y sentirse identificados con sus objetivos.

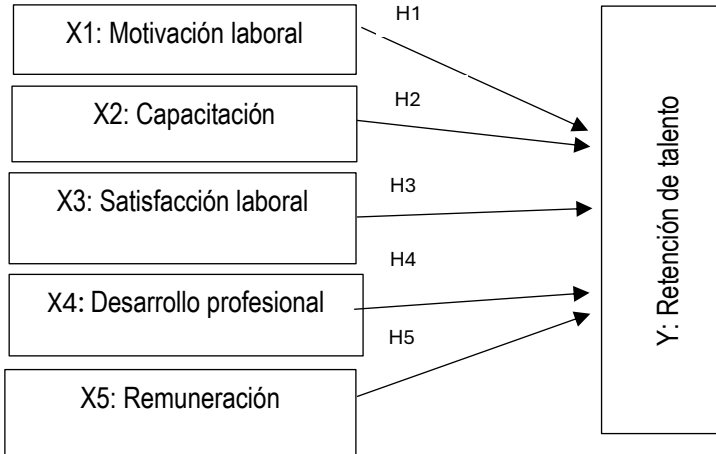
Estos procesos se centran en mantener un entorno laboral agradable y seguro, tanto física como psicológicamente, donde se promueva la colaboración y las relaciones en equipo. Estos aspectos son fundamentales para la retención del personal, estimulándolos a trabajar hacia metas comunes y alcanzar los objetivos establecidos.

En ciertas organizaciones, el enfoque para mantener a los empleados se inclina hacia un sistema que se asemeja al modelo de autoridad y obediencia rígida. Este modelo se centra en imponer una disciplina estricta a través de reglas para estandarizar el comportamiento y el rendimiento de las

personas en la empresa, lo cual puede llevar a una baja calificación en los procesos de retención.

Dichos antecedentes teóricos sustentan el modelo teórico que se puede observar en el gráfico 1.

Gráfico1. Modelo Gráfico de las Hipótesis



Fuente: Elaboración propia

Metodología

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y causal. Para analizar el problema de investigación, dividimos en dos etapas: la primera corresponde a la investigación documental y la segunda a la investigación de tipo empírica, buscando evidencia levantando información en campo. Dicho levantamiento de la información se llevó a cabo durante los meses de noviembre y diciembre de 2023. Se tomó como referencia un instrumento construido y validado por autores previos, se generó una prueba piloto antes de su aplicación general para validar traducciones y alfas de cronbach. El método fue una encuesta auto administrada, con la plataforma de Google Forms, la cual se distribuyó a través de correo electrónico institucional. El formato se encontraba filtrado para que únicamente pudieran acceder a la encuesta personas que contaran con correo institucional (uanl.mx o uanl.edu.mx). Por último, se realizó una limpieza de datos para evitar posibles sesgos por respuesta.

Variables que inciden en la retención de talento, generación Milenial

Respecto al tamaño de población y el tamaño de muestra, de acuerdo con la base de datos de Recursos Humanos actualmente se encuentran laborando 78 empleados de dicha generación, se lograron recolectar 60 empleados que cubren la muestra representativa con un 95% de intervalo de confianza y con un margen de error de $\pm 5\%$. El enfoque de muestreo utilizado en este estudio es no probabilístico por conveniencia. El análisis estadístico para poder probar las hipótesis y encontrar causalidad fue la regresión lineal múltiple, la cual se llevó a cabo en el software SPSS versión 22.

Resultados

A continuación, se muestran la estadística descriptiva de la muestra por variables demográficas.

Género

La distribución del género en la muestra seleccionada se compuso por el 46.67% de la participación de mujeres y el 53.33% de la participación de hombres. Ver tabla 1.

Tabla 1. *Demográficos de la muestra: Género*

Género	Porcentaje	Frecuencia
Hombre	53.33%	28
Mujer	46.67%	32

Edad

Se analizó la edad de los participantes en el estudio, se realizó una distribución de las edades de empleados administrativos de la Facultad de Contaduría Pública y Administración. La edad mínima que se registró fue de 24 años y la edad máxima de 42 años obteniendo una media de 33.62 años. Ver Tabla 2 y 3.

Tabla 2. *Demográficos de la muestra: Edad*

Edad mínima	Edad máxima	Desviación estándar
24 años	42 años	5.1324

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. *Demográficos de la muestra: Edad*

Edad	Porcentaje	Frecuencia
24-30	30%	18
31-36	40%	24
37-42	30%	18
Total	100%	60

Fuente: Elaboración propia

Puesto

La distribución del puesto de los participantes del estudio estuvo compuesta por 93.33% son colaboradores y el 6.67% son jefes (subdirectores, secretarios o coordinadores). Ver Tabla 4.

Estadísticos descriptivos de la muestra

Tabla 4. *Demográficos de la muestra: Puesto*

Puesto	Porcentaje	Frecuencia
Jefe	6.67%	4
Colaborador	93.33%	56

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 5 muestra los estadísticos descriptivos por ITEM que contempla cada variable, los estadísticos reportados son la media, mediana, el valor mínimo contestado, el valor máximo contestado, así como la desviación estándar respecto a la media.

VARIABLES QUE INCIDEN EN LA RETENCIÓN DE TALENTO, GENERACIÓN MILENIAL

Tabla 5. Estadísticos descriptivos de los datos

ITEM	Media	Mediana	Min	Max	D. Estándar
X1A	3.4500	4	1	5	1.38301
X1B	3.1333	3	1	5	1.29493
X1C	3.4167	4	1	5	1.46475
X1D	2.8333	3	1	5	1.32980
X2A	3.1500	3	1	5	1.33816
X2B	3.4833	4	1	5	1.20016
X2C	3.0833	3	1	5	1.38137
X2D	3.3500	4	1	5	1.27326
X2E	3.2500	3	1	5	1.28386
X2F	3.2500	3.5	1	5	1.40971
X3A	3.1833	3	1	5	1.30827
X3B	3.3833	4	1	5	1.24997
X3C	3.1833	3	1	5	1.30827
X4A	3.3000	4	1	5	1.25279
X4B	3.3500	4	1	5	1.13234
X4C	3.2333	4	1	5	1.38229
X4D	3.5167	4	1	5	1.18596
X5A	3.2500	4	1	5	1.27059
X5B	3.4667	4	1	5	1.04908
X5C	3.1500	3	1	5	1.27326
X5D	3.2833	4	1	5	1.24997
Y1A	3.4167	4	1	5	1.15409
Y1B	3.6167	4	1	5	1.0098
Y1C	3.4500	4	1	5	1.30741
Y1D	3.5667	4	1	5	1.19840

Fuente: Elaboración propia con los datos analizados por el IBM SPSS Statistics

Correlación de Pearson de las variables

Se generó una correlación de Pearson para poder comprender la similitud de las variables independientes entre sí, así como la similitud con la variable dependiente, ver tabla 6.

Tabla 6. Correlación de las variables del modelo

	Y1	1	2	3	4	5
Y1 Retención de talento	1	0.638	0.548	0.693	0.164	-0.004
X1 Motivación	0.638	1	0.563	0.724	0.034	-0.051
X2 Capacitación	0.548	0.563	1	0.576	0.019	-0.142
X3 Satisfacción laboral	0.693	0.724	0.576	1	-0.123	-0.191
X4 Desarrollo profesional	0.164	0.034	0.019	-0.123	1	0.720
X5 Remuneración	-0.004	-0.051	-0.142	-0.191	0.720	1

Fuente: Elaboración propia con los datos analizados por el IBM SPSS Statistics

Análisis de regresión lineal

El mejor modelo que se obtiene es el número 2 donde se obtiene una $R^2=0.544$ con un estadístico Durbin-Watson quien comprueba la independencia de los datos con un valor de 1.478, situado dentro del rango donde asumimos independencia que se encuentra entre valores de 1.5 a 2.5. Ver tabla 7

Resumen del modelo

Tabla 7. Resumen del modelo de regresión lineal

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
2	0.737	0.544	0.528	0.5853902	1.478

Fuente: Elaboración propia con los datos analizados por el IBM SPSS Statistics

En función de la regresión lineal, también podemos observar en la tabla 8 el análisis ANOVA, en el cual se reporta un valor de estadístico F de 33.95, concluyendo que el modelo es estadísticamente significativo con un P-valor < 0.001.

ANOVA

Tabla 8. Anova

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig
2	Regresión	232702.666	2	116351.33	33.953	<.001
	Residuo	195328.584	57	3426.817		
	Total	428031.250	59			

Fuente: Elaboración propia con los datos analizados por el IBM SPSS Statistics

Los coeficientes beta obtenidos en el modelo 2 tienen los siguientes valores: 0.724 para la variable X3= satisfacción laboral y 0.254 para la variable X4= crecimiento profesional. De acuerdo con Rositas-Martínez (2005) los valores mayores a 0.20 tienen un impacto importante, como se puede apreciar en la tabla 9.

Tabla 9. Diagnóstico de colinealidad

Modelo	Dimensión	Autovalor	Índice de condición	Constante	X3	X4
2	1	2.914	1	.00	.01	.01
	2	0.069	6.502	.00	.59	.30
	3	0.017	12.933	.99	.41	.70

Fuente: Elaboración propia con los datos analizados por el IBM SPSS Statistics

A continuación, se muestra la tabla 10 que contiene los coeficientes derivados para las variables del modelo. En esta tabla, se pueden apreciar los

VARIABLES QUE INCIDEN EN LA RETENCIÓN DE TALENTO, GENERACIÓN MILENIAL

valores del estadístico "t", los cuales indican el nivel de significancia estadística para cada uno de los coeficientes beta.

Tabla 10. *Coefficientes*

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			Estadísticas de colinealidad	
		B	Desv. Estándar	Beta	t	Sig	Tolerancia	VIF
2	(Constante)	37.435	46.332		0.808			
	X3	0.677	0.084	0.724	8.033	<.001	0.985	1.015
	X4	0.280	0.100	0.254	2.813	0.007	0.985	1.015

Fuente: Elaboración propia con los datos analizados por el IBM SPSS Statistics versión 27

Las variables que resultaron relativamente significativas son: satisfacción laboral (X3) y desarrollo profesional (X4) estas variables contribuyen de forma positiva en la retención de personal (Y) en la generación milenial que labora en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Según lo expuesto en la sección previa, podemos concluir que los resultados de esta investigación indican que las variables que inciden de manera positiva para la retención de personal en la generación milenial de la Facultad de Contaduría Pública y Administración son la satisfacción laboral y el crecimiento profesional. En resumen, la Tabla 11 resume las hipótesis confirmadas en este estudio.

Tabla 11. *Resultados de hipótesis*

Hipótesis	Resultados
H1: La motivación incide de manera positiva en la retención laboral.	Se rechaza
H2: La capacitación incide de manera positiva en la retención laboral	Se rechaza
H3: La satisfacción laboral incide de manera positiva en la retención laboral	Se acepta
H4: El desarrollo profesional incide de manera positiva en la retención laboral	Se acepta
H5: La remuneración incide de manera positiva en la retención laboral	Se rechaza

Fuente: Elaboración propia

La ecuación que define esta regresión lineal es la siguiente:

$$Y^{\wedge} = 37.43 + (0.724) X3 + (0.254) X4 + \epsilon$$

Discusión, Conclusiones y limitaciones

Con respecto a las hipótesis planteadas, la evidencia en esta investigación permite concluir que la satisfacción laboral y el crecimiento profesional son variables significativas que inciden de manera positiva en la retención de personal de la generación milenial en la Facultad de Contaduría Pública y Administración.

Se rechaza la hipótesis de que la motivación y la capacitación inciden de manera positiva en la retención laboral de esta generación. La teoría de Maslow postula que las personas tienen una serie de necesidades que buscan satisfacer de forma jerárquica, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades de autorrealización. Aunque en este estudio la motivación no haya sido identificada como un factor determinante en la retención de talento a los milenial, las necesidades de reconocimiento, logro y desarrollo personal que propone Maslow siguen siendo fundamentales para comprender el comportamiento laboral y la satisfacción de los empleados.

Por lo tanto, a pesar de que la motivación no haya sido confirmada como un factor influyente en la retención de talento en este contexto específico, la teoría de Maslow sigue siendo relevante para entender las motivaciones y necesidades de los empleados en general, y puede ser útil para diseñar estrategias de gestión del talento y retención en otras organizaciones o contextos laborales.

Respecto a la remuneración, se concluye que no incide de manera significativa en la retención de personal de la generación milenial en este contexto específico. De acuerdo con el autor Chiavenato (2009) la remuneración consiste en la contraprestación, ya sea económica o en especie, que recibe un trabajador a cambio de los servicios prestados. Incluye la remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones, que pueden variar de una organización a otra.

Estas conclusiones se basan en el análisis de los datos recopilados y en la comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación. Se sugiere revisar detalladamente las secciones correspondientes del documento para obtener más información sobre los resultados y las implicaciones de esta investigación.

Se considera que esta investigación tuvo algunas limitaciones, particularmente en este artículo se empleó únicamente dos criterios de inclusión, el primero que fueran mexicanos que estuvieran laborando en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la UANL por lo que no

Variables que inciden en la retención de talento, generación Milenial

fueran trabajadores independientes, y el segundo que hubieran nacido entre 1980 y el 2000. En consecuencia, las características sociodemográficas y laborales de la muestra final fueron diversas y la distribución de los participantes no fue equitativa; por lo tanto, el único análisis que fue posible realizar con referencia a éstas fue el que la relación con el sexo. Como desafío futuro se plantea delimitar otras variables como pudieran ser: home office, liderazgo, beneficios no monetarios, ya que día con día las generaciones van cambiando y requiriendo otro tipo de incentivos que les son importantes para mantenerse en una organización y con base en esto determinar los criterios de inclusión / exclusión antes de buscar la muestra.

Bibliografía:

- Alvarado, A. E. (2017). Motivación laboral como factor de disminución de rotación de personal en las organizaciones (Tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá.
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17085>
- Ambriz, T. K. (2016). Comparación del nivel de motivación laboral entre docentes del turno matutino y vespertino de la Universidad Don Vasco (Tesis de pregrado). Universidad Don Vasco, Escuela de Psicología, Uruapan, Michoacán.
<http://132.248.9.195/ptd2016/octubre/0751374/Index.html>
- Andresen, M.; Domsch, M. & Cascorbi, A. (2007) Working unusual hours and its relationship to job satisfaction: a study of European maritime pilots. *Journal of Labor Research*, 28, 714-734 <https://doi.org/10.1007/s12122-007-9010-5>
- Báez, P., Esquivel, L., Núñez, B., Rojas, M. y Zavaleta, F. (2017). Influencia del Clima, Motivación y la Satisfacción Laboral en la Rotación Laboral de la Generación "Y" en las Entidades Bancarias de la Ciudad del Cusco (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, Santiago de Surco.
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/8432>
- Báez, R. A.; Hernández, F. G. & Cordero, L. M. (2013). Análisis de la motivación laboral como factor de Eficiencia en la empresa. Caso: Santiz, S.A. de C.V. *Red Internacional Investigadores en Competitividad*, 7(1), 317-336.
<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/292/1436>
- Bravo, M.; Peiró, J. M. & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. *Tratado de psicología del trabajo*, 1, 343-394.
- Caligiuri, P. & Cascio, W. F. (2000). Sending women on global assignments: Challenges, myths and solutions. *The Journal of Total Rewards*, 9(2), 34.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing human resources*. (5th edition) Colorado: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. (8va edición). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (2da edición). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

- Chiavenato, I. (2009b). Capítulo 9: Motivación. En Autor (2da edición), *Comportamiento Organizacional* (pp. 235-270). McGraw-Hill/Interamericana Editores. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organiza_cional_La_dinamica_en_las_organizaciones.pdf
- Chiavenato, I. (2011). Capítulo 2: Las personas. En Autor (Novena edición), *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (pp. 37-64). McGraw-Hill/Interamericana Editores. <http://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/565>
- Contreras, M. M. (2016). Influencia de factores de higiene y motivación en la satisfacción laboral, en el interés por salir, así como en el interés por permanecer en la empresa; bajo un modelamiento estructural de trayectorias, en personal que labora en una Empresa Manufacturera en la República Mexicana (Tesis de Maestría). UNAM, Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración. <http://132.248.9.195/ptd2016/junio/0746560/Index.html>
- Cruz, M. (2018). Cosmovisión andina e interculturalidad: una mirada al desarrollo sostenible desde el sumak kawsay. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, (5), 119-132.
- Flores, J. G. (1992). Análisis de datos cualitativos: aplicación al caso de los datos procedentes de grupos de discusión. Universidad de Sevilla. <http://hdl.handle.net/11162/2864>
- Gómez, L. R.; Balkin, D. & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (5ta edición). Pearson Educación SA.
- Igbaria, M. & Greenhaus, J. H. (1992). Determinants of MIS employees' turnover intentions: A structural equation model. *Communications of the ACM*, 35(2), 34-49. [10.1145/129630.129631](https://doi.org/10.1145/129630.129631)
- Igbaria, M. & Shayo, C. (1997). The impact of race and gender differences on job performance evaluations and career success. *Equal Opportunities International*. 16(8), 12-23. <https://doi.org/10.1108/eb010703>
- Locke, J. (1976). The Correspondence of John Locke.
- Madero, S. (2009). *Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales* (No. 5704). Universidad Javeriana-Cali.
- Maslow, A., & Lewis, K. J. (1987). Maslow's hierarchy of needs. *Salenger Incorporated*, 14(17), 987-990.
- McCloskey, D. W.; & Igbaria, M. (2003). Does "out of sight" mean "out of mind"? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 16(2), 19-34. <http://dx.doi.org/10.4018/irmj.2003040102>.
- Mowday, R. T.; Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). Measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Real Academia Española. (2022). Diccionario de la lengua española. Obtenido de <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>
- Riggio, R. E. (2018). Motivation. En Autor (Séptima edición), *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* (pp. 215-246). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315620589>

Variables que inciden en la retención de talento, generación Milenial

- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). Capítulo 7: Conceptos de motivación. En Autor (Décimo quinta edición), *Comportamiento Organizacional* (pp. 201- 238). México: Pearson.
- Rodríguez, J. (2005). *El factor humano en la empresa* (1a ed.). Barcelona, España: Editorial Deusto.
- Rositas-Martínez, J. (2005). Factores Críticos de Éxito en la Gestión de Calidad y su Grado de Presencia e Impacto en la Industria Manufacturera Mexicana (Tesis Doctoral), Universidad Autónoma de Nuevo León, UANL, San Nicolás de los Garza.
- Silverman, L. (2006). How Do You Keep the Right People on the Bus? Try Stories. *The Journal for Quality and Participation*. 29(4), 11-15.
- Syed T. H.; Adeel A. and Syed A. M. (2007) "Impact of Non-Financial Rewards on Employee Motivation: (A case of Cellular Communication Service providing sector of Telecom Industry registered under PTA in Islamabad)". *The Business Review, Cambridge*. 7(2), 272-277. <http://dx.doi.org/10.18034/4ajournal.v9i1.51>
- Tovar, C. Y. (2017). Comparación del nivel de motivación laboral entre una organización pública y una privada (Tesis de pregrado). Universidad Don Vasco, Escuela de Psicología, Uruapan-Michoacán. <http://132.248.9.195/ptd2018/mayo/0773680/Index.html>
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American review of public administration*, 33(1), 70-90. <https://doi.org/10.1177/0275074002250254>

Anexo 1: Instrumento de medición.

Instrumento presentado en una escala de Likert de 5 puntos, se presenta el constructo y los ítems que le componen:

Motivación laboral

- ¿La empresa me motiva con proyectos y actividades que mejoran mi desarrollo?
- ¿Mi jefe inmediato me motiva a tener una actitud positiva frente a la cultura organizacional?
- ¿Lo que me motiva principalmente es el logro de los objetivos y las metas que me propongo?
- ¿Me es muy motivante el ser promovido en mi trabajo?

Capacitación

- ¿Continuamente recibo cursos de capacitación por parte de la empresa?
- ¿La capacitación que recibo es adecuada para desempeñar mi trabajo?
- ¿Se me capacita continuamente para desempeñar diferentes puestos dentro de la empresa?
- ¿Considero que, con la capacitación recibida, mejoro mis oportunidades de desarrollo en la empresa?
- ¿Puedo hacer mejor mi trabajo debido a las capacitaciones recibidas?
- En el tiempo que ha estado en la empresa, ¿he asistido a dos o más cursos de capacitación?

Satisfacción Laboral

- ¿El lugar donde laboras es la mejor empresa para trabajar?
- ¿Recibo buen trato por parte de la empresa?
- ¿Estoy orgulloso de decirle a las personas que trabajo en esta empresa?
- Considerando todo, ¿estoy satisfecho trabajando para esta empresa?
- ¿La empresa se preocupa por llenar las vacantes con personas de la empresa antes de reclutar personas externas?
- ¿Estoy satisfecho con las oportunidades de trabajo en la empresa?
- ¿Las promociones se dan a quien las merece?
- ¿Estoy satisfecho con las oportunidades de entrenamiento?

Desarrollo Profesional

- Recibo la posibilidad de promoción dependiendo de mi rendimiento

Variables que inciden en la retención de talento, generación Milenial

- Recibo la posibilidad de ser transferido o promovido dependiendo de mi preparación
- Recibo la posibilidad de ser transferido o promovido dependiendo de mi necesidad de desarrollo profesional
- Recibo la posibilidad de desarrollar proyectos por iniciativa propia y se me asignan los recursos necesarios
- Considero que con un buen desempeño e iniciativa puedo lograr una estabilidad laboral

Remuneración

- Considero que mis actividades laborales corresponden con la remuneración que percibo
- La remuneración que me paga la empresa corresponde al esfuerzo que realizo en mis actividades laborales
- Considero que el tabulador de remuneraciones que existe en la empresa donde trabajo es el adecuado a las funciones de cada puesto
- El esfuerzo de mi trabajo está correctamente compensado en mi remuneración

Retención del Talento

- Veo un futuro para mí dentro de esta compañía
- Si fuese por mí, definitivamente estaría trabajando para esta compañía durante los siguientes cinco años
- Si quisiera hacer otro trabajo o función, buscaría primero las posibilidades dentro de esta compañía
- Me encanta trabajar para esta compañía
- Dentro de esta compañía mi trabajo me satisface
- Estoy planeando trabajar para otra compañía dentro de un periodo de tres años
- Si recibiese una atractiva oferta de trabajo de otra compañía, la tomaría
- El trabajo que hago es muy importante para mí