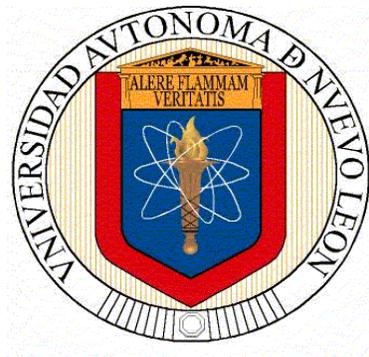


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**FACTORES DEL SALARIO EMOCIONAL QUE MEJORAN LA
RETENCIÓN DEL PERSONAL PERTENECIENTE A LA GENERACIÓN
“X” Y “Y” DEL AREA METROPOLITANA DE MONTERREY**

**PRESENTADA POR:
RUTH ISELA MARTÍNEZ VALDEZ**

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE:
DOCTORADO EN FILOSOFÍA CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN**

ENERO 2023

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
División de Estudios de Posgrado**

Comité doctoral de Tesis:

Aprobación de la Tesis:

**Dra. Adriana Segovia Romo
Presidente**

**Dr. Juan Patricio Galindo Mora
Secretario**

**Dr. Abel Partida Puente
Vocal 1**

**Dra. María Mayela Terán Cázares
Vocal 2**

**Dra. Argelia Vargas Moreno
Vocal 3**

Monterrey, N.L., México

Enero, 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que enseguida presento es producto de mi propio trabajo y, hasta donde estoy enterado, no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales e ideas que por ser de otras personas le ha dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Ruth Isela Martínez Valdez

Firma: _____

Fecha: _____

ABREVIATURAS Y TÉRMINOS TÉCNICOS

Generación X	Cohorte demográfica que comprende a los nacidos entre 1965-1982
Generación Y	Cohorte demográfica que comprende a los nacidos entre 1983-1999
Salario emocional	son los incentivos no económicos que se da a los trabajadores de una organización se encuentren motivados al tener un buen ambiente laboral, jornadas de trabajo flexibles, mejor calidad de vida.
gen. X	generación X
gen. Y	generación Y
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
ENOE	Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo
PEA	Población Económicamente Activa
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
BVT	Balance entre Vida y Trabajo

Contenido

Resumen	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO	4
1.1 Antecedentes del problema para Investigar	4
1.1.1 Hechos actuales que contextualizan el problema	5
1.1.2 Causas y Consecuencias del problema a investigar	11
1.1.3 Gráfica de causas y consecuencias del problema a investigar	12
1.2 Planteamiento teórico del problema de investigación	13
1.2.1 Antecedentes Teóricos de la variable dependiente la Y Retención de Personal	13
1.2.2 Antecedentes de investigaciones teóricas de retención de personal con respecto a las variables independientes propuestas	15
1.3 Pregunta Central de Investigación	18
1.4 Objetivo General de la Investigación	18
1.4.1 Procesos Metodológicos de la Investigación	19
1.4.2. Objetivos Específicos o de resultados	19
1.5 Hipótesis General de la Investigación	19
1.6 Metodología	20
1.7. Justificación de la Investigación	20
1.8 Delimitaciones del estudio	22
1.9 Matriz de Congruencia	23
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	24
2.1 Marco Teórico de la Variable dependiente - Retención de Personal.	24
2.1.1 Teorías y definiciones.	24
2.1.2 Investigaciones aplicadas sobre la variable Y -Retención de personal	28
2.2 Marco teórico y estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes.	30
2.2.1 Factores del salario emocional, “Variable Independiente-X1 Sentido de pertenencia”.	30
2.2.2 factores del salario emocional -Variable independiente X2 Ambiente laboral	33
2.2.3 Factores del salario emocional -Variable independiente X3 Flexibilidad de horario	37
2.2.4 Factores del salario emocional Variable independiente- X4 Home office (trabajo en casa)	41
2.2.5 Factor del salario emocional - Variable Independiente X5 Balance entre Vida y Trabajo	45
2.3 Hipótesis Operativas	48
2.3.1 Modelo gráfico de la hipótesis	49
2.3.2 Modelo de Relaciones teóricas con las Hipótesis	50
CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	51

3.1 Tipo y diseño de la investigación	51
3.1.1 Tipos de Investigación	51
3.1.2 Diseño de la investigación	52
3.2 Método de recolección de datos	53
3.2.1 Operacionalización de las variables de la hipótesis	53
3.2.2 Elaboración de la encuesta	55
3.2.3 Método de evaluación de expertos	56
3.3 Población, marco muestral y muestra	58
3.3.1 Tamaño de la muestra.	59
3.3.2 Sujetos de estudio	61
3.4 Métodos de análisis	62
3.5 Prueba Piloto	62
<i>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS</i>	<i>64</i>
4.1 Estadísticos descriptivos	64
4.2 Estadísticos básicos de los datos muestrales	67
4.3 Resultados finales de Regresión lineal múltiple	71
4.3.1 Análisis de Medias	71
4.3.2 Análisis estadístico de Regresión Lineal Múltiple	71
4.3.2.1 Análisis de los resultados de la generación X	72
4.3.2.2 Análisis de los resultados generación Y	76
4.3 Comprobación de hipótesis	81
<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	<i>85</i>
<i>REFERENCIAS</i>	<i>98</i>
<i>ANEXOS</i>	<i>117</i>

Índice de tablas

Tabla 1. Número de deserción laboral por grupos de edad en Nuevo León....	5
Tabla 2. Comparación de Edad de Generaciones	9
Tabla 3. Comparación de factores que influyen en cada generación.....	10
Tabla 4. Matriz de Congruencia de retención del personal	23
Tabla 5. Teorías de motivación asociadas a la retención del personal.....	25
Tabla 6. Modelo de relaciones teóricas con las hipótesis	50
Tabla 7. Variables de Investigación e indicadores de medición	53
Tabla 8. Distribución de ítems del instrumento de medición	56
Tabla 9. Resumen de resultados de la evaluación de expertos	58
Tabla 10. Población Económicamente Activa (PEA) por grupo de edad en N.L.....	58
Tabla 11. Población por estratos usando la fórmula de población finita	59
Tabla 12. Número de Variables Predictoras y R2	60
Tabla 13. Distribución de estratos por el método de variables predictoras. .	61
Tabla 14. Alpha de Cronbach por variable	63
Tabla 15. Prueba de Levene	69
Tabla 16. Supuesto de no autocorrelación	70
Tabla 17. Colinealidad.....	70
Tabla 18. Estadísticos descriptivos.....	71
Tabla 19. Estadísticos descriptivos generación X	72
Tabla 20. Correlación de Pearson de la generación X	73
Tabla 21. Modelos resultantes de la regresión generación X.....	74
22. ANOVA regresión generación X.....	74
Tabla 23. Análisis de coeficientes generación X.....	75
Tabla 24. Determinación de la media generación Y	76
Tabla 25. Correlación de Pearson generación Y	77
Tabla 26. Resumen del modelo regresión generación Y	78
Tabla 27 ANOVA regresión generación Y	78
Tabla. 28. Coeficientes de la regresión para la generación Y	79
Tabla 29. Variables independientes que salieron significativas por generación.....	80
Tabla 30. Resultados de la Hipótesis operativas de la X	81
Tabla 31. Resultados de la Hipótesis operativas de la Y	82
Tabla 32. Criterios para evaluar el impacto con base a β	83

Índice de Figuras

Figura 1. Situaciones laborales que influyen en la retención laboral.....	12
Figura 2. Teoría de los dos factores de Herzberg y factores del salario emocional	15
Figura 3. Modelo gráfico	50
Figura 4. Género de los encuestados.....	64
Figura 5. Edad de los encuestados	65
Figura 6. Estado civil	65
Figura 7. Escolaridad	66
Figura 8. Giro de la empresa	66
Figura 10. Normalidad y regresión lineal de residuos	67
Figura 11. Regresión parcial de las variables SP, AL y FH.....	68
Figura 12. Regresión parcial HO y BVT	68
Figura 13. Distribución de residuos de retención de personal y variables independientes	69
Figura 14. Modelo gráfico final del análisis de las dos generaciones	¡Error! Marcador no definido.
Fuente: elaboración propia	¡Error! Marcador no definido.
Figura 15. Modelo gráfico generación X.....	75
Fuente: elaboración propia	75
Figura 16. Modelo gráfico generación Y.....	80

Resumen

El propósito de la presente tesis fue determinar los factores del salario emocional que mejoran la retención del personal perteneciente a la generación X y de la generación Y en el Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México. Esta investigación fue enfocada en el personal directivo de las empresas de manufactura, comercio, servicios, educación y gobierno en el Área Metropolitana de Nuevo León. Para determinar las variables independientes que influyen en la variable dependiente en este caso retención del personal, se consultó literatura actualizada en base de datos de la UANL, CONACyT y Emerald, a partir de la cual primeramente se construyó el marco teórico, en donde se demostró que estas eran: sentido de pertenencia, ambiente laboral, flexibilidad de horario, home office y balance entre vida y trabajo. Ya determinadas las variables se estableció el modelo que explica el problema de investigación y se indicó cual era el método de análisis para llegar a la solución del problema de investigación y se indicó cual era el método de análisis para llegar a la solución del problema planteado. En esta investigación se seleccionó el método estadístico de regresión lineal múltiple. Posteriormente se realizó el instrumento de medición, el cual fue validado primeramente por expertos y posteriormente fue aplicado a una muestra piloto para corroborar su fiabilidad. Ya comprobada la fiabilidad del instrumento de medición, este se aplicó a la muestra total seleccionada para la obtención de datos, los cuales al ser analizados mediante el método estadístico de regresión lineal múltiple arrojaron como resultados las variables de impacto en las dos generaciones estudiadas. Para la generación X las variables que tienen impacto en la variable dependiente retención de personal fue sentido de pertenencia, ambiente social y flexibilidad de horario. Para la generación Y las variables que inciden en la retención de personal fueron sentido de pertenencia, ambiente laboral, home office y balance entre vida y trabajo. Con lo anterior mencionado esta investigación proporciona a los gerente de recursos humanos herramientas para retener al personal de las generaciones antes mencionadas aplicando las estrategias adecuadas para ello.

INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales la retención de personal es uno de los principales desafíos a los que se enfrentan las organizaciones, esto debido a que las empresas están en un momento en que cuatro generaciones están conviviendo en el entorno laboral, cada una de estas generaciones crecieron y desarrollaron en ambientes diferentes que provoca que sus valores y motivación sean diferentes entre sí.

Con respecto a lo anterior cabe mencionar que las personas de las nuevas generaciones son más conscientes de los factores emocionales en su área de trabajo, buscan un equilibrio entre los beneficios sociales y los económicos, buscan conectar en la empresa a través de sentir que pertenecen a la organización, que su entorno laboral sea de calidad y que existan políticas de equilibrio entre vida y trabajo y flexibilidad laboral, factores que pertenecen al salario emocional. A lo largo de la investigación, se analizarán los factores del salario emocional que mejoran la retención de personal de las generaciones “X” y “Y” que laboran los niveles directivos en instituciones del Área Metropolitana de Monterrey.

El objetivo de esta investigación es evaluar los factores del salario emocional que mejoran la retención del personal directivo perteneciente a la generación X y generación Y en las instituciones públicas y privadas del Área Metropolitana de Monterrey. Para el logro de este objetivo, la presente tesis se presenta en cuatro capítulos. En el primer capítulo se plantean los antecedentes y el mapa mental del planteamiento del problema. Se menciona la pregunta central de investigación, así como sus objetivos y alcance de esta. En el segundo capítulo se muestran los estudios teóricos y empíricos que se han realizado en torno al tema de investigación y de las variables de estudio. En el tercer capítulo se detalla la metodología utilizada, para la cual se diseñó un instrumento de medición, se llevó a cabo la operacionalización de las variables para su evaluación. En el capítulo 4, se propone un modelo de regresión lineal múltiple, utilizando la herramienta IBM SPSS 21. Finalmente se hace una discusión de resultados encontrados y recomendaciones

para las empresas con respecto a la retención de personal en instituciones del Área Metropolitana de Monterrey.

CAPÍTULO 1. NATURALEZA Y DIMENSIÓN DEL ESTUDIO

En este capítulo se presentará un esquema del planteamiento del problema, iniciando con los antecedentes, los cuales deberán explicarse con base en lo encontrado en la literatura, se expondrán hechos actuales que contextualizan el problema, las causas y consecuencias del problema a estudiar y el mapa mental. También, se presentará el planteamiento teórico del problema incluyendo la justificación teórica y aplicada de las variables dependientes e independientes. Se declararán la pregunta de investigación, los objetivos metodológicos y específicos, así como el planteamiento de la hipótesis general.

1.1 Antecedentes del problema para Investigar

Actualmente las organizaciones se encuentran en un entorno globalizado, que exige que se logre tener una ventaja competitiva frente a sus competidores que buscan el liderazgo. Es por esto por lo que el talento humano se convierte en el eslabón que fortalece con sus habilidades y capacidades esta competitividad. Sin embargo, las empresas se concentran en los salarios económicos para mantener el a los empleados y esto solo disminuye la retención del personal ya que en la actualidad las nuevas generaciones buscan otros aspectos tales como flexibilidad de horario, balance entre vida y trabajo para seguir en su trabajo (Nolazco y Rodríguez, 2020).

En relación con lo anterior, hoy en día las personas permanecen en sus trabajos no solo por el dinero, hay otros factores que tienen que ver más con su bienestar emocional que con su sueldo. Entre los factores que inciden en la retención del personal se encuentran: un ambiente laboral agradable, mejores condiciones de trabajo, ser reconocidos y sentirse parte de la empresa, tener un equilibrio entre su trabajo y su vida personal, mejores horarios de trabajo y la posibilidad de trabajar desde casa (Díaz y Quintana, 2021).

Como consecuencia de los anteriores, las pérdidas por no retener personal en Estados Unidos ascienden a 605,000,000 millones de dólares al año (Deloitte.

2017). Además, en estudios del Work Institute (2018) se muestra que el 12% de los empleados pertenecientes a la generación Y abandonan la organización por no encontrar un balance entre su trabajo y su vida personal, el 11% renuncian a sus empleos por un mal ambiente laboral, el 85% considera que el sentido de pertenencia es un factor importante para permanecer en la empresa. Por su parte, en Europa y América asignan un porcentaje importante de sus presupuestos en programas de retención para evitar pérdidas económicas provocadas por la fuga de talento; Francia 51%, Italia 45%, Alemania 30%, España 18%, Canadá 16%, Suecia 11%, Estados Unidos 1%, en contraste con México que solo invierte <1% (OCDE, 2020).

1.1.1 Hechos actuales que contextualizan el problema

Según datos del INEGI en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2020) la población total durante el primer semestre del 2019 en Nuevo León es de 5,606,741 y la Población Económicamente Activa (PEA) es de 2,613,855. En la tabla 1 se muestra el número de deserciones laborales en un mismo período por factores de ambiente laboral, flexibilidad de horario, home office y balance entre vida y trabajo en Nuevo León según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2020).

Tabla 1. Número de deserción laboral por grupos de edad en Nuevo León

Factor	Período	Generación X	Generación Y
		40-57	23-39
Ambiente laboral	1er Trimestre 2019	18,001	34,036
	1er Trimestre 2020	29,555	38,578
Flexibilidad de horario y home office	1er Trimestre 2019	21,699	52,268
	1er Trimestre 2020	26,043	56,748
	1er Trimestre 2019	22,098	70,590
BVT	1er Trimestre 2020	29,738	103,486

Fuente: Elaboración propia con información del ENOE (2020).

En concordancia con lo anterior, según datos del INEGI (2020) la Población Económicamente Activa (PEA) en México es de 57, 349, 577 de los cuales el 22.7% pertenecen a la Generación Y, de la cual se espera sean el 75% de la fuerza laboral para el 2025. Algo similar son los datos que presentó Deloitte (2017) que señalaba que el 38% de este grupo de edad pretenden abandonar su empleo actual y solo 25% espera permanecer en la misma empresa máximo 5 años, la causa de esto se debe a que prefieren empresas que les permita pasar menos horas encerrados en una oficina, motivo por el cuál es relevante saber que los retiene en sus trabajos.

De igual manera, según la encuesta de Kelly Services TELM (2019) el 50% de los entrevistados permaneció en un período entre 3 y 5 años en su último trabajo, un 12% estuvo al menos 6 meses y el 38% entre 3 y 5 meses. En este estudio se encontró que para la generación Y es más significativo un trabajo flexible, el home office y el tiempo libre que le permita lograr un balance entre lo personal y laboral como factores decisivos para permanecer en un empleo.

Por otro lado, Deloitte (2017) aplicó una encuesta en 10,455 empleados de 36 países la cuál arrojó que el 42% de los integrantes de la generación X para permanecer en una empresa buscan oportunidades para aprender y desarrollar habilidades, así como compensaciones justas, en cambio, el 66% de los jóvenes de la generación Y desean permanecer en el mismo período siempre y cuando la empresa les ofrezca horarios flexibles que les permitan tener un balance entre vida y trabajo.

Algo semejante ocurre con datos del U.S Department of Labor (2020) que destaca que la tasa de retención de personal en Estados Unidos es del 90% en empresas de la industria de finanzas, seguros, educación, manufactura, alimentos, hotelera y gobierno, según datos del 2018, el 30% de las nuevas contrataciones permanece en promedio 6 meses y el 25% de los empleados de la generación Y han tenido más de 5 trabajos lo cual representa un costo de \$600 mil millones al año. Por su parte, Willis Towers (2019) encontró que el 60% de quienes pertenecen

a la generación Y están abiertos a nuevas oportunidades de trabajo contra un 45% de los de la generación X (Willis Towers Watson, 2019).

Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2022) la tasa de empleo en México es del 61.9% la cual considera a las personas en edad para trabajar (15 a 64 años), y aunque durante el año 2020 la tasa de retención de personal ha aumentado en un 10% con respecto a los últimos cinco años, la productividad bajo en 8.8% esto debido a que el confinamiento por COVID-19 incrementó las horas de trabajo y afectó el balance entre vida y trabajo.

a) Salarios de los empleados

En México los salarios se componen en primer lugar del salario económico el cual Ley Federal del Trabajo (LFT) en el artículo 82 lo define como la retribución que percibe el trabajador por parte del patrón, este salario puede ser fijo, variable y mixto. Además, existen prestaciones emocionales (compensaciones no monetarias) es decir el salario emocional, que busca satisfacer las necesidades personales y profesionales y que procura una mejora calidad de vida y salud a quien lo percibe (Salvador, Torrens, Vega y Noroña, 2021).

Salario emocional

Cabe señalar que esta investigación se enfoca en el salario emocional, esto debido a que en los últimos años lo que motiva a los empleados actuales es disponer de una mayor flexibilidad de horario y un adecuado balance entre la vida y trabajo y otros aspectos emocionales (OCDE, 2022). Es necesario recalcar, que las políticas organizacionales son clave para retener al personal, especialmente en puestos de nivel jerárquico alto en donde el salario económico ya no es un factor para que el personal permanezca en su puesto, por consiguiente, la estructura organizacional requiere un cambio en el esquema de compensaciones que tenga un complemento

emocional que motive y satisfaga al trabajador a decidir permanecer en la empresa (Ferris, Harris, Russell y Maher, 2018).

Debido a lo mencionado en el párrafo anterior, las empresas están trabajando en implementar programas atractivos para el personal y con ello se busca lograr un sentido de pertenencia, un ambiente laboral agradable, flexibilidad de horario, compensaciones competitivas, oportunidad de desarrollo, políticas para hacer home office, programas de balance entre vida y trabajo que mantengan niveles altos de retención de personal (Madero, 2019; O'Sullivan, 2019; Chung y Van Der Hust, 2018; Oludayo, Falola, Ahaka y Fatogun, 2018).

Es necesario definir el salario emocional, para Rodríguez (2017) son los incentivos no económicos que se da a los trabajadores de una organización se encuentren motivados al tener un buen ambiente laboral, jornadas de trabajo flexibles, mejor calidad de vida. Por su parte, De Sousa, Ledimo y Martín (2018) lo define como las acciones de la empresa para crear un ambiente laboral en el que los empleados se sientan satisfechos y contentos lo que contribuye a que permanezcan a largo plazo en sus puestos y se cumplan los objetivos establecidos.

Por su parte, Suárez (2016) manifiesta que el salario emocional incide en la retención del personal en las empresas que implementan prestaciones emocionales tales como: capacitación, comunicación, reconocimiento, ambiente laboral adecuado, flexibilidad de horario y un trabajo desafiante logran mayor fidelidad al trabajo, en consecuencia, aumenta el nivel de retención y mejora la competitividad de la organización.

En ese orden de ideas, Silvestre y Cruz (2016) señala que existe una relación entre la retención del personal, el salario emocional y las tres generaciones que convergen actualmente en las organizaciones. Esta convivencia es fuente de innovación para la empresa, como la formación de equipos de trabajo eficientes, sin embargo, también se presentan fricciones entre ellos ya que los motivan deseos,

intereses y expectativas distintas lo cual genera conflictos que influyen en la tasa de retención.

Por consiguiente, en México 8 de cada 10 empresas está trabajando en establecer políticas de salario emocional para aumentar los niveles de retención de personal y obtener un crecimiento del en la productividad, el resultado de implementar dichas estrategias es tener trabajadores cómodos y felices y genera beneficios tales como: menor rotación de personal, mejora la reputación de la empresa, hay un mayor sentido de pertenencia, fomenta el trabajo en equipo y se crea un ambiente laboral agradable para trabajar (Stein y Rábago, 2021).

b) Generaciones

Con respecto a las generaciones de estudio en la tabla 2 se muestran las edades de cada una de ellas.

Tabla 2. Comparación de Edad de Generaciones

Generación	Época	Edad
Generación X	1965-1982	40-57
Generación Y	1983-1999	23-39

Fuente: Elaboración propia adaptada de Silvestre y Cruz (2016)

Según datos mostrados por United States Census Bureau (2016) el 21% de la población mundial pertenece a la generación X, que les tocó vivir en un entorno familiar complicado, crecieron en un hogar de padres divorciados o ausentes por las largas jornadas laborales, el entorno en el que desarrollaron era cambiante e inseguro, son personas materialistas y no tan exitosos como los Baby Boomer, en cuanto al trabajo, maduros, profesionales preparados, a ellos su trabajo los autodefine, para este grupo de edad es valioso el reconocimiento, buenas evaluaciones de desempeño y es importante tener buenas relaciones con sus compañeros.

En este mismo estudio el United States Census Bureau (2016), se encontró que la generación Y son el 40% de la población mundial, fueron educados en un entorno familiar de apoyo, por lo que tienen confianza en sí mismos y mentalidad ganadora. Se preocupan mucho por el ambiente y la ecología, son honestos y exitosos, en lo laboral buscan destacar y ser promovidos en períodos cortos, han tenido experiencias de intercambio en otros países lo que ha desarrollado en ellos una gran apertura a la diversidad, sus intereses personales están sobre los de su lugar de trabajo, valoran la flexibilidad, no funcionan en estructuras rígidas y buscan un trabajo interesante (Madero, 2019). En la tabla 3 se muestra la comparación entre los factores que influyen en cada una de las generaciones de esta investigación.

Tabla 3. Comparación de factores que influyen en cada generación

Generación X	Generación Y
Respeto de mis superiores	Balance entre vida y trabajo
Estabilidad laboral	Responsabilidad social
Retroalimentación	Buen ambiente laboral
Buen sueldo	Sentido de pertenencia
Oportunidad de Promociones	Flexibilidad de Horario
Que el trabajo sea interesante	Trabajo desafiante

Fuente: elaboración propia adaptada de López (2018), Marita y Kerr (2018), Madero (2019)

Como se ha mencionado anteriormente, estas generaciones conviven en su trabajo, sin embargo como tienen una visión diferente del trabajo, les motivan diferentes cosas lo que provoca conflictos entre ellos, en la actualidad tanto personal de las dos generaciones ocupan puestos directivos, gerenciales y de nivel jefatura pero para retenerlos las organizaciones deben tener planes de acción pertinentes, por ejemplo para los de generación X, un factor importante es el reconocimiento y una remuneración económica alta, en cambio para los de la generación Y el salario económico ya no es suficiente y buscan una conexión emocional con el trabajo a

través del sentido de pertenencia, buen ambiente laboral, flexibilidad de horario y un balance entre vida y trabajo, es decir un salario emocional (Nolazco y Rodríguez, 2020).

1.1.2 Causas y Consecuencias del problema a investigar

Sin duda, las empresas enfrentan el reto de lograr una ventaja competitiva entre sus competidores, por ello, establecer políticas que aumenten los niveles de retención para personal tiene un papel preponderante en la gestión del capital humano, la fuga de empleados de las compañías tiene un alto costo económico disminuye la productividad, además, se pierde experiencia, habilidades y conocimientos valiosos para la compañía (Butt, Lodhi y Shahzad, 2020).

Cabe mencionar que entre las razones organizacionales para abandonar una empresa se encuentran el sueldo, la oportunidad de ascenso, un mal liderazgo de sus superiores y el estrés en el trabajo, con respecto a los motivos personales se encuentran la rigidez de horario, el estar demasiado tiempo en la oficina, no tener tiempo libre para pasarlo con familia y amigos, malas relaciones con sus compañeros (Kelly Services, 2019).

Concerniente a los factores que mejoran la retención de personal se encuentra el sentido de pertenencia, los trabajadores quieren ser parte de la visión de la organización, compartir los valores organizacionales, así como ser tomados en cuenta para las decisiones de la empresa, la falta de estos factores provoca baja productividad y fuga de talento (Scoulas, 2021). Otro factor importante es el ambiente laboral, la falta de un entorno adecuado para trabajar provoca estrés, insatisfacción y desmotivación que son las principales razones que disminuyen la tasa de retención del personal (Naz, Li, Nisar, Khan, Amhad y Anwar, 2020).

Como se mencionó en los párrafos anteriores, para los que pertenecen a la generación Y es importante que las empresas tengan programas de flexibilidad de horario, para organizar sus actividades, aquellas organizaciones que tienen horarios

rígidos presentan problemas de ausentismo y llegadas tarde del personal que se traducen en sanciones económicas que provocan la salida voluntaria del personal (Madero, 2019). En cuanto al home office, aquellos centros de trabajo que no cuenten con políticas de este tipo de práctica provoca que aumente el ausentismo, la rotación de personal y la productividad, ya que los trabajadores sienten que no se atienden sus necesidades emocionales (Chung y Lipe, 2020).

Otro factor que impacta la retención del personal son los programas de balance entre vida y trabajo, no contar con ellos tiene un efecto negativo en el personal, ya que los extensos horarios de trabajo no permiten que tengan horas de calidad con la familia o tiempo libre esto provoca enfermedades de tipo emocional como el estrés crónico, cansancio y ansiedad que terminan con la renuncia del trabajador y baja la tasa de retención de la organización (Marx, Reinmann y Diewald, 2021).

1.1.3 Gráfica de causas y consecuencias del problema a investigar

En el mapa mental del problema a estudiar (fig. 1) se muestran las situaciones laborales y personales de los trabajadores que influyen en la disminución de retención del personal en las organizaciones.

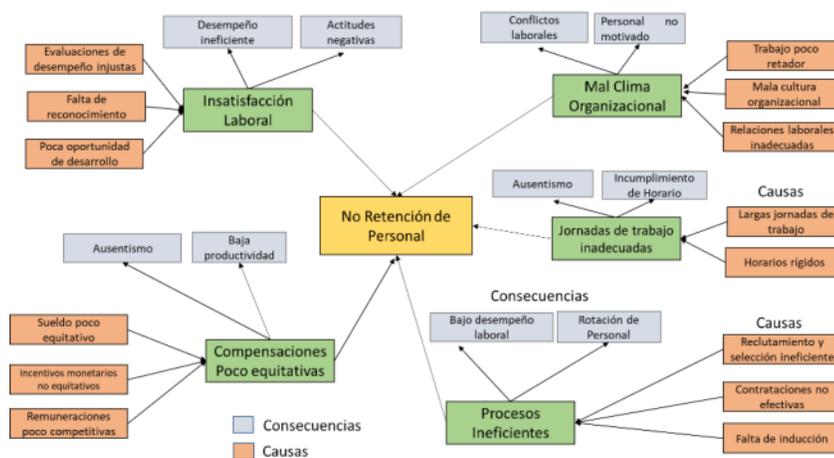


Figura 1. Situaciones laborales que influyen en la retención laboral.
Fuente: *Elaboración propia.*

1.2 Planteamiento teórico del problema de investigación

La falta de un salario emocional adecuado se relaciona en forma negativa con la retención del personal perteneciente a la generación X y a la generación Y, del Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México.

1.2.1 Antecedentes Teóricos de la variable dependiente la Y Retención de Personal

La retención del personal se logra a través de implementar prácticas que eviten la fuga de empleados que han desarrollado conocimientos en la organización, conocen su funcionamiento y proyectos de esta, al fugarse personal de la empresa a otros centros de trabajo baja la retención del personal, lo que provoca una pérdida de económicos y capital; lo que pone en evidencia las deficiencias en los procesos de gestión de capital humano (Garcés, Londoño, Méndez y Martínez, 2016).

Por lo anterior, las organizaciones enfrentan tres desafíos, en primer lugar, el entorno laboral que exige que los empleados tengan habilidades en tecnología y digitalización de la información; segundo retener a la gente de las generación Y que cuentan con estas capacidades y son flexibles a los cambios pero también son menos leales que sus generaciones antecesoras además, lograr que las dos generaciones complemente sus conocimientos; y tercero crear *employer branding* ya que estos jóvenes buscan empresas que les ofrezcan un sentido de pertenencia, un ambiente laboral agradable, flexibilidad de horario, home office y balance entre trabajo y vida personal, que empresas con procesos rígidos no les ofrecen a su personal (Marx, Reinmann y Diewald, 2021).

Con respecto a la retención del personal Méndez, Rivas y Ramírez (2014), la definen como el movimiento de entrada y salida permanente de los trabajadores en un lapso de tiempo, se obtiene dividiendo el número de empleados que ingresaron a las empresas en un período determinado entre las personas que se mantienen en ese período multiplicado por cien, esto permite conocer la estabilidad de la

compañía y tomar medidas para retener las habilidades, experiencia y conocimiento que le darán a las organizaciones ventajas competitivas.

La retención del personal es una de las actividades prioritarias de la gestión de recursos humanos, para mantenerlos motivados se debe garantizar que el personal permanezca en la organización y para conseguirlo deben políticas flexibles y programas de incentivos inteligentes que promuevan el bienestar emocional del empleado (Madero, 2019; O'Sullivan, 2019; Chung y Van Der Hust, 2018; Oludayo, 2018).

Para comprender lo anterior es importante conocer las teorías motivacionales que apoyan la retención de personal, estas se clasifican en de contenido y procesos cognitivos. Las primeras se basan en todos los aspectos que motivan a las personas, las segundas en los procesos de pensamiento que motivan a los individuos (O'Sullivan, 2019). La retención del personal se asocia con las teorías de contenido debido a que se toma en cuenta la motivación intrínseca y extrínseca que se relaciona con el salario emocional y que impactan la decisión de permanecer o abandonar un trabajo (Chung y Lipe, 2020).

De las teorías de motivación más estudiada es la de Maslow (1943) puesto que, ayuda a interpretar por qué las personas actúan de determinada forma en el trabajo. Estas necesidades humanas siguen una jerarquía: fisiológicas, seguridad, sociales, autoestima y autorrealización. Se vuelve un impulso prioritario en la medida que estas son satisfechas, ascendiendo de las necesidades inferiores que al quedar satisfechas ascienden a las de orden superior, respecto al trabajo se asocian de la siguiente forma: fisiológicas al salario, seguridad a la parte emocional y material, de pertenencia al afecto y autorrealización al desarrollo personal (Baptista, Gálvez e Hinojosa, 2010).

Por otro lado, la teoría de Herzberg, Mausner, Peterson & Capwell (1957) establece que existen dos factores que influyen en el nivel de motivación, los

factores de higiene que incluyen aspectos como el tipo de supervisión, las relaciones interpersonales, el salario, las políticas de la empresa, las condiciones de trabajo, y la seguridad; y los factores de motivación como lo son el reconocimiento, el desarrollo y las progresiones laborales. En la figura 2 se muestran los factores de motivación e higiene y la relación que tienen con el salario emocional.

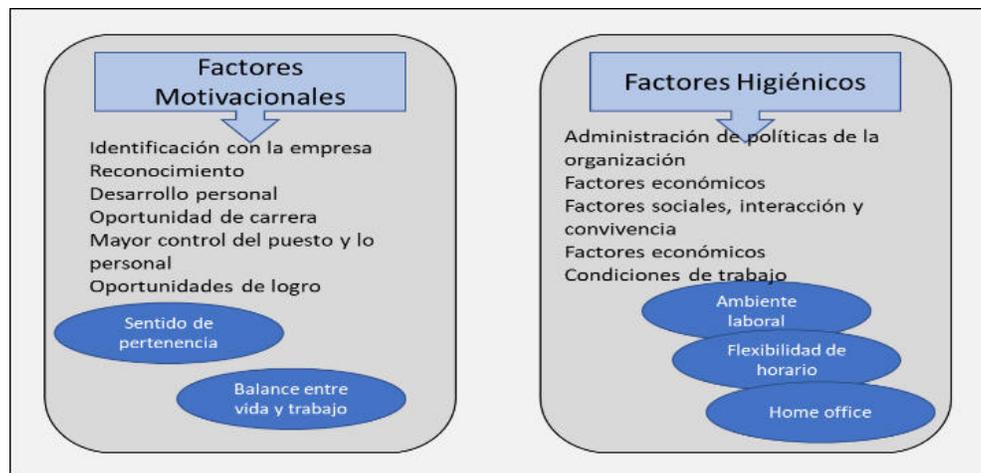


Figura 2. Teoría de los dos factores de Herzberg y factores del salario emocional
Elaboración propia adaptada de Manso (2002); Herzberg et al. (1957)

Otra teoría es la de Khan (1992) se conoce como la teoría del significado del trabajo es mayor si éste le exige más, para explicarlo hay cuatro dimensiones, atención plena, conexión con otras personas y el trabajo, integración y focalización. Una persona permanecerá más tiempo en una empresa si existe un buen entorno organizacional, si se conecta con sus compañeros y con el trabajo, si se siente integrada y satisfecha al reconocerse su trabajo, la persona permanecerá en su empleo en la medida en que logra el autoconocimiento y, por ende, su crecimiento personal (Quiroz, 2019).

1.2.2 Antecedentes de investigaciones teóricas de retención de personal con respecto a las variables independientes propuestas

En lo que respecta a los factores del salario emocional, el sentido de pertenencia, el cual es el prestigio y reputación de la compañía en la sociedad, la ética y responsabilidad social, planes de desarrollo para trabajadores, que exista

congruencia entre los valores organizacionales y su cumplimiento (Madero, 2019). Cabe mencionar que este se presenta cuando el empleado hace propios los valores, la visión, la cultura organizacional y se identifica con la empresa creando lazos afectivos con la misma y permanece en la organización (Bocigas, 2019).

Con respecto a lo anterior, Madero (2019) realizaron un estudio en la Universidad de Guanajuato a 1,522 personas de las cuales 1,194 eran personal administrativo y 328 profesores entre 39 y 52 años (Gen x) usando un modelo de regresión logística y la plataforma NCSS se encontró una relación positiva y significativa entre retención de personal y sentido de pertenencia, el resultado fue de $R^2=0.8399$, $p<0.001$.

Otro de los factores del salario emocional asociado a la retención del personal es el ambiente laboral, es decir las relaciones de trabajo entre superiores y subordinados, además de las condiciones del entorno físico y los beneficios sociales (Castillo, Pardo, Pérez y Novoa, 2017). Por su parte Madero y Olivas (2016) realizaron una investigación en una Universidad del Noreste de México a jóvenes de entre 22 y 25 de edad pertenecientes a la Generación Y, para determinar la relación entre retención de personal con la variable antes mencionada a través de una correlación Pearson en el SPSS v18 se encontró una relación positiva y significativa con $R=0.60$ $p<0.001$

Con respecto a la flexibilidad de horario, que es la facilidad que ofrece un empleador a su personal de decidir la jornada laboral en la cual realizará su tarea, pudiendo generar un impacto positivo en el empleado pues se siente motivado y satisfecho, y a su vez, encuentra un balance entre el trabajo y su vida personal; con respecto a la empresa, favorece la retención del personal de la empresa (Mazloun e Isea, 2018).

En lo referente a esta variable, Pérez, Vela, Abella y Martínez (2015) realizaron un estudio en España a 322 empleados de empresas maquiladoras de

40 años en promedio (gen. X) se buscó la relación entre la retención de personal y la flexibilidad de horario, para ello se usó el método de ecuaciones estructurales en PLS cuyo resultado fue de $R^2 = 0.520$ $p > 0.05$ se comprobó que hay una relación positiva y significativa.

Con respecto a la variable home office se encontraron estudios de Madero y Barboza (2015); Madero y Olivas (2016) que señalan que hay una relación con el desempeño y la satisfacción laboral pero no con la retención del personal. Otro estudio es el de Madero (2019) en el cual se diseñó un instrumento para relacionar el home office y la retención del personal, el cual ya se validó, pero aún está en la fase de aplicación del instrumento. Otras investigaciones han comprobado la relación entre home office y la atracción o rotación de personal pero que han comprobado cómo se relaciona con la retención de la persona. (Suárez 2016; Santillán, 2017).

Otra de las variables del salario emocional que se asocia a la retención del personal es el Balance entre vida y trabajo (BVT), las personas actualmente prefieren trabajar en centros de trabajo que tengan políticas que se adapten a sus necesidades y que les permitan equilibrar su vida profesional y personal (Rodríguez, 2016; Mazloum e Isea, 2017). Sobre esta variable Muñoz y Tristán (2017) realizaron una investigación a 500 personas en un hospital chileno cuyas edades oscilaban entre 28 y 50 años (gen. X y gen. Y) para determinar la influencia del balance entre vida y trabajo en la retención del personal, se hizo un estadístico descriptivo en Excel, donde el 41% contestó que la existencia de programas de balance entre vida y trabajo es importante para permanecer en su trabajo.

En el proceso de revisión de artículos, se han encontrado estudios cualitativos y cuantitativos en los cuales se ha analizado la relación entre los factores del salario emocional y la retención del personal, en los que se ha encontrado una relación de estas variables y el sentido de pertenencia, ambiente

laboral, flexibilidad de horario y balance entre vida y trabajo (Presbítero, Roxas & Chadee, 2015; Madero y Barboza, 2015; Madero 2019).

En lo que respecta al home office y retención del personal, Madero y Olivas (2016) hicieron una investigación, pero no encontraron una relación significativa entre ambas. También, Sánchez, Montenegro y Medina (2019) realizaron un estudio cuantitativo entre jóvenes de la generación Y, en el cual encontraron (hasta el momento de su estudio) que las prácticas de home office influye en el aumento de la productividad, pero no se relaciona con la retención de personal. Según, Madero y Barbosa (2015) hay pocos estudios de home office y retención de personal debido a que el trabajar fuera del centro de trabajo trae problemas de falta de identidad laboral y personal, así como bajo rendimiento (Madero y Barboza, 2015; Madero, 2019).

Sobre este mismo tema, Aquije-Niño (2018) manifiesta que el home office surge en un momento en el cual los de la generaciones “X” y “Y” conviven en el área laboral y no impacta de la misma forma en cada una de ellas, entre las ventajas para las empresas especialmente en la eficiencia del personal y en la motivación, especialmente en los jóvenes de la generación Y, no así en las generaciones que les anteceden, por eso no es un factor que impacte directamente en la retención del personal, hasta el momento hay un vacío de información en la relación de estas dos variables y por ello en este estudio está encaminado a encontrar una relación positiva entre ellas.

1.3 Pregunta Central de Investigación

¿Cuáles son los factores del salario emocional que mejoran la retención del personal perteneciente a la generación X y a la generación Y?

1.4 Objetivo General de la Investigación

Determinar los factores del salario emocional que mejoran la retención del personal perteneciente a la generación X y de la generación Y en el Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México.

De este objetivo se desprenden los objetivos metodológicos y específicos que se presentan a continuación:

1.4.1 Procesos Metodológicos de la Investigación

- Analizar los antecedentes del problema a investigar.
- Revisar el Marco Teórico (teorías e investigaciones aplicadas).
- Elaborar un instrumento para la medición de las variables.
- Validar el instrumento y aplicarlo a la población seleccionada.
- Analizar los resultados estadísticos de la investigación que muestran la aceptación o rechazo de las hipótesis.
- Redactar las conclusiones, recomendaciones e investigación futura.

1.4.2. Objetivos Específicos o de resultados

- Revisar si el sentido de pertenencia mejora la retención del personal de la generación X y generación Y del Área Metropolitana de Monterrey.
- Estudiar si el ambiente laboral mejora la retención del personal de la generación X y generación Y del Área metropolitana de Monterrey.
- Investigar si la flexibilidad de horario mejora la retención del personal de la generación X y generación Y de la Zona Metropolitana de Monterrey.
- Analizar si el *home office* mejora la retención del personal de la generación X y generación Y del Área metropolitana de Monterrey.
- Confirmar si el balance entre vida y trabajo mejora la retención del personal de la generación X y generación Y del Área metropolitana de Monterrey.

1.5 Hipótesis General de la Investigación

El sentido de pertenencia, el ambiente laboral, la flexibilidad de horario, el home office y el balance entre vida y trabajo mejoran la retención del personal perteneciente a la generación X y de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México.

1.6 Metodología

El enfoque utilizado en esta investigación es un enfoque cuantitativo porque se utiliza un instrumento para medir las variables; es transaccional porque se mide en un momento preciso: es una investigación de tipo descriptivo, correlacional, explicativo y con un diseño no experimental (Creswell, 1994). El sujeto de estudio son los empleados directivos pertenecientes a la generación X y generación Y. Se elaboró un instrumento de 37 ítems con una escala Likert de 5 puntos que va de 1 totalmente en desacuerdo a 5 totalmente de acuerdo. Para los resultados estadísticos se utilizó el método de regresión múltiple con el software SPSS v21.

1.7. Justificación de la Investigación

1) Justificación práctica

Los resultados de esta investigación pueden ser de utilidad para los directivos de las empresas entender la problemática de la retención de talento de las generaciones que conviven en el trabajo y que han traído a las empresas problemas económicos, de calidad, entre otros y así implementar estrategias que solucionen estos problemas, además de aportar una nueva comprensión del mercado laboral y lo cual puede contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

También, para las empresas ya que esta investigación está dirigida a ofrecer los elementos que pueden ser de utilidad tanto para sector privado y público de la industria manufacturera, comercial, de servicios y de la educación, ya que al identificar los factores del salario emocional y su impacto en la retención de personal

se podrán revisar las políticas organizacionales actuales y buscar opciones que le permitan retener al personal valioso.

2) Justificación metodológica

A través del diseño cuantitativo y el alcance correlacional y explicativo de la presente investigación se espera encontrar resultados que muestran la relación causa-efecto de las variables. Por lo que con la aplicación de la encuesta se cuantifica el impacto existente entre la relación propuesta de la retención de esta investigación. Al tener este instrumento de medición puede ser utilizado como una metodología para otras empresas para medir la rotación de personal y eso les ayudará a buscar estrategias adecuadas para aumentar la tasa de retención de personal.

Con los resultados se pueden generar nuevas políticas en todas las empresas para aumentar la retención de personal tomando en cuenta los factores del salario emocional que impactan al personal de puestos directivos y gerenciales.

3) Justificación Teórica

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente la influencia que tienen los factores del salario emocional en la retención del personal y cuyos resultados podrán traducirse en estrategias para mantener al personal, disminuir los índices de rotación y bajar los costos de reemplazo y de capacitación, ya que se estaría demostrando que implementar una cultura de sentido de pertenencia, un buen ambiente laboral, prácticas de flexibilidad laboral, la oportunidad de hacer home office y establecer políticas de balance entre vida y trabajo no solo se logrará retener al personal sino que asegura mantener la ventaja competitiva de la organización, además de apoyar al área de capital humano para conseguirlo (Franklen, 2016). Durante la investigación se ha encontrado poca literatura que relacione directamente la retención de personal con el home office y con la variable de flexibilidad de horario, con este estudio se busca encontrar cómo

impacta el home office en la retención del personal y la relación que hay entre la retención de personal y la flexibilidad de horario.

Cabe mencionar que las teorías de motivación de contenido tales como la de Maslow, Herzberg y Khan aportan información valiosa para tomar decisiones estratégicas que aporten a la retención de personal.

1.8 Delimitaciones del estudio

- **Espaciales**

El estudio se realizará a personas de las generaciones estudiadas que trabajen en empresas de manufactura, comercio, servicio, educación y gobierno del Área Metropolitana de Monterrey.

- **Demográficas**

El objeto de estudio son las instituciones públicas y privadas del sector manufacturero, servicios, comercio, educación y gobierno. El sujeto de estudio es la PEA que trabajen en las instituciones antes mencionadas, los de la generación X (40-57) y la generación Y (23-39), que trabajen en puestos de nivel directivo como director subdirector, gerencia y subgerencia, gerencia, subgerencia, jefaturas y coordinaciones, esto debido a que en estos niveles los factores del salario emocional tienen mayor influencia que en los puestos a nivel operario, en los cuales la retención se ve impactada por factores de compensación económica (Gonzales, 2009; Garcés et al, 2016; Castro y Delgado, 2020).

1.9 Matriz de Congruencia

Tabla 4. Matriz de Congruencia de retención del personal

Objetivo de Investigación	Pregunta de investigación	Marco teórico	Hipótesis	Variables
Determinar los factores del salario emocional que mejoran la retención del personal perteneciente a la generación X y a la generación Y en el Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México.	¿Cuáles son los factores del salario emocional que mejoran la retención del personal perteneciente a la generación X y a la generación Y	<ul style="list-style-type: none"> - Teorías de Contenido de la motivación . - Teorías de procesos cognitivos. - Teorías de autoexpresión. Teoría de los dos factores de Frederick Hezberg. 	<p>El sentido de pertenencia, el ambiente laboral, la flexibilidad de horario, el home office y el balance entre vida y trabajo mejoran la retención del personal perteneciente a la generación X y a la generación del Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México.</p>	<p>Variable dependiente Y. Retención del Personal</p> <p>Variables independientes.</p> <p>X1 Sentido de pertenencia</p> <p>X2 Ambiente laboral</p> <p>X3 Flexibilidad de horario</p> <p>X4 Home office</p> <p>X5 Balance entre vida y trabajo.</p>

Fuente: Elaboración propia

Ya realizados los antecedentes teóricos, definido el planteamiento del problema, presentados el objetivo y la hipótesis general, así como la justificación del presente estudio se continuará con la revisión de la literatura para elaborar el marco teórico.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se definirá el marco teórico, a través de la revisión de las teorías asociadas y de la construcción del acervo bibliográfico sobre el cual se sustentan las definiciones de las variables involucradas en la investigación.

Dentro de este marco, la presente investigación busca determinar la correlación de factores del salario emocional: sentido de pertenencia, ambiente laboral, flexibilidad de horario, home office y balance entre vida y trabajo con la retención de las tres generaciones que actualmente conviven en las organizaciones, así como mostrar evidencia empírica que pruebe la existencia de ese vínculo utilizando la teoría de motivación de Herzberg en la cual se relacionan los factores extrínsecos e intrínsecos que impulsan a la retención del personal.

2.1 Marco Teórico de la Variable dependiente - Retención de Personal.

2.1.1 Teorías y definiciones.

a) Teorías

El primer paso para la retención del personal es satisfacer las expectativas que los empleados tienen de la empresa y del trabajo que realizan, es relevante que estos manifiesten lo que esperan de la empresa, que los motiva, cuáles son sus necesidades y analizar si la empresa cuenta con los recursos, políticas y programas de bienestar emocional para cubrirlas, de ahí que la retención está vinculada a la motivación del personal (Cegarra y Sánchez, 2012).

Por esta razón, se presentaron las distintas teorías de motivación que se asocian a la retención del personal, estas se dividen en las de contenido, de procesos y de autoexpresión; las primeras son las que toman en cuenta todo lo que tiene que ver con lo que motiva a las personas (Naranjo, 2009); las segundas se relacionan con el proceso de pensamiento que logra la dirección y persistencia en el trabajo, en estas se encuentran las expectativas, intenciones y atribuciones que hacen las personas sobre sí y los demás, finalmente, las de autoexpresión que

están ligadas al concepto que una persona tiene de sí mismo (Hernández, 2011). En la tabla 5 se muestran las diferentes teorías más representativas de cada categoría.

Tabla 5. Teorías de motivación asociadas a la retención del personal.

Teorías de Contenido	Teorías de Procesos Cognitivos	Teorías de Autoexpresión
Jerarquía de las necesidades de Maslow	Teoría de las expectativas de Vroom y Lawler	Teoría de flujo de Csikszentmihalyi
Teoría bifactorial de Herzberg	Teoría de la equidad de Adams	Modelo de presencia psicológica en el trabajo de Khan
Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer	Teoría de la modificación de la conducta de Skinner.	Modelo del funcionamiento de Rogers
Teoría de las tres necesidades de McClelland		Teoría del sentido de la felicidad de Seligman

Fuente: Elaboración propia adaptada en Sergueyevna y Mosher (2013), Hernández (2011) y Naranjo (2009).

Para la presente investigación se analizaron las teorías de contenido porque explican lo que motiva una conducta, se basan en las necesidades y explican el comportamiento de un individuo (Navarro, 2009). Se analizaron diversas teorías de motivación y su relación con los factores del salario emocional, se consideró para este estudio la teoría bifactorial de Herzberg puesto que tanto en los factores motivacionales e higiénicos se encuentran las variables de estudio tal como se explica en la figura 2 presentada en el capítulo 1.

En lo que respecta a la teoría de los dos factores fue formulada por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), quienes describen dos grupos de factores: los de motivación y los de higiene. Los primeros, están relacionados con el contenido de trabajo que incluyen: logro, responsabilidad, el trabajo mismo, las cuáles actúan para incrementar la satisfacción laboral; los segundos son de contexto laboral: políticas organizacionales, relación con los jefes y compañeros, condiciones de trabajo, vida personal y salario, los cuales disminuyen la insatisfacción laboral.

Posteriormente, Herzberg (2003) manifestó la importancia de entender el comportamiento del personal en el trabajo, éste tiene dos tipos de necesidades; las biológicas y las relacionadas con las características humanas como son: el logro y

crecimiento personal- laboral que forman parte del contenido del puesto y son clave en la retención del personal, estos son motivadores intrínsecos que estimulan el comportamiento en el trabajo, pero por sí solos no dan los resultados, requieren de los factores de higiene que están relacionados con los aspectos propios de la empresa como: sus políticas y un ambiente laboral adecuado.

Es conveniente mencionar que la teoría bifactorial tiene relación directa retención de personal y los factores del salario emocional, ya que señala que no solo el salario económico influye para que el personal permanezca en la organización, sino que también factores emocionales tienen el mismo impacto que el sueldo (Herzberg, 2003). También hay otras teorías relacionadas tales como las de Rogers (1972) y Khan (1992) que manifiestan que el ambiente laboral influye en la permanencia del personal en un trabajo pues un ambiente laboral es importante debido a la conexión existente entre superiores y colaboradores.

b) Definiciones

A continuación, se presentan las definiciones de la variable dependiente retención del personal, Maertz y Campion (2004) manifiesta que es el esfuerzo de la organización para animar al personal a permanecer en ella por un largo período de tiempo. Según Jhonson, D., Jhonson, R., y Maruyama (1983) es la capacidad de lograr mantener al personal talentoso por un período mayor que el de la competencia. Por otro lado, Browell (2002) la define como la capacidad de mantener a los trabajadores, conservar su talento y no permitir que salgan de la empresa.

Por su parte, Frank, Finnegan & Taylor (2004) señalan que es la capacidad de los empleadores de retener a aquellos individuos que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión de la empresa. Además, Messmer (2006) agrega que tiene tres variables: la social, mental y física en la medida en que las organizaciones busquen un balance entre estas tres dimensiones el personal

permanecerá en la empresa. Para Hytter (2007) además de los factores antes mencionados agrega el compromiso y el grado de conformidad del empleado.

Por otro lado, para González (2009) la retención del personal son aquellas prácticas del área de gestión de capital humano que están encaminadas a retener al personal que se encuentre en puestos claves de la organización. Para Kyndt, Dochy, Michielsens, y Moeyaert (2009) existen dos factores que influyen en la retención del personal los factores del empleado como son: educación, antigüedad en la empresa y actitud; y los factores organizacionales entre los que se encuentran la motivación, la presión en el trabajo, la flexibilidad de horario que influyen en la permanencia en la empresa.

Otro autor, Gurumani (2010) define la retención de personal como la capacidad de motivar a través de distintas estrategias a los empleados durante un largo período de tiempo, por otro lado, James y Mathew (2012) señalan que es un proceso voluntario de las compañías de crear un ambiente que aliente al individuo a permanecer y hacer carrera por un largo período de tiempo en la organización.

En este mismo orden de ideas, Mahal (2012) la describe como un enfoque que adoptan las compañías para evitar la fuga de empleados a través de programas de desarrollo, planes de compensación, políticas de comunicación a puertas abiertas y enlaces entre el personal y sus superiores para mantener un clima de trabajo saludable que propicie la retención en la organización. Además, Lahkar & Baruah (2013) agregan que con la implementación de estos procesos se mantiene la ventaja competitiva al conservar en la empresa a los trabajadores más calificados, con las habilidades necesarias para que la empresa cumpla sus objetivos.

Asimismo, la retención del personal se considera como una serie de técnicas que utilizan las organizaciones para retener a la fuerza laboral efectiva que cuenta con los requisitos de operación que la empresa requiere para cumplir con sus objetivos (Mita, Aarti y Ravneeta, 2014). Sumado a esto, se deben crear lazos de

confianza con el personal, empleados, colaboradores, superiores y equipos de trabajo, además de darle valor a las opiniones y escuchar las sugerencias de todos los que colaboran en la organización (Madero y Barboza, 2016).

Continuando, los autores George (2015) y Bodjrenou, King, Bombona (2016) manifiestan que se debe tomar en cuenta lo mencionado anteriormente para lograr el compromiso con la empresa que lleva a que el personal se identifique y se sienta parte de ella, adoptando de esta forma sus valores e incrementando el deseo de permanecer largo tiempo en la misma.

Después de la revisión de la literatura de la variable de retención del personal y de revisar las dimensiones de las definiciones encontradas, se estableció la siguiente definición: La retención del personal son los esfuerzos de la organización por implementar prácticas de gestión del capital humano que logren la permanencia a largo plazo del personal clave, que cumple con los conocimientos y habilidades requeridos para obtener una ventaja competitiva (Maertz y Campion, 2004; Gonzáles, 2009, Lahkar y Baruah, 2013).

2.1.2 Investigaciones aplicadas sobre la variable Y -Retención de personal

En una investigación realizada por Olumuyiwa, Comfort, Bridget, y Aderemia (2018) en la Universidad de Covenant, en Nigeria a 200 empleados con edades entre 31 y 50 años (gen. X y gen. Y) a través de un análisis de regresión lineal en SPSS v20 se encontró una relación positiva y significativa entre la retención de personal y el sentido de pertenencia el resultado obtenido fue de $R^2=0.168$, $\beta=0.417$, $p<0.000$.

Por otro lado, Mitta (2019) realizó una investigación en la Universidad de Perú a 237 estudiantes de la generación Y entre 22 y 24 años estudiantes de los últimos semestres de la carrera de Economía, para este estudio se usaron tablas de

frecuencia en Windows Excel 2010 para encontrar la relación entre la retención de personal y flexibilidad de horario, el resultado fue que el 67.09% de los encuestados contestaron que tener un horario flexible es la razón para permanecer en la empresa.

Por su parte, Choi (2019) llevó a cabo una investigación en Estados Unidos a 428 empleados cuyas edades oscilaban entre 33 y 45 años (gen. X y gen. Y). Para encontrar la relación entre retención de personal y home office usó un análisis de regresión lineal en SPSS v23 y se encontró una relación positiva y significativa al obtener una relación significativa con los siguientes resultados $R^2=0.334$, $\beta=0.234$, $p<0.05$.

Otro estudio fue el realizado por Honorio (2018) en Lima Perú a 201 trabajadores de edad promedio de 42 años (gen. X) del área de ingeniería para determinar la relación entre las variables retención de personal y balance entre vida y trabajo, para probarlos se realizó una correlación de Pearson en SPSS v20 y se obtuvo $X^2=0.7189$, gl.2 $p<0.001$ que dio como resultado una relación significativa entre estas dos variables. También, Sabina (2018) realizó un estudio en empresas de outsourcing en Rumania a 627 empleados con edades entre 25 y 52 años (gen. X y gen. Y) para determinar si existía relación entre la retención del personal y balance entre vida y trabajo, para ello su uso una regresión lineal simple en el SPSS v.21 se obtuvo un $R^2= 0.778$.

Esta variable se estudia porque en la actualidad el establecimiento de programas para retención de personal impacta directamente en el compromiso y la productividad intelectual, con el tiempo aumenta la lealtad de los empleados, evita la fuga de capital intelectual, aumenta la productividad y rentabilidad de la empresa especialmente en el actual entorno laboral donde los jóvenes de las nuevas generaciones están avanzando en los diferentes niveles jerárquicos y son difíciles de administrar, conocer los factores que influyen en la retención de personal

permitirá a las empresas establecer los programas antes mencionados y retener al personal (George, 2015; Aruna & Anitha, 2015).

2.2 Marco teórico y estudios de investigaciones aplicadas de las variables independientes.

2.2.1 Factores del salario emocional, “Variable Independiente-X1 Sentido de pertenencia”.

a) Teorías sobre el sentido de pertenencia

Con respecto a la teorías de sentido de pertenencia, Maslow (1943) uso el sentido de pertenencia en su pirámide de necesidades en el tercer escalón en el cual se relaciona con el principio de membresía y afiliación que impacta a nivel organizacional con la integración e identificación y el resultado es un sentimiento común entre los miembros de un grupo a todos les importa lo que le sucede a los demás y mientras están juntos estas necesidades quedan cubiertas y por ende influye en la retención de personal.

Otra teoría que se relaciona con él se sentido de pertenencia es la teoría del intercambio social, la cual afirma que es la percepción positiva que tiene de un individuo u organización, lo que provoca un vínculo afectivo que influye en que la persona se identifique con alguien más o con un lugar determinado que influye para que racionalmente elija permanecer en ese sitio que le ofrecerá desarrollarse a nivel personal y profesional (Abitbol y Botero, 2005). Esta es la teoría que se asocia al sentido de pertenencia ya que es la que más se apega a la definición de esta variable usada en esta investigación.

b) Definiciones

Con respecto a las definiciones de sentido de pertenencia, los estudios sociológicos de Bollen & Hoyle (1990) lo describen como la impresión que tiene el

individuo de la empresa y el nivel de apego a parte de un grupo. En este mismo contexto, Hagerty, Patusky & Bowseman (1992) lo definen como la experiencia de los trabajadores en participar en un ambiente que los hace sentir que forman parte integral de la organización. Por su parte, para Shotter (1993) es la percepción de sentirse en casa, pertenecer a una comunidad y sentirla como suya. En la medida en que uno se siente parte central de la sociedad se forma una identidad (Wenger, 1998).

Según Kember, Kenneth y Natalia (2001) manifiestan que, al identificarse el individuo con los valores, la cultura, sus políticas y misión hay una influencia en la retención de las personas en una organización. Años más tarde en otro estudio, Kember y Leung (2005) señalan que el sentido de pertenencia son las relaciones que se establecen entre compañeros de trabajo y superiores al sentirse apoyados y seguros en una organización. Por su parte, Asprino, Cepeda y Chique (2007) manifiestan que es aquello que motiva a una persona, le provoca actitudes positivas a nivel individual y colectivo, en su vida personal y en el entorno laboral.

Al respecto, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2007) establece que las empresas deben trabajar en tener valores éticos, beneficios, seguridad y un ambiente de trabajo adecuado que reduzca la exclusión y vulnerabilidad de los individuos, y que dará como resultado que se forme un sentido de pertenencia. Entonces el sentido de pertenencia se da cuando el empleado hace propios los valores, la visión, la cultura organizacional y se identifica con la empresa creando lazos afectivos con la misma y permanece en la organización (De Pontes, 2011).

Al mismo tiempo, Hopenhayn (2011) manifiesta que el sentido de pertenencia tiene tres elementos clave: 1) Que la persona se identifique con los valores organizacionales, 2) implicación y 3) lealtad, los cuales en conjunto provocan en el personal sentimientos de apego y un vínculo afectivo. Además, provienen de la

interacción de las distintas sociedades y las personas lo cual influye en la participación de éstas en su comunidad (Zuñiga, Jung y Valenzuela, 2012).

Por su parte, para Madero (2019) es la serie de particularidades con las que cuenta una empresa que predispone a un individuo a permanecer en un trabajo, como el prestigio, la reputación de la compañía, la ética y responsabilidad social y que exista congruencia entre los valores organizacionales y su cumplimiento. Además, el sentido de pertenencia es la confianza con que interactúan no solo los compañeros de trabajo sino también la relación con jefes y directivos, así como el apoyo que reciben de los mismos (O'Sullivan et al.2019).

Después de hacer una revisión de literatura y analizar las dimensiones de las definiciones de los distintos autores se elaboró la siguiente definición: el sentido de pertenencia es la percepción positiva que tiene un individuo de la empresa, creando un vínculo afectivo, que provoca que el individuo sienta que es parte de la comunidad y al identificarse con ella tome como propios los valores, políticas y responsabilidad social de la organización (Wenger, 1998; Abitol y Botero ,2005; Hopeayn 2011; De Pontes 2011 y Madero 2019).

c) Investigaciones aplicadas de la variable independiente X1 sentido de pertenencia

Con respecto a la variable sentido de pertenencia y retención de personal, Zhang, UI-Durra, Akhtar y Lu (2020) realizaron un estudio en el sector de la educación en China a 386 empleados con un promedio de edad de 31 años, para obtener los resultados se usó un modelo de regresión lineal múltiple con el software SPSS v26 y se obtuvo una relación significativa y positiva con $R^2=0.802$ $p<0.001$.

Madero (2019) realizó una investigación en el Noreste de México para encontrar la relación entre el sentido de pertenencia y la retención de personal, se encuestaron 322 empleados de diversas industrias de la generación Y, para esto se

usó el método de ecuaciones estructurales en el software PLS y los resultados comprobaron esta relación positivamente ya que se obtuvo $R^2=0.890$ $p<0.001$.

En un estudio realizado por Jena y Pradhan (2018) en una empresa de servicios de la India a 824 ejecutivos con una edad promedio de 34.6 (gen. Y) usando una regresión lineal simple en el software Eview, se encontró una relación positiva y significativa con $R^2= 0.520$, $\beta=0.156$, $p<0.05$.

Esta variable se estudia porque en la actualidad los empleados no solamente trabajan por un salario económico, sino que buscan ser parte de la empresa, compartir valores y expectativas, pertenecer a la comunidad laboral, compartir los éxitos y colaborar en las áreas de oportunidad, en estudios realizados recientemente para los empleados es significativo decir en donde trabajan y sentirse orgullosos de ser parte de esa empresa y que la gente lo sepa (Jackson, Harvey & Sherman, 2020).

2.2.2 factores del salario emocional -Variable independiente X2 Ambiente laboral

a) Teorías

A continuación, se presentan las teorías asociadas al ambiente laboral. Con respecto a esta variable, Moss (1986) lo define como el ambiente de trabajo que incluye dimensiones relacionales tales como: el compromiso con el trabajo, relaciones cordiales con colegas y el apoyo el supervisor; otra dimensión es la de autorrealización como la autonomía y finalmente la dimensión de estabilidad que incluye la claridad de la tareas y espacios agradables para trabajar

Mayo (1924) fue el primero en asociar el ambiente laboral y el estado emocional de las personas en el trabajo en los estudios realizados en la Western Electric Co. (1924-1933) a través de manipular una serie de variables que incluían factores como las relaciones con los superiores. Posteriormente, Lewin, Lippit y

White (1939) tomando aspectos psicológicos basan su teoría del desarrollo organizacional en la percepción que tiene el personal de su ambiente social.

Otra teoría es la de Fleishman (1953) retoma esta teoría y la asocia con el clima social definiéndolo con base en la forma en que se relaciona el personal con sus compañeros y superiores y el liderazgo que estos últimos manejan dentro de la organización. Este autor habla del clima social y es la teoría que se asocia a la variable de ambiente laboral, ya que se apega a la definición usada en este estudio.

b) definiciones

Se han encontrado diferentes definiciones, para Kristoff (1996) es la compatibilidad entre el individuo y su entorno de trabajo, Por otro lado, Alexander (1998) señala que es el apoyo social y sentir que existen buenas relaciones con sus colegas de trabajo lo cual contribuye a la retención del personal. De igual manera, Wells y Thelen (2002) establecieron que existe una conexión directa entre las buenas prácticas de gestión de capital humano y las relaciones de compañerismo entre los pares y jefes que a su vez influyen en la retención del personal. Por su parte, Jasper (2007) manifiesta que la relación entre empleado-superior es la razón para retener al personal o para perderlo.

El ambiente laboral incluye las relaciones sociales, la convivencia cotidiana, el arraigo y pertenencia de un individuo, es la interacción social entre el personal de una empresa que tienen características en común y que desempeñan un rol determinado y que tienen asignadas actividades específicas (Granada, 2001). También, se incluyen factores como seguridad, comunicación entre pares y superiores, una cultura de seguridad y trabajo en equipo (Sexton, Helmeich, Neilands, Rowan, Vella, Boyden & Thomas, 2006).

Bonilla y Bolívar (2014) se manifiesta en ese mismo sentido como lograr la fraternización, el sentido de estar en familia y poder trabajar en equipo. Por su parte

Colquitt, Scott & LePine (2007) lo vinculan con las relaciones interpersonales que se dan en el trabajo con los superiores y colegas, la calidad de éstas determina el nivel de confianza y compromiso que influye en la retención del personal en su trabajo.

Por otro lado, Gay (2009) señala que el ambiente laboral es tener un vínculo con quienes se colabora en la empresa creando lazos de confraternidad, compañeros y jefes. En este mismo contexto, se deben considerar los factores psicológicos o necesidades internas del individuo y las influencias externas del entorno laboral: relaciones interpersonales, afiliación, crecimiento personal y organizacional, liderazgo, trabajo en equipo entre otros (Hoyle, 2009).

Otros autores lo definen como los esfuerzos de las empresas por brindar un ambiente de trabajo saludable y positivo, en donde llevar a cabo sus labores y manteniendo buenas relaciones de trabajo (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Aunado a eso, el ambiente laboral es un proceso abierto que permite establecer prácticas de comunicación e interacción entre los distintos grupos de edades que conviven en el entorno laboral (Zupancic, 2016).

Por su parte Crawford, Davis, Minhat & Baharudin (2017) opinan que el ambiente laboral es la gestión de la organización para lograr un entorno en donde subordinados y directivos trabajen en armonía, compartan valores y logren equipos eficaces de trabajo. Por otro lado, Madero (2019) lo describe como el ambiente de trabajo y la interacción resultante del trato con los superiores, con los equipos de trabajo, compañeros de trabajo y las redes sociales que se forman y que tienen una influencia en la permanencia de un trabajador en su puesto.

Se elaboró la siguiente definición para la variable de ambiente laboral: el ambiente laboral el vínculo emocional que surge de las emociones internas del trabajador y las influencias externas de entorno, así como las relaciones positivas y negativas entre jefes, equipos de trabajo, colegas, compañeros y redes sociales que

se forman en el trabajo y que tienen una influencia en la permanencia de un trabajador en su puesto (Hoyle, 2009; Bonilla, 2014; Madero, 2019).

c) Investigaciones aplicadas de la variable independiente X2 ambiente laboral

Se llevó a cabo un estudio por Seiky, Asiedu y Oppong (2020) en el Oeste de Ghana a 126 profesionales de la salud con edades entre 26 y 37 años (gen. Y) para estimar la relación entre el ambiente laboral y la retención de personal, usando ecuaciones estructurales con el software PLS se encontró un valor de $t = 3.841$, $p < 0.000$ que muestra una relación positiva y significativa entre estas dos variables.

Por otro lado, O'Sullivan (2019) realizó una investigación en una empresa textil en Pakistán aplicando 200 encuestas al personal que tenía entre 40 y 53 años (gen. X y gen. Y) para estimar cómo se relacionaban el ambiente laboral y la retención de personal, usando la regresión lineal con software SPSS v21 se obtuvo un $\beta = 0.093$; $p < 0.05$ que son valores significativos.

En otro contexto, Sabina (2018) hizo un estudio en Rumania a 627 empleados de una multinacional de Outsourcing con una edad promedio de 45 (gen. X) años para encontrar la correlación entre el ambiente laboral y la retención del personal, usando el método de regresión lineal en el software SPSS V21 se encontró correlación positiva con $R^2 = 0.678$.

Por su parte, Bibi, Ahmad y Majid (2018) estudiaron en la industria hotelera de Melaka en Malasia a 610 empleados de edades entre 23 y 36 (gen. Y) para relacionar con la retención del personal, usando una regresión lineal en el software SPSS v20 se obtuvo $\beta = 0.138$, $t = 2.089$ y $p < 0.02$.

La razón por la que esta variable se estudia es que el ambiente laboral es uno de los factores intrínsecos de los individuos que impactan las decisiones que

toman con respecto a su trabajo y la posibilidad de permanecer en el mismo, esto debido a que las personas valoran las relaciones con sus compañeros de trabajo y además con sus superiores pues de esta forma se sienten valorados independientemente al grupo de edad al cual pertenecen (Colquitt, et al.2007; Zupancic, 2016; & Crawford, et al., 2017).

2.2.3 Factores del salario emocional -Variable independiente X3

Flexibilidad de horario

a) Teorías

En primer lugar, se investigaron las distintas teorías asociadas a la flexibilidad de horario, una de ellas es la teoría de la administración científica de Taylor (1878), para coordinar las actividades y lograr la eficiencia en sus procesos los jefes dividían las diferentes funciones, tiempos y costos de forma flexible para aprovechar los recursos (Chávez, 2001). Martínez, Pérez, De Luis y Vela (2006) manifiestan que la teoría de los recursos y capacidades de Barney (1991) puede ser asociada a la flexibilidad en las empresas, debido a que una organización tomará los recursos que sean necesarios para gestionar el capital humano con políticas de flexibilidad.

Otra teoría es la de Blanchard & Wolfers (2000) que asocian la flexibilidad de horario con los cambios en los sistemas productivos derivados de la teoría Fordista de los años cincuenta, al cambiar los gustos de los consumidores de productos estandarizados a diferenciados. Con la aparición de nuevas tecnologías y la rápida evolución de la robótica se exige mano de obra calificada que siga el ritmo de trabajo de las nuevas máquinas, por ello los horarios tradicionales deben ajustarse a las necesidades de las organizaciones (Blanchard, 2004).

De las teorías encontradas de esta variable, es la teoría de Blanchard (2004) la que se ajusta a la flexibilidad de horario, esto debido a que en el entorno actual la tecnología está modificando la forma en que las empresas trabajan y requiere de

horarios no tradicionales para operar, aunado a esto, la globalización requiere de horarios que se ajusten a los tiempos de trabajo de empresas en otros países que tienen relaciones laborales y comerciales con las locales.

b) Definiciones

Adicionalmente a la revisión de las teorías, se llevó a cabo revisión de literatura para encontrar las definiciones de flexibilidad de horario, en primer lugar, está la de Legge (1974) quien la define como el convenio entre empleador y empleado para hacer elegir las horas que trabajará dentro de los límites de la jornada de trabajo, esto en un período definido en forma diaria, por semana o mensual.

Otro autor, Guerra (1995) agrega a la anterior definición que esta elección dependerá del aumento en la demanda que tenga la empresa en un momento dado. En concordancia a lo anterior, Scandura y Lankau (1997) comentan que para definir la flexibilidad de horario es indispensable dejar en claro la banda de horas en que laborarán los empleados, así como el tiempo central de durante el cual todos los trabajadores deben estar laborando y finalmente la variabilidad de la que disponen para elegir el horario.

En este mismo orden de ideas, Martínez, Pérez, De Luis y Vela (2006), Olorunsola, Ljeoma (2003) y Kossek & Michael (2010) coinciden en que la flexibilidad de horario es la posibilidad de elegir la hora de inicio y fin de jornada de trabajo y que la implementación de estas políticas serán determinantes para que los empleados decidan permanecer en su lugar de trabajo. Por otro lado, Kelliher & Anderson (2010) manifiestan que la flexibilidad de horario es la dispersión de una estructura de trabajo que modifica las horas de trabajo regular.

Nijp, Beckers, Geurts, Tucker & Kompier (2012) señalan que es mantener el control sobre el tiempo y la duración de trabajo, el momento y la cantidad de

recuperación del tiempo. Otra definición, es la de Giannikis & Mihail (2011) la describen como la estrategia formal e informal que le da libertad al personal de no tener un horario tradicional de ocho horas. Por su parte, Aida (2014) manifiesta que para el éxito de estas estrategias se deben considerar factores sociales como la confianza mutua, y organizacionales, tales como el apoyo gerencial y el entendimiento de los beneficios que se obtendrán para ambas partes.

En este mismo contexto, Gómez y Torres (2015) manifiestan que es un acuerdo en el cual el empleador y empleado negocian un horario de trabajo que será de beneficio para ambas partes, y se tendrá la libertad de planificar anticipadamente los horarios de tal forma las diferentes áreas funcionen sin inconvenientes por diferencia de horarios. Aunado a ello, Alfonso (2016) y Lott y Chung (2019) definen la flexibilidad de horario como la entrada y salida del trabajo según la jornada laboral, lo que le permite organizar su tiempo de diaria, semanal y mensual.

De la misma forma, Rodríguez (2021) expresa que distribuir las horas de trabajo en el transcurso del día, es la decisión exacta de las horas de comida, de descanso y de la entrada y salida laboral, esto puede ser diariamente o de forma semanal. Además, Chung & Van Der Horst (2021) agregan a los anterior, que debe existir una desconexión de la jornada tradicional y sentir que hay libertad para elegir el horario en que se va a trabajar para que el empleado pueda sentir el control.

Durante la etapa de revisión de literatura de las definiciones se identificó que la mayoría de los autores coincide en que la flexibilidad de horario es la posibilidad de seleccionar la hora y entrada al trabajo, sin embargo, se tomaron las dimensiones de diversos autores para hacer una definición para este estudio: La flexibilidad de horario es el acuerdo entre empleador y el personal para tener la oportunidad seleccionar la hora de entrada y salida de su trabajo sin generar inconvenientes entre departamentos y considerando la jornada establecida por la empresa (Kossek & Michael, 2010; Rodríguez, 2016).

c) Investigaciones aplicadas de la variable independiente X3 flexibilidad de horario

Se llevó a cabo una investigación por Martínez, Luna y Patiño (2020) en el Noreste de Nuevo León a 154 estudiantes de los últimos semestres de edades entre 22 y 23 (gen. Y) años de las carreras de ingeniería industrial y administración, para determinar la importancia de la flexibilidad de horario para retener al personal usando tablas de frecuencia en SPSS V21 se obtuvo que el 54% contestó que la flexibilidad de horario es un factor para retener al personal.

Por otro lado, Lott y Chung (2019) realizó una investigación en la República Democrática de Alemania a 32,000 empleados con un rango de edad entre 25 y 55 para encontrar el impacto del manejo de políticas de flexibilidad de horario en la retención de personal, usando el software SSPS v21 se aplicó el modelo de regresión múltiple cuyo resultado fue $R^2= 0.750$, $\beta=0.234$, $p<0.05$ que muestra una correlación positiva entre las dos variables.

Por su parte, Mora (2017) desarrolló una investigación en Bogotá, Colombia a 56 jóvenes de la Generación Y para identificar las estrategias más adecuadas para retener a generación en una Universidad de Bogotá, se hicieron tablas de frecuencia en Microsoft Excel 2010 el 39% señaló que uno de los factores que influyen en la retención del personal es la flexibilidad de horario.

La flexibilidad de horario se estudia porque hoy en día retener al personal se ha convertido en un desafío para las empresas, esto debido a que el empleado pasa muchas horas en su trabajo y empieza a demandar nuevas políticas laborales que le permitan manejar de forma flexible su horario laboral, no solo son los incentivos económicos los que retienen al personal, hoy exigen un mayor salario emocional y parte de este es la flexibilidad de horario, lo que les permitirá disponer de su tiempo

para asuntos personales, por lo que no dudan en emigrar a empresas que sí tengan este tipo de políticas laborales (Milman & Dickson, 2014; Menezes & Kelliher, 2016).

2.2.4 Factores del salario emocional Variable independiente- X4 Home office (trabajo en casa)

a) Teorías

Es necesario para este estudio revisar las teorías asociadas al home office, la primera de ellas es la de Gálvez y Tirado (2009) que señalan que bases en la teoría de Taylor pues a pesar de que el trabajo se realizaba dentro de la fábrica en una jornada de trabajo, los operarios nunca dejaban de pensar-actuar en otros espacios de su vida incluyendo el hogar. Por su parte Rubio (2010) señala que surge de las teorías de segmentación y dualidad de los mercados de trabajo en donde se acepta que el establecimiento de un modelo de negocio territorial que puede cambiar a diferentes lugares de acuerdo con la naturaleza del trabajo y los espacios metropolitanos.

Otra teoría es la de Zhang, Moeckel, Tsui, Shuai & Gao (2010) que expresan que el home office (trabajo en casa) está relacionado con las teorías relacionadas de los distintos papeles que tiene el trabajador, con la familia y el trabajo, está es la teoría de roles en la cual se define un rol como el conjunto de deberes, expectativas y obligaciones relacionadas con el individuo, padre, esposo, colaborador, jefe, compañero y la manera en que estos roles crean en quienes trabajan desde casa provoca conflictos.

Por otro lado, la teoría de las Fronteras señala que el empleado al tener la decisión de del lugar y horario de trabajo se enfrenta a la interrupción de hijos, pareja, mascotas, creando una confusión entre los distintos papeles que tiene que combinar durante su labor y depende de su control lograr una adecuada transición de roles en su jornada laboral (Ashfort, Kreiner; Fugate, 2000). De las teorías antes

señaladas, esta última se ajusta a la realidad que viven las empresas actualmente y que es el objetivo de este estudio.

En la actualidad dónde la tecnología es uno de los protagonistas más importantes en el entorno laboral, es de relevancia que las empresas promuevan prácticas de flexibilidad de horario, estas prácticas permiten a los empleados tener el control de la distribución del tiempo de trabajo, con lo cual se eliminan los problemas de estrés por no tener disponibilidad de tiempo para otras actividades (Scandura & Lankau, 1997; Nijp, et al., 2012; Chung & Van der Horst, 2018).

b) Definiciones

Para esta investigación es conveniente conocer porque home office ya que se diferencia del teletrabajo que se diferencia por ser una prestación social que la empresa otorga a un grupo de empleados que cumple con ciertos requisitos establecidos por la administración mientras que el teletrabajo se hace de forma contractual y debe cumplir con lo establecido por la LFT (Aquiye, 2018). El home office surge con las dificultades que los trabajadores estadounidenses tenían en los campos petroleros al no poder desplazarse de un lugar a otro, se llevó el trabajo al trabajador (Nilles, 1976). A causa de la llegada de la tecnología se facilitó realizar las actividades laborales a distancia regularmente desde la casa de los empleados y así surge el término home office (Saco, 2007).

Otra forma de definirlo es como un convenio entre jefe y empleado para que éste realice su trabajo en un lugar diferente al habitual usando medios electrónicos y así lograr una interacción dentro y fuera de la empresa (Gajendran y Harrison, 2007). De igual forma, Stravrou y Kilaniotis (2010) señala que es el acuerdo de horarios flexibles que incluye el poder realizar el trabajo en una sede distinta. Para Grobler y Bruyn (2012) es tener una base en el trabajo, pero con la posibilidad de trabajar algunos días de la semana desde su hogar. En este mismo orden de ideas, para Golden y Fromen (2011) es un modo alterno que cambia la forma tradicional de laborar en una oficina base y migrar al trabajo móvil o virtual.

El home office es realizar las actividades laborales lejos del lugar sede de trabajo en donde el trabajador se comuniquen con superiores y colegas a través de la tecnología (Martin y McDonnell, 2012). Para Bélanger, Watson y Swan (2013) es utilizar la tecnología para reemplazar un lugar de trabajo sede y trabajar desde cualquier lugar. En este mismo orden de ideas, Allen, Golden y Shockley (2015) enfatizan que el home office implica realizar las actividades de trabajo fuera de la oficina en el lugar de elección del empleado, durante la jornada y semana laboral usando las tecnologías de información. En otro contexto, Abdul, Mootaz, Mansor, Mohd y Rustam (2016) señalan que es la oportunidad de elegir el lugar de trabajo y usar las tecnologías de la información, siempre y cuando las condiciones del trabajador lo permitan.

La Organización Internacional del trabajo (OIT, 2017) lo define como el uso de las tecnologías de la información para trabajar desde casa sin importar la distancia desde cualquier lugar. Es una práctica de trabajo en la cual los involucrados superiores y personal sustituyen horas de trabajo en oficina para laborar fuera de la misma regularmente en el hogar usando la tecnología según lo necesite e interactuar con el personal de la central de trabajo (Madero, 2019).

La definición para este estudio: home office trasladar el trabajo de un lugar sede a otro, regularmente en casa del empleado usando las tecnologías de la información para interactuar con colegas y clientes sin importar la distancia (Nilles, 1974; Saco, 2007; Gajendran y Harrinson, 2007; OIT, 2017; Madero, 2019).

c) Investigaciones Aplicadas de la variable Independiente X4 home office

Con respecto a esta variable Marx et al. (2020) realizaron un estudio en Alemania a 500 trabajadores de distintos sectores empresariales con edades entre 28 y 54 años (gen. X y gen Y.). para determinar la relación entre el home office y la

retención de personal usaron una regresión logística en SPSSv26 en donde se obtuvo $\beta=0.610$ $p<0.05$.

Madero (2019) realizó una investigación en el Noreste de México para encontrar la relación entre la oportunidad de hacer home office y la retención de personal, se encuestaron 322 empleados de diversas industrias de la generación Y, para esto se usó el método de ecuaciones estructurales en el software PLS y los resultados comprobaron esta relación positivamente ya que se obtuvo $R^2=0.795$ $p<0.001$.

Se realizó un estudio realizado por Groen, VanTрист y Nekke (2018) en Holanda a 807 trabajadores con edades entre 28 y 54 (gen. X y gen. Y) de la industria de manufactura, comercio, servicios y educación para mostrar la relación entre home office y retención de personal, usando el método de los mínimos cuadrados en el software SPSS v22 se obtuvo un $F=4.64$, $p<0.05$.

Otra investigación fue la realizada por Rueda, Martínez y Arévalo (2021) en donde se encuestó a 237 personas con edades entre 23 y 40 años (generación Y) en empresas de manufactura y servicios en Bogotá, Colombia, este estudio relaciona el home office y la retención de personal, para comprobarlo usaron tablas dinámicas de Excel 2010 y encontraron que el 14% de los encuestados consideran esta variable para permanecer en el puesto.

Con lo revisado hasta el momento, se detecta que hay una falta de investigaciones cuantitativas en los últimos 15 años, que no permiten visualizar la evolución del home office y las prácticas laborales que se llevan a cabo, así como el efecto que tienen en algunos procesos administrativos (Pérez et al., 2015; Madero, 2019).

Esta relación se estudia por el papel preponderante que tiene la tecnología en el desarrollo del trabajo en las organizaciones, además existen el hecho de que

tres generaciones coexisten en el mismo entorno, por lo que las prácticas de flexibilidad toman relevancia en las decisiones que las nuevas generaciones de permanecer en aquellas compañías que le permitan usar la tecnología a su favor para realizar sus labores (Golden y Fromen, 2012; Messenger y Gschwind, 2016).

2.2.5 Factor del salario emocional - Variable Independiente X5 Balance entre Vida y Trabajo

a) Teorías

El término balance entre vida y trabajo ha cobrado gran relevancia actualmente por las implicaciones que tiene, por lo que es conveniente conocer las teorías que le han dado origen, una de ellas es la de estrés organizacional de Khan (1992) quien manifestó que, al existir un conflicto de roles laborales, así como presiones en el trabajo y en la vida personal afectan la salud de los individuos y sus relaciones afectivas (Rodríguez y Dabos, 2017).

Por otro lado, Sturges (2012) señala que también se asocia a la teoría de comportamientos proactivos (job crafting) de Wrzensiewski & Dutton (2001), la cual analiza la iniciativa de las personas de modificar y adaptar su trabajo para tener un mayor control sobre sí mismos y su vida personal, y con ello establecer límites claros entre vida y trabajo logrando un equilibrio y una experiencia positiva en las cosas que realiza.

b) Definiciones

El término balance entre vida y trabajo tiene diversas definiciones, para este estudio se usaron las siguientes; la de Greenhaus y Beutell (1985), lo definieron como una alteración que sufre un individuo entre los roles que desempeña en su trabajo y los personales. Años después, Friedman y Greenhaus (2000) y Clark (2000) coinciden después de diversos estudios la definieron como la interacción

positiva o negativa entre trabajo y familia. Posteriormente, Greenhaus, Collins y Shaw (2003) realizaron nuevas investigaciones y concluyeron que es la relación que existe entre el espacio y tiempo que una persona le dedica a su empleo y su vida personal. Asimismo, Chinchilla, Poelmans y León (2003) lo definen como las condiciones laborales que permiten conciliar la vida personal con la laboral logrando un equilibrio personal y profesional.

También, Beauregard & Henry (2009), O'Neill, Harrinson, Cleveland, Alemeida, Stawski & Crouter (2009), en estudios realizados en el mismo período de tiempo, concluyeron además de lo antes descrito, que para lograr esas condiciones de equilibrio es importante que las empresas promocionen políticas y estrategias que permitan lograr un balance entre los tiempos que una persona dedica a su trabajo y a la familia. Por su parte Osman, Ibuathu & Simon (2016) se reduce la intención de abandono del personal si existe apoyo social como una estrategia de Balance entre vida y trabajo.

Luego, otro autor, Singh (2013) manifiesta que es un estado en el que se mantiene un balance entre las demandas laborales y la vida personal. En ese mismo orden de ideas, Dulk & Groenelveld (2013) logra conciliar la parte laboral sin una intervención en las actividades personales. Para Lange & Hombung (2017) el balance entre vida y trabajo es el sacrificio que un empleado está listo para hacer a expensas de otras áreas de la vida. Además, Wayne, Butts, Casper & Allen (2017), Por otro lado, Casper et al. (2018) definen el estado emocional del empleado que centra sus pensamientos en la búsqueda del equilibrio entre la satisfacción y eficacia en combinación con la familia y el trabajo. Otros autores señalan que es la desconexión de un individuo de su vida personal mientras trabaja y viceversa (Oludayo et al., 2018).

De acuerdo con la revisión de literatura para esta investigación se define balance entre vida y trabajo como la existencia de las condiciones adecuadas en la organización para que no exista una interferencia entre los roles personales y los

de trabajo que permiten mantener un equilibrio entre ambos (Chinchilla et al., 2003; Bulger, Matthews y Hoffman, 2007).

c) Investigaciones aplicadas de la variable X5 balance entre vida y trabajo

Con respecto a esta variable Marx et al. (2020) realizaron un estudio en Alemania a 500 trabajadores de distintos sectores empresariales con edades entre 28 y 54 años (gen. X y gen Y.). para determinar la relación entre el balance entre vida y trabajo y la retención de personal usaron una regresión logística en SPSSv26 en donde se obtuvo $\beta=0.792$ $p<0.05$.

Por otro lado, Chang, Hsieh, Lan y Chen (2019) llevaron a cabo una investigación en la industria hotelera en Taiwán a 225 personas entre las edades de 25 y 50 años (gen. X y gen. Y) para determinar la relación entre el balance entre vida y trabajo y la retención de personal, usando el método de ecuaciones estructurales con el software AMOS18 se obtuvo que hay una relación positiva y significativa con $\beta=0.749$, $p<0.001$.

Además, Ferreira y Mujajati (2017) hicieron una investigación a 337 empleados con edades entre 26 y 40 años (gen X y gen Y) en una empresa de publicidad en África del Sur para encontrar la relación entre el balance entre vida y trabajo y la retención de personal, se usó el método de regresión múltiple en el software SPSS v22 cuyo resultado fue de $\beta= 0.24$, $t=7.05$, $p\leq 0.000$ con lo que se demostró una relación positiva y significativa entre estas dos variables. Por su parte, Potgieter & Mawande (2017) también analizaron estas variables en África del Sur, pero con 532 empleados cuyas edades oscilaban entre 25 y 50 años (genX y gen Y) de empresas financieras, también se usó la regresión lineal con el software SPSS v22 y el resultado fue de $\beta=0.22$, $t=4.17$, $p<0.05$ que mostró una relación significativa entre las dos variables estudiadas

La razón por la que esta variable es objeto de estudio es porque en la actualidad la dinámica de trabajo ha cambiado, en las organizaciones la plantilla de trabajo conformada en su mayoría por la generación Y, la se ha distinguido por buscar un equilibrio entre su vida laboral y la familia y cuando su actual empleo no se los proporciona sin ningún problema emigran a otras organizaciones, lo cual genera costos a la empresas, además de la pérdida de talento, por tal motivo el estudio de estos factores darán la información necesaria para trabajar en planes y políticas que permitan establecer programas que le brinden al personal encontrar ese equilibrio entre el trabajo y su vida familiar (Beauregard & Henry, 2009; Messenger & Gschwind, 2016; Casper, et al.; 2018).

2.3 Hipótesis Operativas

H₁= El sentido de pertenencia es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación X del Área Metropolitana de Monterrey.

H₂= El ambiente laboral es un factor del salario emocional se relaciona positiva y significativamente con la retención del personal de la generación X del Área Metropolitana de Monterrey.

H₃ =La flexibilidad de horario es un factor del salario emocional que afecta positiva y significativamente en la retención del personal de la generación X del Área Metropolitana de Monterrey.

H₄ =El home office un factor del salario emocional que se asocia positiva y significativamente con la retención del personal de la generación X del Área Metropolitana de Monterrey.

H₅= El Balance entre vida y trabajo es un factor del salario emocional que tiene un relación positiva y significativa en la retención del personal de la generación X del Área Metropolitana de Monterrey.

H₆= El sentido de pertenencia es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey.

H₇= El ambiente laboral es un factor del salario emocional se relaciona positiva y significativamente con la retención del personal de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey.

H₈ =La flexibilidad de horario es un factor del salario emocional que afecta positiva y significativamente en la retención del personal de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey.

H₉ =El home office un factor del salario emocional que se asocia positiva y significativamente con la retención del personal de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey.

H₁₀= El Balance entre vida y trabajo es un factor del salario emocional que tiene un relación positiva y significativa en la retención del personal de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey.

2.3.1 Modelo gráfico de la hipótesis

A continuación, se presenta el modelo gráfico en el cual se muestra la relación de las variables independientes con la variable dependiente.

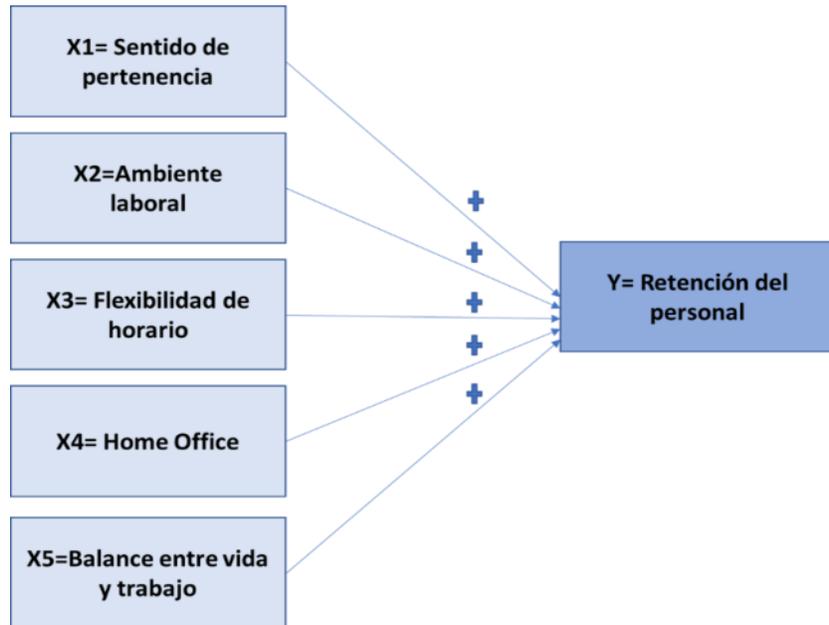


Figura 3. Modelo gráfico
Fuente: Elaboración propia

2.3.2 Modelo de Relaciones teóricas con las Hipótesis

Tabla 6. Modelo de relaciones teóricas con las hipótesis

Referencia	X1	X2	X3	X4	X5	Y
Herzberg, 1959	x	x	x			x
Khan, 1992	x	x				x
Maslow, 1943	x					x
Abitol y Botero, 2005	x					x
Mayo, 1924	x	x				x
Barney, 1991			x			x
Blanchard y Wolfer, 2000			x			x
Galvez, 2009				x		x
Rubio, 2010				x		x
Zhang et al.,2010				x		x
Khan, 1964					x	x
Wrzensewski, 2001					x	x

Fuente: Elaboración Propia

En resumen, en este capítulo se realizó una revisión de la literatura de las teorías asociadas a la retención de personal y las variables independientes, en esta búsqueda de literatura también se encontraron definiciones de cada una de las variables y se conformó la definición con base a las dimensiones y objetivo de este usará a lo largo de esta investigación.

CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En este capítulo se explica el tipo de estudio realizado, la elaboración del instrumento de medición, la obtención de las escalas y el proceso de validez de contenido de los ítems de las variables que conforman el modelo de estudio. Además, se muestra el universo de estudio, la unidad de análisis, la población y el cálculo de la muestra.

3.1 Tipo y diseño de la investigación

3.1.1 Tipos de Investigación

Este estudio es de enfoque cuantitativo, esto debido al método de obtención de la información, pues se utiliza un instrumento para medir la incidencia de la variable dependiente retención del personal con las variables independientes, sentido de pertenencia, ambiente laboral, flexibilidad de horario, home office y balance entre vida y trabajo (Rojas, 2015). Para ello, se recolectó la información de la generación X y generación Y. Los datos obtenidos se analizarán estadísticamente para confirmar las teorías y determinar cómo influyen los factores del salario emocional en la retención del personal (Creswell, 1994; Zahid, Muhammad, Cedric & Ahsan 2020).

La investigación que se lleva a cabo es de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Desde el punto de vista exploratorio ya que, se plantea un análisis en un contexto del área de capital humano en el proceso de retención de personal, esta investigación está explorando los resultados de las personas económicamente activas de las generaciones “X” y “Y”, y presenta nuevos conocimientos al relacionarlo con el salario emocional (Díaz y Calzadillas,2016).

La investigación es de alcance descriptivo, porque se organiza la información en forma útil y comprensible lo que permite interpretar la variable dependiente retención de personal en el entorno organizacional, además muestra las características y comportamiento de la retención de personal y las variables

independientes (Veiga, De la Fuente y Zimmerman, 2008; Ramírez y Zwerg, 2012). Es correlacional porque se mide el grado de asociación entre la retención de personal y el sentido de pertenencia, ambiente laboral, flexibilidad de horario, home office y balance entre vida y trabajo, así como explorar la vinculación entre variables (Ary, Cheser Y Razavieh, 1998; Ramírez y Zwerg, 2012).

Además, es una investigación explicativa porque responde las causas de los eventos y los fenómenos sociales. Se enfoca en describir en qué condiciones se manifiesta un hecho y cómo se relacionan la variable dependiente retención de personal y las variables independientes asociadas (Ramos, 2020).

3.1.2 Diseño de la investigación

El diseño de este estudio es no experimental puesto que no se construye ninguna situación y se observan las situaciones y hechos ya existentes. Es de tipo transversal pues se realiza en una sola medición de la variable retención de personal y las variables independientes (Rodríguez y Mendivelso, 2018).

En esta investigación se usó la técnica documental, bibliográfica y de campo, en cuanto a la técnica documental y bibliográfica se usaron los procedimientos necesarios para revisar los recursos disponibles en las fuentes de información para encontrar datos de la retención de personal y sus variables asociadas (Rizo, 2015), así como para los factores del salario emocional que inciden en la retención de personal se usaron libros y documentos de archivos diversos (Rojas, 2015).

Además de las técnicas antes mencionadas se utilizó la técnica de investigación de campo ya que se aplicaron cuestionarios para recabar la información de los indicadores de cada una de las variables a través de varias preguntas que proporcionarán información sobre las variables estudiadas (Pulido, 2015).

3.2 Método de recolección de datos

3.2.1 Operacionalización de las variables de la hipótesis

La operacionalización de las variables es el proceso a través del cual se identifica la variable, sus dimensiones y los indicadores que la definen, esto permite traducir una variable teórica compleja en una variable empírica observable y medible usando un instrumento para ello; es decir, se convierte en una variable que se operacionaliza y que permite pasar de lo general a lo particular (Medina, 2014).

Para el proceso de operacionalización se consideraron las definiciones de cada una de las variables, se incluyeron los ítems y la confiabilidad de los instrumentos encontrados en la literatura (Tabla 7).

Tabla 7. Variables de Investigación e indicadores de medición

Variable	Definición	Ítems	Confiabilidad
Retención de personal	La retención de personal son las acciones que las empresas llevan a cabo para retener al personal durante un período de tiempo en el largo plazo (Gurumanim 2010; Aruna & Anitha, 2015; George, 2015).	1.-Me siento aceptado en mi empleo actual. 2.- La administración superior me invita a expresar mis ideas. 3.- Toman en cuenta mis sugerencias. 4.- Me tratan en forma equitativa 5.- Mis opiniones son valoradas. 6.- Me gusta venir a trabajar todos los días 7.- Me veo trabajando en mi lugar por muchos años más.	Los ítems 6 y 7 fueron probados en Manila, Filipinas a 290 empleados de empresas de servicios comerciales y bancos; escala de Likert de 5 puntos, con un alfa de Cronbach de 0.750 (Presbitero et al., 2016). Los ítems 1,2,3,4 fueron probados en Hong Kong, China en 853 empleados de la educación, la banca, gobiernos, hotelería, telecomunicaciones y empleados de la salud; escala de 5 puntos de Likert, con un alfa de Cronbach de 0.874 (Zahid et al., 2020)
			El ítem 5 es de elaboración propia
Variable	Definición	Ítems	Confiabilidad
Sentido de pertenencia	El Sentido de pertenencia es la percepción positiva que tiene un individuo de la empresa, creando un vínculo afectivo, que provoca que el individuo se sienta que es parte de la comunidad y al identificarse con ella tome como propios los valores, políticas y responsabilidad social de la organización (Wenger,1998;	1.- Me importa la imagen y la reputación de la empresa. 2.- Me siento parte de la empresa aún fuera del horario de trabajo. 3.- Me satisface que otras personas sepan que trabajo en esta empresa. 4.- Cuando escucho a desconocidos hablar bien de la empresa me siento orgulloso (a). 5.- Siento que es importante trabajar en los proyectos enfocados en la	El ítem 4 fue probado en Guatemala de la Asunción, Guatemala en 30 empleados del área de servicios. Escala de 4 puntos de Likert. El sentido de pertenencia fue medido con 6 ítems con un alfa de Cronbach de 0.798 (Jurado, 2014). Los ítems 1,5 y 6 fueron probados en el Noreste de México, a 332

Abitol y Botero ,2005; Hopeayn 2011; De Pontes 2011 y Madero 2019).

misión de la empresa u organización.

6.- Me gusta trabajar en mi empresa porque tiene programas de responsabilidad social.

personas que trabajan en la industria de la manufactura. La encuesta fue Likert de 5 puntos. El sentido de pertenencia fue medido con 5 ítems con un alfa de Cronbach de 0.775 (Madero, 2019).

Variable	Definición	Ítems	Confiabilidad
Ambiente laboral	El Ambiente laboral es el vínculo emocional que surge de las emociones internas del trabajador y de las influencias externas del entorno, así como las relaciones positivas y negativas entre los jefes, equipos de trabajo, colegas, compañeros y redes sociales que se forman en el trabajo y que tienen una influencia en la permanencia de un trabajador en su puesto (Hoyle, 2009; Bonilla, 2014; Madero, 2019).	1.-Existe buena relación con mis superiores. 2.- Existe un buen ambiente de trabajo con mis compañeros. 3.- Cuento con mis compañeros de trabajo en situaciones de adversidad. 4.- Es importante el trabajo en equipo. 5.- El trato de los jefes es equitativo. 6.- Me encuentro satisfecho con el rol que tengo en la empresa u organización.	Los ítems 2,3,4 y 5 fueron probados en el Noreste de México en 332 empleados del sector de manufactura; escala de Likert de 5 puntos, con un alfa de Cronbach de 0.835 (Madero, 2019). El ítem 1 fue probado en la Región Occidental de Ghana en 126 empleados de la salud; escala de Likert de 5 puntos, con un alfa de Cronbach de 0.760 (Sekyi et al., 2020). El ítem 6 es de elaboración propia
Variable	Definición	Ítems	Confiabilidad
Flexibilidad de horario	La flexibilidad de horario es el acuerdo entre empleador y el personal para tener la oportunidad de seleccionar la hora de entrada y salida de su trabajo sin generar inconvenientes entre departamentos y considerando la jornada establecida por la empresa (Kossek & Michael, 2019; Rodríguez y Dabos, 2017).	1.- La empresa u organización ofrece programas de flexibilidad de horario. 2.- Se puede elegir un horario de entrada y salida. 3.- La empresa u organización ofrece la opción de horario flexible entre los empleados. 4.- Todos los empleados tienen la misma oportunidad para participar en los programas de horarios flexibles. 5.- Se manejan distintas opciones de horarios para elegir hora de entrada y salida 6.- Tengo un horario que no interfiere con las actividades de otros en la empresa.	Los ítems 1,3 y 5 fueron probados en 15 ciudades de Reino Unido en 2, 617 empleados del sector salud, bancos y consultoría; escala de Likert de 7 puntos, un alfa de Cronbach de 0.81 (Menezes & Kelliher, 2016). El ítem 2,4 y 6 son de elaboración propia
Variable	Definición	Ítems	Confiabilidad
Home Office	Home office es trasladar el trabajo de un lugar sede a otro regularmente en casa del empleado usando las tecnologías de la información para interactuar con colegas y clientes sin importar la distancia (Nilles, 1974; Saco, 2007; Gajendran y Harrinson, 2007; OIT, 2019; Madero, 2019).	1.- Para mí poder hacer home office es un factor importante para permanecer en mi trabajo. 2.- En mi empresa u organización se puede hacer home office. 3.- En mi empresa u organización existen oportunidades para hacer home office independientemente de la edad del empleado. 4.- La empresa u organización facilita el uso de las tecnologías de la información para que los empleados hagan home office. 5.- Haciendo home office puedo comunicarme fácilmente con colegas y clientes.	Los ítems 2,3,5, y 6 fueron probados en Michigan, USA en 100 personas empleados de un hospital, escala de Likert de 4 puntos. El home office fue medido con 5 ítems con un alfa de Cronbach de 0.900 (Park et al., 2020). El ítem 4 es de elaboración propia.

6.- Me siento motivado (a) con la oportunidad de hacer home office.

Variable	Definición	Ítems	Confiabilidad
Balance entre vida y trabajo	Es la existencia de las condiciones adecuadas en la organización para que no exista una interferencia entre los roles personales y los de trabajo que permiten mantener un equilibrio entre ambos (Chinchilla, Poelmans y León, 2003, Bulger, Matthews y Hoffman, 2007).	1.- Mi trabajo me permite tener tiempo para actividades sociales fuera del trabajo. 2.- Tengo el tiempo que necesito para hacer mis actividades laborales y participar en actividades ajenas al trabajo. 3.- Mi trabajo me permite tener cerca a mi familia. 4.- Mi trabajo me permite concentrarme en aspectos de mi vida personal. 5.- Mi trabajo me deja energía para hacer cosas con mi familia. 6.- El trabajo que tengo me facilita combinar mis actividades con mi vida.	Los ítems 1, 2 y 3 fueron probados en Manila, Filipinas en 290 empleados de empresas de servicios comerciales y bancos, escala de Likert de 5 puntos, con un alfa de Cronbach de 0.760 (Presbitero et al., 2016). Los ítems 4 y 5 fueron probados en 6 países de la Unión Europea a 5,155 empleados de agencias de empleo y cuidados de la salud; escala de Likert de 10 puntos, con un $\alpha = 0.810$ (Stravou y Ierodiakonou, 2016). El ítem 6 fue probado en el Distrito de Columbia, USA a 432 empleados de instituciones de educación y salud; escala de Likert de 5 puntos, alfa de Cronbach de 0.93 (Montazer, Brumley y Maguire, 2020).

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Elaboración de la encuesta

Para el presente estudio se usó la técnica de recolección de datos en campo y el instrumento mediante el cual se recopiló la información fue un cuestionario de tipo Likert, el cual es muy usado, pues resulta muy sencillo de aplicar y administrar (Zikmund, 1994).

El cuestionario constó de 43 ítems y se dividió en 2 secciones: La primera sección del Perfil del Encuestado consta de 6 preguntas donde se solicitan los datos sociodemográficos: como género, edad, puesto en la empresa, nivel de estudios, antigüedad en el actual trabajo y el sector de la empresa en que trabaja.

La segunda sección para medir la correlación de las variables se inicia con las instrucciones de llenado de los ítems de la variable dependiente y las independientes. Consta de 37 preguntas distribuidas por variable como se observa en la tabla 8, el número de ítems por variable. Cabe señalar que 31 ítems provienen de instrumentos utilizados y validados en estudios empíricos encontrados en la

revisión de la literatura y 6 ítems de esta investigación son de elaboración propia (ver la encuesta en el anexo 1).

Tabla 8. Distribución de ítems del instrumento de medición

Variable	Ítems
Demográficas	6 (1-6)
Retención de personal	7 (7-13)
Sentido de pertenencia	6 (14-19)
Ambiente laboral	6 (20-25)
Flexibilidad de Horario	6 (26-31)
Home office	6 (32-37)
Balance entre vida y trabajo	6 (38-43)

Fuente: Elaboración propia

En esta sección se utilizó como respuesta la escala Likert que corresponde a los valores 1 al 5, donde 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Para integrar el cuestionario con las 31 preguntas se tomaron de las siguientes encuestas validadas en otras investigaciones aplicadas: Jurado (2014), Menezes y Kelliher (2016), Presbitero et al. (2016), Madero (2019), Zaid et al. (2020), Sekyi, Asieud y Yaw (2020), Park y Cho (2020), Montazer et al. (2020) y Stravrouy y Ierodiakonov (2020).

3.2.3 Método de evaluación de expertos

Para la presente investigación la validez del contenido se realizó a través de una valuación por juicio realizada por 6 expertos que evaluaron y calificaron qué tanto miden los ítems las variables a estudiar (Anexo 2). La validez de contenido es el grado en el que se puede medir el concepto de cada una de las variables pasando de lo teórico a lo empírico (Meraz y Maldonado, 2014). El instrumento contiene ítems que permiten estimar el grado de confiabilidad y validez del instrumento, principios básicos de calidad que debe reunir tras ser sometido al juicio de expertos (Robles y Rojas, 2015).

Para el proceso de validación de contenido del instrumento se clasificaron cada uno de los ítems por variable de acuerdo con su relevancia en una de las siguientes categorías que van de: 1.- Irrelevante, 2.- Poco relevante, 3.- Relevante, 4.- Muy relevante. El criterio de aceptación fue seleccionar los ítems con puntuación por arriba de dos (Wendland, Alvarez, Nuñez, Valdez, 2016). El grupo de expertos se integró por tres académicos investigadores del área de administración y tres profesionales expertos en el área de capital humano.

Se hicieron dos validaciones con expertos, en la primera revisión del instrumento en se realizó un análisis de los promedios para determinar el grado de acuerdo entre los jueces. Los resultados mostraron que:

- En la variable de retención de personal y flexibilidad se obtuvo un promedio de 2.8. Después de revisar las observaciones de los expertos se hicieron ajustes en la redacción de las preguntas, se modificó el orden de éstas de forma que fuera más fácil de entender para los encuestados.

- En la variable de balance entre vida y trabajo las observaciones se hicieron específicamente 3 ítems (41, 42 y 43) estaban en sentido negativo y se redactaron nuevamente en sentido positivo.

Además de estos cambios, aunque en la elaboración del cuestionario no se eliminó ningún ítem, si se agregaron ítems en las siguientes variables:

- En la variable dependiente de retención de personal se agregó el ítem RT5 el cual es de elaboración propia,

- En la variable de sentido de pertenencia se agregaron los ítems 15 y 16;

- En la variable ambiente laboral se sustituyó el ítem 25 por uno de elaboración propia.

- En las variables flexibilidad de horario y home office se modificó la redacción de todos los ítems.

Una vez realizados los ajustes se aplicó el cuestionario por segunda vez a los expertos para evaluar las correcciones y lo que se agregó. El resultado se muestra en la tabla 9 donde subió el promedio de las variables ambiente laboral, flexibilidad de horario y balance entre vida y trabajo. En el Anexo 2 se muestran los promedios de la segunda revisión.

Tabla 9. Resumen de resultados de la evaluación de expertos

Variable	No. ítems	Promedio
Retención de Personal	7	3.3
Sentido de pertenencia	6	3.3
Ambiente laboral	6	3.4
Flexibilidad de horario	6	3.0
Home office	6	3.2
Balance entre vida y trabajo	6	3.8

Fuente: Elaboración propia

3.3 Población, marco muestral y muestra

Para determinar la población de la generación X y Y, se consideraron datos del INEGI de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2020) en Nuevo León, en donde la población total durante el año 2020 fue de 5,784,442 millones de habitantes y la Población Económicamente Activa (PEA) fue de 1,630,355 trabajadores. En la tabla 10 se muestra el total de individuos por edades considerando por una parte la población PEA pertenece a la generación X (53-37 años) y otra a la generación Y (36-22 años) del mercado laboral mexicano.

Tabla 10. Población Económicamente Activa (PEA) por grupo de edad en N.L.

	Generación X 40-57 años	Generación Y 23-39 años	Total, de PEA Generación X y "Y"
PEA por Edad	773,797	856,558	1,630,355
Porcentaje	47%	53%	100%

Fuente: Elaboración propia con información del ENOE (2020)

3.3.1 Tamaño de la muestra.

Para calcular la muestra se tomaron los datos de la PEA en Nuevo León de 1,630,355 individuos por edades de la Generación X y “Y” (Ver tabla 11). Cabe señalar que fue indistintamente en qué sector trabajan ya que es difícil sacar una estadística por sectores de actividad de manufactura, comercio, y servicios, pero sobre todo era casi imposible determinar de esta población quienes pertenecen a los puestos directivos como dirección, subdirección gerencia y subgerencia. Por lo que se decidió hacer una estratificación por edades según la población objetivo como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11. Población por estratos usando la fórmula de población finita

	Generación X 40-57 años	Generación Y 23-39 años	Total, de PEA Generación X y “Y”
PEA por Edad	773,797	856,558	1,630,355
Porcentaje	47%	53%	100%

Fuente: Elaboración propia con información del ENOE (2020)

Para determinar quiénes están en los puestos directivos se utilizará la metodología de selección de la muestra y una vez definida el tamaño de la muestra se buscará personal que cumpla con los requisitos de puestos directivos como dirección, subdirección gerencia, subgerencia, coordinación, jefatura y supervisor hasta completar la muestra seleccionada.

Para determinar la muestra, se utilizaron tres metodologías que se presentan a continuación y se sugiere cual es la más pertinente a utilizar. En la primera metodología en virtud de que la población es finita (tabla 11), se usó en principio la fórmula correspondiente que se muestra a continuación y la muestra fue de 96.

$$n = \frac{Nz^2(pq)}{(N - 1)e^2 + z^2pq}$$

Fuente: Rositas (2014)

$N= 1,630,355$
 $Z= 1.96$ con un 5% de confiabilidad
 $p= 0.50$
 $q= 0.50$
 $e= 0.1$

El segundo método de selección de muestra fue lo que señala Chin (1998) que para un tamaño de la muestra aceptable deben existir por lo menos 10 mediciones por cada una de las variables y esto es suficiente para realizar una regresión lineal múltiple. En este estudio se tienen 6 variables, siguiendo esta regla serían 60 encuestados y como son 2 generación serían 120 observaciones.

El tercer método según el criterio de Knofczynski y Mundfrom (2008) que señalan que para determinar el tamaño de la muestra se puede considerar el número de predictores y la R^2 de una regresión lineal múltiple. Por lo que los resultados como se aprecia en la tabla 12 muestran que para 5 predictores son 110 observaciones y para 7 predictores 140 observaciones, y cómo en esta investigación solo se usaron 6 la muestra representativa debe de ser de 125 encuestas. Cabe señalar que este método es el que se seleccionó en esta investigación. Dado que el estudio considera dos estratos en donde el 47% es de la Generación X y el 53% de la generación Y, la distribución de la muestra total entre esos estratos es de la generación X son 58 encuestas y de la generación Y son 66 encuestas.

Tabla 12. Número de Variables Predictoras y R^2

R^2	2	3	4	5	7	9
0.10	950	1500	1800	2200	2800	---
0.15	600	850	1200	1400	1800	2200
0.20	420	650	800	950	1300	1500
0.25	320	460	600	750	950	1200
0.30	260	360	480	600	800	1000
0.40	160	260	300	380	480	600
0.50	110	130	220	230	320	400
0.70	50	70	95	110	140	170
0.90	15	21	29	35	20	50

Fuente: Knofczynski y Mundfrom (2008).

Tabla 13. Distribución de estratos por el método de variables predictoras.

	Generación X 40-57 años	Generación Y 23-39 años	Total, de PEA Generación X y "Y"
PEA por Edad	773,797	856,558	1,630,355
Porcentaje	47%	53%	100%
Observaciones	63	70	133

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Sujetos de estudio

El sujeto de estudio fueron personas pertenecientes a la generación X de 40-57 años y generación Y de 23-40 años que trabajaban en empresas de manufactura, comercio, servicios y educación en puestos a nivel dirección, subdirección gerencia y subgerencia. Lo anterior, debido a que en estos niveles antes mencionados son donde el salario emocional tiene una mayor influencia que en los puestos a nivel operario, ya que en estos últimos mayoría de la retención de personal se ve impactada por factores de salario o compensación económica (Gonzales, 2009; Garcés et al., 2016; Castro y Delgado, 2020).

La muestra fue probabilística ya que todos los elementos de la población tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados para ser encuestados (Hair, Ortinau y Harrison, 2021).

Debido a la pandemia de COVID-19 no se pudo acceder físicamente a las empresas para recolectar la muestra. Por tanto, el proceso se hizo vía Internet aplicado las encuesta con la herramienta de Microsoft FORMS, esto es pertinente cuando las condiciones no permiten otra forma de aplica el instrumento, a través de este método se envía el instrumento de medición a personas indistintamente que cumplan con los criterios de inclusión a través de correos, redes sociales y WhatsApp (Rodríguez y González, 2014).

3.4 Métodos de análisis

En primer lugar, para el análisis de resultados se emplea la estadística descriptiva que permite determinar los porcentajes del perfil del encuestado con los datos demográficos, y el análisis de fiabilidad para determinar el Alfa de Cronbach del instrumento.

Con la información recabada de las encuestas se usó el modelo estadístico de regresión lineal múltiple, para describir y evaluar la relación entre la variable dependiente “retención de personal” y con las variables independientes “sentido de pertenencia, ambiente laboral, flexibilidad de horario, home office y balance entre vida y trabajo”. Se usó el software SPSS v21 para calcular el valor de R^2 y determinar la participación de las variables independientes con la dependiente y la correlación entre ellas.

Se decidió este último método ya que la revisión de la literatura se encontró en estudios empíricos que para demostrar la relación entre la variable dependiente e independiente se usó el método de regresión lineal múltiple, un ejemplo es la investigación de Zahid et al. (2020) que usando la regresión lineal y el método de los mínimos cuadrados mostró relación entre la retención de personal y el ambiente laboral. Por su parte, Coetzee & Stoltz (2015) usaron el mismo método para descubrir la correlación entre la retención de personal y el balance entre vida y trabajo. También Dávila y Jiménez (2014) utilizaron la regresión para demostrar la relación entre las variables de retención y sentido de pertenencia.

3.5 Prueba Piloto

Se realizó una prueba piloto a 40 empleados para la fiabilidad del Alfa de Cronbach para efectos de validar el instrumento y la confiabilidad de las preguntas. Es común emplear el coeficiente de Alfa de Cronbach cuando las respuestas son de carácter politómicas, como en este caso, que se considera una escala de 1 al 5.

Se aplicó el instrumento de medición a 20 personas de la generación X que tienen entre 40 y 57 años y a 20 personas de la generación Y que se encuentran entre los 23 y 39 años y que laboran en empresas de manufactura, comercio, servicios, educación y gobierno en los puestos de dirección, subdirección y gerencia. Cabe señalar que debido a los resultados por variable entre el 0.700 y 0.955 que se presentan en la tabla 14.

Tabla 14. Alpha de Cronbach por variable

	(α)
Retención de personal (RT)	0.871
Sentido de pertenencia (SP)	0.905
Ambiente laboral (AS)	0.766
Flexibilidad de horario (FH)	0.890
Home office(HO)	0.825
Balance entre vida y trabajo (BVT)	0.953

Fuente: elaboración propia, SPSS v21

Lo anterior, es indicativo de que las variables se encuentran dentro del rango de confiabilidad del instrumento y no se eliminó ninguno de los ítems del instrumento (George & Mallery, 2003).

En resumen, en este capítulo se describió el tipo de investigación y también el diseño de esta, se elaboró la encuesta para su validación de contenido por medio de expertos, se realizó la operacionalización de las variables, la población y el marco muestral, así como se estableció el tamaño de la muestra y los sujetos de estudio, finalmente se presentó el método de análisis que se usará en este estudio.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de medición a la muestra. En primera instancia se presenta la estadística descriptiva del análisis demográfico del perfil del encuestado. En segundo lugar, se llevó a cabo la regresión lineal múltiple con el objetivo de medir la predicción de los cambios en la variable dependiente en respuesta a los cambios de la variable independiente. Además, se explica de manera detallada los procesos realizados durante el análisis estadístico usando el software IBM SPSS 21.

4.1 Estadísticos descriptivos

Es importante señalar que la muestra representativa de esta investigación fue de 125 encuestas, de manera estratificada 58 encuestas pertenecientes a la generación X y 66 encuestas a la generación Y. Sin embargo, se obtuvieron un total de 133 encuestas de las cuales fueron 133 personas las que contestaron la encuesta en donde 63 de la generación X y 70 de la generación Y, cubriendo el total de la muestra solicitada por el método estadístico de muestra seleccionado.

A continuación, se presenta un análisis descriptivo de los diferentes aspectos de la muestra de manera integral:

Con relación al género (figura 4), es importante destacar que existe un equilibrio en el número de los encuestados ya que el 51% son mujeres y 49% son hombres. Por lo que los resultados finales tendrán una mirada equitativa.

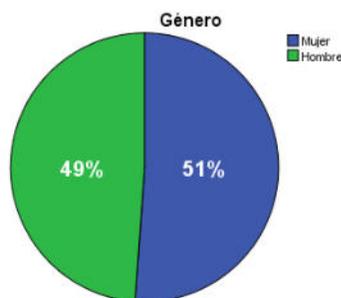


Figura 4. Género de los encuestados
Fuente: elaboración propia

La figura 5 muestra los porcentajes de encuestados por edad, en donde se observa igualmente un equilibrio entre los pertenecientes a la generación X entre 39 y 56 años (47%) y los de la generación Y entre 22 y 38 de edad 53%.

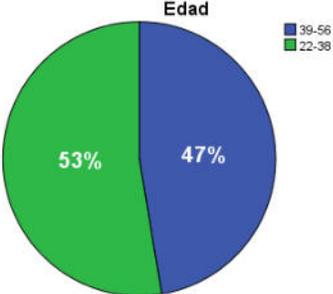


Figura 5. Edad de los encuestados
Fuente: elaboración propia

Respecto al estado civil de los encuestados En la figura 6, destacan los solteros con 52% y los casados con 44%, esto es normal por las edades de las generaciones encuestadas, que como se observó en la gráfica anterior hay un equilibrio de generaciones.

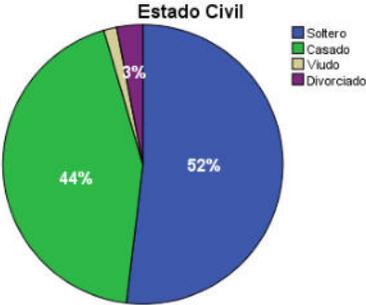


Figura 6. Estado civil
Fuente. Elaboración propia

En la figura 7 se muestra la escolaridad de los encuestados en donde 50% tienen estudios de maestría, seguidos de licenciatura con 39%. Es de destacar que casi todos los encuestados tienen estudios de nivel superior, sobre todo a nivel de posgrado, incluso con estudios de doctorado.

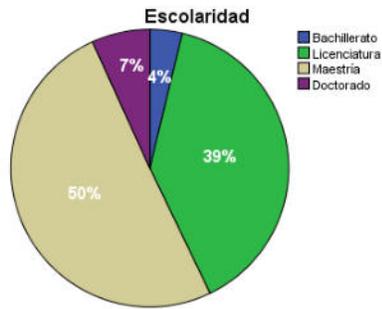


Figura 7. Escolaridad
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al giro de la empresa donde están trabajando los encuestados, los resultados muestran en la figura 8 una gran diversidad de sectores ya que representan un cuarto de los encuestados, excepto el sector gobierno que solo 10% de los encuestados trabajan en este sector

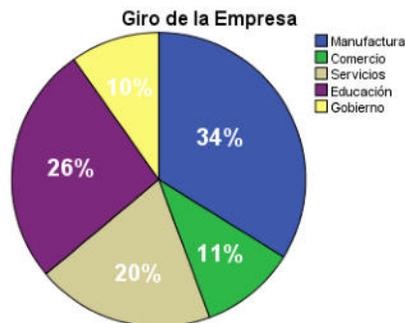


Figura 8. Giro de la empresa
Fuente: Elaboración propia

En la figura 9 se muestra el puesto que ocupan los encuestados, el 20% se encontraban en puestos de gerencia y de igual forma los en coordinación, 19% en subdirección, con un 16% están en puestos de dirección y en la misma proporción los de jefatura, el resto se divide entre subgerencia, jefatura y nivel supervisor.

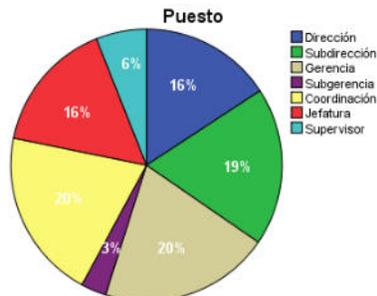


Figura 9. Puesto
Fuente: Elaboración propia

4.2 Estadísticos básicos de los datos muestrales

Con los datos obtenidos de la muestra se realizó la comprobación de los supuestos básicos de regresión lineal: normalidad, linealidad, homocedasticidad, autocorrelación y colinealidad, condiciones para garantizar la validez de un modelo de regresión lineal múltiple (Salmerón y Rodríguez, 2017).

a) Normalidad

Para demostrar la normalidad de la muestra se usó el histograma de residuos en la cual se puede observar que para cada valor de las variables independientes los residuos se distribuyen normalmente con media de cero (figura 10). Además, se utilizó la gráfica de probabilidad normal para comparar la probabilidad acumulada observada, frente a la acumulada esperada. Se demuestra que la nube de puntos está alineada sobre la diagonal con lo que se comprueba la normalidad (Moral, González, Landero y Quezada, 2021).

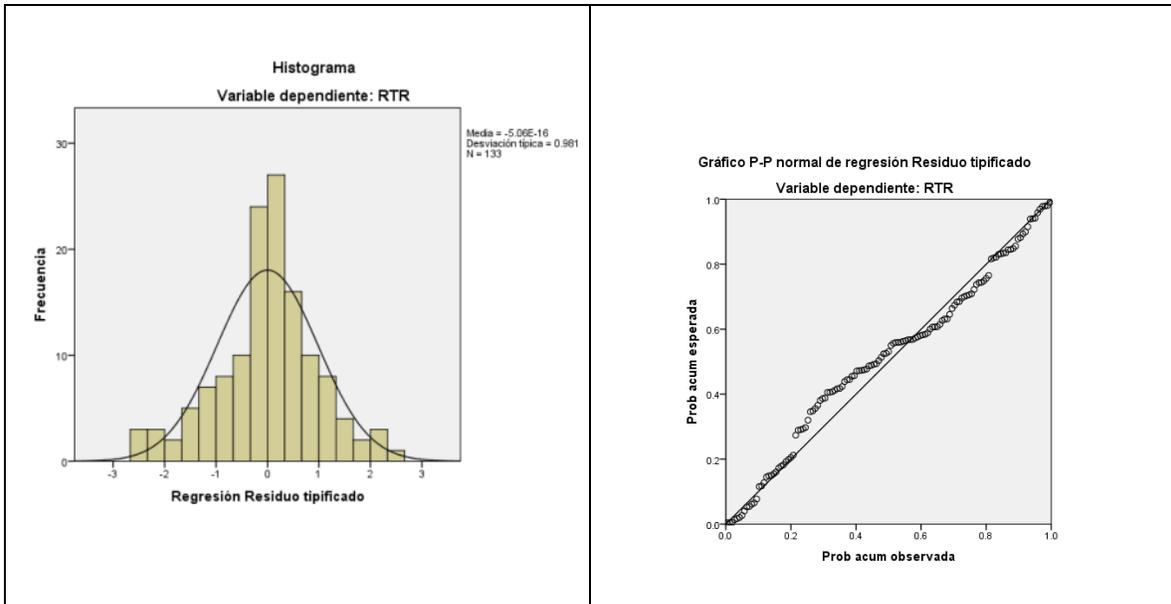


Figura 10. Normalidad y regresión lineal de residuos
Fuente: elaboración propia

b) Linealidad

Para determinar la linealidad se utilizaron gráficas de dispersión de puntos de los residuos de la variable dependiente retención de personal con las independientes: sentido de pertenencia, ambiente laboral, flexibilidad de horario, home office y balance entre vida y trabajo. En las gráficas se observa una relación lineal entre las variables. Los diagramas de dispersión parcial de cada variable independiente consideran la eliminación del efecto proveniente de las otras variables (Rosal y Zúñiga, 2017). Figuras 11 y 12.

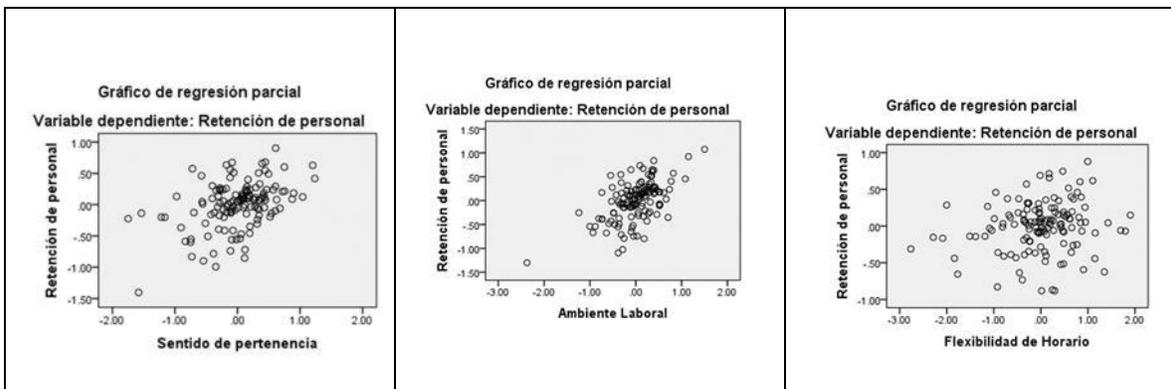


Figura 11. Regresión parcial de las variables SP, AL y FH
Fuente: Elaboración propia

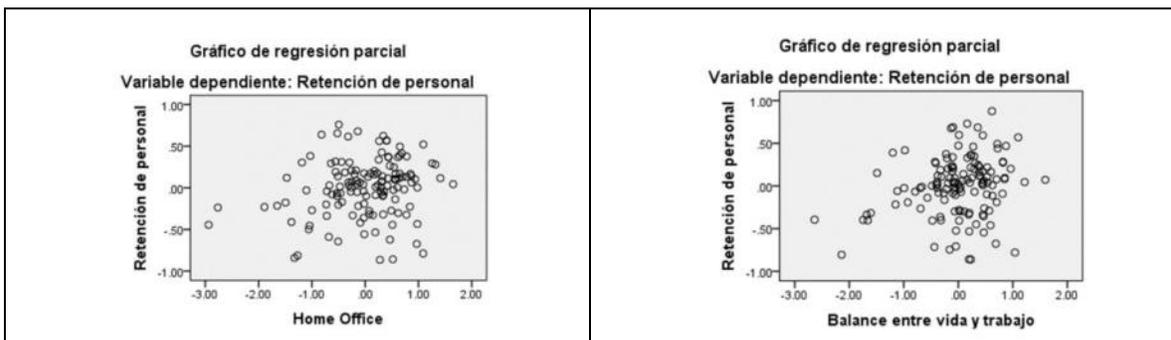


Figura 12. Regresión parcial HO y BVT
Fuente: Elaboración propia

c) Homocedasticidad

A continuación, se muestran los resultados del estadístico de Levene para verificar la homogeneidad de las varianzas. Los valores obtenidos oscilan entre 0.259 y 0.711, los cuales se consideran significativos pues son mayores a $p > 0.05$, condición que comprueba la igualdad de las varianzas (Bakieva, González y Jornet, 2012). tabla 15.

Tabla 15. Prueba de Levene

Variables	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Retención de personal	1.014	1	131	.316
Sentido de pertenencia	.662	1	131	.417
Ambiente Laboral	.179	1	131	.673
Flexibilidad de horario	1.284	1	131	.259
Home office	.618	1	131	.433
Balance entre vida y trabajo	.138	1	131	.711

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos SPSS v21

Adicionalmente se graficó la distribución (figura 13) que como se observa, es uniforme; es decir en el gráfico no se visualizan pautas de asociación (Baños, Torrado y Reguan, 2019).

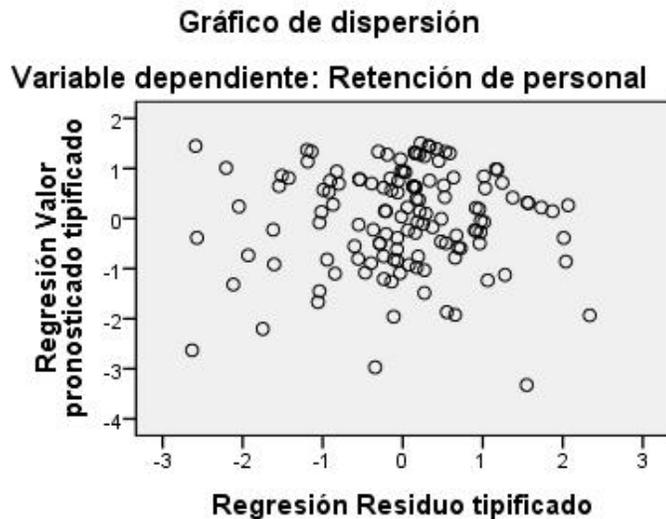


Figura 13. Distribución de residuos de retención de personal y variables independientes
Fuente: Elaboración propia

d) Autocorrelación

Con respecto a la independencia de las variables del modelo se usó el estadístico Durbin Watson. Como se aprecia en la Tabla 16, el valor de este modelo resultó en **1.840**, valor que se encuentra entre 1.5 y 2.5 rango que indica que los residuos son independientes (Mejía y Fernández, 2011).

Tabla 16. Supuesto de no autocorrelación

R	R2	R2 corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
.881 ^e	.776	.767	.34333	1.840

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos SPSS v21

Adicionalmente se estimó el FIV (factor de inflación de la varianza), el cual es un indicador recíproco de la tolerancia. Cuanto menor sea este valor, menor será la multicolinealidad. Se estima que un valor FIV >10 diagnostica graves problemas de colinealidad (Baños et al., 2019). Como se puede apreciar en la tabla 17 el FIV tiene valores que oscilan entre 1.369 y 2.091 por lo que se puede asumir que no hay multicolinealidad en el modelo.

Tabla 17. Colinealidad

Intervalo de confianza de 95.0% para B		Estadísticos de colinealidad	
Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	FIV
-.960	-.068		
.374	.623	.478	2.091
.199	.433	.570	1.756
.001	.152	.636	1.573
.030	.208	.731	1.369
.009	.164	.668	1.498

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos SPSS v21

4.3 Resultados finales de Regresión lineal múltiple

4.3.1 Análisis de Medias

En relación con la percepción de los encuestados que respondieron cada una de las variables con una escala de Likert de 5, en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo, se estimaron los datos de media, desviación estándar y valores mínimo y máximos (Tabla 18) de toda la población. Respecto a la media se observa que para la totalidad la media fue mayor a 3.5, significa que están más de acuerdo con lo que se les preguntó de la variable. En donde las variables de ambiente laboral y sentido de pertenencia obtuvieron las mejores puntuaciones de la media, las otras variables retención de personal, home office y balance entre vida y trabajo obtuvieron una media entre 3 y 4, la que fue menor en la media es flexibilidad de horario.

Tabla 18. Estadísticos descriptivos

Variables	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
Retención de Personal	133	1.43	5.00	3.9817	.71177
Ambiente laboral	133	1.17	5.00	4.1454	.68792
Sentido de Pertenencia	133	1.67	5.00	4.2995	.67225
Flexibilidad de horario	133	1.00	5.00	3.5890	.98228
Home office	133	1.17	5.00	3.8571	.93319
Balance entre vida y trabajo	133	1.33	5.00	3.8885	.77761

Fuente: Elaboración propia SPSS v21

4.3.2 Análisis estadístico de Regresión Lineal Múltiple

A continuación, se presentan los resultados del modelo que explican el impacto de las variables independientes en la retención de personal. Con la información recolectada se analizaron los resultados del instrumento de medición de la población meta de la muestra, utilizando un análisis multivariante por regresión

lineal múltiple con el método de stepwise, cuya finalidad es buscar de entre todas las posibles variables explicativas que muestren la incidencia en la variable dependiente.

4.3.2.1 Análisis de los resultados de la generación X

En relación con la percepción de los encuestados que respondieron cada una de las variables con una escala de Likert de 5, en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo, se estimaron los datos de media, desviación estándar y valores mínimo y máximos (Tabla 19) de la población de la generación X. Con respecto a la media se obtuvo un 3.8 que indica que los encuestados estaban de acuerdo con los cuestionamientos de la encuesta. Las variables sentido de pertenencia y ambiente laboral obtuvieron las mejores puntuaciones de la media, 4.2 y 4.00 respectivamente, las otras variables retención de personal, home office y balance entre vida y trabajo obtuvieron una media entre 3.5 y 3.8, la que fue menor en la media es flexibilidad de horario.

Tabla 19. Estadísticos descriptivos generación X

Variables	Media	Desviación típica	N
Retención de personal	3.8231	0.67188	63
Sentido de pertenencia	4.2434	0.67722	63
Ambiente laboral	4.0053	0.73505	63
Flexibilidad de horario	3.5053	0.93707	63
Home office	3.7751	0.90704	63
Balance entre vida y trabajo	3.8280	0.78057	63

Fuente: elaboración propia

En la tabla 20 se muestran los datos resultados obtenidos para la generación X cuyos resultados se presentan a continuación.

- Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa $r=0.689$ $p<0.000$, la correlación entre ambas variables es muy fuerte,

la dirección de la relación es positiva por tanto un mayor sentido de pertenencia aumenta la retención del personal

- Con respecto a las variables retención de personal y ambiente laboral están asociadas de forma lineal y estadísticamente significativa con resultados de $r=0.807$ $p<0.000$, la dirección de la relación es positiva por lo que un mejor ambiente laboral mejora la retención del personal de la generación X.
- En cuanto a la retención del personal y la flexibilidad el resultado es lineal, estadísticamente significativo, mostrando una fuerte correlación entre ambas variables, $r= 0.534$ $p<0.000$.

Tabla 20. Correlación de Pearson de la generación X

		Retención de personal	Sentido de pertenencia	Ambiente laboral	Flexibilidad de horario
Retención de personal	Correlación de Pearson	1	0.689**	0.807**	0.534**
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000
	N	63	63	63	63
Sentido de pertenencia	Correlación de Pearson	0.689**	1	0.617**	0.251*
	Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.048
Ambiente laboral	Correlación de Pearson	0.807**	0.617**	1	0.490**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.000
Flexibilidad de horario	Correlación de Pearson	0.534**	0.251*	0.490**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	0.048	0.000	

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 21 se presentan los tres modelos resultantes. Para este estudio se consideró el modelo 3 el cual tiene una mejor $R^2= 0.741$ con error de estimación de 035030, este modelo cumple con los requisitos de p-valor exigido para permanecer en el modelo con una significancia del 95% (Mejía y Fernández, 2011).

Tabla 21. Modelos resultantes de la regresión generación X

Modelo	R	R ² cuadrado	R ² corregida	Error típico de la estimación	Estadístico de Durbin-Watson
1	0.807	0.651	0.645	0.40027	
2	0.842	0.710	0.700	0.36793	1.857
3	0.861	0.741	0.728	0.35030	

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de SPSS v21

Como se señaló anteriormente en el análisis de los supuestos básicos del modelo, el estimador Durbin Watson se encuentra en el rango de entre 1.5 y 2.5, lo cual indica que los residuos son independientes y que por lo mismo no hay autocorrelación (Baños et al. 2019).

En cuanto al análisis ANOVA del modelo 3 de regresión, en la tabla 22 se aprecia un valor estadístico de $F= 56.361$ con probabilidad asociada 0.000, lo que resulta estadísticamente significativo, con un nivel de significancia del 95% (Mejía, 2018).

22. ANOVA regresión generación X

Modelo 3	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
	20.748	3	6.916		
Variables	7.240	59	.123	56.361	0.000
	27.988	62			

Fuente: elaboración propia.

Respecto a los coeficientes estimados del modelo se puede apreciar en la tabla 23 que a la generación X le impactó en primer lugar el ambiente laboral con un valor $\beta=0.506$; sig.= 0.000; sentido de pertenencia $\beta= 0.326$; sig.=0.000; y flexibilidad de horario $\beta=0.204$ sig.= 0.009. Para esta generación un aumento en los valores de las variables independientes aumenta la retención de personal.

Tabla 23. Análisis de coeficientes generación X

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
Constante	0.087	0.304		0.288	0.775
Ambiente laboral	0.462	0.086	0.506	5.399	0.000
Sentido de pertenencia	0.323	0.084	0.326	3.859	0.000
Flexibilidad de horario	0.147	0.055	0.204	2.682	0.009

Fuente: Elaboración propia

La ecuación de este modelo es la siguiente: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$

$$\hat{Y} = (0.87) + 0.506 (X_2 \text{ ambiente laboral}) + 0.326 (X_1 \text{ sentido de pertenencia}) + 0.204 (X_3 \text{ flexibilidad de horario}) + \epsilon$$

Dónde:

$$\hat{Y} = \text{Retención de personal} \quad \epsilon = \text{Error}$$

En la figura 14 se muestra el modelo gráfico resultante de la generación X con sus respectivas β y nivel de significancia y el r resultante de la correlación Pearson mostrada en la tabla 20.

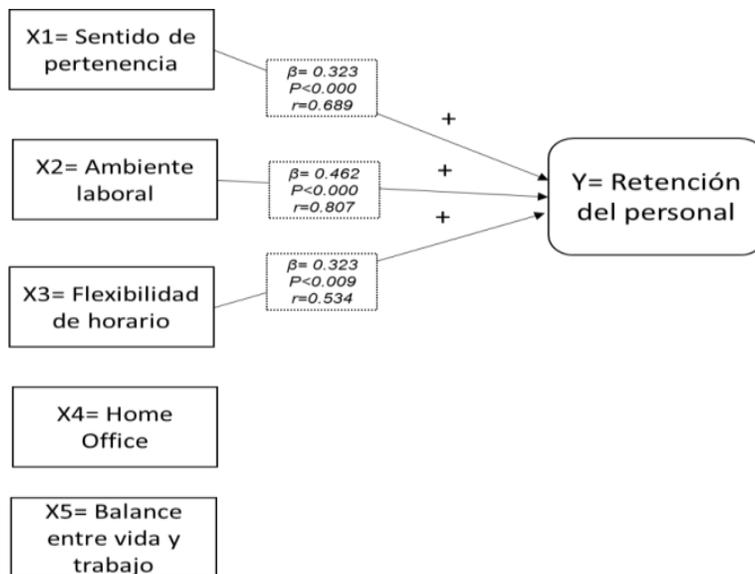


Figura 14. Modelo gráfico generación X

Fuente: elaboración propia

4.3.2.2 Análisis de los resultados generación Y

Finalmente se realizó en análisis de la generación Y, en relación con la percepción de los encuestados que respondieron cada una de las variables con una escala de Likert de 5, en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo, se estimaron los datos de media, desviación estándar y valores mínimo y máximos (Tabla 24) de la población de la generación Y. Con respecto a la media se obtuvo un 4.04 que indica que los encuestados estaban de acuerdo con los cuestionamientos de la encuesta. Las variables sentido de pertenencia y ambiente laboral obtuvieron las mejores puntuaciones de la media, 4.3 y 4.2 respectivamente, las otras variables flexibilidad de horario, home office y balance entre vida y trabajo obtuvieron una media entre 3.6 y 3.9.

Tabla 24. Determinación de la media generación Y

Variables	Media	Desviación típica	N
Retención de personal	4.1245	0.72105	70
Sentido de pertenencia	4.3500	0.66857	70
Ambiente laboral	4.2714	0.62113	70
Flexibilidad de horario	3.6643	1.02210	70
Home office	3.9310	0.95658	70
Balance entre vida y trabajo	3.9429	0.77651	70

Fuente: elaboración propia

En la tabla 25 se muestran los datos resultados obtenidos para la generación Y cuyos resultados se presentan a continuación.

- Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, la correlación entre ambas variables es fuerte al obtener $r=0.732$ $p<0.000$ la dirección de la relación es positiva por tanto un mayor sentido de pertenencia aumenta la retención del personal de la generación Y.
- Con respecto a las variables retención de personal y ambiente laboral están asociadas de forma lineal y estadísticamente significativa con resultados de $r=0.813$ $p<0.000$, estas variables tienen una fuerte

correlación, la dirección de la relación es positiva por lo que un mejor ambiente laboral mejora la retención del personal de la generación Y.

- En referencia al home office en la correlación de Pearson resultó una relación lineal moderada entre las dos variables, es estadísticamente significativa $r= 0.472$ $p<0.000$.
- Se encontró una asociación lineal estadísticamente significativa, la correlación es moderada con una $r=0.468$ $p<0.000$ la dirección de la relación es positiva por tanto tener programas de balance entre vida y trabajo mejoran la retención del personal de la generación Y.

Tabla 25. Correlación de Pearson generación Y

		Retención de personal	Sentido de pertenencia	Ambiente laboral	Home office	Balance entre vida y trabajo
Retención de personal	Correlación de Pearson	1	0.732**	0.813**	0.472**	0.468**
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	70	70	70	70	70
Sentido de pertenencia	Correlación de Pearson	0.732**	1	0.634**	0.402**	0.193
	Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.001	.110
	Correlación de Pearson	0.813**	0.634**	1	0.295*	0.457**
Ambiente laboral	Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.013	0.000
	Correlación de Pearson	0.472**	.402**	0.295*	1	0.116
	Sig. (bilateral)	0.000	0.001	0.013		0.339
Home office	Correlación de Pearson	0.468**	0.193	0.457**	0.116	1
	Sig. (bilateral)	0.000	0.110	0.000	0.339	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

Finalmente se hizo otra regresión para el estrato de la generación Y. En la Tabla 26 se presentan los cuatro modelos resultantes. Para este estudio se consideró el modelo 4 que cumple con los requisitos de p-valor exigido para

permanecer en el modelo con una significancia del 95%. El R^2 resultante fue de 0.789 con error estándar de estimación de 0.34126.

Como se señaló anteriormente en el análisis de los supuestos básicos del modelo, el estimador Durbin Watson se encuentra en el rango de entre 1.5 y 2.5, lo cual indica que los residuos son independientes y que por lo mismo no hay autocorrelación (Baños et al. 2019).

Tabla 26. Resumen del modelo regresión generación Y

Modelo	R	R^2	R^2 cuadrado	Error típ. de la estimación	Estadístico de Durbin-Watson
1	0.813	0.660	0.655	0.42335	2.166
2	0.860	0.739	0.731	0.37370	
3	0.876	0.768	0.757	0.35542	
4	0.888	0.789	0.776	0.34126	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis ANOVA del modelo 4 de regresión, en la tabla 27 se aprecia un valor estadístico de $F= 60.761$ con probabilidad asociada 0.000, lo que resulta estadísticamente significativo, con un nivel de significancia del 95% (Mejía, 2018).

Tabla 27 ANOVA regresión generación Y

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
	28.305	4	7.076		
4	7.570	65	0.116	60.761	0.000
	35.874	69			

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de SPSS v21

Se tomó el modelo cuatro que explica en un 78% la relación entre las variables, que son: ambiente laboral $\beta= 0.478$; con sig.= 0.000, sentido de pertenencia $\beta=0.325$; con sig.=0.000, home office $\beta=0.181$; con sig.=0.005 y balance entre vida y trabajo $\beta=0.166$; con sig.= 0.013, para generación Y un

aumento en los valores de las variables independientes aumenta la retención de personal (tabla 28).

Tabla. 28. Coeficientes de la regresión para la generación Y

Variables	Coeficientes no estandarizados		Coeficiente s tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
Constante	-.912	.330		-2.761	.007
Ambiente laboral	.554	.095	.478	5.815	.000
Sentido de pertenencia	.350	.084	.325	4.177	.000
Home office	.137	.047	.181	2.907	.005
Balance entre vida y trabajo	.154	.060	.166	2.567	.013

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de SPSS v21

La ecuación resultante es la siguiente: $\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon$

$$\hat{Y} = (-0.912) + 0.478 X_2(\text{ambiente laboral}) + 0.325 X_1(\text{sentido de pertenencia}) + 0.181 X_4(\text{home office}) + 0.166 X_5(\text{balance entre vida y trabajo}) + \epsilon$$

De acuerdo con estos datos, para los sujetos pertenecientes a la generación Y, la variable que tiene mayor peso en función de sus betas tipificadas en la retención de personal es el ambiente laboral, seguido por sentido de pertenencia, luego home office y finalmente balance entre vida y trabajo. A continuación, en la figura 15 se muestra el modelo gráfico resultante para esta generación

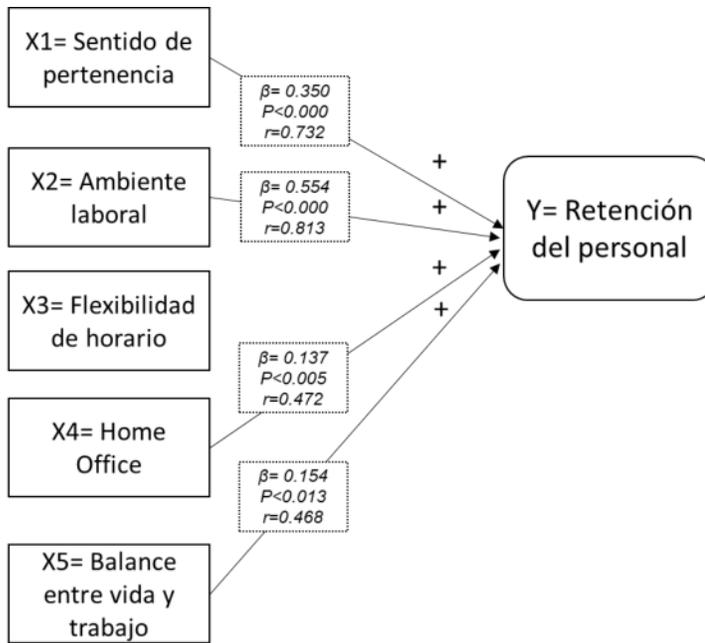


Figura 15. Modelo gráfico generación Y
Fuente: elaboración propia

Adicionalmente se agrega la tabla 29 en dónde se muestra las variables independientes que relacionan con los estratos de generación X y Y.

Tabla 29. Variables independientes que salieron significativas por generación.

Variable	Ambas generaciones	Generación X	Generación Y
X1. Sentido de pertenencia	X	X	X
X2. Ambiente laboral	X	X	X
X3. Flexibilidad de Horario	X	X	
X4. Home office	X		X
X5. Balance entre vida y trabajo	X		X

Fuente: Elaboración propia

4.3 Comprobación de hipótesis

Generación X

Con respecto a la generación X en la tabla 30 se solo se aceptaron las variables sentido de pertenencia, ambiente y flexibilidad laboral, en cuanto a las variables home office y balance entre vida y trabajo no fueron significativas para la generación X.

Tabla 30. Resultados de la Hipótesis operativas de la X

Hipótesis	β	p-valor	
H ₁ = El sentido de pertenencia es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación X del Área Metropolitana de Monterrey.	0.323	0.000	Significativa
H ₂ = El ambiente laboral es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación X del Área Metropolitana de Monterrey.	0.462	0.000	Significativa
H ₃ = La flexibilidad de horario es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación X del Área Metropolitana de Monterrey.	0.147	0.009	Significativa
H ₄ =El home office es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación X del Área Metropolitana de Monterrey.	-	0.085	No significativa
H ₅ = La flexibilidad de horario es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación X del Área Metropolitana de Monterrey.	-	0.133	No significativa

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la generación Y en la tabla 31 solo se aprecian las hipótesis 6, 7, 9 y 10 que se aceptaron, caso contrario la hipótesis 8 fue no significativa para la generación Y.

Tabla 31. Resultados de la Hipótesis operativas de la Y

Hipótesis	β	p-valor	
H ₆ = El sentido de pertenencia es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey.	0.350	0.000	Significativa
H ₇ = El ambiente laboral es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey.	0.554	0.000	Significativa
H ₈ = La flexibilidad de horario es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey.		0.276	No significativa
H ₉ =El home office es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey.	0.137	0.05	Significativa
H ₁₀ = La flexibilidad de horario es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey.	0.154	0.013	Significativa

Fuente: elaboración propia

Para cumplir con el propósito de esta investigación se usó el método de regresión lineal múltiple en el software IBM SPSS v21 para contrastar la hipótesis de este estudio. Los coeficientes betas que resultaron se muestran en la tabla 30 y 31, según Chin (1998) la relevancia de la varianza de las variables debe oscilar entre 0.30 y un mínimo de 0.20 para considerarse relevantes, de acuerdo con la tabla 32 (Rositas, 2014).

Tabla 32. Criterios para evaluar el impacto con base a β

Valores de Coeficientes	Impacto
0.00 – 0.09	Imperceptible
0.10 – 0.15	Perceptible
0.16 – 0.19	Considerable
0.20 – 0.29	Importante
0.30 – 0.50	Fuerte
Arriba de 0.51	Muy fuerte

Fuente: Elaboración propia con base a Rositas (2014)

Generación X.

Con respecto a la generación X, se muestran los resultados de las variables independientes y el impacto contra la variable dependiente de acuerdo con la β obtenida, acorde a lo expuesto por Rositas (2004).

- Con respecto a la H_1 el sentido de pertenencia es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación X del Área Metropolitana de Monterrey se obtuvo un $\beta = 0.323$ lo que muestra un fuerte impacto.
- De acuerdo H_2 el ambiente laboral es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación X del Área Metropolitana de Monterrey se encontró que hay un fuerte impacto entre la retención del personal y el ambiente laboral ya que se obtuvo $\beta = 0.462$.
- Referente a la H_3 la flexibilidad de horario es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación X del Área Metropolitana de Monterrey existe un impacto apenas perceptible ya que $\beta = 0.147$
- Con respecto a la H_4 y la H_5 no se encontró una relación entre las variables independientes con la retención de personal

Generación Y.

Se realizó el análisis de la generación Y se muestran los resultados de las variables independientes y el impacto contra la variable dependiente de acuerdo con la β obtenida, acorde a lo expuesto por Rositas (2004).

- Con respecto H_6 el sentido de pertenencia es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey se encontró un impacto fuerte con la variable retención del personal ya que $\beta=0.350$
- En lo que respecta a la H_7 el ambiente laboral es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey existe una relación muy fuerte ya se encontró $\beta=0.554$.
- En cuanto a la H_8 = La flexibilidad de horario es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey esta variable no tiene ningún impacto.
- En referencia a la H_9 =El home office es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey, se encontró una $\beta=0.137$ lo cual muestra un impacto apenas perceptivo.
- Finalmente, respecto a la H_{10} la flexibilidad de horario es un factor del salario emocional que incide positiva y significativamente en la retención del personal de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey se determinó una $\beta=0.154$ lo cual indica que el impacto es apenas perceptible.

En resumen, con el análisis de los resultados presentados, los cuales incluyen los estadísticos descriptivos, los supuestos de la regresión lineal que

muestran la fiabilidad de esta, se realizó la regresión lineal múltiple con el método stepwise, así como la comprobación de las hipótesis.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Uno de los principales logros de este proyecto de investigación es el cumplimiento de los objetivos metodológicos que permitieron desarrollar esta tesis y con ello llegar a los resultados que se presentaron en el capítulo 4 y que permite presentar propuestas para mejorar la retención del personal directivo perteneciente a la generación X y generación Y del Área Metropolitana de Monterrey y proponer posibles nuevas líneas de investigación.

Cumplimiento de objetivos

Con los resultados obtenidos se contesta la pregunta central de investigación, para ello se utilizó el procedimiento estadístico de regresión múltiple lineal en el software SPSS (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Para contestar la pregunta de investigación se usó una metodología enfocada a resolver el problema de estudio (Creswell, 2014). Además, se cumplió con el objetivo y se validaron las hipótesis, determinando las variables independientes que mejoran la retención del personal de la generación X y de la generación Y del Área Metropolitana de Monterrey.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos metodológicos de la investigación: en el primer, se mostraron los antecedentes relacionados a las características de las generaciones "X" y "Y", así como de las causas y consecuencias que inciden en el salario emocional. Se cumplió con el segundo objetivo referente al análisis del marco teórico de la variable dependiente y las independientes, por lo que se revisaron las teorías relacionadas con la variable dependiente retención de personal, sus diferentes definiciones, así como investigaciones que se han realizado al respecto.

Para cumplir con el tercer objetivo se diseñó como instrumento de medición un cuestionario que contiene un 70% de ítems de instrumentos de estudios empíricos previamente validados y confiables y se complementaron con ítems propios, que se muestran en la operacionalización de las variables al considerar las dimensiones de las definiciones seleccionadas para cada uno de los constructos. La validez de contenido se realizó a través de un grupo de expertos y el análisis de confiabilidad a través del indicador del Alfa de Cronbach. En ambos casos, los resultados fueron positivos y dentro de los parámetros aceptables.

Se cumplió el cuarto objetivo al seleccionar la muestra utilizando los criterios de criterio de Knofczynski y Mundfrom (2008). La encuesta fue aplicada durante el período de julio a agosto de 2021, considerando a dos generaciones para el estudio, la generación X que comprende de los 40 a 57 años y la generación Y con edades entre los 23 y 39. El análisis estadístico se realizó con el modelo de regresión múltiple del software SPSS v21. Los índices del modelo encontrados cumplieron con los parámetros recomendados como adecuados.

Cabe mencionar que además se cumplieron los criterios metodológicos propuestos por Thomas y Tymon (1982) ya que en esta investigación se plantea un problema del mundo real, se logró conceptualizar ampliamente el fenómeno de estudio es este caso la retención del personal, se formuló un modelo científico y finalmente se obtuvieron soluciones al modelo científico establecido. Por otro lado, también se cumple con lo establecido por Creswell (2003) ya que en este estudio se identificaron las aportaciones teóricas y brechas que se esperan en una investigación.

Síntesis, discusión de resultados e implicaciones teóricas

En esta tesis doctoral a través de la revisión de literatura se encontró que los factores del salario emocional que se asocian a la retención del personal de las

generaciones estudiadas son: sentido de pertenencia, ambiente laboral, flexibilidad de horario, home office y balance entre vida y trabajo (Salvador et al., 2021; Díaz y Quintana, 2020; Madero, 2019; Oludayo, 2018 y Suárez, 2016). Sin embargo, ya aplicando la encuesta los resultados fueron diversos.

En primer lugar, se presentaron los resultados obtenidos del análisis de las variables independientes y la variable dependiente para ambas generaciones en relación con la teoría y las implicaciones prácticas. En segundo lugar, se presentaron los resultados de las variables independientes y la variable dependiente de la generación X en relación con la teoría y las implicaciones prácticas. En tercer lugar, presentaron los resultados de las variables independientes y la variable dependiente de la generación X en relación con la teoría y las implicaciones prácticas.

Generación X

A continuación, se discuten los resultados con relación a las hipótesis operativas de la generación X presentadas en el capítulo 2.

Los resultados obtenidos en esta investigación con respecto a la generación X concuerdan con lo señalado por Herzberg et al. (1959) y estudios realizados por Manso (2009), quienes manifiestan que las personas permanecen en sus puestos de trabajo si la empresa les ofrece en primer lugar factores motivacionales, como el sentido de pertenencia y, en segundo lugar, factores higiénicos como flexibilidad de horario. Sin embargo, no coincide ya que para esta generación no es un factor importante para decidir permanecer en el su trabajo el home office (motivación) ni el balance entre vida y trabajo (higiénicos). (Messenger y Gschwind, 2016; Rueda et al., 2021).

Respecto a los resultados $\beta = 0.323$ $p < 0.000$ de la H_1 esta se relaciona positiva y significativamente con la retención del personal, lo anterior se relaciona

con la teoría de motivación de la pirámide de Maslow (1943) que manifiesta que las personas independientemente del grupo de edad al que pertenecen, quieren una cultura organizacional que les ofrezca calidad laboral, sentirse en familia, y que se preocupe por la sociedad (Huerta, 2017).

En lo referente a la H₂ se relaciona positiva y significativamente con la retención del personal se obtuvo $\beta = 0.462$ $p < 0.000$ los individuos prefieren tener una buena relación con sus supervisores y compañeros de trabajo, además buscan la oportunidad de aportar en el cumplimiento de los objetivos de la organización (Vargas, 2012; Zemke et al., 2013). Estos resultados concuerdan con la teoría del desarrollo organizacional de Lewin et al. (1939) en la cual se destaca que las personas quieren trabajar empresas donde pueden colaborar con equipos, que señala que las personas permanecen en empresas que les ofrece un entorno en el cual pueda crear lazos y desarrollarse, lo cual se comprueba al obtenerse una β con valor alto.

También se relaciona con la teoría Fleishman (1953) que asocia el ambiente laboral con lo encontrado en diversos estudios realizados por Sabina (2018) en el área de servicios, en Rumania; por O'Sullivan (2019) en Pakistán en la industria textil y Seiky et al. (2020) en Ghana en el sector salud.

Contar con un ambiente laboral adecuado permite que las personas trabajen en equipo, hagan aportaciones que ayuden al cumplimiento de los objetivos organizacionales y con ellos lograr que su trabajo se reconozca lo cual es muy importante para los integrantes de esta generación de la cual se pensaba que mientras la empresa los reconociera por su trabajo un ambiente agradable no era relevante para que permanecieran en su trabajo lo que es una aportación al conocimiento de este estudio.

Referente a la H₃ esta se correlaciona positiva y significativamente con la retención de personal se encontró $\beta = 0.147$ $p < 0.009$ según Martínez et al. (2020) y

Maldonado y Osio (2018) a esta generación no les impacta que la empresa tenga políticas de flexibilidad de horario para permanecer en una empresa, sino que se les dé un salario económico alto, aunque tuvieran horarios rígidos establecidos por la empresa.

Contribución teórica resultados generación X

La aportación teórica al conocimiento de este estudio es que no es relevante el grupo de edad al que pertenecen, el sentido de pertenencia es un factor que impacta la retención de personal (se obtuvo el β de mayor valor), de esta generación se pensaba que la compensación económica y el reconocimiento eran factores importantes para retenerlos. Las empresas con esta información pueden realizar esfuerzos para conocer las preferencias de su personal y trabajar en reforzar la cultura organizacional con el fin de mantener la lealtad de los pertenecientes a este grupo de edad (Salvador et al., 2021).

Otra una aportación al conocimiento de esta investigación ya que se encontró que para esta generación si importa tener horarios flexibles para combinarlo con sus actividades personales, esto arroja información de relevancia para las empresas que consideran que solo para los pertenecientes a la generación Y era importante y pues se demuestra que también para los de la generación X esto es un aspecto para permanecer en la empresa (Blanchard, 2004).

Además los resultados obtenidos en las H₄ y H₅ representan una aportación al conocimiento ya que éstas no fueron significativas para los de este grupo de edad, esto se relaciona con la teoría de las generaciones que señala que cada generación es influenciada por el entorno en donde les tocó vivir, las creencias y la estructura social de la época, los pertenecientes a la generación X crecieron en los años 80's que se caracterizó por la ambición, la codicia y los lujos (Ferrater, 1999; Martín, 2008; y Vargas, 2012).

Por otro lado, Vargas (2012) y Trigos (2013) manifiestan que para la generación X un factor de retención es el salario y el crecimiento profesional, si eso implica trabajar desde casa e invertir horas de su vida personal lo hacen sin ningún problema pues ganar más y vivir mejor es más importante. Lo anterior prueba que para esta generación hacer home office o tener un balance entre vida y trabajo es menos relevante que ganar bien y tener oportunidades de ascenso.

Generación Y

A continuación, se presentan la discusión del análisis de la generación Y y resultados obtenidos en el análisis de regresión múltiple.

En general se encontró que para los pertenecientes de la generación Y los factores que impactan la retención del personal son: sentido de pertenencia, ambiente laboral, home office y balance entre vida y trabajo fueron positivas y significativas, esto concuerda con los estudios realizados por Marita y Kerr (2018) y Madero (2019) quienes encontraron correlaciones positivas y significativas con estas variables y la retención de personal. Por su parte, Chan et al. (2020) y Ferreira y Mujajati (2020) realizaron una investigación en el que encontraron que los pertenecientes a esta generación prefieren trabajar en empresas que tienen programas de balance entre vida y trabajo.

Los resultados para la H_6 muestran que hay una incidencia positiva y significativa con la retención de personal, se obtuvo $\beta=0.350$ $p<0.000$ esto concuerda con lo encontrado por Jena y Pradhan (2018) en el sector de servicios en la India, et al. (2021), Por su parte, Scoulas (2021) encontró resultados similares en el sector de la educación en China. Jackson et al. (2020) estudiaron el sentido de pertenencia en el ámbito escolar en Estados Unidos encontrando una relación positiva entre las dos variables.

Autores como Hopenhayn (2011), Madero (2019) y O'Sullivan et al. (2019) señalaban que los integrantes de la generación Y no eran leales y no generaban una identidad con la empresa, sin embargo, en esta tesis doctoral se encontró que, si tiene un impacto muy fuerte con la variable dependiente, esta es la aportación al conocimiento de esta investigación.

Con respecto a la H₇ se relacionó de forma positiva y significativa con la retención de personal, se obtuvo $\beta=0.554$ $p<0.000$ lo cual representa un impacto muy fuerte entre estas dos variables, lo que concuerda con lo encontrado por Crawford et al. (2021) y Colquitt et al. (2020) quienes manifiestan que sin importar la generación a la pertenezcan las personas permanecerán en empresas que les ofrezca un buen ambiente de trabajo.

Sin embargo, Maldonado y Osio (2018) manifiestan que para este grupo de edad es tedioso trabajar en empresas donde hay procesos rutinarios, y buscan lugares donde puedan ser más creativos y emprendedores, por lo que emigran a otras empresas a pesar de un buen ambiente laboral, así que otra aportación al conocimiento es que también esta generación permanece en sus puestos si la empresa le ofrece un buen entorno laboral (en esta variable se obtuvo la β con el valor más alto).

Existe una discusión en que tanto impacta el ambiente laboral en la retención de personal lo cual ha llevado a realizar estudio en países asiáticos y europeos, la aportación de esta investigación es que se realizó en el contexto mexicano y en la industria de manufactura, comercio y servicios entre jóvenes principalmente entre 23 y 28 años lo cual indica que este grupo de edad si valora tener un ambiente agradable de trabajo para permanecer en la empresa (Madero, 2019; Castro y Delgado, 2020).

Referente a la H₈ no se encontró una relación positiva y significativa con la retención de personal; lo cual contrasta con lo señalado por Marita y Kerr (2018),

López (2018) Madero (2019) y Lott (2019) quienes señalan que para los pertenecientes a la generación Y poder manejar sus horarios de trabajo es un factor determinante para permanecer en su puesto.

En lo concerniente a la H_9 se asocia positivamente con la retención de personal se encontró $\beta=0.137$ su impacto es apenas perceptible a la retención de personal (Rositas, 2014). En relación con lo anterior se encontraron pocos estudios sobre home office y retención de personal, los presentados por Groen et al. (2018); Madero (2019) y Marx et al. (2021) dos de los cuales se realizaron a los pertenecientes de esta generación donde se obtuvieron resultados significativos entre estas variables. Sin embargo, se detectó una falta de investigaciones cuantitativas en los últimos 15 años que permitan visualizar el home office como una prestación que permita retener al personal (Pérez et al., 2015; Madero, 2019).

Cabe mencionar que este estudio empezó antes de la pandemia por COVID-19 cuando el home office era una prestación y no una obligación. La aportación al conocimiento de esta investigación es importante, los resultados obtenidos permiten relacionar esta variable en sectores como la manufactura, comercio, servicios, educación y gobierno a la generación Y, donde se encontró hay otros factores como el sentido de pertenencia y ambiente laboral tienen más impacto que el contar con políticas de home office.

Finalmente, se encontró que la H_{10} tiene una relación positiva y significativamente con la retención de personal la β fue de 0.154 que según Chin (1998) tiene un impacto apenas perceptible con la retención de personal, esto se relaciona con las teorías de Khan (1992) y de Sturges (2012) presentadas en el capítulo 2 donde se señala que los individuos no permanecen en empresas que les provoquen un conflicto entre su rol personal y laboral, pero si la compañía les ofrece un balance entre estos roles aumentará la retención de personal. Se encontraron estudios empíricos que muestran resultados significativos y positivos para estas

variables, tales como los presentados por: Marx et al. (2021); Chang et al., (2021) que corroboran lo encontrado en esta investigación.

Contribución teórica resultados generación Y

Los resultados anteriores son una contribución teórica que se relaciona con lo encontrado con Martínez y Olivella (2020) hicieron un estudio sobre la generación Y, donde encontraron que está dividida en dos grupos. Los que se encuentran entre 22 y 26, años a los cuales les importa más el balance entre vida y trabajo para poder hacer actividades como viajar vs. la flexibilidad de horario que los mantiene atados a un horario estricto de trabajo en su centro de trabajo. Y los de 27 a 39 años, los cuales están en su mayoría casados, por lo cual les importa más manejar horarios flexibles para poder atender aspectos relacionados con su familia.

Los resultados encontrados son una aportación al conocimiento científico porque para las personas cuyas edades oscilan entre 22 y 26 años son contrario a los que se pensaba, la flexibilidad de horario no impacta para retenerlos en la empresa, en contraste con los de 27 a 37 años casados a quien si impacta en su decisión para quedarse en la empresa (Torrealba y Sánchez, 2022).

Otra aportación al conocimiento de esta investigación con respecto al balance entre vida y trabajo y la retención del personal es que para los de la generación Y esto era lo que se esperaba, no así, con los pertenecientes a la generación X a quienes regularmente sacrifican el balance entre vida y trabajo a cambio de un mejor puesto o mayor sueldo. Con el resultado obtenido se prueba que también esta generación responde a programas de este tipo, debido a que en México según la OCDE (2020) las personas trabajan en promedio 2,148 horas al año, es decir 41 horas a la semana en relación con otros países donde el promedio es de 1,734 horas (33 a la semana).

Implicaciones prácticas

Uno de los factores que mejoran la retención del personal es el sentido de pertenencia, pudiendo ser lo cual puede ser de utilidad para las organizaciones ya que les pueden revisar si cuentan con una cultura organizacional fuerte, además de crear políticas con el fin de planear programas de responsabilidad social para que los trabajadores se sientan orgullosos de pertenecer a la empresa, ya que en este estudio se muestra que tanto para las personas de la generación X y de la Y esto es un factor que mejora la retención del personal (Zuñiga et al., 2020).

Esta investigación puede ser útil para empresas de distintos giros tales como: manufactura, comercio, servicios, educación y gobierno para trabajar en crear ambientes de trabajo donde se logre una filosofía de trabajo en equipo, comunicación eficiente con gerentes y colaboradores y que se creen programas de participación de empleados ya que ellos contribuyen a un aumento en la retención de personal (Crawford et al., 2021).

Los resultados obtenidos en este estudio también son relevantes para los gerentes de recursos humanos, ya que pueden hacer menos rígidas las estructuras de trabajo, estableciendo políticas de flexibilidad en el trabajo en horario y en el trabajo en casa. También es de relevancia para cualquier giro de empresa ya que diseñar estrategias que después de transformen en planes de acción sostenibles y eficientes de los factores del salario emocional especialmente de los factores en flexibilidad de horario, home y balance entre vida y trabajo tendrán como resultado un aumento en el índice de retención de personal (Martínez et al., 2020; Mark, 2020).

Este estudio es relevante para los directores y gerentes de todas las áreas de la organización pues en un mundo tan competitivo se ha perdido la línea que divide la vida personal de la laboral. Incluso se han retomado leyes y normas que procuran el bienestar emocional de los trabajadores. Y esto es importante ya que

en la actualidad la implementación de la NOM 35 sobre factores psicosociales obliga a las organizaciones a crear políticas sobre balance entre vida y trabajo no solo para retener al personal valioso para mantener la ventaja competitiva sino también para cumplir con la legislación y no incurrir en sanciones (Ferreira y Mujajati, 2020; Poteiger y Mawabe, 2020).

Limitaciones de la investigación

Una de las limitaciones de este estudio fue el tiempo en el que se aplicó esto debido al confinamiento por COVID-19 fue difícil el levantamiento de dato de forma presencial, las encuestas se hicieron en línea, cabe resaltar que al hacer la encuesta en esta modalidad no impidió cumplir con el objetivo como se demuestra en los resultados obtenidos.

Otra limitante pudo ser el no conseguir datos exactos sobre el número de trabajadores en puestos de niveles directivos en el Área Metropolitana de Monterrey, esto a causa de la contingencia por COVID-19, restringiendo el acceso a dependencias como la Secretaría del Trabajo y el Instituto Mexicano del Seguro Social, motivo por el cual se forzó a usar la estadística del PEA y con base en eso determinar los porcentajes de la población muestra. Es importante destacar que se cumplió con el objetivo de encuestar personal con puestos directivos y gerenciales lo cual se muestra en los resultados del perfil del encuestado.

Recomendaciones

Con el resultado obtenido de las hipótesis del modelo y dada la operacionalización de las variables, la investigación puede ser útil para las organizaciones en su necesidad por adaptarse al entorno actual, ya que entre sus filas se encuentran conviviendo generaciones que crecieron en un momento histórico diferente, lo cual define la forma de trabajar y cuyas decisiones se ven influenciadas por distintos factores del entorno laboral, que además que influyen en

su permanencia en las empresas o en el deseo de buscar en otras organizaciones lo que no encuentran en la actual (Nolazco y Rodríguez, 2020).

Dado que los resultados sobre la de flexibilidad de horario fue significativo para los pertenecientes a la generación X se recomienda a los responsables de recursos humanos o a quienes toman este tipo de decisiones, que se realicen de forma periódica encuestas con el personal sobre sus expectativas de horarios laborales para trámites personales, esto puede fortalecer los índices de retención de personal. Esta información puede obtenerse no solo con encuestas, se pueden realizar entrevistas de profundidad o focus group con el personal, tales actividades pueden realizarse a través de formularios web, videollamadas o de forma presencial.

Con respecto al balance entre vida y trabajo, para quienes son parte de la generación Y se demostró que es un factor que mejora la retención de personal, por lo que se recomienda que las empresas apoyen la creación de programas que faciliten su equilibrio, entre las propuestas se pueden implementar planes de horas libres disponibles en fechas significativas como verano, navidad, entre otras, también se pueden manejar permisos programados para trámites, cuestiones familiares con hijos y familia, días adicionales a los establecidos por la LFT en caso de maternidad o paternidad, etc.

Futuras líneas de investigación

Una de las recomendaciones para continuar con la tesis es hacer un análisis de las cuatro generaciones que se encuentran conviviendo en las organizaciones: baby boomer, generación X, generación Y, y la generación Z que ya se está incorporando al área laboral y comparar qué factores los retienen en su trabajo. Además, sería conveniente extender este estudio a otros estados de la República para ver los resultados en un contexto nacional.

Por otro lado, otra propuesta es hacer una comparación entre el salario económico y el salario emocional entre los puestos operativos y directivos para analizar qué factores mejoran la retención del personal, enriquecer los resultados y encontrar aplicaciones prácticas.

También puede hacerse un estudio de género para determinar qué factores de salario emocional impactan a mujeres y hombres y determinar cuál es el impacto entre mujeres que trabajan y las que no y qué componentes del salario emocional impactan a los hombres debido a las diferentes motivaciones y expectativas que cada uno de ellos tiene.

REFERENCIAS

- Abdul, K., Mootaz M., Jaff, M. Mohd, Z., Rustam, Z. (2016). Exploring the Effects of Factors on the Willingness of Female Employees to Telecommute in Kuala Lumpur, Malaysia. *Transportation Research Procedia*, 17(1), 408-417. https://www.researchgate.net/publication/312239663_Exploring_the_Effects_of_Factors_on_the_Willingness_of_Female_Employees_to_Telecommute_in_Kuala_Lumpur_Malaysia
- Abitbol, y Botero (2005). Teoría de la elección racional: Estructura conceptual y evolución reciente. *Colombia Internacional*, 62(1), 132-145. <https://www.redalyc.org/pdf/812/81206209.pdf>.
- Aida, I. (2014). Flexible Working as an Employee Retention Strategy in Developing Countries, Malaysian Bank Managers Speak. *Journal of Management Research*, 14(2), 71-86. <https://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:jmr&volume=14&issue=2&article=001>
- Alexander, J., Lichtenstein, R., Oh, H. & Ullman, E. (1998) A Causal Model of Voluntary Turnover among Nursing Personnel in Long-Term Psychiatric Settings. *Research in Nursing and Health*, 21(1), 415-427. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-240X\(199810\)21:53.0.CO;2-Q](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1098-240X(199810)21:53.0.CO;2-Q)
- Alfonso, C. (2016). Flexibilidad Interna. Análisis y propuestas. *Derecho de las Relaciones Laborales*, (3)1, 260-269. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=190186>
- Allen, T., Golden, T. y Shockley, K. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(1), 40-68. https://www.researchgate.net/publication/282160075_How_Effective_Is_Telecommuting_Assessing_the_Status_of_Our_Scientific_Findings/citation/download
- Aquije Niño (2018). Home office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional. *Palermo Business Review*, 2(18), 337-351. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_17.pdf
- Araya, L., y Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(142), 45-61. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/14301>
- Aruna, M., y Anitha, J. (2015). Employee retention enablers: generation Y employees. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(3), 94-103. <https://core.ac.uk/download/pdf/236436503.pdf>
- Ary, D., Cheser, L., Razavieh, A. (1998). *Introducción a la investigación pedagógica*. McGrawHill.
- Ashfort, B., Kreiner, G., y Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491. <https://asu.pure.elsevier.com/en/publications/all-in-a-days-work-boundaries-and-micro-role-transitions>
- Asprino, Cepeda y Chique (2007). *Factores que inciden en el sentido de pertenencia de los estudiantes del núcleo Barcelona, de los estudios universitarios supervisados de la UCV de Barcelona* (Tesis de Grado). Universidad Central de Venezuela. <http://www.ucv.ve/uploads/media/Uzcatogui2004.pdf>
- Bakieva y González (2012). SPSS: ANOVA de un factor. *innovaMIDE*, 1(1), 17-24. https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0702b.pdf

- Baños, R., Torrado, M., y Reguant, M. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico. *REIRE Revista d' innovació i recrea en Educació*, 12(2), 1-10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7057067>
- Baptista, A., Gálvez, M., Hinojosa, I. (2010). Bosquejo histórico sobre las principales teorías de la motivación y su influencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 26(2), 376-386. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252010000200017
- Barney (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>
- Beauregard, A., y Henry, L. (2009). Making the Link between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22. https://www.researchgate.net/publication/222432219_Making_the_Link_between_Work-Life_Balance_Practices_and_Organizational_Performance
- Bélanger, F., Watson-Manheim, M. B., Swan, B. R. (2013). A multi-level socio-technical systems telecommuting framework. *Behaviour & Information Technology*, 32(1), 1257-1279. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0144929X.2012.705894>
- Belsley, D.A. (1991). *Conditioning diagnostics*. New York: Wiley
- Bibi, P., Ahmad, A., y Majid, A. H. (2018). HRM practices and employee retention: the moderating effect of work environment. *Applying Partial Least Squares in Tourism and Hospitality Research*, 1(1), 129-152. <http://repo.uum.edu.my/27066/>
- Blanchard (2004). *Designing labor market institutions*. Routledge editores.
- Blanchard, O., y Wolfers, O. (2000). The Role of Shocks and Institutions in the Rise of European Unemployment: The Aggregate Evidence. *Economic Journal*, 110(462), 1-33. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-0297.00518>
- Bocigas M. (2019) *Retención del talento relacionado con la experiencia del empleado*. (Tesis de grado). Universidad Pontificia. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/27353/1/TFG%20AntoAanzas%20Aguirre%2C%20Gonzalo.pdf>
- Bodjrenou, K., Ming, X. y Bombona, K. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(1), 261-268. <http://www.scirp.org/journal/jss>
- Bollen, Kenneth y Rick Hoyle (1990), Perceived cohesion: a conceptual and empirical examination. *Social Forces*, 69(2), 479-504. <https://academic.oup.com/sf/article-abstract/69/2/479/2232339>
- Bonilla y Bolivar (2014). *Retención del Cliente Interno, Salario Emocional Industria creativa*. Colegio de Estudios Superiores de Administración. <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/356>
- Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. Ediciones Gestión 2000.
- Bulger, C., Matthews, R., y Hoffman, M. (2007). Work and Personal Life Boundary Management: Boundary Strength, Work/Personal Life Balance, and the Segmentation-Integration

Continuum. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 365-375.
https://www.researchgate.net/publication/5893241_Work_and_Personal_Life_Boundary_Management_Boundary_Strength_WorkPersonal_Life_Balance_and_the_Segmentation-Integration_Continuum

Butt, A., Lodhi, R. y Shahzad, M. (2020). Staff retention: a factor of sustainable competitive advantage in the higher education sector of Pakistan. *Studies in Higher Education*. 1(1), 1-21. <https://www.tandfonline.com/loi/cshe20>

Casper, W., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., y Greenhaus, J. (2018). The jingle jangle of work-non work balance: a comprehensive and meta analytic review of its meaning and measurement. *Journal of applied psychology*, 103(1), 182-214.
https://www.researchgate.net/publication/320320115_The_Jingle-Jangle_of_Work-onwork_Balance_A_Comprehensive_and_Meta-Analytic_Review_of_Its_Meaning_and_Measurement

Castillo, O., Pardo, N., Pérez, R., y Novoa, R. (2017). Salario emocional y satisfacción laboral: el caso ARclad, S.A. *Universidad EAN*, 1(1), 1-12.
https://www.researchgate.net/publication/319943888_SALARIO_EMOCIONAL_Y_SATISFACCION_LABORAL_El_caso_de_ARclad_SA

Castro y Delgado (2020). Gestión del talento en el desempeño laboral, proyecto especial Huallanga Central. *Ciencia Latina Revista Disciplinar*, 4(2), 684_703.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107/93>

Cegarra y Sánchez (2012). Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 91-108.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.610955>

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2007). Cohesión social: inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe. <http://www.cepal.org/es/publicaciones/cohesion-social-inclusion-y-sentido-de-pertenencia-en-america-latina-y-elcaribe>

Chávez, P. (2001). Flexibilidad en el mercado laboral: orígenes y concepto. *Aportes*, IV (17), 57-54. <https://www.redalyc.org/pdf/376/37661703.pdf>

Chang, P., Hsieh, Ch., Lan, M. y Chen, H. (2019). Examining the moderating effects of work-life balance between human resource practices and intention stay. *Sustainability*, 11(1). 1-15.
<http://www.mdpi.com/journal/sustainability>

Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En Marcoulides (ed.), *Moderns Methods for Businnes Research* (pp 295-334). Editorial Psychology Press.
<https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=EDZ5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=chin+1998+the+partial+least+squares+approach+to+structural+equation+modeling&ots=49sH7us3go&sig=tlogOKp--nOR2i1OGaJ0XzRBAug#v=onepage&q=chin%201998%20the%20partial%20least%20squares%20approach%20to%20structural%20equation%20modeling&f=false>

- Chinchilla, N., Polema, S., y León, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*. IESE Business School, 24(2), 1-45. https://www.researchgate.net/publication/4884394_Políticas_de_conciliación_trabajo-familia_en_150_empresas_espanolas
- Choi, S. (2019). Flexible Work Arrangements and Employee Retention: A Longitudinal Analysis of the Federal Workforces. *Public Personnel Management*, 1(1), 1-26. <https://journals.sagepub.com/home/ppm>
- Chung, H., y Van Der Host, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, 1(1), 47-72. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29276304/>
- Chung, H. y Van Der Lipe, T. (2020). Flexible working, work-life balance, and gender equality: introduction. *Social Indicator Research*, 151(2), 365-381. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7505827/>
- Clark, S. (2000). Work/family border theory: a new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <https://workfamily.sas.upenn.edu/glossary/w/work-family-border-theory-definitions>
- Cohen J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2nd ed. Hillsdale, N.J: L. Erlbaum Associates.
- Coetzee, M., y Stoltz, E. (2015). Employees' satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 89(1), 83-91. <https://daneshyari.com/article/preview/886803.pdf>
- Colquitt, Scott y LePine (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927. https://www.researchgate.net/publication/6200985_Trust_Trustworthiness_and_Trust_Propensity_A_Meta-Analytic_Test_of_Their_Unique_Relationships_With_Risk_Taking_and_Job_Performance
- Crawford, J., Davis, A., Minhat, H., y Baharudin, M. R. (2017). Creating a healthy working environment for older employees as part of social responsibility. *Emerald Publishing, Bingley*, 48(5), 165-184. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/K-12-2017-0483/full/html?skipTracking=true>
- Creswell, J. (2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. 2nd. Edition. Thousand Oaks: Sage Publications
- Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. SAGE Publications.
- Dávila, C., y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272-302. <https://www.redalyc.org/pdf/3378/337832618004.pdf>

- De Pontes, M. (2011). *Aproximación teórica al sentido de pertenencia de la organización educativa*. (Tesis de Doctorado). <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1867/fdepontes.pdf?sequence=1>
- De Sousa, M., Ledimo, O. y Martín, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in África*, 28(2), 136-140. <https://www.tandfonline.com/loi/rpia20>
- Deloitte. (2017). The 2017 Deloitte Millennial Survey. Obtenido de Apprehensive millennials seeking stability and opportunities in an uncertain world. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey.html>
- Díaz, V., y Calzadillas, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de La Salud*, 14(1), 115-121. <http://www.scielo.org.co/pdf/recis/v14n1/v14n1a11.pdf>
- Díaz, G. y Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productiva de la organización. *Gestión Joven*, 22(1), 29-48. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984628>
- Dulk, L., y Groenelvel, S. (2013). Work–Life Balance Support in the Public Sector in Europe. *Review of Public Personnel Administration*, 33(4), 384-405. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X12449024>
- Educación Corporativa. (19 de noviembre de 2019). EBC. <https://www.ebc.mx/educacioncorporativa/>
- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. (17 de noviembre de 2020). ENOE. <https://www.ineqi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>
- Ferrater Mora, J. (1999). *Diccionario de Filosofía*. Ariel.
- Ferreira, N. y Mujajati, N. (2017). Career meta-capacities and retention factors of recruitment advertising agencies: An exploratory study. *Journal of Psychology in Africa*, 27(5), 405-411. https://www.researchgate.net/publication/324939968_Career_meta-capacities_and_retention_factors_of_recruitment_advertising_agencies_An_exploratory_study
- Ferris, G, Harris, J, Russell, Z y Maher, L (2018). Politics in organizations. The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Organizational psycholog. *Journal Academia of Management*, (4), 643–660. <https://psycnet.apa.org/record/2019-01462-020>
- Fleishman, E. (1953). Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior. *Personnel Psychology*, 6(2), 205-222. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1953.tb01040.x>
- Frank, F., Finnegan, R., y Taylor, C. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27(1), 12-25. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1444629](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1444629)

- Franklen, L. (2016). Employee retention: seven common-sense ways keep your star millennials. *Employment relations today*, 1(1), 49-56. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/ert.21539>
- Friedman, S. y Greenhaus, J. (2000). *Work and family-allies or enemies? What happens when business profesional confront life choice*. Oxford University Press.
- Gajendran, R., y Harrison, D. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541. <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-9261524.pdf>
- Gálvez, A., y Tirado, F. (2009). Teletrabajo y regímenes compromiso: mujeres y crítica del modelo laboral presencial. *Psicoperspectivas*, VIII (2), 143-165.: <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/64/75>
- Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K. y Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115. <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RFunlam/article/view/1898>
- Gay, F. (2009). El Salario Emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 33(1), 44-47. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2214536>
- George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102-121. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-10-2013-0151/full/html>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for window step by step: a simple guide and reference*. Allyn Bacon.
- Giannikis, S. K. y Mihail, D. M. (2011), Flexible Work Arrangements in Greece: A Study of Employee Perceptions, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2): 417–432. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.540163>
- Golden, T., y Fromen, A. (2011). Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human Relations*, 64(11), 1451-1475. <https://psycnet.apa.org/record/2011-26193-003>
- Gómez, M.A. y Torres, C. (2015) ¿A qué trabajadores beneficia la Flexibilidad de horario? *Revista de la Facultad de trabajo social*, 31(31), 13-31. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/trabajosocial/article/view/2392>
- Gonzáles, R. (2009.). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, (45)156, 45-7. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Granada, (2001). El Ambiente laboral. *Investigación & Desarrollo*, 9(1), 388-407. <https://www.redalyc.org/pdf/268/26890102.pdf>
- Greenhaus, J. y Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management*, 10(1), 76-88. https://www.jstor.org/stable/258214?seq=1#metadata_info_tab_contents

- Greenhaus, J., Collins, K. y Shaw, J. (2003) The relation between work-family balance and quality. *Vocat Behav*, 63(3), 510-531. <https://www.polyu.edu.hk/mm/jason/doc/Greenhaus-Collins-Shaw%202003%20JVB.pdf>
- Grobler, P. y Bruyn, A. (2012). Flexible work practices (FWP) an effective instrument in the retention of talent: A Survey of selected JSE-Listed companies. *South African Journal of Business Management*, 42(4), 63-78. https://www.researchgate.net/publication/267562103_Flexible_Work_Practices_FWP_-_An_effective_instrument_in_the_retention_of_talent_A_survey_of_selected_JSE-listed_companies
- Groen, B., Van Triest, M.C., Neeke, W. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, XXX(I), 1-9. www.elsevier.com/locate/emj
- Guerra, P. (1995). ¿Es necesariamente precaria la flexibilidad? *Programa de Economía México*, 1(1),17-30. <https://scholar.google.com/citations?user=WRrhwz8AAAAJ&hl=es>
- Gurumani (2010). *Scientific thesis writing and paper presentation*. New Dheli. MJD Publishers
- Hagerty, K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K., Bouwseman, M. and Collier, P. (1992). Sense of belonging: a vital mental health concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6 (3), 172-177. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/1622293/>
- Hair, J., Ortinau, D. y Harrison, D. (2021). *Principios de investigación de Mercados*. McGraw Hill.
- Hernández, C. (2011). La motivación y satisfacción laboral de los docentes en dos instituciones de enseñanza media superior. *Investigación Administrativa*, (108), 69-8. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4560/456045339005>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill / Interamericana.
- Herzberg, F. (2003). Una vez más ¿Cómo motiva a sus empleados? *Harvard Business Review*, 81(1), 67-76. <http://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.B. (1959), *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, Mausner, Peterson & Capwell (1957). *Job attitudes: review of research and opinion*. Pittsburg, P.A.
- Honorio, Y. (2018). *Las prácticas de gestión en la retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional en empresas constructoras de Lima* (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio Loyola. Perú. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3704/1/2018_Honorio-Hirache.pdf
- Hopenhayn M. (2011). *Juventud y cohesión social: una ecuación que no cuadra. El: Sentido de pertenencia en sociedades fragmentadas*. Siglo Veintiuno Editores.
- Hoyle, D. (2009). *ISO 9000 Quality Systems Handbook*. Butterworth-Heinemann: Oxford.

- Huerta, A. (2017). El sentido de pertenencia y la identidad como determinante de la conducta, una perspectiva de pensamiento complejo. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 9(16), 83-97. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=521654339005>
- Hytter, A. (2007). Retention strategies in France and Sweden. *The Irish Journal of Management*, 28(1), 59–79. <https://content.sciendo.com/view/journals/ijm/ijm-overview.xml?language=en>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/default.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2022). *Indicadores de ocupación y empleo1 febrero de 2022*. INEGI, https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/iooe/iooe2022_03.pdf
- Jackson, Z., Harvey, S., & Sherman, L. (2020). The Impact of Discrimination Beyond Sense of Belonging: Predicting College Students' Confidence in Their Ability to Graduate. *Journal Indexing & Metrics*, 1(1), 1-20. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1521025120957601?journalCode=csra>
- James, L., & Mathew, L. (2012). Employee Retention Strategies: IT Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3), 79-87. http://www.ijstm.com/images/short_pdf/1457705280_773l.pdf
- Jasper, M. (2007) The Significance of the Working Environment to Nurses' Job Satisfaction and Retention. *Journal of Nursing Management*, 15(1), 245-247. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00760.x>
- Jena, L., Pradhan, s. (2018). Conceptualizing and Validating Workplace Belongingness Scale. *Journal of Organizational Change Management*, 2(12), 451-462. https://www.researchgate.net/publication/320394840_Conceptualizing_and_Validating_Workplace_Belongingness_Scale
- Johnson, D., Jhonson, R. T., & Maruyama, G. (1983). Interdependence and Interpersonal Attraction Among Heterogeneous and Homogeneous Individuals: A Theoretical Formulation and a Meta-analysis of the Research. *Review Educational Research*, 53(1), 5-54. de: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.934.9769&rep=rep1&type=pdf>
- Jurado (2014). Los niveles de sentido de pertenencia en un grupo de profesionales bajo contratación laboral simulada en distintas organizaciones guatemaltecas. (tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Jurado-Ana.pdf>
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679204500402>
- Kelliher, C. & Anderson, D (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 83-106. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726709349199>
- Kelly Services. (2019). Tendencias del entorno laboral en México. Recuperado de: https://info.kellyservices.com.mx/hubfs/TELM%202019/Kelly%20Services_EstudioTELM2

[019.pdf?hsCtaTracking=e389390f-5e57-4360-a4af-bbf33e927cee%7C46c59f71-ab72-4cff-8061-595b0af475b8](#)

- Kember, D. y Leung, D. (2005). The influence of the teaching and learning environment on the development of generic capabilities needed for a knowledge-based society. *Learning Environments Research*, 8(3), 245-266. <https://www.researchgate.net/publication/227297058> [The Influence of the Teaching and Learning Environment on the Development of Generic Capabilities Needed for a Knowledge-Based Society](#)
- Kember, Kenneth, Natalia (2001). Cultivating a sense of belonging in part-time students, *International Journal of Lifelong Education*, 20(4), 326-341. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0144341042000211689>
- Kleinbaum, Kupper y Muller (1988). *Variable reduction and factor análisis. Applied regression análisis and other multivariable methods*. PWS Kent Publishing.
- Knofczynski, G. T., y Mundfrom, D. (2008). Sample sizes when using multiple linear regression for prediction. *Educational and Psychological Measurement*, 68(3), 431–442. <https://psycnet.apa.org/record/2008-06363-005>
- Kossek, E., y Michel, J. (2010). APA Handbook of industrial and Organizational Psychology. In Zedeck (Eds.), *Flexible work schedules* (pp. 535-572). Washington, D.C: American Psychological Association. <https://webapps.krannert.purdue.edu/sites/Home/DirectoryApi/Files/d030a9e8-0497-4adf-98d9-7bfa284ea7c6/Download>
- Kristoff, A. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 1(1), 1-49. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kultalahti, S. y Viitala, R. (2015). Generation Y challenging clients for HRM? *Journal of managerial psychology*, 30(1), 101-114. <https://www.researchgate.net/publication/273697625> [Generation Y - Challenging clients for HRM](#)
- Kyndt, E. Dochy, F., Michielsen; M., Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organizational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215. <http://dx.doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Lahkar, B. y Baruah, M. (2013). Employee Retention: a review of literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(2), 08-16. https://files.transtutors.com/cdn/uploadassignments/2844483_2_bdfebc4272a68a87cb80e_dfa08103090297e.pdf
- Lange, M.M. y Homburg, V. (2017). Explaining municipal civil servants' voluntary turnover intentions: Where and why do civil servant go in times of austerity? *Tékhne*, 15(1), 16-25. <http://www.elsevier.pt/tekhne>
- Legge, K. (1974). Flexible Working Hours-Panacea or Placebo? *Management Decision*, 12(5), 264 – 279. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb001054/full/html>

- Lewin, K., Lippit, R., y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of social Psychology*, 10(1), 271-299. <https://psycnet.apa.org/record/1939-05843-001>
- Ley Federal del Trabajo (LFT, 12-Junio-2015). https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044_Ley_Federal_del_Trabajo.pdf
- López (2018). *Desarrollo personal en el seno de la organización evolutiva-teal: motivaciones de los Millennials* (Tesis de grado). Universidad Politécnica. https://oa.upm.es/53371/1/TFG_ERNESTO_LOPEZ_DE_ATALAYA_OLCINA.pdf
- Lott, Y., y Chung, H. (2019). Gender Discrepancies in the Outcomes of Schedule Control on Overtime Hours and Income in Germany. *European Sociological Review*, 32(6), 752-765. <https://academic.oup.com/esr/article/32/6/752/2525493>
- Madero, S. (2019). Modelo de retención laboral de millennials, desde la perspectiva mexicana. *Investigación administrativa*, (1), 1-19. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200001
- Madero, S., y Barboza, G. (2015). Interrelación de la cultura, Flexibilidad de horario, alienación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60(4), 735-756. <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/798/976>
- Madero, S., y Olivas, M. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en los jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 51-59. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21244782005.pdf>
- Maertz, C. y Campion, M. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 566-582. https://www.researchgate.net/publication/211390557_Profiles_in_quitting_Integrating_process_and_content_turnover_theory/link/02bfe51112ff5ebe4b000000/download
- Mahal, P. (2012). HR Practices as Determinants of Organizational Commitment and Employee Retention. *The IUP Journal of Management Research*, XI (4), 37-53. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2184208
- Maldonado, L. y Osio, L. (2018). Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente, 1(1), 84-98. <https://www.redalyc.org/journal/4655/465554397008/html/>
- Manso, J. (2002). El Legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EFAIT*, 128(1), 79-86. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Marita, M. y Kerr, M. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-10. <http://www.sajhrm.co.za>
- Martin, B., y MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(1), 602-616. <https://ideas.repec.org/a/eme/mrrpps/v35y2012i7p602-616.html>
- Martin H., M. (2008). La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del siglo XXI. *Revista tiempo y espacio*, 20, 98-110.

<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/222/tiempo/2008/07%20marco%20martin%20a rticulo%20pag%2098-110.pdf>

- Martínez, Pérez; de Luis, Vela (2006). Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 29(1), 229-262. <https://www.redalyc.org/pdf/807/80702909.pdf>
- Martínez, R., Luna, S., y Patiño, I. (2020). Generación Y de la UANL: El grado de Importancia de los Factores Personales y flexibilidad laboral para permanecer en su trabajo. *Vincula Téctica*, 6(1), 1-14. http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica6_1/A.145.pdf
- Marx, Ch., Reinmann, M. y Diewald, M. (2021). Do work-life measures really matter? The impact of flexible working hours and home-based teleworking in preventing voluntary employee exist. *Social Sciences*, 10(9), 1-22. <https://www.mdpi.com/journal/socsci>
- Maslow, A. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (1), 370-396. <https://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001>
- Mayo (1924). Problemas sociales de una civilización industrial. Ediciones Nueva Visión.
- Mazloum, R., y Isea, J. (2018). La flexibilidad en los horarios de trabajo como herramienta para mejorar la productividad del talento. *Iustitia Socialis*, 2(3), 85-110. https://www.researchgate.net/publication/327780993_la_flexibilidad_en_los_horarios_de_t rabajo_como_herramienta_para_mejorar_la_productividad_del_talento
- McNall, Masuda y Nicklin (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intention: The mediating role work-to. amily enrichment. *The Journal of psychology*, 144(1), 61-81. https://www.researchgate.net/publication/41110179_Flexible_Work_Arrangements_Job_S atisfaction_and_Turnover_Intentions_The_Mediating_Role_of_Work-to-Family_Enrichment
- Medina, N.F. (2014). Las variables complejas en investigaciones pedagógicas. *Revista Apuntes Universitarios*, 5(2), 9-18. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ra_universitarios/article/view/53
- Mejía y Fernández (2011). Los metamodelos de regresión en simulación con aplicación en sistemas de manufactura. *Scientia et Technica*, 47(1), 285-290. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84921327040.pdf>
- Mejía, J. (2018). *Análisis estadístico multivariante con SPSS para, las ciencias económico-Administrativas: teoría y práctica de las técnicas independientes*. Alfaomega.
- Méndez, A., Rivas, A., & Ramírez, A. (2014). Acciones para disminuir la fluctuación laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, 146(1), 27-33. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/19113>
- Menezes, L. y Kelliher, C. (2016). Flexible working, individual performance, and employee attitudes: comparing formal and informal arrangements. *Human Resource Management*, 56(6), 1051-1070. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.21822>

- Meraz, L. y Maldonado, S. (2015). Validez y confiabilidad de un instrumento de medición de la competitividad de las pequeñas y medianas vitivinícolas de la Ruta del Vino del Valle de Guadalupe, Baja California, México. *Investigación y Ciencia*, 23(65), 40-47. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67443217006>
- Messenger, J., & Gschwind, L. (2016). Three generations of telework: new ICTs and the (R)evolution from home office to virtual office. *New Technology, work, and employment*, 3(31), 195-208. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ntwe.12073>
- Messmer, M. (2006). Four keys to improved staff retention. *Strategic Finance*, 88(4), 13-26. <https://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2006/10/CAREERS-Four-keys-to-improved-staff-retention.pdf>
- Milman, A., y Dickson, D. (2014). Employment Characteristics and retention predictors among hourly employees un large US theme parks and attractions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 447-469. <https://psycnet.apa.org/record/2014-13527-007>
- Mita, M., Aarti K. and Ravneeta, D. (2014) Study on Employee Retention and Commitment. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 2(1), 154-164. [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexix455qilt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1768925](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexix455qilt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1768925)
- Mitta, D. (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, ¿qué los motiva y cómo retenerlos? *Revista PUCP*, 4(1), 67-104. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/21117>
- Montazer, S., Brumley, K. y Maguire, K. (2020). Overnight work-travel, work-to-famili conflicto, and psychological distress. *The Social Science*, 16(1), 1-16. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03623319.2020.1756175>
- Moos RH. (1986). *Work Environment Scale Manual (2^a ed)*. Consulting Psychologists Press.
- Mora, D. (2017). Horarios Flexibles como estrategia para mejorar la productividad y reducir la rotación. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, (4)2, 59-67. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6235584>
- Moral, González, Landero y Quezada (2021). Validación del modelo de cinco factores de la escala de actitud hacia la estadística en estudiantes mexicanos de psicología. *Interdisciplinaria*, 38(1), 133-148. <http://www.scielo.org.ar/pdf/interd/v38n1/1668-7027-interd-38-01-00148.pdf>
- Morrison, D. (1990). *Multivariant statistical methods*. McGraw Hill.
- Muñoz y Tristan (2017). Factores personales e institucionales en el sentido de pertenencia de estudiantes chilenos a lo largo de sus estudios superiores. *Revista iberoamericana de educación superior*, 25(1). 12-24. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43335414001.pdf>
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación*, 33(2), 153-170.

https://www.researchgate.net/publication/43071247_Motivacion_perspectivas_teoricas_y_algunas_consideraciones_de_su_importancia_en_el_ambito_educativo

- Navarro, J. (2009). *Las Organizaciones como Sistemas Abiertos Alejados del Equilibrio*. (Tesis Doctoral). http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=040643&pid=S0258-6444200800010000400042&lng=pt
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q., Khan, M., Ahmad, N. y Anwar, F. (2021). A study in the relationship between supportive work environment and employee retention: role of organizational commitment and person-organization fit as mediators. *Journal SAGE*, 1(1), 1-20. <https://journals.sagepub.com/home/sgo>
- Nilles, S, J. M. (1976). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff*. Options for Tomorrow. John Wiley & Sons.
- Nijp, H., Beckers, D. G., Geurts, S., Tucker, P., & Kompier, M. A. (2012). Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Journal of Works Environment and Health*, 38(4), 299-313. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22678492/>
- Nolazco, F. y Rodríguez, D. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 255-266. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7475493>
- O'Neill, J., Harrinson, M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R., & Crouter, A. (2009). Work-family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. *Journal Vocat Behavior*, 74(1), 18-29. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19412351/>
- O'Sullivan, K., Bird, N., Robson, J., & Winters, N. (2019). Academic identity confidence and belonging: the role of contextualized admissions and foundation years in higher education. *British Educational Research Journal*, 45(3), 554-757. https://www.researchgate.net/publication/331621590_Academic_identity_confidence_and_belonging_The_role_of_contextualised_admissions_and_foundation_years_in_higher_education
- Olorunsola, R., y Ljeoma, I. (2003). Flexible working hours for academic librarians in Nigeria. *Library Review*, 52(2), 70-75. https://www.researchgate.net/publication/241703570_Flexible_working_hours_for_academic_librarians_in_Nigeria
- Oludayo, O., Falola, H., Ahaka, O. Fatogun, D. (2018). Work-life balance initiative as a predictor of employees' behavioral outcomes. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1), 1-17. <https://www.abacademies.org/articles/Work-life-balance-initiative-as-a-predictor-of-employees-1939-6104-17-1-160.pdf>
- Olumuyiwa, A., Comfort, A. Bridget, O., Según, I., Aderemi, A. (2018). Influence of talent retention strategy on employees' attitude to work: Analysis of survey data. *ScienceDirect*, 20(1),698.705. <https://www.journals.elsevier.com/data-in-brief>
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional- CINTERFOR. Definición de Teletrabajo.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_568878.pdf

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020). *La seguridad de los trabajadores y la crisis de la COVID-19*. Perspectivas de empleo de la OCDE 2020, Editorial OCDE, <https://www.udec.edu.mx/circulares-documentos/PerspectivasdeempleoOCDE2021firma.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2022). *Mejores políticas para una vida mejor*. Estadísticas, <https://www.oecd.org/centrodemexico/estadisticas/tasa-desempleo.htm>
- Osman, H., Ibuathu, C., y Simon, R. (2016). Influence of work life balance on employee job satisfaction: a case of Northern Rangelands trust in Isiolo County, Kenya. *International Journal of Economics, commerce and Managment*, IV (11), 443-457. <http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2016/11/41129.pdf>
- Park, I., Veliz, P., Ingersoll, B., Struble, L., Gallagher, N., Hagerty, B., y Larson, J. (2020). Assisted Living Residents' Sense of Belonging and Psychosocial Outcomes. *Western Journal of Nursing Research*, 42(10), 1-9. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0193945920906181>
- Pérez, M., Vela, M., Abella, S., y Martínez, A. (2015). El enriquecimiento trabajo-familia: nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados. *Universia Business Review*, (45)1, 16-33. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43335414001.pdf>
- Potgieter, I., y Mawande, L. (2017). Self-esteem employability attributes and retention factors of employees within the financial sector. *Journal of Psychology*, 27(5), 393-399. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14330237.2017.1347771>
- Presbitero, A., Roxas, B., y Chadee, D. (2016). Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee–organization value fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 635-652. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2015.1035306>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal*. (Tesis de pregrado en gestión del capital humano y productividad). <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31(1), 1137-1156. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31043005061>
- Quiroz, S. (2019). *Motivación laboral. Una revisión conceptual desde la mirada de sus principales referentes teóricos*. (Tesis Doctoral). <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5732/Quiroz%20Espinoza%20C%20Segundo%20Pedro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, F., Zwerg-Villegas, A. (2012). Metodología de la investigación: más que una receta. *AD-minister*, (20),91-111. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3223/322327350004>

- Ramos (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-5. https://www.researchgate.net/publication/346351134_Los_Alcances_de_una_investigacion
- Raziq, A., y Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and finance*, 23(1), 717-725. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115005249>
- Rizo, J. (2015). *Técnicas de investigación documental*. Repositorio UNAN.
- Robles y Rojas (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada*, 18(1), 1-16. https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf
- Rodríguez (2016). Equilibrio trabajo-vida: proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable. *Ciencias Administrativas*, 1(8), 33-42. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788004/511653788004.pdf>
- Rodríguez y González (2014). Las encuestas autoadministradas por Internet. Un estudio de caso: las familias adoptivas y sus estilos de vida. *Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, 29(4), 155-175. <https://www.redalyc.org/pdf/2971/297131861006.pdf>
- Rodríguez, C., R., y Dabos, G. (2017). Gestión individual del equilibrio entre trabajo y la vida personal: revisión e integración de la literatura. *Investigación y Reflexión*, XXV (1), 219-242. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90949035015.pdf>
- Rodríguez, M., y Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de Corte Transversal. *Tópicos en investigación clínica*, 21(3), 141-147. <https://www.researchgate.net/publication/329051321>
- Rodríguez, O. (2017). Flexibilidad y distribución del tiempo de trabajo. especial referencia caso español. *Revista Latinoamericana de Derechos Social*, (25)1, 3-35. <https://www.redalyc.org/pdf/4296/429652789001.pdf>
- Rogers, C. (1972). *Psicoterapia centrada en el cliente*. Paidós
- Rojas, C. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación REDVET. *Revista Electrónica de Veterinaria*, 16(1), 1-14. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63638739004>
- Rosal y Zúñiga (2017). Técnicas estadísticas de análisis multivariante aplicada a la interpretación de variables del cambio climático. *Revista Iberoamericana de Bioeconomía y cambio climático*, 3(5), 15-30. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/394/3941752001/html/index.html>
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento. *InnOvaciOnes*, 11(22), 235-268. <https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/59>
- Rubio, R. (2010). La transformación de los mercados laborales: el teletrabajo y sus alcances para el caso de Santiago, Chile. *Revista de Geografía Norte Grande*, 1(45), 119-134. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34022010000100008

- Rueda, J., Martínez, O., y Arévalo, R. (2021). *Modelo de fidelización centennials y millennials, aplicado en las organizaciones*. (Tesis de grado). Fundación Universitaria Panamericana. https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/102/Modelo%20de%20fidelización%20y%20retención%20del%20talent_Liliana%20Patricia%20Ari.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sabina, E. (2018). Attraction and retention of the employees. A study based on multinationals from Romania. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 238(1), 73-80. www.sciencedirect.com
- Saco, R. (2007). El Teletrabajo. *Revista Derecho PUCP*, 60(1), 325-350. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/2954>
- Salmerón y Rodríguez (2017). Métodos cuantitativos para un modelo de regresión lineal con multicolinealidad. Aplicación a rendimientos de letras del tesoro. *Revista Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 4 (1), 169-189. <https://www.redalyc.org/pdf/2331/233154079006.pdf>
- Salvador, J., Torrens, M., Vega, V. y Noroña, D. (2021). *Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19*. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 41-56. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504566292003>
- Sánchez, Montenegro, y Medina (2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. *593 digital Publisher* (5)1, 92-107. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/133
- Santillán (2017). Atraer, motivar y retener el talento en las organizaciones. *CienciAmérica*, 6(3), 154-164. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163690>
- Scandura, T., y Lankau, M. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Research Profite*, 18(4), 377-391. <https://miami.pure.elsevier.com/en/publications/relationships-of-gender-family-responsibility-and-flexible-work-h>
- Scoulas, J. (2021). College student's perceptions on sense of belonging and inclusion at the academic library during COVID-19. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(6), 102-126. https://indigo.uic.edu/articles/journal_contribution/College_students_perceptions_on_sense_of_belonging_and_inclusion_at_the_academic_library_during_COVID-19/19119686
- Sekyi, S., Asiedu, D., y Opong, N. Y. (2020). Retention of Health Professionals in the Upper West Region of Ghana: Application of Partial Least Square Structural Equation Modelling. *Journal of African Business*, 1(1), 1-23. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/15228916.2020.1773609?needAccess=true>
- Sergueyevna y Mosher (2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. *Negotium*, 9(26), 5-18. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78228464001.pdf>
- Sexton, J., Helmeich, R. L., Neilands, T. B., Rowan, K., Vella, K., Boyden, J., y Thomas, E. (2006). The Safety Attitudes Questionnaire: psychometric properties, benchmarking data, and emerging research. *BMC Health Services Research*, 6(1), 1-44. <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-6-44>

- Shotter, J. (1993). *Conversational realities: constructing life through language*. Sage.
- Silvestre, E. y Cruz (2016). Conociendo la próxima generación de estudiantes universitarios dominicanos a través de las redes. *Ciencia y Sociedad*, 41(3), 475-503. <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/citationstylelanguage/get/acs-nano?submissionId=1050>
- Singh, S. (2013). Work- Life Balance: A Literature Review. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(3), 84-91. <https://www.longdom.org/articles/work-life-balance-a-literature-review.pdf>
- Stravrou, E., y Ierodiakonou, C. (2015). Entitlement to Work-Life Balance Support: Employee/Manager Perceptual Discrepancies and Their Effect on Outcomes. *Human Resource Management*, 2(2), 176-200. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21745>
- Stein, G, y Rábago, E. (Julio. 15, 2021). *¿Qué paga un sueldo? Guía práctica para compensar con sensatez en tiempos pos-COVID*. Harvard Business Review. <https://www.harvarddeusto.com/que-paga-un-sueldo-guia-practica-para-compensar-con-sensatez-en-tiempos-pos-covid>
- Stravrou, I., y Kilaniotis, C. (2010). Flexible Work and Turnover: An Empirical Investigation across Cultures. *British Journal of Management*, 21(2), 541-554. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8551.2009.00659.x>
- Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations*, 65(12), 1539-1559. <https://psycnet.apa.org/record/2012-31796-002>
- Suárez, D. (2016). El salario emocional y el mejoramiento de la productividad. (Tesis Doctoral). <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15165/suarezacevedo;jsessionid=92F8DDE62CBA557B35ED52B9D94E2E5D?sequence=1>
- U.S. Department of Labor. (17 de noviembre de 2020). U.S. Department of labor. <https://www.dol.gov/agencies/odep/program-areas/employers/recruitment-retention>
- Thomas, K. W. & Tymon, W. G. (1982). Necessary properties or relevant research: Lessons from recent criticisms of the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 7: (3), 345-351.
- Torrealba, D., Sánchez, D. (2022). Permanencia Laboral de Millenials y Generación Z: Retos e Importancia del Salario Emocional. *Universo de la Tecnología*, 2(41),65-76. <https://revista.utnay.edu.mx/index.php/ut/article/view/64>
- United States Census Bureau. (2016). United States Census Bureau. <https://www.census.gov/popclock/>
- Vargas Hernández, I. (2012). Generación X, trabajadores exigentes. Documento en línea. <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2012/10/16/generacion-x-la-mas-exigente>
- Veiga, J., Fuente, E. y Zimmermann, M. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: conceptos y criterios para el diseño. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 54(210), 81-88. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2008000100011&lng=es&tlng=es.

- Wayne, J., Butts, M., Casper, W., y Allen, T. (2017). In search of balance: A conceptual and empirical integration of multiple meanings of work–family balance. *Personnel Psychology*, 70(1), 67-210. <https://psycnet.apa.org/record/2017-04842-003>
- Wells, M. and Thelen, L. (2002) What Does Your Workspace Say about You? The Influence of Personality, Status and Workspace on Personalization. *Environment and Behavior*, 34(1), 300-321. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1177/0013916502034003002>
- Wendland, T., Álvarez, M., Nuñez, M., y Valdez, D. (2016). Validation of an instrument to measure corporate social responsibility in consumers of Mexico. *AD-Minister*, 29(4), 79-100. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1692-02792016000200004
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning meaning and identity*. Cambridge: University Press.
- Willis Tower Retention. (2019). WTS. <https://www.willistowerswatson.com/en-MY/Insights/2019/10/willis-towers-watsons-benefit-trends-global-insights>
- Work Institute. (2018). https://cdn2.hubspot.net/hubfs/478187/2018%20Retention%20Report/Work%20Institute%202018%20Retention%20Report%20043018%20-%20Final.pdf?_hssc=163589856.1.1586337893925&_hstc=163589856.c45d2ea23e58161ca2d44e51e0ea72a6.1586337893924.1586337893924.1586337893
- Wrzensiewski, A., y Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy Management Review*, 26(2), 24-33. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2001.4378011>
- Yang, S., y Zheng, L. (2011). The paradox of DeCoupling: A study of flexible work program and workers productivity. *Social Science Research*, 40(1), 299-311. https://www.researchgate.net/publication/240440970_The_paradox_of_de-coupling_A_study_of_flexible_work_program_and_workers'_productivity
- Zahid, H., María, Muhammad, W., Cedric, E., y Ahsan, S. (2020). Identifying factors for employee retention using computational techniques: an approach to assist the decision-making process. *SN Applied Sciences*, 9(2), 2-20. https://www.researchgate.net/publication/344010271_Identifying_factors_for_employee_retention_using_computational_techniques_an_approach_to_assist_the_decision-making_process
- Zhang, S., Moeckel, R., Tsui, A., Shuai, B., y Gao, J. (2010). A work-life conflict perspective on teleworks. *Transp Res Part A Policy Pract*, 1(141), 51-68. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32982087/>
- Zhang, J., Ul-Durar, S., Akthar, M., Zhang, Y., y Lu, L. (2020). How does responsible leadership affect employees' voluntary workplace green behaviors? A multinivel dual process model of voluntary workplace green behaviors. *Journal of environmental Management*, 296(1), 1-10. <https://www.journals.elsevier.com/journal-of-environmental-management>
- Zikmund, W. (1994). *Business research methods*. Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.

- Zuñiga, H., Jung, N., y Valenzuela, S. (2012). Social media use for news and individual social capital, civic engagement, and political participation. *Journal of computer mediated communication*, 17(3), 319-336. <https://academic.oup.com/jcmc/article/17/3/319/4067682>
- Zupančič, M. (2016). Older Knowledge Workers as the Labor Market Potential (Slovenia versus Finland). *Naše Gospodarstvoour Economy*, 62(4), 33-41. [https://www.researchgate.net/publication/311881163 Older Knowledge Workers as the Labour Market Potential Slovenia versus Finland](https://www.researchgate.net/publication/311881163_Older_Knowledge_Workers_as_the_Labour_Market_Potential_Slovenia_versus_Finland)

- c) Servicios
- d) Educación
- e) Gobierno

6.- ¿En qué nivel de puesto se desempeña?

- a) Dirección
- b) Subdirección
- c) Gerencia
- d) Subgerencia
- e) Coordinador
- f) Jefatura
- g) Supervisor

II.- Conteste las siguientes preguntas señalando con una X la respuesta, donde:

- 1.- Totalmente en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Ni en desacuerdo ni de acuerdo
- 4.- De acuerdo
- 5.- Totalmente de acuerdo

Encuesta

En la empresa u organización en donde trabajo	1	2	3	4	5
1.- Me siento aceptado en mi actual empleo					
2.- La administración superior me invita a expresar mis ideas.					
3.- Toman en cuenta mis sugerencias					
4.- Me tratan de forma equitativa					
5.- Mis opiniones son valoradas					
6.- Me gusta venir a trabajar todos los días.					
7.- Me veo trabajando en mi lugar actual por muchos años más.					
Con respecto a la empresa u organización en donde trabajo actualmente	1	2	3	4	5
8.- Me importa su imagen y reputación de la empresa.					
9.- Me siento parte de ella aún fuera de horario de trabajo					
10.- Me satisface que otras personas sepan que trabajo en esta empresa.					
11.- Cuando escucho a desconocidos hablar bien de la empresa me siento orgulloso (a).					
12.- Siento que es importante trabajar en los proyectos enfocados en la misión de la empresa.					
13.- Me gusta trabajar porque tiene programas de responsabilidad empresarial					
Con respecto al ambiente de mi trabajo	1	2	3	4	5
14.- Existe una buena relación laboral con mis superiores.					
15.- Existe un buen ambiente de trabajo con mis compañeros.					
16.- Cuento con mis compañeros de trabajo en situaciones de adversidad.					
17.- Es importante el trabajo en equipo.					
18.- El trato de los jefes es equitativo.					
19.- Me encuentro satisfecho con el rol que tengo en esta empresa u organización.					
En relación con los horarios de trabajo	1	2	3	4	5
20.- La empresa u organización ofrece programas de flexibilidad de horario					

21.- Se puede elegir horario de entrada y salida					
22.- La empresa u organización ofrece opción de horario flexible entre los empleados.					
23.- Todos los empleados tienen la misma oportunidad para participar en los programas de horarios flexibles.					
24.- Se manejan distintas opciones de horarios a elegir hora de entrada y salida.					
25.- Tengo un horario que no interfiere con las actividades de otros en la empresa.					
Con respecto a trabajar en la modalidad de home office.	1	2	3	4	5
26.- Es un factor importante para permanecer en mi trabajo.					
27.- En mi empresa u organización se puede hacer home office					
28.- En mi empresa u organización existen oportunidades para hacer home office independientemente de la edad del empleado.					
29.- La empresa u organización facilita el uso de las tecnologías de la información para que los empleados hagan home office					
30.- Haciendo home office puedo comunicarme eficazmente con colegas y clientes.					
31.- Me siento motivado (a) con la oportunidad de hacer home office.					
En relación entre el equilibrio de mis actividades laborales y personales	1	2	3	4	5
32.- Mi trabajo me permite tener tiempo para actividades sociales fuera del trabajo.					
33.- Tengo el tiempo que necesito para hacer mis actividades laborales y participar en actividades ajenas al trabajo					
34.- Mi trabajo me permite tener cerca a mi familia.					
35.- Mi trabajo me permite atender aspectos de mi vida personal					
36.- Mi trabajo también me deja energía para hacer cosas con mi familia.					
37.- El trabajo que tengo me facilita combinar mis actividades con mi vida.					

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2



Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Contaduría Pública y Administración
División de Estudios de Posgrado



Validez de Instrumento por juicio de expertos.

Por medio de la presente reciba usted un cordial saludo y agradeciendo el apoyo para la evaluación de este instrumento que estamos desarrollando como parte de la elaboración de mi tesis doctoral titulada “Factores del salario emocional que mejoran la retención del personal de las generaciones “X” y “Y” del Área Metropolitana de Monterrey, Nuevo León, México”.

Instrucciones:

A continuación, le presenté algunas sugerencias para el llenado del cuestionario.

Favor de leer detenidamente

Favor de contestar anotando en la casilla de relevancia de cada grupo de ítems, el número que usted considere de acuerdo con las respuestas siguientes:

- 1) Irrelevante
- 2) Poco relevante
- 3) Relevante
- 4) Muy relevante

Se busca de evaluar el grado de importancia que tiene el ítem para explicar la definición de cada una de las variables. Sólo se deberá asignar una respuesta.

El cuestionario se compone de 37 ítems y le tomará alrededor de 10 minutos contestar.

De antemano le agradecemos su tiempo y su apoyo.

Retención de Personal	Relevancia	Definición
1.- Se siente aceptado en su actual empleo (Zahid et al., 2020).		La retención de personal son las acciones que las empresas llevan a cabo para retener al personal durante un período de tiempo en el largo plazo (Gurumanim; George, 2015; Aruna & Anitha, 2015).
2.- Es invitado a expresar sus ideas por la administración superior (Zahid et al., 2020).		
3.- En esta empresa las sugerencias son tomadas en cuenta (Zahid et al., 2020).		
4.- En esta empresa el trato a los empleados es equitativo (Zahid et al., 2020).		
5.- Mis opiniones son valoradas y consideradas (Elaboración propia)		
6.- Me gusta venir a trabajar todos los días (Presbítero et al., 2016).		
7.- En un futuro me veo trabajando en esta empresa por muchos años más (Zahid et al., 2020).		
Sentido de Pertenencia	Relevancia	Definición
1.- Me importa la imagen y la reputación de la empresa (Madero, 2019).		El sentido de pertenencia es la percepción positiva que tiene un individuo de la empresa, creando un vínculo afectivo, que provoca que el individuo sienta que es parte de la comunidad y al identificarse con ella tome como propios los valores, políticas y responsabilidad social de la organización (Wenger, 1998; Abitol y Botero ,2005; Hopeayn 2011; De Pontes 2011 y Madero 2019).
2.-Me siento parte de esta empresa aún fuera del horario de trabajo (Elaboración propia).		
3.- Me satisface que otras personas sepan que trabajo en esta empresa (Elaboración propia).		
4.- Cuando escucho a desconocidos hablar bien de la empresa me siento orgulloso (Jurado, 2014)		
5.- Para mí es importante trabajar en los proyectos enfocados en la misión de la empresa (Madero, 2019).		
6.- Me gusta trabajar en mi empresa porque tiene programas de		

responsabilidad social (Madero, 2019).		
----------------------------------------	--	--

Ambiente laboral	Relevancia	Definición
1.- En mi trabajo existe una buena relación laboral con mis superiores (Sekyi et al., 2020).		El Ambiente laboral es el vínculo emocional que surge de las emociones internas del trabajador y las influencias externas de entorno, así como las relaciones positivas y negativas entre jefes, equipos de trabajo, colegas, compañeros y redes sociales que se forman en el trabajo y que tienen una influencia en la permanencia de un trabajador en su puesto (Hoyle, 2009; Bonilla, 2014; Madero, 2019).
2.- Existe un buen ambiente de trabajo con mis compañeros (Madero, 2019).		
3.- Cuento con mis compañeros de trabajo en situaciones de adversidad (Madero, 2019).		
4.- Para mí es importante el trabajo en equipo (Madero, 2019).		
5.-El trato de los jefes es equitativo (Madero, 2019).		
6.- Me encuentro satisfecho con el rol que tengo en esta empresa (Elaboración propia).		

Flexibilidad de Horario	Relevancia	Definición
1.- En mi trabajo se ofrecen programas de flexibilidad de horario (Menezes & Kelliher, 2016)		La flexibilidad de horario es el acuerdo entre empleador y el personal para tener la oportunidad de seleccionar la hora de entrada y salida de su trabajo sin generar inconvenientes entre departamentos y considerando la jornada establecida por la empresa (Kossek & Michael, 2010; Rodríguez, 2017).
2.- Elegir un horario de entrada y salida es un factor importante para permanecer en la empresa (elaboración propia).		
3.- La empresa es equitativa al ofrecer la opción de horario flexible entre los empleados (Menezes & Kelliher)		
4.- En la empresa todos los empleados tienen las mismas oportunidades para participar en los programas de horarios flexibles (Elaboración propia).		
5.- En mi empresa se manejan distintas opciones de horarios a		

elegir para elegir hora de entrada y salida (Menezes Y Kelliher, 2016).		
6.- Tener un horario flexible no interfiere en mis actividades con otros de la empresa (Elaboración propia).		
Home Office	Relevancia	Definición
1.- Para mí poder hacer home office es un factor importante para permanecer en mi trabajo (Elaboración propia).		Home office es trasladar el trabajo de un lugar sede a otro regularmente en casa del empleado usando las tecnologías de la información para interactuar con colegas y clientes sin importar la distancia (Nilles, 1974; Saco, 2007; Gajendran y Harrinson, 2007; OIT, 2019; Madero, 2019).
2.- En mi empresa se puede hacer home office (Park & Cho, 2020).		
3.- En mi empresa existen oportunidades para hacer home office independientemente de la edad del empleado (Park & Cho, 2020).		
4.- La empresa facilita el uso de las tecnologías de la información para que los empleados hagan home office (Elaboración propia).		
5.- El home office permite una comunicación eficaz entre colegas y clientes (Park & Cho, 2020).		
6.- Me siento motivado con la oportunidad de hacer home office (Park & Cho, 2020).		
Balance entre vida y trabajo	Relevancia	Definición
1.- Mi trabajo me permite tener tiempo para actividades sociales fuera del trabajo (Presbitero et al., 2016).		Es la existencia de las condiciones adecuadas en la organización para que no exista una interferencia entre los roles personales y los de trabajo que permiten mantener un equilibrio entre ambos (Chinchilla et al., 2003; Bulguer et al., 2007).
2.- Puedo participar tanto en el trabajo como en actividades no relacionados con el trabajo (Prebitero et al., 2016)		
3.- Mi trabajo me permite tener cerca a mi familia (Montazer et al., 2020).		

<p>4.- Mi trabajo me permite concentrarme en aspectos de mi vida personal (Montazer et al., 2020)</p>		
<p>5.- Mi trabajo me deja con energía para hacer cosas con mi familia (Montazer et al., 2020).</p>		
<p>6.- Mi trabajo me facilita combinar mi trabajo con mi vida familiar (Stravrou & Ierodiakonou, 2016).</p>		

Fuente elaboración propia

ANEXO 3

Anexo 3

Retención de personal	1	2	3	4	5	6	Tot al	Pro m.
1.- Se siente aceptado en su actual empleo (Zaid et al, 2020).	3	3	4	3	3	4	20	3.3
2.- Es invitado a expresar sus ideas por la administración superior (Zaid, Muhamad, Cedric & Ahsan, 2020)	3	3	4	3	3	3	19	3.2
3.- En esta empresa las sugerencias son tomadas en cuenta (Zaid, Muhamad, Cedric & Ahsan,2020)	3	2	3	4	3	3	18	3.0
4.- En esta empresa el trato a los empleados es equitativo (Zaid, Muhamad, Cedric & Ahsan, 2020)	3	2	1	1	3	1	11	3.0
5.- Mis opiniones son valoradas y consideradas (Elaboración propia)	2	3	3	4	2	3	17	2.8
6.- Me gusta venir a trabajar todos los días (Presbítero, Roxas & Chadee, 2016).	2	3	1	2	2	4	14	2.3
7.- En un futuro me veo trabajando en esta empresa por muchos años más (Zaid, Muhamad, Cedric & Ahsan, 2020).	4	4	3	2	3	4	20	3.3
Sentido de pertenencia	1	2	3	4	5	6	Tot al	Pro m.
1.- Me importa la imagen y la reputación de la empresa (Madero, 2019).	3	4	4	4	3	2	20	3.3
2.-Me siento parte de esta empresa aún fuera del horario de trabajo (Elaboración propia).	3	3	4	4	3	2	19	3.1
3.- Me satisface que otras personas sepan que trabajo en esta empresa (Elaboración propia).	3	3	1	4	3	4	18	3.0
4.- Cuando escucho a desconocidos hablar bien de la empresa me siento orgulloso (Jurado, 2014)	3	3	4	3	2	2	17	2.8
5.- Para mí es importante trabajar en los proyectos enfocados en la misión de la empresa (Madero, 2019).	4	3	3	3	2	3	19	3.0
6.- Me gusta trabajar en mi empresa porque tiene programas de responsabilidad social (Madero, 2019).	3	3	4	3	2	4	22	3.1
Ambiente laboral	1	2	3	4	5	6	Tot al	Pro m.
1.- En mi trabajo existe una buena relación laboral con mis superiores (Sekyi, Asiedu & Yaw, 2020).	2	4	4	4	3	4	21	3.5
2.- Existe un buen ambiente de trabajo con mis compañeros (Madero, 2019).	4	4	4	2	3	4	21	3.5

3.- Cuento con mis compañeros de trabajo en situaciones de adversidad (Madero, 2019).	4	4	4	2	3	3	20	3.3
4.- Para mí es importante el trabajo en equipo (Madero, 2019).	4	4	4	2	3	3	20	3.3
5.-El trato de los jefes es equitativo (Madero, 2019).	4	4	1	3	3	3	18	3.0
6.- Me encuentro satisfecho con el rol que tengo en esta empresa (Elaboración propia).	4	4	4	3	2	3	20	3.3

Flexibilidad de horario	1	2	3	4	5	6	Tot al	Pro m.
1.- En mi trabajo se ofrecen programas de flexibilidad de horario (Menezes & Kelliher, 2016)	3	2	4	4	4	4	21	3.5
2.- Elegir un horario de entrada y salida es un factor importante para permanecer en la empresa (elaboración propia).	3	3	4	3	3	3	19	3.2
3.- La empresa es equitativa al ofrecer la opción de horario flexible entre los empleados (Menezes & Kelliher)	3	3	3	3	2	2	16	2.7
4.- En la empresa todos los empleados tienen las mismas oportunidades para participar en los programas de horarios flexibles (Elaboración propia).	3	4	4	1	3	2	17	2.8
5.- En mi empresa se manejan distintas opciones de horarios a elegir para elegir hora de entrada y salida (Menezes Y Kelliher, 2016).	3	4	4	2	3	2	18	3.0
6.- Tener un horario flexible no interfiere en mis actividades con otros de la empresa (Elaboración propia).	2	4	2	1	3	2	14	2.3

Home Office	1	2	3	4	5	6	Tot al	Pro m.
1.- Para mi poder hacer home office es un factor importante para permanecer en mi trabajo (Elaboración propia).	3	3	4	4	3	4	21	3.5
2.- En mi empresa se puede hacer home office (Park & Cho, 2020).	3	3	4	2	4	2	18	3.2
3.- En mi empresa existen oportunidades para hacer home office independientemente de la edad del empleado (Park & Cho, 2020).	3	3	4	2	3	3	18	2.7
4.- La empresa facilita el uso de las tecnologías de la información para que los empleados hagan home office (Elaboración propia).	3	3	4	2	3	2	17	2.8
5.- El home office permite una comunicación eficaz entre colegas y clientes (Park & Cho, 2020).	3	3	3	1	3	3	16	3.0

6.- Me siento motivado con la oportunidad de hacer home office (Park & Cho, 2020).	4	3	4	3	3	3	20	2.3
Balance entre vida y trabajo								
1.- Mi trabajo me permite tener tiempo para actividades sociales fuera del trabajo (Presbítero et al., 2016).	4	4	4	4	3	2	21	3.5
2.- Puedo participar tanto en el trabajo como en actividades no relacionadas con el trabajo (Presbítero et al., 2016).	4	4	4	4	3	3	22	3.7
3.- Mi trabajo me permite tener cerca a mi familia (Montazer et al., 2020).	4	4	4	4	3	4	23	3.8
4.- Mi trabajo me permite concentrarme en aspectos de mi vida personal (Montazer et al., 2020).	4	4	4	4	3	4	23	3.8
5.- Mi trabajo me deja energía para hacer cosas con mi familia (Montazer et al., 2016).	4	4	4	4	3	3	22	3.7
6.- Mi trabajo me facilita combinar mi trabajo con mi vida familiar (Stravrou & Ierodiakonou, 2020).	4	4	4	4	4	4	24	4.0

Fuente: elaboración propia