

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay**

ISSN en línea: 2789-3855, 2026

Competencias gerenciales y su impacto en la fidelización del capital humano en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Celaya, México

Managerial competencies and their impact on human capital
retention in SMEs in Celaya, Mexico

Ignacio Puga Ayala

cdoctorado.ipuga@uniceba.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0008-8042-3789>

Universidad del Centro del Bajío

Celaya, Gto – México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i3.6168>


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos


LATAM

Revista Latinoamericana de
Ciencias Sociales y Humanidades

Artículo recibido: 24 de febrero de 2026.

Aceptado para publicación: 08 de julio de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

VOLUMEN VII

ISSN en línea: 2789-3855, mes, 2026, volumen 7, número 2, p.

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i3.6168>

Competencias gerenciales y su impacto en la fidelización del capital humano en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Celaya, México

Managerial competencies and their impact on human capital retention in SMEs in Celaya, Mexico

Ignacio Puga Ayala

cdoctorado.ipuga@uniceba.edu.mx
<https://orcid.org/0009-0008-8042-3789>
Universidad del Centro del Bajío
Celaya, Gto – México

Artículo recibido: 24 de febrero de 2026. Aceptado para publicación: 08 de julio de 2026.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

Definiendo que el capital humano no es solo un número en la nómina, sino el pilar esencial de la competitividad en la región, el objetivo de esta investigación fue analizar cómo influyen las competencias gerenciales en la fidelización de los trabajadores, para convertir la permanencia simple en una lealtad profunda y comprometida, aplicado al complejo ecosistema que se vive en las Pymes de Celaya, México. La metodología empleada fue cualitativa de carácter descriptivo, basada en una revisión bibliográfica de 20 fuentes científicas de alto impacto analizadas bajo la técnica de análisis de contenido de Laurence Bardin. Los resultados permitieron descubrir que el gerente es el recurso estratégico más valioso, coincidiendo con la Teoría de Recursos y Capacidades (Resource-Based View, RBW); sus habilidades humanas y su capacidad de liderazgo resiliente son el principal predictor del sentido de pertenencia en la zona del Bajío. Se reveló también, que la motivación intrínseca o salario emocional tiene un extraordinario peso predictivo, demostrando así, que la lealtad no se puede comprar con dinero solamente, sino que se cultiva con reconocimiento y con autonomía. Una invaluable conclusión es que para que la Pyme de Celaya compita con las transnacionales de la región, debe humanizar realmente su gestión: el gerente debe dejar de ser un administrador de tareas para convertirse en un arquitecto de vínculos emocionales, siendo esta la única ventaja competitiva verdaderamente difícil de imitar.

Palabras clave: competencias gerenciales, retención, fidelización, capital humano, Celaya

Abstract

Defining that human capital is not just a number on the payroll, but the essential pillar of competitiveness in the region, the goal of this research was to analyze how managerial skills influence employee retention, to turn simple tenure into deep and committed loyalty, applied to the complex ecosystem experienced in SMEs in Celaya, Mexico. The methodology used was qualitative and descriptive, based on a review of 20 high-impact scientific sources analyzed through Laurence Bardin's content analysis technique. The results allowed the discovery that the manager is the most valuable strategic resource, aligning with the Resource-Based View (RBV) theory; their human skills and resilient leadership ability are the main predictors of a sense of belonging in the Bajío region. It was also revealed that intrinsic motivation, or emotional salary, has an extraordinary predictive weight, showing that loyalty cannot be bought with money alone, but is cultivated through recognition and autonomy.

An invaluable conclusion is that for the small and medium-sized businesses (SMEs) in Celaya to compete with the region's multinationals, they really need to humanize their management: the manager must stop being a task administrator and become an architect of emotional bonds, which is the only truly hard-to-imitate competitive advantage.

Keywords: managerial competencies, retention, loyalty, human capital, Celaya.

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Puga Ayala, I. (2026). Competencias gerenciales y su impacto en la fidelización del capital humano en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Celaya, México. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (3), 2992 – 3009.
<https://doi.org/10.56712/latam.v7i3.6168>

INTRODUCCIÓN

Contexto y Justificación

Celaya es, dentro del estado de Guanajuato, un motor económico vibrante en varias industrias; y sus Pymes no son unidades de negocio de poca importancia; son el alma de la productividad regional en el Bajío.

Aun así, una vulnerabilidad estructural les resta competitividad: estas organizaciones batallan con una fragilidad enorme: en México, se estima que el 62% de los cierres de Pymes se deben a la incapacidad para atraer y retener el talento adecuado.

La Teoría de Recursos y Capacidades (RBV), afirma que el capital humano y las competencias de quien lo dirige deben dejar de ser activos operativos para convertirse en un recurso intangible "valioso, raro y difícil de imitar", que sea capaz de generar ventajas competitivas sostenibles frente a las grandes multinacionales de la región. La relevancia de esta investigación reside en que, bajo esta teoría, se deben identificar aquellas competencias de impacto en la disminución del problema de rotación de personal.

El problema es fuerte en el sentido de que el personal especializado se fuga hacia los clústeres automotriz y agroindustrial, provocando la erosión del conocimiento organizacional adquirido con mucho tiempo y recursos de las Pymes. Esto también rompe los lazos emocionales que se han ido desarrollando y que sirven para sostener la productividad.

Las estrategias tradicionales de retención, basadas en aumentos al salario, resultan insuficientes ante el poderío de las empresas transnacionales.

El objetivo general que impulsa a realizar este estudio es analizar el impacto de las competencias gerenciales en la fidelización del capital humano en las Pymes de Celaya y, de esa manera, proponer rutas estratégicas que fortalezcan la lealtad y el compromiso para lograr la estabilidad laboral.

Para alcanzar ese objetivo, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las competencias más fuertes del gerente, que pueden impactar en la permanencia del personal?
- ¿Cómo influyen los estilos de liderazgo en la mejora de un clima organizacional que detenga la rotación voluntaria?
- ¿Cuánto influye la motivación intrínseca en la lealtad de los empleados más allá del salario y otros beneficios económicos?

METODOLOGÍA

Esta investigación se realizó con un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo. En ella se utilizó como método empírico la revisión bibliográfica. Se recurrió a diferentes bases de datos de acceso libre como: SciELO (Scientific Electronic Library Online), Redalyc (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal), DOAJ (Directory of Open Access Journals) y adicionalmente Google scholar. La búsqueda se estableció en función de los 4 ejes o temas medulares del análisis:

- Competencias gerenciales como estrategia de retención del talento,
- Competencias gerenciales fundamentales para la fidelización,
- Competencias gerenciales y clima organizacional y
- Competencias gerenciales como factor de fidelización y reducción de rotación.

Los criterios de inclusión para la selección de los documentos, fueron los siguientes:

- Escritos originales.
- Publicados entre 2017 y 2026 (con la excepción de libros o estudios de fecha anterior por considerarse aún vigentes por su relevancia para el tema tratado).
- Congruentes con cada tema de análisis.

Se diseñó una matriz de análisis documental (en forma digital) para utilizarla como eje principal de estandarización de las fuentes de información obtenidas. Esta tiene 4 dimensiones básicas: Identificación (Autor, año, país), sustento teórico, metodología y hallazgos clave.

Se utilizó la técnica de análisis de contenido, siguiendo la propuesta de Bardin (2002): pre-análisis, explotación del material (identificar unidades de significado y codificación de datos) y tratamiento e interpretación (síntesis de hallazgos para establecer relaciones causales).

En el estudio se contrastaron los hallazgos de la literatura global internacional y de otros lugares de México (Guadalajara y Sonora) con las condiciones laborales encontradas en las Pymes de Celaya, lo que configura una triangulación teórica, dándole validez a éste.

DESARROLLO

Evolución del concepto de competencias

El concepto de competencias (o habilidades) no nació en una oficina ni en un manual de Recursos Humanos. En sus versiones más tempranas, el término tenía que ver más con la sobrevivencia: saber cazar, cocinar, construir un refugio. Más tarde, en la Edad Media, era el oficio que aprendía, de manera práctica, un aprendiz junto a su maestro. Como bien apunta Harari (2014), lo que ha impulsado a la humanidad no es solo la fuerza o el instinto, sino la capacidad de adquirir habilidades y pasarlas a otros.

Con la llegada de la era industrial, todo se volvió más técnico y operativo. Durante buena parte del siglo XX, intentar saber el desempeño de alguien significaba básicamente medir su coeficiente intelectual o su dominio de ciertos conocimientos formales. Pero ese enfoque pronto empezó a resultar insuficiente.

El verdadero punto de inflexión llegó con David McClelland en 1973. Él propuso algo radical: dejar de usar tests de inteligencia tradicionales para predecir el éxito laboral, porque no daban resultados confiables. En su lugar, introdujo el concepto de "competencias", pero no como sinónimo de competir o ganarle a alguien, sino desde el latín *compêtere*, que significa "ser adecuado, pertenecer" (Alles, 2006). Es decir, esas características internas de una persona -motivos, rasgos, habilidades, conocimientos- que están directamente ligadas a un desempeño superior.

Pocos años después, Boyatzis (1982) y otros autores ampliaron la mirada: las competencias son un conjunto de rasgos personales que llevan a un rendimiento efectivo, incluso sobresaliente, en el trabajo. Las clasificaron en tres tipos: cognitivas, emocionales y sociales.

Más recientemente y pasando a Latinoamérica, el enfoque se movió hacia lo estratégico. La gestión por competencias dejó de ser un tema de recursos humanos para convertirse en una palanca de productividad y competitividad. Alles (2006) distingue, por ejemplo, entre competencias cardinales (para todo el personal) y específicas (por nivel y puesto). Las competencias gerenciales más relevantes serían, en su clasificación, el Pensamiento estratégico, Desarrollo de su equipo, Liderazgo para el cambio, Habilidades mediáticas, Relaciones públicas y Cosmopolitismo.

Otros autores como Lombana et al. (2014) -retomando el rombo filosófico de Bédard- entienden las competencias gerenciales como capacidades integrales que articulan el hacer, el conocer, el valorar y el ser. Muy lejos de lo que era una simple lista de chequeo.

Y en el mundo de las Pymes, basándose en la teoría de recursos y capacidades (Resource-Based View, RBV), Calderón (2006) sostiene que estas competencias son críticas: se convierten en factores diferenciadores en entornos cambiantes y competitivos.

Investigaciones recientes (Álvarez et al., 2023) refuerzan esta idea: las habilidades gerenciales son determinantes para la competitividad, sobre todo cuando el contexto es incierto y complejo. En Guanajuato, por ejemplo, Aguilar-Trejo et al. (2020) destacan que las MiPyMEs enfrentan desafíos relacionados con la transformación del trabajo, y eso exige nuevas competencias adaptativas.

En síntesis: el concepto de competencias ha transitado desde la supervivencia básica hasta el corazón de la estrategia organizacional. Hoy, las capacidades gerenciales son un pilar para que una empresa no solo se mantenga viva, sino que, además, crezca.

La Teoría de Recursos y Capacidades (RBV): por dentro está la clave

La teoría de Recursos y Capacidades (RBV), surge como un intento de explicar mejor, la ventaja competitiva de las empresas; cambia los enfoques clásicos del análisis estratégico, que ponían la atención hacia afuera de la organización y asumían la homogeneidad de las empresas en una misma industria, como la teoría de las 5 fuerzas de Porter (1980) que se enfocaba en los competidores, los nuevos entrantes al mercado, los productos sustitutos, el poder de los clientes y de los proveedores. Esta teoría mira hacia dentro; su premisa es simple pero poderosa: la verdadera ventaja competitiva nace y se sostiene desde lo que ya se tiene dentro de la organización.

Barney (1991) le puso estructura a esta idea: solo los recursos que sean valiosos, escasos, difíciles de imitar y sin sustitutos directos pueden generar una ventaja competitiva duradera. Bajo ese esquema, el capital humano y las competencias gerenciales dejan de ser "apoyo operativo". Se convierten en el eje central de la estrategia.

En el contexto latinoamericano, Calderón, et al. (2006) demuestran algo muy revelador: en las Pymes, las competencias derivadas de la gestión humana (visión compartida, flexibilidad y compromiso, comunicación, etc.) son el activo más difícil de replicar por la competencia. O sea, justo el tipo de recurso que la RBV señala como clave.

Ya en México (Hermosillo, Sonora), aplicar esta teoría ayuda a entender por qué algunas empresas logran sobrevivir en entornos de alta incertidumbre y otras no. Leyva et al. (2018) encontraron que la planeación estratégica, sostenida por habilidades gerenciales sólidas (en particular, visión de globalización), actúa como un recurso interno crítico que impacta directamente la competitividad de las Pymes nacionales.

La teoría de RBV además ha evolucionado con el concepto de capacidades dinámicas. Teece (2020) lo deja claro: no basta con tener recursos y mantenerlos estáticos, hay que saber reconfigurarlos cuando el entorno se vuelve volátil. Y ahí es donde las competencias gerenciales dinámicas destacan: percibir, aprovechar y transformar es lo que permite dirigir, ajustar y renovar el capital interno para ir construyendo la ventaja competitiva. Por eso retener a ese talento no es un simple trámite administrativo; es un imperativo estratégico para proteger aquello que los demás no pueden copiar fácilmente.

Aterrizando en Guanajuato, Aguilar-Trejo et al. (2020) sugieren que, más allá de la tecnología y la infraestructura y a pesar de las circunstancias externas, la forma en que se configuran las capacidades

internas y se usa el talento, determina el futuro del trabajo en las MiPymes del estado. Y en Celaya, específicamente, Ríos y Ornelas (2022) afirman que la falta de competencias gerenciales por parte de los líderes no es solo una falla administrativa; es un deterioro de los recursos estratégicos fundamentales. Esto se agrava por las condiciones laborales específicas que enfrentan los empresarios locales en el comercio (bajos ingresos y poco reconocimiento social, así como nula protección gremial). Sin embargo, la agilidad con la que responden a las condiciones del entorno los mantiene sintiéndose con buena estabilidad laboral. Se puede resumir así: lo que más valoran los dueños de PyMEs es la "flexibilidad interna", esa que genera sensación de autonomía y estabilidad psicológica.

El perfil gerencial ante la incertidumbre: Liderazgo dinámico y toma de decisiones

Hoy, la incertidumbre ya no es una excepción. Es la regla. Y eso obliga a repensar por completo el perfil del gerente o directivo.

Hace ya décadas, Herbert Simon (1972) nos advirtió con su concepto de "racionalidad acotada": los que toman decisiones no buscan la opción perfecta (porque esa nunca existe), sino la que es suficiente, dadas las limitaciones de información y de tiempo. Esa idea sigue vigente, pero hoy se necesita algo más.

Dirani et al. (2020) proponen un cambio de enfoque. Mencionan que, mientras que en tiempos normales funcionan ciertos estilos de liderazgo (como las cinco prácticas de liderazgo ejemplar de Kouzes y Posner: modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a otros y alentar el corazón), en periodos de crisis se necesita el liderazgo distribuido, acompañado con otras competencias o roles: crear sentido, facilitar tecnología, estabilidad emocional y bienestar del empleado, comunicación innovadora y mantener la salud financiera.

Marcano (2021) va incluso más allá: dice que en momentos de crisis hay que aprender a "hacer primero". Ir a la acción. Y, desde ahí, actuar para pensar. Además, recomienda no temerle a tres facultades que solemos despreciar pero que en situaciones límite son de un valor incalculable: la intuición (esa sabiduría inconsciente), la improvisación (re-elaborar conocimiento previo con agilidad) y la serendipia (hallazgos o consecuencias imprevistas pero valiosas).

Montiel y Hernández (2024) resumen perfecto esta era de incertidumbre:

En la actual era de globalización y cambio constante, las pequeñas y medianas empresas (pymes) en México se enfrentan a desafíos sin precedentes que demandan una gestión eficaz y liderazgo innovador. La capacidad de adaptarse y resolver problemas de manera efectiva se ha convertido en una piedra angular para el éxito y la sostenibilidad de estas organizaciones (p. 2).

Por eso insisten en algo clave: hay que desarrollar programas de formación en liderazgo transaccional, pero también transformacional. Ambos son necesarios para enfrentar las crisis.

Al final, el líder de hoy no puede apoyarse solo en su dominio técnico. Necesita integrar saberes estratégicos y sociales. Leer la complejidad, alinear equipos y, sobre todo, crear las condiciones para que el talento decida quedarse.

El factor de sufrimiento cuando se va el talento (y no es solo dinero)

La rotación de personal (cese voluntario, no despido, de acuerdo a Hom & Griffet, 1995 y a Alles, 2006) -y más específicamente, la fuga de talento técnico y especializado- es una de las mayores

vulnerabilidades de cualquier organización. En las Pymes, afecta el doble, porque no hay margen para amortiguar riesgos operativos.

Durante años, las empresas midieron la rotación por sus costos directos: reclutamiento, selección, horas de capacitación. Pero hoy sabemos que lo intangible pesa mucho más.

Cuando un colaborador clave se marcha, la empresa pierde memoria institucional, redes de conocimiento tácito, capacidad de ejecución: esos elementos que la RBV identifica como difíciles de replicar. Hom & Griffet (1995) lo documentan bien: la rotación afecta directamente la productividad, frena la innovación y deteriora la calidad del servicio (se refieren a la rotación disfuncional, porque la rotación funcional -se va quien no servía- no afecta). Mencionan que la rotación es una más de las "conductas de retiro", junto con el ausentismo, la tardanza y el desempeño pobre.

González y Denisi (2007) encontraron algo muy interesante: en organizaciones con diversidad de personal (género, edad, etnia, etc.) y además un buen clima laboral, lo que ellos llaman clima de diversidad, se genera ventaja competitiva y baja la intención de renunciar. Pero si el clima es adverso, la rotación se dispara.

Los datos duros en México son: el 52% de las Pymes cierran antes de cumplir dos años, solo el 26% llega a los seis años y solo el 14% permanece una década (Pymempresario, 2025). Lo más significativo: el 62% de esos cierres tiene que ver con problemas para atraer talento, no tanto con ingresos o tecnología. Y el 38% de las Pymes confirma que lo que más valoran los empleados hoy son flexibilidad, propósito, planes de desarrollo y beneficios que protejan su calidad de vida, no tanto el sueldo.

En Guanajuato, Álvarez (2020) reporta una rotación anual del 60.42%. Las causas son estructurales: condiciones de trabajo (carga, estrés, riesgos, justicia económica) y la relación con el jefe inmediato (falta de apoyo, mal trato, favoritismos, ausencia de reconocimiento). Además, una renuncia causa un efecto dominó: se demora el reclutamiento, se sobrecarga el equipo restante, se genera frustración interna y se provoca Intención de Cambio de Empleo (ICE), esto es, más renuncias. Encontró que los factores de higiene (salario, seguridad, infraestructura y políticas laborales) es lo mínimo a cumplir y solo sirve para retener temporalmente al personal. Pero son los factores motivacionales los que realmente generan compromiso profundo con la empresa: reconocimiento, crecimiento profesional, autonomía, sentido de logro, etc. Otro hallazgo central es que la relación con el jefe directo es el principal predictor de la retención del talento, basado en la credibilidad, el respeto y la imparcialidad.

La rotación no solo genera costos financieros. Algo crítico es la pérdida de la inversión en formación. Cuando alguien se va, la empresa tiene que reinvertir recursos para capacitar a su reemplazo, lo que provoca inestabilidad, reduce la productividad y deteriora el capital humano de toda la región (Aguilar-Trejo et al., 2020; Mey, et al., 2021). Alles (2006) lo dice claro: una alta rotación afecta los resultados financieros y limita la competitividad a largo plazo.

Pero el daño no queda dentro de la empresa. En sectores donde la confianza y la continuidad con el cliente son clave, la salida de personal valioso puede erosionar la lealtad del mercado.

En ese contexto, mejorar la retención deja de ser un "extra" o un beneficio secundario. Es una necesidad competitiva. Y su éxito depende, en buena medida, de la calidad de las competencias gerenciales que los líderes pongan realmente en práctica.

RESULTADOS

Competencias gerenciales como estrategia de retención del talento

Sustento teórico: Las bases teóricas de este eje son tres: la Teoría de Recursos y Capacidades (Resource-Based View, RBV), la Teoría del Intercambio Social (Social Exchange Theory, SET) y el Liderazgo Transformacional.

Como se mencionó en el marco teórico, la teoría RBV ha cambiado el foco de análisis, del entorno externo hacia el interno, posicionando a las competencias gerenciales como el activo más difícil de replicar por otras organizaciones. Por su parte, la SET explica que la retención ocurre cuando el empleado percibe un intercambio justo de beneficios psicológicos y profesionales y, en contraste, como lo demostró Wołowska (2014), al existir percepción de incumplimiento, disminuye el nivel de compromiso organizacional. Por otro lado, el liderazgo transformacional actúa como el elemento que vitaliza y otorga "propósito" al trabajo. Al respecto, Mey et al. (2014) encuentra los comportamientos más significativos (estadísticamente) del líder, que predicen la retención del talento.

Objetivos de Investigación: En estos estudios se presenta una evolución clara de lo táctico a lo estratégico. Ali et al. (2024) se proponen determinar cómo el liderazgo (ya sea transaccional, y aún más, el transformacional) influye en la retención a través del compromiso del trabajador. Abraham et al. (2026) buscan replantear las prácticas de adquisición y retención específicamente en el ecosistema de las Pymes. En una dimensión más enfocada al impacto organizacional, Leyva et al. (2018) tienen como objetivo medir la influencia de la planeación estratégica y las habilidades gerenciales en la competitividad interna. Al contrastar estos estudios, se observa que mientras los primeros buscan el "porqué" de la permanencia individual, Leyva vincula estas habilidades con la supervivencia misma de la empresa en mercados o entornos hostiles.

Metodología: En este primer tema, el enfoque es predominantemente cuantitativo y multivariante. Mey et al. (2014) realizan un estudio empírico cuantitativo realizado en Sudáfrica, encuestando a 711 profesionales, dentro de organizaciones públicas y privadas. Ali et al. (2024) emplearon el enfoque cuantitativo con un diseño correlacional y de corte transversal; para recolectar los datos recurrieron a un muestreo no probabilístico por juicio, seleccionando una muestra de 650 empleados con ciertas características; para el análisis, usaron Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM). Leyva et al. (2018) optaron por un diseño mixto: una fase cualitativa con expertos (Método Delphi) para validar el instrumento, seguida de una fase cuantitativa analizada con la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS) en 108 Pymes. Por otro lado, Abraham et al. (2026), realizaron un estudio cualitativo fundamentado en entrevistas y análisis de plantillas.

Hallazgos Clave: Los hallazgos demuestran que la retención es una consecuencia directa de la calidad directiva. Leyva et al. (2018) encontraron que la planeación estratégica, cuando es ejecutada por gerentes con habilidades sólidas, tiene un extraordinario peso predictivo en la competitividad. Un dato alarmante revelado en el análisis de fiabilidad de este estudio es que los gerentes suelen dar poca importancia a la "operación y gestión", lo cual puede generar cuellos de botella que incrementan el estrés laboral. A su vez, Ali et al. (2024), y Mey et al. (2014) coinciden en que el liderazgo transformacional tiene un impacto predictivo muy superior en la retención, al generar vínculos emocionales y fomentar el compromiso y la autonomía.

Conclusiones: El resumen integrador de estos autores es que la retención no es un fenómeno administrativo aislado, sino el resultado de un clima de confianza en los trabajadores, generado por la gerencia. Se establece que un alto porcentaje de los cierres de Pymes en México se deben a la incapacidad de retener talento, no a la falta de tecnología. Por tanto, la retención efectiva requiere

gerentes dinámicos, capaces de integrar competencias estratégicas y sociales, transformando la empresa en un espacio de aprendizaje continuo.

La literatura consultada hasta aquí, describe una cadena causal bien definida: cuando el gerente sabe ejercer una comunicación empática y una escucha activa, fortalece el bienestar psicológico de su equipo, lo cual contribuye directamente a mitigar la Intención de Cambio de Empleo (ICE). En esta línea, los autores sostienen que, al demostrar competencias humanas en la dimensión interpersonal, la líder propicia en el colaborador un genuino "compromiso afectivo". Este lazo emocional funciona como un factor de contención frente a las ofertas del mercado, inclinando la balanza para que el profesional decida permanecer en la organización por convicción y como respuesta a un entorno de respeto, más que por mera necesidad.

Competencias gerenciales fundamentales para la fidelización

Sustento teórico: La base teórica de este eje ha transitado notablemente desde una visión de control operativo hacia una de carácter estratégico y humanista. Predominan, otra vez, la Teoría de Recursos y Capacidades (RBV) y la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, citado por Estela, et al., 2023). La primera ya fue desarrollada en apartados previos, y la segunda ofrece el marco conceptual idóneo para comprender la fidelización del talento: no es un acto de retención forzada por el sueldo, sino una elección voluntaria del empleado impulsada por la satisfacción de sus necesidades de autonomía, competencia y relación social. Desde esta óptica, la permanencia del colaborador deja de ser una retención calculada, sostenida por la remuneración (motivación extrínseca) para convertirse en una decisión voluntaria, impulsada por la satisfacción de sus necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación. Tal como plantean Estela et al. (2025), esto configura un "compromiso profundo" que trasciende lo meramente transaccional; un vínculo que se consolida cuando el profesional opta por permanecer en la organización motivado intrínsecamente por su autorrealización, y no por la mera ausencia de alternativas en el mercado.

Objetivos de Investigación: Al contrastar los estudios, observamos que los autores en este bloque coinciden en la identificación de los impulsores de la lealtad y muestran un interés por pasar de la teoría a la utilidad práctica. En este sentido, Tyrańska (2017) busca clasificar qué competencias son cruciales en cada nivel jerárquico para garantizar la eficiencia de la empresa. Por su parte, Freitas y Odelius (2018) se esfuerzan por sistematizar los modelos de competencias más recurrentes en la literatura internacional, buscando establecer un estándar de desempeño laboral en una geografía acotada. En una dimensión más regional (Latinoamérica), Villafuerte y Benites (2018) identifican las competencias específicas requeridas para facilitar la transición hacia una economía del conocimiento. Finalmente, Alvarado (2013) y Castillo et al. (2026) comparten un enfoque predominantemente pragmático: evaluar la eficacia real de las inversiones en capacitación y evaluación del desempeño como mecanismos de retención, capaces no solo de mitigar la rotación, sino también de promover una lealtad proactiva en el capital humano.

Metodología: En este tema, la metodología se inclina hacia la síntesis y la interpretación profunda de los fenómenos organizacionales. Tyrańska (2017) recurrió al método Delphi en Cracovia (Polonia), consultando a 42 académicos y 52 gerentes de medianas empresas para alcanzar consensos expertos. Freitas y Odelius (2018) aplicaron una Revisión Sistemática de Literatura (RSL) y un Análisis de Contenido con categorización a posteriori sobre 46 artículos; para ello, aplicaron las fases clásicas de Bardin (preanálisis, explotación del material, e inferencia e interpretación) con el fin de extraer unidades de significado robustas. En un contexto regional, Villafuerte y Benites (2018) adoptaron un diseño de métodos mixtos, combinando instrumentos cuantitativos (escalas tipo Likert) con cualitativos (entrevistas sometidas a triangulación experta). Asimismo, Alvarado (2013) empleó un enfoque descriptivo sustentado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) y el modelo de Martha Alles para diagnosticar brechas de competencias. Finalmente, Castillo et al. (2026) ejecutaron una

revisión sistemática guiada por el protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), examinando 35 estudios indexados en bases de datos de alto impacto como Scopus y SciELO.

Hallazgos clave: La literatura identifica que las competencias con mayor efecto decisivo en la fidelización son las de carácter humano e interpersonal. Freitas y Odelius (2018) revelan que las categorías más recurrentes en el éxito gerencial son: orientación a resultados (mencionada en 26 estudios) y habilidad con personas y equipos (24 estudios). Esto se alinea con lo que Škudienė et al., 2025 (citado por Castillo et al., 2026) llaman "compromiso afectivo", el cual nace cuando el empleado percibe que la organización invierte genuinamente en él. De manera particular, Castillo et al., (2026), descubrió que la evaluación del desempeño (ED) contribuye a la retención solo si incluye retroalimentación constructiva continua, se conecta a sistemas de compensación y se percibe justicia. Por el contrario, pierde toda eficacia cuando se reduce a un instrumento punitivo o meramente administrativo, enfocado en la detección de errores y la justificación de despidos.

Complementando esta perspectiva, un hallazgo crítico de Villafuerte y Benites (2018) señala que en la región de Latinoamérica, las competencias más débiles encontradas en los líderes, son la creatividad para innovar procesos y el compromiso para aportar conocimiento, lo cual limita la capacidad de las Pymes para retener talento especializado que requiere, de manera creciente, entornos de aprendizaje continuo.

Conclusiones: Los autores concluyen que la fidelización es el resultado de una sinergia entre la arquitectura organizacional y la capacidad del líder para generar un "vínculo emocional" genuino. A partir de esta premisa, la capacitación por competencias no debe verse como un gasto administrativo, sino como una inversión estratégica continua. En este escenario, la figura del gerente competente se redefine: actúa como un mentor capaz de establecer las áreas de oportunidad entre el desempeño actual y el nivel esperado, mitigando así la incertidumbre laboral y orientando el desarrollo profesional de sus colaboradores.

La línea causal entre las competencias gerenciales y la fidelización encuentra su sustento teórico en la Teoría del Intercambio Social (SET). Según este enfoque, cuando el líder practica habilidades de cercanía humana y flexibilidad, el colaborador responde de forma recíproca con un compromiso que se extiende más allá de lo meramente transaccional. Así, mientras que las competencias conceptuales proveen al líder de la visión necesaria para formular estrategias diferenciadoras, son las competencias humanas -como la empatía y la escucha activa- las que consolidan un clima laboral de unidad y cooperación. Este entorno se establece como un activo intangible que aporta ventajas competitivas sostenibles, incentivando al capital humano a permanecer en la organización motivado por la calidad del liderazgo y el sentido de pertenencia, y no simplemente por la ausencia de alternativas en el mercado.

Competencias gerenciales y clima organizacional

Sustento teórico: En este tercer eje, las bases teóricas son el Liderazgo Resiliente, la Teoría del Clima Organizacional de Schneider y Reichers, y el concepto emergente de Clima de Diversidad. Este marco conceptual sostiene que el clima no constituye una variable estática, sino una construcción intersubjetiva derivada de las visiones compartidas respecto a las prácticas directivas. En contextos de alta incertidumbre, característicos de las pymes en México, la literatura actual no ve a la resiliencia como un mero rasgo individual, sino como una capacidad estratégica del líder para amortiguar el impacto de las crisis y mantener la cohesión del equipo.

Objetivos de Investigación: Las investigaciones de este bloque examinan el doble impacto del ambiente laboral como factor determinante, ya sea en la retención o en la deserción del talento. Así,

Altassan y Rahman (2023) analizan la incidencia de la cultura y el clima organizacional en la permanencia del personal especializado. En paralelo, Mujica-Sequera y González (2025) buscan explicar cómo el liderazgo resiliente fortalece un ambiente favorable en escenarios de inestabilidad económica. Por su parte, Orozco-Solis et al. (2024) evalúan la capacidad predictiva del clima organizacional sobre la calidad de vida laboral en el contexto mexicano. La coincidencia de estos trabajos pone de manifiesto un cambio de paradigma: se avanza de la mera "descripción del clima" hacia la "gestión del bienestar" como ventaja competitiva.

Metodología: Desde un ámbito metodológico, en este apartado se exhibe una notoria triangulación de enfoques. Altassan y Rahman (2023) adoptaron un diseño descriptivo-empírico con una muestra de 264 colaboradores, aplicando el modelo cultural integral y complementando el análisis con pruebas de varianza (ANOVA). En contraste, Mujica-Sequera y González (2025) recurrieron a un enfoque cualitativo autoetnográfico, valiéndose de diarios reflexivos y entrevistas en profundidad para capturar la fenomenología de la crisis en tiempo real. Por último, Orozco-Solis et al. (2024) aplicaron un modelo de regresión lineal múltiple con 321 docentes de diez instituciones de educación secundaria, para estimar el efecto específico de las distintas dimensiones climáticas sobre el bienestar, controlando variables como la antigüedad laboral.

Hallazgos Clave: Los resultados confirman a la acción gerencial como el factor de mayor impacto en la configuración del entorno laboral. Altassan y Rahman (2023) evidencian que las iniciativas con mayor relevancia en la retención son aquellas que provienen de la alta dirección, particularmente las que se orientan a fomentar una cultura del logro. Lo anterior se alinea con Pérez de M. et al. (2006), quienes estiman que la gestión directiva explica entre el 50% y el 70% de la calidad del clima organizacional. En el plano local, Orozco-Solis et al. (2024) reportan que, en México, las dimensiones de cohesión, apoyo y presión explican hasta el 41% de la varianza en la calidad de vida laboral; sin embargo, advierten que una presión excesiva ejerce un efecto negativo que no se neutraliza con la compensación económica. Complementariamente, Mujica-Sequera y González (2025) demuestran que competencias gerenciales como la contención emocional y la tolerancia al error permiten transformar las crisis operativas en oportunidades de aprendizaje, fortaleciendo el sentido de pertenencia en un alto porcentaje de los casos observados.

Conclusiones: En este eje, los autores coinciden en señalar al liderazgo resiliente como el determinante fundamental del clima organizacional. Cuando la gestión directiva prioriza únicamente los objetivos técnicos, descuidando la dimensión psicosocial del equipo, se facilitan entornos laborales disfuncionales que precipitan la rotación voluntaria. Por consiguiente, la resiliencia organizacional no debe concebirse solo como una respuesta reactiva ante la adversidad, sino más bien, como una estrategia intencional que articule el bienestar de los colaboradores con la eficiencia operativa tan necesaria. Este vínculo resulta particularmente crítico en el contexto de las pymes, donde la interacción directa y constante con la figura directiva amplifica el impacto del clima como predictor de la permanencia.

El mecanismo que enlaza las competencias gerenciales con un clima favorable se activa a través de la comunicación empática y la escucha activa. Al ejercer estas habilidades, el líder mitiga la incertidumbre y fomenta un estado de "seguridad psicológica". Desde la teoría, este concepto facilita una reinterpretación de las demandas laborales: el colaborador pasa de ver la carga de trabajo como un estrés negativo a experimentarla como un reto desafiante que le da oportunidad de crecimiento. Con esta nueva mirada del entorno, apoyada por el liderazgo, se disminuye la intención de abandonar la organización y se fortalece la fidelización basada en el respeto mutuo y el desarrollo profesional.

Competencias gerenciales como factor de fidelización y reducción de rotación

Sustento teórico: La parte teórica de este eje descansa sobre la Teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan) y la Teoría de la Justicia Organizacional. La primera se centra en la motivación y afirma que el bienestar depende de la satisfacción de las tres necesidades básicas: la autonomía, competencia y relación, que son, a la vez, fundamentales para la permanencia organizacional. La segunda analiza las percepciones de equidad y justicia y cómo influyen en la motivación, desempeño y bienestar de los empleados; aquí se aplica específicamente a los sistemas de Evaluación del Desempeño (ED). También se incorpora, como un pilar complementario, la Teoría de Recursos y Capacidades (RBV), cuyo alcance y pertinencia ya fueron detallados líneas arriba.

Objetivos de Investigación: En relación a los objetivos del estudio, la literatura revisada coincide en señalar mecanismos prácticos orientados a reducir la Intención de Cambio de Empleo (ICE). En esta línea, Castillo et al. (2026) examinan la influencia de la evaluación del desempeño en la retención del talento dentro del sector servicios, a través de una revisión muy amplia. Paralelamente, Estela et al. (2025) evalúan el impacto de tres dimensiones motivacionales (intrínseca, extrínseca y trascendente) sobre la permanencia del personal en el sector tecnológico. Por su parte, Ali et al. (2024) buscan validar el rol del liderazgo como predictor de la retención, mediado por el compromiso organizacional. La convergencia de estos estudios revela un cambio de paradigma: el foco ha evolucionado de la simple "retención" (evitar la deserción) hacia la "fidelización" (construir una lealtad proactiva y sostenida).

Metodología: En este último tema, se observa una prevalencia de diseños cuantitativos correlacionales y revisiones sistemáticas de alto rigor. Castillo et al. (2026) aplicaron el protocolo PRISMA 2020, sintetizando patrones de éxito en la gestión del desempeño a partir del análisis de 35 estudios indexados en bases de datos de alto impacto, como Scopus y SciELO. Por otro lado, Estela et al. (2025) adoptaron un enfoque cuantitativo no experimental con una muestra de 92 colaboradores, empleando la prueba no paramétrica de Chi-cuadrado para el contraste de hipótesis. Este rigor en el diseño de investigación no solo valida los constructos teóricos, sino que permite extrapolar con mayor solidez los hallazgos sobre la eficacia de los incentivos no monetarios en la conducta organizacional.

Hallazgos clave: Los resultados empíricos arrojan luz sobre los determinantes de mayor peso en la decisión de permanencia del colaborador. En este sentido, Estela et al. (2025) evidencian que la motivación intrínseca -vinculada a la autorrealización y la autonomía- constituye el predictor de mayor impacto. Por el contrario, la motivación extrínseca (retribuciones económicas y bonificaciones) exhibe un efecto positivo pero moderado, lo que corrobora que el incentivo financiero, de manera aislada, resulta insuficiente para garantizar la fidelización a largo plazo. De igual manera, Manowah et al. (2024) descubre otra pieza del rompecabezas de la lealtad: el supervisor es un guardián del bienestar del equipo. Lo encontrado demuestra que, si el líder muestra un interés genuino por la vida y el desarrollo del colaborador, activa un sentido de orgullo y pertenencia que va más allá de las tareas diarias. El autor menciona que las estrategias de retención más humanas -como el mentorazgo y el acompañamiento constante- no son solo procesos administrativos: son poderosos motivadores que estimulan al trabajador a imaginar un futuro a largo plazo dentro de la empresa. Wassem et al. (2019) complementa esta visión al definir el apoyo gerencial como activo intangible invaluable para la Pyme. Revela que el respaldo del jefe inmediato crea un puente de confianza que mejora el rendimiento, reduce la incertidumbre del equipo y, como consecuencia, el colaborador se anima a proponer ideas innovadoras y a compartir su conocimiento. Así, se confirma que un gerente que suele respaldar a su gente está, en realidad, protegiendo el capital intelectual más valioso de la organización.

En la misma línea, Castillo et al. (2026) corroboran que la Evaluación del Desempeño (ED) favorece la retención únicamente cuando se fundamenta en retroalimentación constructiva y reconocimiento formal. No obstante, advierten que, ante la ausencia de una articulación clara con el desarrollo

profesional, este proceso corre el riesgo de ser percibido como un mecanismo de control sancionador, lo cual, paradójicamente, incrementa la rotación voluntaria.

Conclusiones: La literatura señala que la retención del talento requiere una estrategia integral que se base en el reconocimiento individual y en la comunicación transparente. El gerente competente debe actuar como facilitador, para equilibrar las demandas y apoyar el desarrollo profesional, ya que esto refuerza la fidelización. Las competencias gerenciales se enlazan con la lealtad a través de la seguridad psicológica y la justicia procedimental: la escucha activa y la transparencia reducen la incertidumbre y consolidan el compromiso afectivo. Finalmente, la cercanía humana del líder aminora el estrés laboral y disminuye la intención de rotación, transformando la presión en un desafío compartido.

DISCUSIÓN

Según lo encontrado (hallazgos), todo indica que el papel que debe jugar el líder o gerente, no es el de simplemente administrar los procesos de la empresa, sino que debe ser el guardián del capital intelectual de la misma, materializado en los empleados de todos los niveles, pero, sobre todo, de los más especializados.

A pesar de los años que han pasado desde que se originó la Teoría de Recursos y Capacidades (RBV), estos estudios ratifican su vigencia al demostrar que uno de los recursos más valiosos, raros y difíciles de imitar para lograr la competitividad de las empresas, es tener habilidades interpersonales; una de las competencias gerenciales esenciales de los gerentes exitosos.

Algo notorio que aparece en la literatura, es que algunos autores remarcen la orientación a resultados, mientras que otros enfatizan la lealtad que se construye alrededor del "factor jefe", ya que éste, con su apoyo, crea puentes de confianza que reducen la incertidumbre y mejoran el rendimiento del equipo.

De manera contundente, la evidencia nos marca que la autonomía y la realización son, con mucho, las características más influyentes sobre la decisión de permanecer en la empresa, superando al salario monetario. La visión de Manowah et al. (2024), es coincidente, al sostener que, cuando el líder muestra un interés auténtico por la vida del colaborador, activa en éste un sentido de orgullo y lealtad, que va más allá de las tareas cotidianas.

De igual forma, el liderazgo resiliente -que demuestra ser capaz de contener emocionalmente al equipo ante problemas y/o crisis- explica un alto porcentaje del sentido de pertenencia, convirtiendo el entorno laboral en un refugio de seguridad psicológica en entornos de alta presión como la zona industrial del Bajío.

Implicaciones Teóricas y Prácticas

En el plano de la teoría, éste estudio hace una aportación clave a la ciencia administrativa, ya que demuestra que la fidelización no es un acto de retención forzada, ni siquiera de permanencia temporal, sino una decisión voluntaria inspirada por el vínculo afectivo con el líder, que logra por medio de la resiliencia y la comunicación empática, construir esos pilares estructurales que resultan en una ventaja competitiva para la empresa.

En la práctica, estos resultados iluminan la urgente necesidad de invertir (no es un gasto) en la formación de gerentes con inteligencia emocional y habilidades de mentorazgo, como la estrategia de supervivencia más rentable, ante la imposibilidad de competir salarialmente con las grandes multinacionales. Se debe apostar por el salario emocional, ya que, en la economía del conocimiento, esto garantiza la fidelización de capital humano y la sostenibilidad de la empresa.

La conclusión final es que, para lograr la fidelización en Celaya, el líder debe dejar de ser un capataz de tareas para convertirse en un arquitecto de propósitos humanos.

Conclusión General

El Gerente como Recurso Estratégico

A modo de síntesis, se destaca que el hilo conductor que une los cuatro ejes analizados es la Teoría de Recursos y Capacidades (RBV), aplicada específicamente al liderazgo de proximidad, ya que éste se considera un recurso raro, valioso y difícil de imitar. No importa si hablamos de clima, motivación o evaluación, la literatura coincide al señalar que, situándonos dentro del ecosistema de las pymes, el capital financiero y la tecnología son recursos necesarios, pero insuficientes por sí solos. La fuente de ventaja competitiva sostenible es, sin duda, un perfil gerencial dinámico, capaz de integrar conocimientos estratégicos con una elevada inteligencia social. La fidelización del talento depende poco de incentivos económicos, y más de un clima organizacional basado en la confianza, la seguridad psicológica, la autonomía y el desarrollo profesional, dimensiones que requieren liderazgos con competencias humanas sólidas.

Otro punto a destacar es la evaluación del desempeño. Una evaluación sólo genera arraigo cuando quien la recibe siente que fue un acto justo y ve en ella un camino para crecer. Por el contrario, si la percibe como una amenaza, como un regaño disfrazado de formato, el efecto es justo el contrario. Y esto es especialmente relevante en una ciudad como Celaya, donde, hasta el 41% del bienestar de la gente en su puesto se explican por la cohesión del equipo y el respaldo del líder. La lección aquí es nítida: el líder tiene que superar la supervisión de escritorio y aprender a convertir la retroalimentación en una conversación honesta, que logre quitar presión y levantar el ánimo colectivo; dejar de ser un simple administrador de tareas; para evolucionar hasta convertirse en un arquitecto de vínculos humanos.

Sugerencias y recomendaciones

Al final, este estudio confirma algo que en el fondo ya se intuía: en la Pyme, la lealtad no se adquiere en el mercado, se debe cultivar todos los días. El factor imprescindible de todo esto es lo que podríamos llamar el "factor jefe". Un liderazgo que aguanta los embates y que sabe hacia dónde va y cómo comunicarlo, genera un fuerte escudo psicológico; construye un sentido de pertenencia tan arraigado que las ofertas externas, por más atractivas que suenen en pesos, se debilitan con facilidad.

La sugerencia fundamental para las Pymes de Celaya, si el objetivo es retener a su personal más valioso, es, entonces, crear una ruta clara y consistente para invertir de verdad en la calidad humana de quien lidera la organización. En esta era donde el conocimiento lo define todo, esta es, sin lugar a dudas, la medida más rentable y la que resiste mejor el paso del tiempo.

Limitaciones y vacíos detectados para la investigación

Aunque se menciona la motivación intrínseca, falta evidencia cualitativa sobre qué componentes del salario emocional son específicos de la cultura laboral de Guanajuato (ej. arraigo familiar, flexibilidad de turnos, cercanía al hogar). Una investigación posterior podría cubrir este vacío al analizar estas variables locales.

Las investigaciones más recientes (2026) empiezan a mencionar la resiliencia organizacional, pero hay un vacío sobre cómo los gerentes de Celaya están adaptando sus propias competencias ante la presión del fenómeno del nearshoring, que ha encarecido el capital humano y ha vuelto la fidelización una cuestión de supervivencia operativa inmediata.

REFERENCIAS

Abraham, M., Kaliannan, M., Thomas, S., (2026). Reframing talent acquisition, retention practices for organisational commitment in Malaysian SMEs [Replanteando las prácticas de adquisición y retención de talento para el compromiso organizacional en las Pymes de Malasia]. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/03063070231184336>

Aguilar Trejo, M., Hernández Sampieri, R., Herrera Riveros, L. K., & Cuevas Romo, A. (2020). El futuro del trabajo y las MIPYMES en Guanajuato. Universidad de Celaya. <https://www.udc.edu.mx/publicaciones/Futuro%20MIPYMES%202020.pdf>

Ali, M., Niu, X., y Rubel, M. R. B. (2024). The influence of transformational and transactional leadership on employee retention [La influencia del liderazgo transformacional y transaccional en la retención de empleados]. *Management Matters*, 21(2), 164-190. <https://www.emerald.com/manm/article/21/2/164/1226868/The-influence-of-transformational-and>

Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Granica.

Altassan, M., y Rahman, I. (2023). Impact of organizational culture on employee retention in higher education institutions [Impacto de la cultura organizacional en la retención de empleados en instituciones de educación superior]. *Res Militaris*, 13(3), 3354-3362. resmilitaris.net/uploads/paper/14684c6004b8059b4676b1772ee801f6.pdf

Alvarado Daga, G. E. (2013). La inversión en la capacidad del capital humano y la metodología de la gestión por competencias. *Quipukamayoc*, 21(40), 81-93. <https://doi.org/10.15381/quipu.v21i40.6314>

Álvarez Contreras, D. E., Montes Padilla, J. D., y Osorio Martínez, C. D. (2023). Habilidades gerenciales como factor de competitividad empresarial. *Región Científica*, 2(2), 2023109. <https://rc.cienciasas.org/index.php/rc/article/view/109>

Álvarez Orozco, D. G. (Coord.). (2020). Rotación de personal: ¿Qué es y cómo combatirla? Plaza y Valdés Editores. ISBN: 978-607-8624-62-1. https://www.researchgate.net/publication/353023770_ROTACION_DE_PERSONAL_Que_es_y_como_combatirla

Bardin, L. (2002). Análisis de contenido. (3ª ed.). Akal.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. https://ia601507.us.archive.org/18/items/barney-1991/Barney%201991%29_text.pdf?utm_source=copilot.com

Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Sons.

Calderón Hernández, G. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *Innovar*, 16(27), 57-72. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512006000100004

Castillo Oyarse, C., Farro Acosta, J. A., Pachau Torres, W. A., y Tumaya Chaustica, M. R. (2026). Impacto de la evaluación del desempeño en la retención de talento en el sector servicios: una revisión sistemática. *Revista Invecom*, 6(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17802111>

Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of

crisis. Human Resource Development International, 23(4), 380-394.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>

Estela Estela, A. H., Holgado Quispe, A. M., Lossio Larrea, P. E., Fierro Bravo, M. G., León Palacios de Canales, M. L., y Armijo García, V. H. (2025). Influencia de la motivación laboral en la retención del talento humano en la empresa Networking. Prohominum: Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 7(4), 334-344. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0401>

Freitas, P. F. P., y Odelius, C. C. (2018). Managerial competencies: An analysis of classifications in empirical studies [Competencias gerenciales: Un análisis de clasificaciones en estudios empíricos]. Cadernos EBAPE.BR, 16(1), 35-49. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159497>

González, J. A., & DeNisi, A. (2021). Cross-level effects of demography and diversity. Academy of Management Journal. https://www.researchgate.net/publication/377466879_Relational_demography_and_organizational_performance_at_multiple_levels_of_analysis_Test_of_a_cross-level_model

Harari, Y. N. (2014). Sapiens. De Animales a Dioses. Debate.

Hom P. W. & Griffeth R. W. (1995). Employee turnover theory and research. Journal of Applied Psychology. https://archive.org/details/employeeturnover0000homp/page/n11/mode/2up?utm_source=copilot.com

Leyva Carreras, A. B., Cavazos Arroyo, J., y Espejel Blanco, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. Contaduría y Administración, 63(3), 1-21. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, A. (2014). Formación en competencias gerenciales: Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. Estudios Gerenciales, 30(132), 393-404. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.017>

Manowah, K., Ogunsola, S. A., Dlamini, B. I., Potwana, N., y Akindeji, E. B. (2024). The Impact of Talent Retention as an Employee Motivator in the Fast-Moving Consumer Goods Industry [El impacto de la retención de talento como motivador del empleado en la industria de bienes de consumo masivo]. Open Access Library Journal, 11, e11275. <https://doi.org/10.4236/oalib.1111275> . Descarga directa.

Marcano Vera, R. (2021). La toma de decisiones, liderazgo y comportamientos en las organizaciones en tiempos de incertidumbre. Cuadernos del Cendes, 38(105), 1-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8196833>

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". American Psychologist, 28(1), 1-14. <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>

Mey, M. R., Poisat, P., y Stindt, C. (2021). The influence of leadership behaviours on talent retention: An empirical study [La influencia de los comportamientos de liderazgo en la retención de talento: Un estudio empírico]. SA Journal of Human Resource Management, 19, a1504. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1504>

Montiel, S. de la R., y Hernández Jaimes, B. G. (2024). Liderazgo, toma de decisiones y solución de problemas en las Pymes Mexicanas. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las

organizaciones en México. (pp. 173-180). Religación Press.
<http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c205>.

Mujica-Sequera, K., y González, J. (2025). Liderazgo resiliente una construcción desde el clima organizacional. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 18(2), 346-355.
<https://doi.org/10.37843/rted.v18i2.725>

Orozco-Solis, M. G., Bravo-Andrade, H. R., Ruvalcaba-Romero, N. A., Colunga-Rodríguez, B. A., Vázquez-Juárez, C. L., y Vázquez-Colunga, J. C. (2024). Clima organizacional como predictor de calidad de vida en el trabajo de docentes mexicanos de secundaria según su turno laboral. *SciELO Preprints*.
<https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/7849/14716>

Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., y Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248.
https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-00872006000200009&script=sci_arttext

Pymempresario. (2025). Satisfacción del talento: Clave para la supervivencia y crecimiento de las PyMEs. <https://www.pymempresario.com/satisfaccion-del-talento-clave-para-la-supervivencia-y-crecimiento-de-las-pymes/>

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.

Ríos Manríquez, M. y Ornelas Mellado, M. J. (2022). Condiciones laborales de las empresarias y empresarios del comercio al por menor de Celaya, Guanajuato, México.
https://www.ugto.mx/investigacionyposgrado/veranos/images/otrosdocumentos_2022/62-San-Juana-Martha-Rios-articulo-.pdf

Siddique, A., Younas, S., y Akbar, G. (2025). Organizational Culture Dimensions and Employee Commitment: A Correlational Study of Educational Institutions in Pakistan [Dimensiones de la cultura organizacional y compromiso del empleado: Un estudio correlacional en instituciones educativas en Pakistán]. *Journal for Social Science Archives*, 3(1), 488-496. <https://doi.org/10.59075/jssa.v3i1.134>

Simon, H. A. (1972). Theories of bounded rationality. *Decision and Organization*.
https://iiif.library.cmu.edu/file/Simon_box00065_fld05032_bdl0001_doc0001/Simon_box00065_fld05032_bdl0001_doc0001.pdf

Teece, D. J. (2020). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations. *Long Range Planning*, 53(6). <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2015.11.006>

Tyrańska, M. (2017). Managerial competencies for various management levels [Competencias gerenciales para varios niveles de gestión]. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 10(970), 21-38. <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2016.0959.1102>

Villafuerte Holguín, J. S., y Benites Cañizares, R. I. (2018). Competencias del profesional de la administración y finanzas para una economía basada en el conocimiento. *Revista Educación*, 42(2), 1-31. <https://doi.org/10.15517/revedu.v42i2.27559>

Wassem, M., Baig, S. A., Zia-ur-Rehman, M., y Awan, U. (2019). Impact of capacity building and managerial support on employees' performance [Impacto del desarrollo de capacidades y el apoyo gerencial en el desempeño de los empleados]. *SAGE Open*, 9(3), 1-13.
<https://doi.org/10.1177/2158244019859957>

Wołowska, A. (2014). Determinants of organizational commitment [Determinantes del compromiso organizacional]. Human Resources Management & Ergonomics, 8(1), 129-146.
https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2014/2014_1_10.pdf

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons .