
CAPÍTULO 6

EVALUACIÓN SOBRE LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA RETENCIÓN DE TALENTO EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE MÉXICO

Ricardo Gallegos Murillo¹
Juan Javier Gutiérrez García²

Resumen

La rotación de personal es una variable que abarca cuestiones sumamente variadas, que requieren un estudio exhaustivo en la teoría del comportamiento organizacional, ya que puede conllevar altos costos relacionados con la necesidad de sustituir a las personas que dejan una empresa, así como la posibilidad de un clima de trabajo adverso. En este contexto, el objetivo del presente trabajo fue estudiar la rotación de personal y la retención de talento en una Universidad Pública de México. La investigación estuvo bajo un diseño cuantitativo, de tipo aplicado, de carácter no experimental, con un alcance descriptivo. Los principales resultados muestran que la Universidad Pública de México tiene un ambiente de trabajo motivacional, caracterizado por una buena relación y confianza entre compañeros de trabajo. Esto es importante, ya que un buen clima organizacional y las relaciones interpersonales son un requisito necesario que permite que el compromiso y la

¹ Doctor en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua. Las líneas de investigación: innovación tecnológica, comportamiento organizacional, administración con valores y educación. Profesor investigador de tiempo completo.

² Doctor en Administración, Universidad Autónoma de Chihuahua, Facultad de Contaduría y Administración, Chihuahua, México. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5343-2478>, correo electrónico jjgutierrez@uach.mx, líneas de investigación: innovación tecnológica, comportamiento organizacional, administración con valores y educación.

satisfacción de las personas sean fundamentales para la organización. Asimismo, los empleados perciben que los superiores tienen buena comunicación, flexibilidad y su toma de decisiones son valorados de forma positiva, lo cual se considera fundamental para el desarrollo de la organización como entidad. Sin embargo, a pesar de que hay fortalezas, también se detectaron oportunidades de mejora en el sistema de incentivos, la comunicación, la toma de decisiones, el reconocimiento y valoración del trabajo, las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, así como en los beneficios laborales.

Palabras clave: Retención de talento, rotación de personal, incentivos.

Abstract

Staff turnover is a variable that encompasses a wide range of issues requiring exhaustive study in organizational behavior theory, as it can entail high costs related to the need to replace people who leave a company, as well as the possibility of an adverse work environment. In this context, the objective of this study was to examine staff turnover and talent retention at a public university in Mexico. The research was conducted using a quantitative, applied, non-experimental design with a descriptive scope. The main results show that the public university in Mexico has a motivational work environment characterized by good relationships and trust among coworkers. This is important, as a good organizational climate and interpersonal relationships are a necessary requirement that allows people's commitment and satisfaction to be fundamental to the organization. Likewise, employees perceive that their superiors have good communication skills, are flexible, and make decisions that are viewed positively, which is considered essential for the development of the organization as an entity. However, despite these strengths, opportunities for improvement were also identified in the incentive system, communication, decision-making, recognition and appreciation of work, learning and development opportunities, and employee benefits.

Keywords: Talent retention, staff turnover, incentives.

Introducción

Cuando un empleado, o capital humano, se integra a una organización, inicia su trayectoria en la vida laboral. En este momento, comienza su desarrollo profesional, y la empresa adquiere la responsabilidad de diseñar e implementar un programa de retención (Sinek, 2021). Las causas de la rotación de personal pueden ser diversas. Algunas están vinculadas a aspectos personales o circunstancias individuales del trabajador, mientras que otras pueden originarse en factores inherentes a la organización (Bohlander y Snell, 2018).

Por ello, se ha identificado la necesidad de explorar estrategias alternativas para enfrentar esta situación y disminuir la elevada rotación de personal en la Universidad Pública de México. Entre los elementos que contribuyen a este problema se encuentran los beneficios económicos, el desarrollo profesional, la remuneración y los sistemas de incentivos. De este modo, se realizó una investigación con el objeto de poder encontrar soluciones para estos aspectos que ayuden a mejorar el índice de retención de las personas en la institución.

El presente estudio fue llevado a cabo con la intención de analizar la rotación de personal y de la retención de talento en la Universidad Pública de México. Al materializarse los datos recogidos, podrían implementarse programas económicos que dieran lugar a reducir la rotación en diferentes áreas de la Universidad Pública de México. La investigación nació de la necesidad de comprender a qué se debían las causas de la finalización de los contratos y cómo influían en la permanencia del personal en la universidad.

Este tipo de problemática con respecto a la rotación de personal ha sido recurrente en las organizaciones, debido a las políticas en las remuneraciones, falta de planificación, mala administración de la formación de los programas, entre otros (Pink 2019). En el presente trabajo, se analizan las causas de la rotación de personal en la Universidad Pública de México de forma redundante. Los resultados de las encuestas revelaron que es necesario prestar atención a ciertas áreas para garantizar que las responsabilidades y capacidades de cada empleado estén alineadas, con el fin de ofrecer una remuneración justa y beneficios adicionales que promuevan la motivación y faciliten la retención del personal adecuado.

Planteamiento del problema

En la Universidad Pública de México se ha identificado un problema de rotación de personal en el área administrativa y docente. La remuneración baja y la falta de incentivos adecuados para los colaboradores de la institución han ocasionado una desmotivación y, como resultado, una alta rotación de personal. Los colaboradores optan por buscar empleo en otros municipios, lo que perjudica la estabilidad laboral de la institución. Por lo que se plantean las siguientes preguntas de investigación:

Pregunta general

¿Cuál es el impacto de la rotación laboral y la retención del talento en la Universidad Pública de México?

Objetivos

Objetivo general

Analizar la rotación de personal y la retención de talento en una Universidad Pública de México.

Hipótesis

La rotación laboral y la retención de talento en la Universidad Pública de México están estrechamente vinculadas.

Justificación

Las dificultades más significativas que tienen que afrontar las universidades con respecto a la formación del alumnado, el rendimiento instruccional de los docentes y la realidad organizativa de las instituciones de educación superior está relacionada con el exceso de alta rotación del personal administrativo y docente; esto es, el alto número de bajas en el personal, ya que, si bien se trata de un fenómeno que está presente en cualquier organización, representa una dificultad muy profunda para las instituciones educativas; en este sentido, la repetida pérdida de talento también puede incrementar notablemente los costos de

operación, degradar el clima escolar y la motivación de la comunidad académica.

Debe señalarse que las bajas por rotación de personal es un problema constante en las universidades, puesto que interrumpen los procesos educativos y reducen la sostenibilidad e incluso la calidad de la enseñanza de los docentes o de la formación integral del alumnado. Por tal motivo, es muy importante entender esta dificultad desde un enfoque administrativo relacionado con la educación. De ahí que el conocimiento del problema pueda traducirse en soluciones que contribuyan a la construcción de un firme compromiso institucional y funcional.

La motivación por investigar estas dificultades surge de la necesidad práctica de dar solución y mejorar las estrategias de retención del personal administrativo y docente en la universidad; a partir de ahí, la necesidad de trabajar para construir un entorno laboral donde el buen funcionamiento conduzca al crecimiento del mismo. En este sentido, se espera que una vez se conozca cuáles son los motivos de la rotación del personal y cuáles son las prácticas de retención del talento se produzcan efectos en el propio desarrollo e incremento de la estabilidad del personal, de los recursos humanos y de la calidad educativa.

Marco teórico

La satisfacción laboral se define como el grado en que los empleados se sienten complacidos con su trabajo y el ambiente en el que desempeñan sus funciones. Cuando los empleados experimentan satisfacción en su puesto, es más probable que muestren un mayor compromiso con la organización. Factores como el salario, las oportunidades de crecimiento profesional, la autonomía en el desempeño de sus tareas y la calidad de la supervisión pueden influir significativamente en su nivel de satisfacción (Fernández, 2015).

La identificación con la misión y los valores organizacionales se refiere al grado en que los empleados se sienten alineados y comprometidos con los objetivos y principios de la institución. Cuando los empleados se identifican con la misión y los valores de la organización es más probable que demuestren un mayor compromiso y trabajen activamente para alcanzar sus metas. Esta identificación puede verse influenciada por factores como la comunicación clara de la misión y los valores, así como por la congruencia entre los objetivos personales de los empleados y los de la organización (Cáceres, 2015).

La calidad de las relaciones interpersonales se refiere a la percepción que tienen los empleados sobre el valor y el apoyo que reciben de sus colegas y supervisores. Cuando los empleados disfrutan de relaciones interpersonales positivas en el entorno laboral es más probable que se comprometan con la organización y colaboren eficazmente en equipo. La calidad de estas relaciones puede estar determinada por factores como la efectividad de la supervisión, el apoyo social en el trabajo y la cultura organizacional (Rodríguez, 2016).

La teoría del capital humano resalta la importancia de invertir en el desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados para mejorar el desempeño organizacional. En el caso de la Universidad Pública de México, la implementación de programas de desarrollo profesional y planes de carrera puede contribuir a incrementar la retención de talento y reducir la rotación de personal (Becker, 2001).

La teoría del capital humano enfatiza la relevancia de invertir en el desarrollo de las capacidades y conocimientos de los empleados para optimizar el rendimiento organizacional. Según esta teoría, los empleados son considerados un activo valioso para las organizaciones, y al invertir en su capacitación y desarrollo, se pueden obtener mayores beneficios para la institución (Oyarce, 2018). Esta teoría sostiene que los empleados aportan valor a una organización a través de sus habilidades, conocimientos y experiencia. Por lo tanto, al invertir en el desarrollo de estas capacidades, las organizaciones pueden mejorar el desempeño de los empleados, aumentar la productividad y obtener mayores beneficios (Schultz, 2015).

En este sentido, las organizaciones pueden implementar diversas estrategias para invertir en el desarrollo del capital humano, como la capacitación en habilidades específicas, la asignación de mentores y tutores, la participación en proyectos desafiantes y la ejecución de programas de desarrollo profesional (Becker, 2019).

Asimismo, la teoría del capital humano destaca la importancia de retener el talento. Al invertir en el crecimiento y desarrollo de los empleados, y ofrecerles oportunidades de progreso, las organizaciones pueden fomentar la lealtad y el compromiso, lo que a su vez puede reducir la rotación de personal y los costos asociados con la contratación y formación de nuevos colaboradores (Borjas, 2021).

Es fundamental que las organizaciones comprendan las necesidades y motivaciones de sus empleados y utilicen esta información para diseñar estrategias efectivas de retención de talento. Estas estrategias

pueden incluir ofrecer salarios y beneficios competitivos, oportunidades de desarrollo profesional y personal, reconocimientos y recompensas tangibles, así como mantener un entorno laboral seguro y saludable (Goleman, 2021).

Al incrementar la motivación y el compromiso de los empleados, las organizaciones pueden lograr una mayor lealtad, lo que puede traducirse en una mejora en la productividad, la calidad del trabajo y la satisfacción del cliente. En última instancia, la adopción de prácticas efectivas para retener el talento puede contribuir al éxito y al crecimiento sostenible de la organización a largo plazo (Grant, 2013).

Metodología

Para el diseño de esta investigación se tomó un enfoque cuantitativo, de carácter aplicado, abordando un problema en su etapa inicial, con el fin de proponer soluciones. De igual manera, fue no experimental, debido a que no se manipuló ninguna variable, basándose en la observación del fenómeno en su contexto natural. La presente investigación tuvo un alcance descriptivo, ya que se centró en identificar y especificar las propiedades, características y perfiles de las personas, grupos, procesos u otros fenómenos sometidos a estudio.

El método utilizado fue de campo con apoyo bibliográfico. Se aplicó un cuestionario de 38 preguntas con indicadores relacionados con el ambiente laboral, con el objetivo de identificar las causas de la rotación de personal en la Universidad Pública de México. La recolección de datos se llevó a cabo entre enero y abril de 2024. Se consideró una muestra de 43 empleados de dicha universidad, identificados a partir de la base de datos institucional, la cual registraba al personal que causó baja entre los años 2021 y 2022. Estos empleados fueron numerados para facilitar su selección, una vez definida la unidad de análisis.

La unidad de análisis incluyó a todos los empleados de la Universidad Tecnológica de la Tarahumara en Guachochi, Chihuahua, que cumplieran con las siguientes características: haber sido empleados de la universidad, desempeñar funciones como personal administrativo o docente, y haber sido dados de baja entre los años 2021 y 2022. Se identificaron 43 empleados que cumplieran con estos criterios, de los cuales se seleccionó una muestra de 25 individuos mediante un muestreo aleatorio proporcional, un método apropiado cuando se mide la variable de interés en términos de probabilidades de ocurrencia.

Las variables evaluadas en el estudio fueron: Variable: Retención de talento, con los indicadores: Motivación, Relaciones interpersonales y Reconocimiento; y Variable: Rotación de personal, con los indicadores: Oportunidades de ofertas laborales, Políticas salariales y Oportunidades de crecimiento laboral. La recolección de datos se realizó mediante una encuesta que consistió en un cuestionario de 38 preguntas. Estas preguntas analizaron diversos factores enfrentados por la Universidad Pública de México, así como los beneficios esperados al implementar las medidas propuestas. El cuestionario incluyó preguntas relacionadas con las variables e indicadores mencionados, los cuales se detallan a continuación.

TABLA 1. VARIABLES E INDICADORES

Variables	Indicadores	No. de pregunta
Retención de talento	Motivación	5, 22, 25, 27, 28, 29
	Relaciones interpersonales	6, 23, 24, 26, 30, 32
	Reconocimiento	4, 8, 14, 19, 20, 21
Rotación de personal	Oportunidades ofertas laborales	11, 13, 15, 17
	Políticas salariales	1, 2, 3, 7, 9, 10, 16, 18
	Oportunidades crecimiento laboral	11, 12, 13, 15, 19
Preguntas adicionales	Satisfacción laboral y ambiente de trabajo	31, 33, 34, 35, 36
Preguntas abiertas	Motivos renuncia y recomendaciones	37, 38

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 1 muestra la distribución de las preguntas de acuerdo con las variables e indicadores previamente mencionados. Asimismo, se incorporan preguntas adicionales vinculadas a la satisfacción laboral y al ambiente de trabajo en general, junto con preguntas abiertas diseñadas para recopilar información de tipo cualitativo.

Análisis y discusión de los resultados

A continuación se presentan los resultados y se detallan los principales hallazgos en función de las variables e indicadores establecidos. En primer lugar se destaca que la muestra estuvo compuesta por 48% de docentes y 52% de personal administrativo. Además, 100% de los participantes corresponde a exempleados.

*Variable: Retención de talento**Indicador: Motivación***TABLA 2. PREGUNTAS DEL INDICADOR MOTIVACIÓN**

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
5. ¿El ambiente de trabajo lo motivó a trabajar?	16%	40%	12%	20%	12%
22. ¿La institución ofrece incentivos para incrementar su desempeño?	0%	20%	16%	32%	32%
25. ¿La comunicación de jefes y empleados es adecuada?	0%	32%	24%	16%	28%
27. ¿Considera usted que su jefe se comunica con usted de manera respetuosa y clara?	20%	40%	12%	12%	16%
28. ¿Su jefe es flexible cuando tiene usted problemas personales?	12%	52%	20%	8%	4%
29. ¿La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena?	20%	40%	12%	12%	16%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 2 revela que en la Universidad Pública de México predominan percepciones positivas sobre la motivación y retención del talento, destacando que el 56% considera motivador el ambiente laboral, el 60% percibe confianza y buena convivencia entre compañeros, el 52% valora la flexibilidad de sus superiores ante situaciones personales y el 60% reconoce una comunicación clara y respetuosa por parte

de los jefes. Sin embargo, persisten áreas de mejora, como la efectividad de los incentivos para impulsar el desempeño, que no satisfacen al 64% de los encuestados, y la comunicación entre jefes y empleados, que recibe un 44% de opiniones neutrales o negativas, lo que sugiere la necesidad de fortalecer estas dimensiones para mejorar la motivación y retención del personal.

Indicador: Relaciones interpersonales

TABLA 3. PREGUNTAS DEL INDICADOR RELACIONES INTERPERSONALES

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
6. ¿Su jefe se preocupó por la superación laboral de su grupo de trabajo?	12%	40%	16%	20%	12%
23. ¿Cree usted que se maneja un buen nivel de comunicación en la institución?	0%	32%	16%	20%	32%
24. ¿Considera usted que sus opiniones cuentan para la toma de decisiones?	0%	32%	24%	16%	28%
26. ¿La comunicación entre sus compañeros de trabajo es adecuada?	0%	36%	20%	12%	32%
30. ¿Cómo fue la relación con los demás miembros de la universidad?	4%	52%	20%	8%	4%
32. ¿Recomendaría a otras personas a trabajar en la universidad?	12%	44%	20%	8%	4%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 3 muestra que en la Universidad Pública de México las relaciones interpersonales presentan aspectos positivos y áreas de mejora: el 52% de los encuestados percibe que sus superiores se preocupan por su desarrollo profesional y el 56% recomendaría trabajar en la institución; sin embargo, persisten retos en la comunicación, ya que el 44% considera inadecuada la interacción entre compañeros y el 52% opina que el nivel de comunicación institucional es deficiente. Asimismo, sólo el 32% cree que sus opiniones son tomadas en cuenta en la toma de decisiones, mientras que un 44% mantiene percepciones neutrales o negativas, lo que sugiere la necesidad de reforzar la participación y el diálogo interno.

Indicador: Reconocimiento

TABLA 4. PREGUNTAS DEL INDICADOR RECONOCIMIENTO

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
4. ¿Considera usted que su trabajo fue valorado y reconocido?	16%	40%	16%	16%	12%
8. ¿Mi trabajo fue evaluado en forma justa?	32%	36%	20%	12%	0%
14. ¿Fue promovido en base a mi desempeño laboral y preparación profesional?	4%	36%	12%	28%	20%
19. ¿La obtención de ascensos corresponde a los esfuerzos realizadas por el trabajador?	0%	20%	24%	36%	20%
20. ¿La institución recompensa a los mejores empleados?	8%	32%	24%	12%	24%
21. ¿Recibió reconocimientos por un esfuerzo extra?	0%	20%	12%	36%	32%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 4 revela que, aunque la mayoría de los encuestados percibe que su trabajo es valorado (56%) y que su desempeño es evaluado de forma justa (68%), persisten áreas de mejora en el reconocimiento organizacional. Aspectos como la promoción basada en desempeño y preparación profesional (40%), la relación entre ascensos y esfuerzos realizados (44% de acuerdo), la recompensa a los empleados más destacados (40%) y el reconocimiento por esfuerzos adicionales (32%) muestran percepciones negativas significativas. Fortalecer estos elementos podría elevar el nivel de reconocimiento y la satisfacción laboral en la institución.

Variable: Rotación de personal

Indicador: Oportunidades de ofertas laborales

TABLA 5. PREGUNTAS DEL INDICADOR OPORTUNIDADES DE OFERTAS LABORALES

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
11. ¿Obtuvo oportunidad de aprender y crecer dentro de la institución?	32%	36%	0%	16%
13. ¿La institución ofrece oportunidades de mejoramiento profesional?	4%	28%	40%	8%
15. ¿La institución lo alienta a participar en programas de mejoramiento profesional?	4%	40%	8%	36%
17. ¿Considera usted que los beneficios que recibió son justos y equitativos en relación al trabajo que realiza?	0%	24%	24%	32%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 5 muestra que, aunque el 68% de los encuestados percibe oportunidades de aprendizaje y crecimiento, las opiniones sobre la mejora profesional (32% de acuerdo) y la participación en programas de desarrollo (44% de acuerdo) son menos favorables, así como la

equidad de los beneficios recibidos (24% de acuerdo). Estas percepciones indican que, si bien la institución ofrece opciones de capacitación, debe fortalecer las oportunidades de desarrollo profesional, la inclusión en programas de mejora y la justicia en la asignación de beneficios para mejorar las oportunidades laborales y reducir la rotación de personal.

Indicador: Políticas salariales

TABLA 6. PREGUNTAS DEL INDICADOR POLÍTICAS SALARIALES

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
1. ¿Recibí una percepción salarial acorde con mi desempeño, habilidades y experiencia?	28%	56%	12%	4%	0%
2. ¿Estuve satisfecho con las prestaciones que me ofrecieron por mi desempeño laboral?	20%	32%	16%	20%	12%
3. ¿Estuve satisfecho con el sistema de comisiones, premios económicos e incentivos que recibí?	16%	32%	12%	28%	12%
7. ¿Recibí mi pago a tiempo y de forma precisa?	88%	8%	0%	0%	4%
9. ¿Considera usted que la institución es flexible con los horarios laborales?	44%	24%	12%	0%	20%



→ Continúa (Tabla...)

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
10. ¿Se toman represalias contra los empleados cuando llegan menos de diez minutos tarde?	24%	28%	16%	20%	12%
16. ¿Considera usted que la institución tiene a su disposición diferentes beneficios que le permita un mejor desarrollo en su vida (laboral, personal, profesional)?	0%	16%	28%	24%	32%
18. ¿Considera usted que se debe ampliar el sistema de beneficios laborales?	36%	24%	8%	0%	32%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 6 revela que, si bien 84% de los encuestados considera que su salario es acorde con su desempeño y 96% valora la puntualidad en los pagos, persisten preocupaciones sobre prestaciones, incentivos y beneficios laborales. La satisfacción con las prestaciones alcanza 52%, con el sistema de incentivos 48% y con la flexibilidad horaria 68%, aunque este último presenta cierta controversia por la percepción de represalias por retrasos menores. Sólo 16% cree que los beneficios actuales mejoran su calidad de vida y 60% considera necesario ampliarlos, lo que sugiere que optimizar estas políticas podría elevar la satisfacción y favorecer la retención del talento.

*Indicador: Oportunidades de crecimiento laboral***TABLA 7. PREGUNTAS DEL INDICADOR OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO LABORAL**

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
11. ¿Obtuvo oportunidad de aprender y crecer dentro de la institución?	32%	36%	16%	0%	16%
12. ¿Considera usted que pudo ejercer su profesión dentro de la institución?	40%	32%	16%	0%	12%
13. ¿La institución ofrece oportunidades de mejoramiento profesional?	4%	28%	20%	40%	8%
15. ¿La institución lo alienta a participar en programas de mejoramiento profesional?	4%	40%	12%	8%	36%
19. ¿La obtención de ascensos corresponde a los esfuerzos realizadas por el trabajador?	0%	20%	24%	36%	20%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 7 muestra que, aunque la mayoría de los encuestados percibe oportunidades para aprender (68%) y ejercer su profesión (72%) dentro de la institución, existen limitaciones en cuanto a la mejora profesional, ya que sólo 32% considera que se ofrecen dichas oportunidades y 44% cree que se fomenta la participación en programas de formación. Además, apenas 20% percibe que los ascensos se otorgan con base en el esfuerzo, lo que refleja preocupaciones sobre la equidad y el desarrollo profesional. Atender estos puntos podría fortalecer las oportunidades de crecimiento y favorecer la retención del talento.

*Satisfacción laboral y el ambiente de trabajo en general***TABLA 8. PREGUNTAS DEL INDICADOR SATISFACCIÓN LABORAL Y EL AMBIENTE DE TRABAJO EN GENERAL**

Pregunta	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
31. ¿Cómo calificaría la experiencia de trabajo en la universidad?	16%	40%	20%	8%	4%
33. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo en la universidad?	12%	44%	20%	12%	4%
34. ¿Cómo describiría la cultura laboral en la universidad?	8%	44%	20%	12%	4%
35. ¿Cómo calificaría la infraestructura y equipo tecnológico disponible para realizar sus actividades?	12%	40%	20%	8%	4%
36. ¿Cómo evalúa su experiencia como administrativo y/o docente en la universidad en general?	20%	44%	20%	0%	4%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 8 revela que la mayoría de los encuestados percibe de forma positiva su experiencia laboral en la Universidad Pública de México con valoraciones favorables en aspectos como la experiencia general (64%), la experiencia laboral (56%), el ambiente de trabajo (56%), la cultura laboral (52%) y la infraestructura y el equipo

tecnológico (52%). Las opiniones negativas son minoritarias, oscilando entre 4% y 16%, lo que sugiere un nivel general de satisfacción laboral y condiciones de trabajo mayormente adecuadas.

En la Tabla 9 se muestra el análisis estadístico para la relación entre la rotación de personal y la retención del talento.

TABLA 9. VINCULACIÓN ENTRE LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA RETENCIÓN DEL TALENTO

Correlaciones				
			Rotación de personal (agrupada)	Retención del talento (agrupada)
Rho de Spearman	Rotación de Personal (agrupada)	Coefficiente de correlación	1.000	-.620**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	25	25
	Retención del talento (agrupada)	Coefficiente de correlación	-.620**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	25	25
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente de correlación de Spearman entre Rotación de Personal y la Rotación del Talento es -.620. Este valor indica una correlación negativa moderada a alta entre las dos variables. El valor de significancia (Sig. bilateral) es .000, lo que indica que la correlación es altamente significativa ($p < .01$). Esto significa que existe una probabilidad muy baja de que la correlación observada haya ocurrido por azar.

Discusión

Los resultados de la encuesta ofrecen una visión detallada de la situación laboral en la Universidad Pública de México, destacando fortalezas como un ambiente motivador, relaciones laborales solidarias y la percepción de flexibilidad por parte de los superiores ante situaciones personales. La comunicación respetuosa y clara entre el equipo y sus líderes también es valorada positivamente. Sin embargo, se

identifican áreas con margen de mejora, especialmente en los sistemas de incentivos, la comunicación interna y las oportunidades de desarrollo profesional.

Aunque la institución promueve un entorno de trabajo colaborativo y apoyo mutuo, el sistema de incentivos no cumple con las expectativas de muchos empleados, lo que puede afectar la motivación y el compromiso. Además, la comunicación entre líderes y colaboradores presenta desafíos, pues una proporción significativa de empleados expresa opiniones neutrales o negativas, y existe la percepción de que sus opiniones no siempre son tomadas en cuenta en la toma de decisiones. Mejorar estos aspectos podría fortalecer el compromiso y la satisfacción laboral.

Respecto a la valoración y reconocimiento, la mayoría percibe estas dimensiones de forma positiva, aunque persisten preocupaciones sobre la equidad en las promociones y avances profesionales. En cuanto a las condiciones laborales, como salario, beneficios y seguridad, predominan opiniones favorables, pero algunos empleados expresan reservas que indican la necesidad de seguir impulsando mejoras para garantizar un ambiente seguro, justo y motivador para todo el personal.

Conclusiones

La rotación de personal y la insatisfacción laboral en la Universidad Pública de México están vinculadas a factores como un sistema de incentivos percibido como inadecuado y una comunicación deficiente entre superiores y empleados. Mejorar estos aspectos, junto con promover procesos de promoción transparentes y basados en mérito, podría incrementar la satisfacción y compromiso del personal, favoreciendo su retención.

Aunque los empleados reconocen oportunidades para aprender y crecer, existe menor satisfacción respecto a la mejora profesional, la participación en programas de desarrollo y la equidad en la distribución de beneficios. Un ambiente laboral motivador, relaciones positivas y flexibilidad por parte de los superiores contribuyen a la retención, pero las deficiencias en incentivos y comunicación dificultan su efectividad.

El análisis estadístico con el coeficiente de Spearman (-0.620) confirma una correlación negativa moderadamente fuerte entre rotación y retención, validando la hipótesis de que están estrechamente relacionadas. Por tanto, fortalecer las oportunidades de desarrollo,

optimizar incentivos, fomentar la participación y mejorar la comunicación son estrategias clave para mejorar el compromiso y satisfacción laboral en esta Universidad Pública.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, A. (2015). Compromiso organizacional: Factores predictores, consecuencias y mecanismos de intervención (Pirámide ed.).
- Alonso, A. (2019). Motivación y emoción en la empresa. Pirámide.
- Arismendi, A. (2019). Gestión de talento y retención del capital humano (de la U ed.).
- Atkinson, J. W., y Feather, N. T. (1986). Teoría de la motivación de logro (J. Wiley, Ed.) Nueva York.
- Becker, G. (2001). El Capital Humano. Alianza Editorial, Madrid.
- Becker, G. S. (2019). El capital humano: Un ensayo sobre la formación de la inversión en la capacidad humana. Fondo de Cultura Económica.
- Bohlander, G., y Snell, S. (2018). Administración de recursos humanos (14a ed.). Cengage Learning.
- Borjas, G. J. (2021). Inmigración y mercado de trabajo: Teoría, evidencia y política (A. Bosch, Ed.).
- Cáceres, J. A. (2015). Compromiso organizacional: Nuevos enfoques y perspectivas. Academia Española.
- Davis, K., y Werther, W. B. (2013). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.
- Fernández, J. R. (2015). Psicología de la motivación en la empresa: Cómo motivar a los trabajadores y mejorar el clima laboral. Síntesis.
- Goleman, D. (2021). La inteligencia emocional en el trabajo. Bantam Books.
- Mincer, J. (2019). Educación, experiencia y distribución de ingresos (Fondo de Cultura Económica ed.).
- Oyarce, D. A. (2018). Desarrollo de capital humano y formación técnica en Chile. Universidad de Santiago de Chile.
- Perveen, A., y Siddiqui, K. (2020). Gestión del talento y retención de empleados en la educación superior.
- Ries, E. (2021). El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Crown Business.

- Rodríguez, A. C. (2016). Compromiso organizacional: Una revisión crítica. Académica Española.
- Schultz, T. W. (2015). Inversión en capital humano. Ariel Economía.
- Sinek, S. (2021). Comienza con el porqué: Cómo los grandes líderes inspiran a todos a actuar. Porfolio.
- Zavala, J. (2018). Retención del capital humano: Desarrollo de políticas y estrategias en el talento humano. Académica Española.