

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Retención de talento humano y su relación con el desarrollo organizacional

Human talent retention and its relationship with organizational development

Carolina Ramos Lora, Diznalda Licette Jourdain Camilo, Sinthia Mariel Encarnación Beltre, Zaida Susana Romero Feliz

Máster en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, Conscious Management Institute (CMI Higher Education), Madrid, España. Tutor académico: Manuel Román Rivera.

HISTORIAL

Recibido: julio de 2025 · Aceptado: octubre de 2026 · Publicado: 20 de octubre de 2026

CÓMO CITAR

Ramos Lora, C., Jourdain Camilo, D. L., Encarnación Beltre, S. M., & Romero Feliz, Z. S. (2026). Retención de talento humano y su relación con el desarrollo organizacional. *Conscious Management Journal*, 4(1), Artículo 2.
<https://doi.org/10.52066/cmi.v4i1.21>

LICENCIA

© 2026 los autores. Artículo de acceso abierto bajo licencia Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Publicado en acceso abierto diamante: sin coste para autores ni lectores.

RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

HUMAN TALENT RETENTION AND ITS RELATIONSHIP WITH ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Carolina Ramos Lora¹, Diznalda Licette Jourdain Camilo², Sinthia Mariel Encarnación Beltre³,
Zaida Susana Romero Feliz⁴

RESUMEN

El presente artículo de investigación analiza la relación entre la retención del talento humano y el desarrollo organizacional, en el contexto de entornos laborales altamente competitivos, dinámicos y en constante transformación. Partiendo del supuesto de que factores como el clima organizacional, las oportunidades de crecimiento profesional, el reconocimiento y la motivación inciden directamente en la decisión de los colaboradores de permanecer en una organización, se diseñó un estudio con enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos.

A través de la aplicación de encuestas estructuradas a colaboradores de distintos sectores, niveles educativos y grupos etarios, se identificaron percepciones clave en torno a las dimensiones más influyentes del desarrollo organizacional. Los resultados reflejan que, si bien el clima laboral fue altamente valorado, esto no garantiza por sí solo la retención del talento. La percepción limitada de oportunidades de desarrollo, especialmente entre empleados con mayor formación académica, representa un desafío importante para las organizaciones.

¹ Ingeniera de Sistemas, Coordinadora Administrativa y de Capital Humano, Russin Vecchi & Heredia Bonetti – Republica Dominicana, karoramoslora@gmail.com

² Licenciada en Ingeniería Comercial, Especialista de Capacitaciones y Desarrollo Organizacional, Centro Médico de Diabetes, Obesidad y Especialidades - República Dominicana, diznaldajourdain24@gmail.com

³ Licenciada en Administración de Empresas, Coordinadora de Procesos y Planificación, Universidad Central del Este - República Dominicana, Smeb1497@gmail.com

⁴ Licenciada en Psicología Laboral, Becaria de Gestión de Talento en La Casa de las Carcasas - España, zaida-43@hotmail.com

Asimismo, se evidenció que factores como el reconocimiento y la motivación se asocian positivamente con la intención de permanencia, especialmente en el sector privado. Las personas mayores de 55 años también mostraron mayor estabilidad y compromiso organizacional, en comparación con grupos más jóvenes que priorizan el crecimiento y el equilibrio personal-laboral. En definitiva, los hallazgos confirman que la retención del talento no puede abordarse como un fenómeno aislado, sino como el resultado de una estrategia organizacional integral, centrada en las personas. Para lograr una fidelización sostenible del capital humano, las organizaciones deben invertir en el desarrollo continuo, fomentar el liderazgo cercano y generar sentido de pertenencia a largo plazo.

Palabras clave: Gestión, retención, desarrollo organizacional, talento humano.

ABSTRACT

This research article examines the relationship between human talent retention and organizational development within contemporary work environments that are increasingly dynamic and competitive. The study is grounded in the premise that critical elements such as organizational climate, opportunities for professional growth, employee recognition, and motivation are essential drivers of talent retention. Through a mixed-method approach that combines both quantitative and qualitative methodologies, data were collected via structured surveys from employees across various sectors, age groups, and educational backgrounds.

The results reveal that while employees generally perceive the organizational climate positively, particularly in terms of interpersonal relationships and emotional well-being, this does not always translate into a strong intention to remain within the organization. In particular, the area of professional development emerged as a key area of concern, especially among individuals with higher levels of education who tend to have greater expectations for career advancement and learning opportunities.

Moreover, the findings suggest that private sector employees rate recognition and retention more positively than those in the public or mixed sectors, pointing to the importance of flexible structures and proactive human resources practices. Age was also found to be a moderating variable, with older employees showing greater loyalty and intention to stay, whereas younger generations expressed a higher willingness to seek external opportunities if growth pathways are not clearly defined.

The study concludes that effective talent retention cannot rely solely on good workplace conditions. It requires a comprehensive, people-centered organizational strategy that incorporates continuous development, clear communication, emotional connection, and a culture of inclusive and responsive leadership. By investing in these areas, organizations can strengthen long-term commitment, reduce turnover, and foster sustainable organizational growth.

Keywords: Management, retention, organizational development, human talent.

1. INTRODUCCIÓN

En el siguiente artículo vamos a descubrir la relación que existe entre la retención del talento humano y el desarrollo organizacional. La dinámica de las empresas es cada vez más competitiva y exigente, las organizaciones enfrentan el desafío de atraer, desarrollar y retener el talento humano más capacitado y relevante para su organización. La retención del talento no solo representa una ventaja competitiva, sino que también tiene que ver directamente con la sostenibilidad y el rendimiento organizacional. A medida que las empresas reconocen su capital humano, el desarrollo organizacional se alza como una herramienta fundamental para alinear las capacidades internas con los objetivos institucionales.

El desarrollo organizacional, siendo un proceso planificado y sistemático de cambio que busca mejorar la efectividad de la organización, tiene la imperiosa necesidad de crear entornos laborales que fomenten la motivación, el compromiso y la permanencia de los empleados. Así es que comprender cómo las prácticas de desarrollo organizacional influyen en la retención del talento se convierte en un tema de interés tanto para la gestión empresarial como para la investigación académica.

La gestión del talento humano son un conjunto de políticas y prácticas necesarias que se desarrollan desde el área de Recursos Humanos para captar y gestionar el talento de los miembros de una organización. Este trabajo tiene como objetivo principal analizar la relación entre el desarrollo organizacional y la retención del talento humano, identificando las estrategias más efectivas y proponiendo acciones que contribuyan a fortalecer la relación laboral entre el empleado y la empresa. Para ello, se abordarán conceptos clave, se revisará la literatura relevante y se presentará un análisis de caso que permita ilustrar la aplicación práctica de los hallazgos.

Frases clave para citar / Key Quotes for Citation

Clasificación temática / Classification codes:

- **JEL Classification:** M12, J63, M54
- **OECD FOS Code:** 5.02 (Economics and Business) / 5.01 (Psychology and cognitive sciences)

¿Cómo citar este artículo? / How to cite this article:

Ramos Lora, C., Jourdain Camilo, D. L., Encarnación Beltre, S. M., & Romero Feliz, Z. S. (2026). Retención de talento humano y su relación con el desarrollo organizacional. *Conscious Management Journal*, 4(1), Artículo 2.
<https://doi.org/10.52066/cmi.v4i1.21>

Frases clave / Key Quotes:

- **Clima laboral insuficiente para retener / Climate alone does not retain talent:**

«En una encuesta Likert a colaboradores de los sectores público, privado y mixto, el clima organizacional fue la dimensión mejor valorada (4.00/5), pero la intención de permanencia obtuvo la puntuación más baja (3.46), lo que sugiere que un buen clima no basta para retener talento.» — Ramos Lora et al. (2026), *Conscious Management Journal*, 4(1).

"In a Likert-scale survey of public-, private- and mixed-sector employees, organizational climate was the highest-rated dimension (4.00/5), whereas intention to stay scored lowest (3.46), suggesting that a positive climate alone is insufficient to retain talent."

- **Desarrollo profesional, eslabón débil / Career development as the weak link:**

«La percepción de desarrollo profesional (3.52/5) emerge como el eslabón débil de la retención: entre los colaboradores con estudios universitarios, la baja valoración del desarrollo (2.65) coincide con la menor intención de permanencia (2.6).» — Ramos Lora et al. (2026), *Conscious Management Journal*, 4(1).

"Perceived career development (3.52/5) emerges as the weak link in retention: among university-educated employees, low ratings of development opportunities (2.65) coincide with the lowest intention to stay (2.6)."

- **Reconocimiento y retención en el sector privado / Recognition and private-sector retention:**

«El sector privado lidera tanto el reconocimiento y la motivación (3.99) como la intención de permanencia (3.59 frente a 3.09 en el sector público), lo que sugiere que el reconocimiento y una gestión humana más flexible se asocian con mayor retención.» — Ramos Lora et al. (2026), *Conscious Management Journal*, 4(1).

"Private-sector employees reported the highest recognition and motivation (3.99) and intention to stay (3.59 versus 3.09 in the public sector), suggesting that recognition and more flexible people-management practices are associated with stronger retention."

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En el contexto en el que nos encontramos actualmente en el que tenemos entornos laborales altamente competitivos y dinámicos, las organizaciones enfrentan el constante desafío de atraer, desarrollar y retener talento humano. En este sentido, el desarrollo organizacional (DO) se ha consolidado como una estrategia clave para fortalecer las capacidades internas de las empresas y fomentar una cultura orientada al crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.

Diversos estudios consultados sobre la retención del talento y el desarrollo organizacional han evidenciado que las prácticas de desarrollo organizacional, algunas como la formación continua, el liderazgo transformacional, la mejora del clima laboral y el diseño organizacional adaptativo, están estrechamente relacionadas con la motivación, el compromiso y la permanencia del personal en la empresa. Por ejemplo, según la investigación realizada por Deloitte (2021) destaca que el 75% de los empleados consideran que la posibilidad de aprender y desarrollarse profesionalmente es un factor determinante para decidir permanecer en una organización. Este hallazgo es respaldado por el informe de LinkedIn Learning (2020), en el cual el 94% de los encuestados afirmaron que continuarían en su empresa si esta invirtiera en su desarrollo profesional.

Asimismo, estudios como los de Gallup (2019) han demostrado que organizaciones con un clima laboral positivo y una cultura de reconocimiento logran reducir significativamente los índices de rotación voluntaria. Específicamente, los equipos con un alto compromiso presentan hasta un 25% menos de rotación y un aumento del 21% en su productividad, lo que evidencia la relación directa entre el entorno organizacional y la retención del talento.

En los entornos donde el conocimiento y la innovación son factores diferenciadores y reconocibles, el talento humano se convierte en un activo estratégico y esencial, lo que hace imprescindible no solo atraer perfiles cualificados, sino también implementar políticas que favorezcan su fidelización y retención. En este marco, el desarrollo organizacional no solo contribuye a la mejora del desempeño empresarial, sino que también actúa como un facilitador para generar sentido de pertenencia, propósito y compromiso a largo plazo.

Estos antecedentes permiten contextualizar la presente investigación, cuyo objetivo principal es analizar cómo las estrategias de desarrollo organizacional inciden y favorecen la retención del talento humano, considerando tanto factores estructurales como emocionales dentro de las organizaciones contemporáneas.

Conceptos clave

Gestión:

La gestión se refiere al proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización, con el fin de alcanzar objetivos específicos de forma eficiente y eficaz. En el ámbito organizacional, implica la toma de decisiones estratégicas y operativas para asegurar el buen funcionamiento de la empresa y su sostenibilidad en el tiempo.

Retención del talento:

La retención del talento hace referencia a las estrategias y prácticas implementadas por una organización para conservar a sus empleados más valiosos y evitar su salida voluntaria. Esta retención no solo busca reducir la rotación, sino también fomentar el compromiso, la motivación y el desarrollo profesional continuo de los colaboradores clave.

Desarrollo organizacional:

El desarrollo organizacional (DO) es un proceso planificado y sistemático orientado a mejorar la efectividad y el bienestar de la organización a través del cambio cultural, estructural y de comportamiento. Se basa en intervenciones diseñadas para fomentar la adaptación, la innovación y la mejora continua, centradas en las personas como motor del cambio.

Fidelización:

La fidelización, en el contexto de gestión del talento, se refiere al conjunto de acciones destinadas a crear un vínculo emocional y profesional duradero entre el empleado y la organización. Implica generar condiciones favorables para que los trabajadores se sientan valorados, comprometidos y motivados a largo plazo.

Capital humano:

El capital humano representa el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, competencias y actitudes que poseen los empleados y que generan valor para la organización. Es considerado un activo intangible estratégico, ya que su adecuada gestión incide directamente en la productividad, innovación y competitividad empresarial.

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1. Fundamentos teóricos

1.1.2 Gestión de talento humano

El talento humano se define como la gestión estratégica y efectiva de las personas en una organización, con el propósito de aprovechar sus habilidades y potencialidades para alcanzar los objetivos de la empresa, según el Dr. Idalberto Chiavenato. Esto incluye un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir aspectos relacionados con las personas, como el reclutamiento, la selección, la capacitación y la evaluación. Cuando hablamos de talento humanos nos referimos a capacidades, conocimientos y habilidades de los empleados al servicio de una empresa. El talento humano también es conocido como el activo más valioso porque son ellos quienes impulsan el funcionamiento y rendimiento del negocio. Es decir, son las personas que trabajan o pueden llegar a trabajar en la organización.

La gestión del talento humano son un conjunto de políticas y prácticas necesarias que se desarrollan desde el área de Recursos Humanos (RR. HH.) para captar y gestionar el talento de los miembros de una organización. Entre los objetivos que persigue la gestión del talento destacamos:

- Una mayor implicación en políticas de protección del talento de los mandos de las empresas.
- La especialización de los responsables a cargo de su gestión.
- El desarrollo de herramientas específicas que mejoren la gestión empresarial en toda su amplitud.
- La aplicación de nuevas tecnologías para disponer de información fiable, objetiva, íntegra y segura.
- Una dedicación importante al entrenamiento y formación como fórmula de inversión en capital humano.

1.1.3 Retención del talento humano

Cuando hablamos de la retención del talento nos referimos la capacidad de un empleador para conseguir que los empleados destacados permanezcan en la empresa gracias al diseño de estrategias a largo plazo centradas en las expectativas y el bienestar de los trabajadores.

La supervisión de la gestión del talento con relación a la retención del talento se puede realizar gracias a indicadores clave (o KPIs por sus siglas en inglés Key Performance Indicators) que deben ser específicos, medibles, asequibles y relevantes para poder contribuir al éxito de tu proyecto.

Algunos de los KPIs en los que te puedes ayudar son:

1. El índice de rotación de personal.
2. La tasa de retención del talento.
3. Los niveles de absentismo laboral.
4. El período de capacitación.
5. El tiempo promedio para alcanzar objetivos.
6. El plazo para cubrir vacantes.

Siguiendo esta línea de planteamiento, la retención del talento busca que los empleados se sientan valorados en la organización y para ello se sirve de diferentes estrategias a fin de lograr que los perfiles con mayor desempeño y compromiso tengan claro que quieren permanecer en ella. Cuando hablamos del valor del empleado nos vamos al desarrollo de este dentro de la empresa.

1.1.4 Desarrollo Organizacional

La forma que ha acordado Beckhard el desarrollo organizacional es como «un esfuerzo planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección, para incrementar la efectividad y salud organizacional mediante intervenciones planeadas en los "procesos" de la organización, utilizando el conocimiento aportado por las ciencias del comportamiento» El empleado no es un número o un simple recurso, es parte de la empresa y gracias a él podemos remar todos en una misma dirección. Según Luis Ferrer, «el desarrollo organizacional es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona».

Los objetivos más significativos del desarrollo organizacional son aquellos en los que se incluyen el fortalecimiento la cultura organizacional, mejorar la comunicación organizacional e interna de la institución y la colaboración, desarrollar el liderazgo y las habilidades blandas y duras de los

empleados, optimizar los procesos y la gestión del talento, y, por último, aumentar la productividad y el rendimiento.

Un enfoque impactante y requerido en el desarrollo organizacional es contribuir a crear un ambiente laboral atractivo donde los empleados se sientan seguros, valorados, motivados y comprometidos con los objetivos organizacionales, lo cual atrae y retiene el capital humano para el éxito empresarial a largo plazo.

En un reciente estudio que ha sido consultado de EdAssist, el 74 % de los empleados entrevistados opina que los gerentes deben proporcionar capacitaciones para su desarrollo profesional. De igual manera, el 71 % afirmó que los directivos deben identificar las oportunidades de empleo y trayectorias profesionales. Por último, el 68 % expresó que los gerentes deben proporcionar mentores y capacitaciones para el desarrollo de un plan de carrera.

Un plan de carrera se puede entender como un proyecto de formación individual de un trabajador que tiene el propósito es trazar el curso de su carrera y desarrollo profesional dentro de la organización. Este se ejecuta de manera conjunta con la empresa de manera que implica comprender qué conocimientos, habilidades, características personales y experiencia se requieren para que un empleado progrese laboralmente.

1.1.5 Relación entre retención y desarrollo organizacional

"El desarrollo profesional y personal constituye una motivación para la mayoría de las personas. Por eso es importante incentivar espacios de entrenamiento técnico, capacitación gerencial y crecimiento personal en sus empleados", sostiene Doriana Faccini, directora de Human Dimensions International (HDI), firma especializada en consultoría organizacional.

La experta explica que los planes de carrera son estructurados con el fin de proveer a los colaboradores una ruta formal para su desarrollo. "Algunas organizaciones pueden crear planes para todas las personas o específicamente para altos potenciales, áreas o posiciones clave del negocio", explica Faccini.

Podemos enumerar algunos factores que influyen en la retención:

1. **La satisfacción laboral:** aquellos que se sienten satisfechos con su trabajo, sus responsabilidades y el reconocimiento recibido se decantan por permanecer en la organización. A la satisfacción laboral le influyen diversos aspectos, como la adecuación del puesto de trabajo, el ambiente laboral, el apoyo de los superiores y las oportunidades para utilizar y desarrollar sus habilidades.
2. **Las oportunidades de desarrollo o plan de carrera profesional:** las posibilidades de adquirir nuevas habilidades, de asumir mayores responsabilidades y de avanzar en su carrera es un factor clave para su retención. Aquellas empresas que ofrecen programas de capacitación, planes de desarrollo individual y oportunidades de promoción interna tienen mayores posibilidades de retener a su talento.
3. **La remuneración y los beneficios:** el hecho de tener una compensación salarial competitiva y unos beneficios atractivos como seguro médico, planes de jubilación y programas de bienestar pueden incentivar a los empleados a permanecer en la organización. Aún más si se contemplan bonos por buen desempeño.
4. **El equilibrio entre el trabajo y la vida personal:** uno de los factores más valorados es poder compaginar el trabajo con la vida personal, por lo que aquellas organizaciones que promueven políticas y prácticas que permiten a los empleados conciliar sus responsabilidades con su vida fuera del trabajo son las ganadoras. Algunos ejemplos son: flexibilidad laboral en términos de horarios, opciones de trabajo remoto o híbrido y programas de apoyo familiar.
5. **Un buen clima laboral:** un ambiente de trabajo positivo, inclusivo y colaborativo fomenta el sentido de pertenencia y el compromiso de los empleados. Todo el mundo desea trabajar en un sitio con buen ambiente donde te puedas sentir cómodo y ser tú mismo.
6. **La comunicación efectiva:** esto es fundamental ya que los empleados valoran ser escuchados, recibir retroalimentación constructiva que les ayude a mejorar y no sienta que sus puntos de mejora son motivo de despido y tener canales de comunicación transparentes. Esto también ayuda a resolver problemas y mantener una relación sólida entre la empresa y sus empleados.

1.1.6 Modelos de retención de talento

1.1.6.1 Modelo de Maslow

El modelo de satisfacción de las necesidades de Maslow adaptado al entorno laboral. Nos habla de las necesidades que van persiguiendo los seres humanos y que van en aumento, cuando hay alguna que ya se ha logrado se pasa a la siguiente hasta llegar al pico de superación máxima.

- **Necesidades fisiológicas:** salario adecuado, condiciones de trabajo seguras.
- **Seguridad:** estabilidad laboral, beneficios de salud y seguridad.
- **Pertenencia:** buenas relaciones laborales, trabajo en equipo.
- **Estima:** reconocimiento, responsabilidades acordes con las habilidades.
- **Autorrealización:** oportunidades de desarrollo personal y profesional.

1.1.6.2 Modelo de retención de Kaye y Jordan-Evans

Este modelo fue desarrollado por Beverly Kaye y Sharon Jordan-Evans, se enfoca en entender por qué los empleados talentosos deciden seguir formando parte y quedarse en una organización. Se diferencia de otros enfoques que analizan por qué la gente se va, centrándose y poniendo el foco en los factores que motivan a los empleados a permanecer en su puesto de trabajo.

- **Permanencia:** averiguar por qué los empleados eligen quedarse. Se auxilian de encuestas y entrevistas de salida pueden proporcionar esta información.
- **Reconocimiento:** valorar y reconocer los logros y contribuciones de los empleados.
- **Crecimiento:** proveer oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional dentro de la empresa.
- **Trabajo significativo:** asegurar que los empleados encuentren sentido y propósito en su trabajo. Tengan una meta en común,
- **Balance vida-trabajo:** facilitar el equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales.

1.1.6.3 Modelo de satisfacción y compromiso de Gallup

Gallup desarrolló un cuestionario de 12 preguntas (Q12) que mide el nivel de compromiso de los empleados. Las preguntas van desde temas como expectativas claras, disponibilidad de recursos,

oportunidades para hacer lo mejor cada día, reconocimiento, cuidado de los supervisores, opiniones valoradas, misión de la empresa, compañeros comprometidos, desarrollo profesional, hasta el progreso en el trabajo.

Estas preguntas evalúan el nivel de compromiso emocional del empleado con su trabajo y organización. Son:

1. ¿Sé lo que se espera de mí en el trabajo?
2. ¿Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer bien mi trabajo?
3. ¿Tengo la oportunidad de hacer todos los días lo que mejor sé hacer?
4. En los últimos siete días, ¿he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?
5. ¿A mi supervisor, o a alguien en el trabajo, le importo como persona?
6. ¿Hay alguien en el trabajo que fomente mi desarrollo?
7. ¿En el trabajo, se tienen en cuenta mis opiniones?
8. ¿La misión o propósito de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante?
9. ¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos para hacer un trabajo de calidad?
10. ¿Tengo un mejor amigo en el trabajo?
11. En los últimos seis meses, ¿alguien ha hablado conmigo sobre mi progreso?
12. Este último año, ¿he tenido oportunidades para aprender y crecer?

1.1.6.4 Modelo de la teoría de los dos factores de Herzberg

La Teoría de los Dos Factores de Herzberg, también conocida como la Teoría de la Motivación e Higiene, es una teoría desarrollada por el psicólogo Frederick Herzberg en la década de 1950. Es un modelo clásico de la motivación laboral que distingue entre dos tipos de factores que influyen en la satisfacción en el trabajo: los factores motivadores y los factores higiénicos.

Herzberg realizó entrevistas con cientos de trabajadores preguntándoles sobre momentos en los que se sintieron muy bien o muy mal en sus trabajos. A partir de sus respuestas, identificó que la satisfacción y la insatisfacción no están en un mismo continuo, sino que son independientes y provocadas por diferentes factores.

- **Factores higiénicos:** salario, condiciones de trabajo, políticas de la empresa, relaciones interpersonales. La falta de estos factores puede causar insatisfacción.
- **Factores motivacionales:** reconocimiento, logros, responsabilidad, crecimiento. La presencia de estos factores conduce a una mayor satisfacción y motivación en el trabajo.

1.1.6.5 Modelo de equidad de Adams

El Modelo de Equidad de Adams, propuesto por el psicólogo John Stacey Adams en 1963, es una teoría de la motivación que se basa en la justicia percibida en el entorno laboral. Se centra en cómo los empleados comparan lo que aportan y reciben en su trabajo respecto a otros, y cómo esa comparación influye en su comportamiento y motivación.

- **Percepción de equidad:** los empleados comparan su esfuerzo y recompensas con los de otros empleados. Si perciben inequidad, pueden sentirse desmotivados y buscar oportunidades fuera de la empresa.
- **Justicia distributiva y procesal:** asegurar que las recompensas y el trato sean justos y equitativos puede mejorar la satisfacción y retención de los empleados.

2. HIPÓTESIS DE TRABAJO

El presente estudio parte de la premisa de que la retención del talento humano está fuertemente influenciada por las dimensiones que conforman el desarrollo organizacional, tales como el clima laboral, las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento y la motivación.

En este sentido, se han formulado una hipótesis general y varias hipótesis específicas que buscan explorar dicha relación desde diferentes enfoques, incluyendo las características demográficas de los colaboradores.

2.1. Hipótesis general

H1: Los factores que componen el desarrollo organizacional —como un buen clima laboral, el reconocimiento, la motivación y las oportunidades de crecimiento profesional— inciden positivamente en la intención de permanencia del talento humano dentro de las organizaciones.

Esta hipótesis considera que la retención del talento no es solo un resultado de políticas puntuales, sino el reflejo de un ecosistema organizacional coherente, que promueve el bienestar integral del colaborador, el aprendizaje continuo y el sentido de propósito en el lugar de trabajo.

2.2. Hipótesis específicas

- **H1.1:** Los colaboradores que perciben un clima organizacional positivo muestran una mayor intención de permanecer en la organización.

Se propone que un ambiente donde prevalece la comunicación efectiva, el respeto y la buena gestión de conflictos se traduce en una mayor estabilidad laboral percibida y menor intención de abandonar la empresa.

- **H1.2:** La percepción de oportunidades de desarrollo profesional incide de manera positiva en la retención del talento humano.

Se espera que los colaboradores que identifican posibilidades de crecimiento, retroalimentación constructiva y acceso a formación continua, presenten un mayor compromiso con la organización.

- **H1.3:** El reconocimiento y la motivación laboral están asociados positivamente a la intención de permanencia.

Cuando los empleados sienten que su trabajo es valorado y tienen claridad sobre cómo contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, se sienten más motivados y comprometidos a permanecer.

- **H1.4:** Existen diferencias significativas en la percepción de retención según el sector en el que trabajan los colaboradores (público, privado, mixto, freelance).

Se considera que la naturaleza del sector puede influir en las condiciones laborales, la estabilidad y las oportunidades de desarrollo, lo cual podría impactar en la decisión de permanecer.

- **H1.5:** El nivel educativo influye en la percepción del desarrollo organizacional y, por ende, en la retención.

Se propone que personas con mayor nivel educativo podrían tener expectativas más elevadas respecto a las oportunidades de crecimiento, evaluando con mayor exigencia el entorno organizacional.

- **H1.6:** A mayor edad, mayor percepción de estabilidad laboral y mayor intención de permanencia.

Los colaboradores de mayor edad suelen priorizar la estabilidad, lo que puede reflejarse en una mayor disposición a permanecer en la organización, en comparación con grupos más jóvenes.

Estas hipótesis fueron contrastadas a partir de los datos obtenidos mediante una encuesta estructurada con escala Likert de 5 puntos, aplicada a colaboradores de distintos sectores y áreas funcionales.

4. METODOLOGÍA

El enfoque de esta investigación se caracterizó por ser mixto, donde se usó un enfoque combinado de métodos cuantitativos y cualitativos. Esta combinación permitió una comprensión más completa y profunda de los fenómenos relacionados con la retención de talento humano y el desarrollo organizacional.

El tipo de investigación usada fue descriptiva y analítica. Se considera descriptiva en virtud de que tiene como objetivo principal describir las relaciones presentes en el contexto de la retención de talento humano y el desarrollo organizacional. El diseño de esta investigación fue no experimental. Esto significa que no se llevó a cabo experimentos controlados para obtener resultados.

Para la medición y análisis de la información se tomó como técnica el estudio cuantitativo, utilizando métodos empíricos y teóricos como la encuesta, análisis y síntesis para la revelación y recolección de la información relevante. Se usó el método analítico-sintético para descomponer el tema de investigación y comprender sus elementos fundamentales, el método documental fue utilizado para identificar, seleccionar y organizar la información proveniente de fuentes escritas pertinente.

La población objeto del estudio estuvo compuesta por colaboradores de distintos sectores (público, privado, mixto) y niveles funcionales. La muestra fue de tipo no probabilístico por conveniencia, conformada por individuos que accedieron voluntariamente a participar y que cumplían con los criterios de inclusión establecidos: estar laboralmente activo al momento de la recolección de datos y tener experiencia mínima de seis meses en la organización actual.

5. RESULTADOS

Esta sección presenta los hallazgos obtenidos a partir del cuestionario aplicado a colaboradores de diversos sectores, edades y niveles educativos. El instrumento midió percepciones sobre cuatro dimensiones fundamentales del desarrollo organizacional: clima organizacional, desarrollo profesional, reconocimiento y motivación, y retención e intención de permanencia.

Los resultados se organizan de la siguiente manera: en primer lugar, se presentan los promedios generales por bloque; luego, se profundiza en el análisis de las percepciones según variables demográficas clave (edad, nivel educativo y sector laboral). A continuación, se contrastan los hallazgos con las hipótesis formuladas al inicio del estudio para determinar su validez. Finalmente, se ofrece una interpretación global de los resultados con miras a comprender mejor el vínculo entre desarrollo organizacional y retención del talento humano.

Estos datos reflejan una percepción global positiva sobre el entorno organizacional, especialmente en lo relacionado con el clima y la motivación. Sin embargo, los resultados también advierten una brecha importante entre el desarrollo organizacional y la intención de permanencia, lo que sugiere áreas de oportunidad.

5.1 Presentación de resultados

5.1.1 Promedios generales por bloque

Bloque	Promedio General (sobre 5)
Clima organizacional	4.00
Reconocimiento y motivación	3.82
Desarrollo profesional	3.52
Retención e intención de permanencia	3.46

5.1.2 Análisis por edad

Edad	Clima	Desarrollo	Reconocimiento	Retención
Menos de 25 años	4.06	3.5	3.8	3.24
25-34 años	4.03	3.48	3.71	3.77
35-44 años	3.6	3.4	3.3	3.03
45-54 años	3.75	2.83	4.08	3.05
55 años o más	5	5	5	5

Se destaca que los colaboradores de mayor edad (55+) presentan una percepción altamente positiva en todos los bloques, especialmente en intención de permanencia. En contraste, el grupo de 35 a 44 años refleja los promedios más bajos, posiblemente debido a mayores exigencias profesionales y expectativas no satisfechas.

5.1.3 Análisis por nivel educativo

Nivel educativo	Clima	Desarrollo	Reconocimiento	Retención
Técnico	4.0	3.5	3.4	3.33
Universitario	3.15	2.65	3.13	2.6
Postgrado / Maestría	3.5	2.75	3.58	3.02

Los resultados reflejan que las personas con mayor nivel educativo tienden a tener una evaluación más crítica de las oportunidades de desarrollo y retención, lo cual podría estar asociado a mayores expectativas de crecimiento o movilidad laboral.

5.1.4 Análisis por sector donde trabaja

Sector	Clima	Desarrollo	Reconocimiento	Retención
Público	3.65	2.96	3.17	3.09
Privado	4.11	3.67	3.99	3.59
Mixto / ONG / Cooperativa	4.0	3.6	3.6	3.33

Los colaboradores del sector privado valoran más positivamente todos los factores, en especial el reconocimiento y la retención. En cambio, el sector público presenta los niveles más bajos, lo cual podría reflejar estructuras más rígidas o menos orientadas al desarrollo individual. El sector mixto/ONG se posiciona en un nivel intermedio.

5.2 Validación de las hipótesis

H1.1 – Clima organizacional y permanencia

“Los colaboradores que perciben un clima organizacional positivo muestran una mayor intención de permanecer en la organización.”

- A nivel general, el clima fue el bloque mejor valorado. Por ejemplo, el grupo de 25-34 años reportó altas puntuaciones tanto en clima (4.03) como en retención (3.77). Sin embargo, no todos los grupos con buen clima mostraron igual intención de permanencia (ejemplo: menos de 25 años con clima 4.06 y retención 3.24), lo que sugiere que otros factores también intervienen.

H1.2 – Desarrollo profesional y retención

“La percepción de oportunidades de desarrollo profesional incide de manera positiva en la retención.”

- Los grupos con menor valoración del desarrollo profesional (ej. universitarios con 2.65) también tienen menores puntuaciones en intención de permanencia (2.6). Esto se repite en el sector público y en grupos de edad intermedia, demostrando que la falta de crecimiento percibido es un factor clave de salida.

H1.3 – Reconocimiento y motivación como impulsores de permanencia

“El reconocimiento por parte de los líderes influye positivamente en la motivación y en la decisión de continuar en la empresa.”

- El sector privado, con mayor puntuación en reconocimiento (3.99), también lidera la intención de permanencia (3.59). Igualmente, el grupo de 45-54 años mostró alta motivación (4.08) y una percepción moderada de retención (3.05), confirmando esta relación.

H1.4 – Diferencias por sector

“Existen diferencias significativas según el sector en la percepción de desarrollo organizacional y retención.”

- El sector privado supera al público en todos los bloques. Por ejemplo: clima (4.11 vs 3.65), desarrollo (3.67 vs 2.96), retención (3.59 vs 3.09). El sector mixto mantiene promedios intermedios.

H1.5 – Nivel educativo y retención

“El nivel educativo influye en la percepción del desarrollo organizacional y, por ende, en la retención.”

- Las personas con estudios universitarios o de postgrado tienen mayor expectativa y percepción crítica, reflejadas en los promedios más bajos de retención (2.6 y 3.02, respectivamente).

H1.6 – Edad y estabilidad laboral

“A mayor edad, mayor percepción de estabilidad laboral y mayor intención de permanencia.”

El grupo de 55 años o más obtuvo la puntuación máxima (5.0) en todos los bloques, incluyendo retención. Esto confirma una tendencia hacia la estabilidad conforme avanza la carrera profesional.

5.3 Interpretación global de resultados

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la retención del talento humano está estrechamente vinculada con los pilares del desarrollo organizacional, especialmente con factores como el clima laboral, la percepción de crecimiento profesional, el reconocimiento y la motivación. En términos generales, los colaboradores valoran positivamente el entorno organizacional en el que se desenvuelven, especialmente en lo relacionado con el clima laboral (promedio general de 4.00), lo cual es un buen indicio de ambientes laborales emocionalmente saludables y respetuosos.

Sin embargo, esta percepción positiva no se traduce directamente en una intención firme de permanencia, ya que el bloque de retención e intención de permanencia obtiene el promedio más bajo (3.46). Esta diferencia evidencia que no basta con tener un buen ambiente, sino que los colaboradores también necesitan ver el futuro dentro de la organización: crecimiento, reconocimiento, estabilidad y propósito.

En este sentido, el bloque de desarrollo profesional se convierte en el eslabón débil, con un promedio general de 3.52. Esta puntuación, aunque aceptable, revela que muchos colaboradores no perciben oportunidades claras para avanzar en su carrera o adquirir nuevas competencias, lo cual debilita su vínculo con la organización. Este hallazgo se ve reflejado especialmente en los grupos con mayor nivel educativo, quienes presentan una visión más crítica del desarrollo organizacional, y, en consecuencia, una menor intención de permanencia.

La motivación y el reconocimiento, por su parte, emergen como factores influyentes, con un promedio de 3.82. En sectores y rangos de edad donde estas variables son altas, la retención también tiende a aumentar, validando su peso dentro de una estrategia de fidelización del talento.

Desde una perspectiva generacional, los datos muestran una correlación clara entre edad e intención de permanencia. Los colaboradores mayores (especialmente el grupo de 55 años o más) tienden a valorar más la estabilidad y tienen una visión más positiva del entorno organizacional. En contraste, los grupos más jóvenes presentan más disposición al cambio y menor arraigo organizacional, lo que obliga a las empresas a adaptar sus estrategias de retención según la etapa profesional y vital del talento.

En cuanto al sector, el ámbito privado lidera los puntajes en todos los bloques, evidenciando una gestión más orientada a la satisfacción y permanencia de los colaboradores. El sector público, en cambio, refleja mayores desafíos, probablemente relacionados con estructuras más rígidas, menor flexibilidad o falta de políticas modernas de gestión humana. El sector mixto se ubica en un punto intermedio.

En suma, los datos confirman que la retención del talento no es un fenómeno aislado, sino el resultado de una serie de variables interconectadas que forman parte del desarrollo organizacional. Las organizaciones que desean reducir la rotación y fidelizar a sus empleados deben mirar más allá del salario, prestando especial atención a factores intangibles como el crecimiento profesional, el sentido de pertenencia, el reconocimiento continuo y un liderazgo cercano.

Este enfoque permitirá no solo conservar al talento, sino potenciar su desempeño, compromiso y contribución a los objetivos estratégicos de la organización.

6. CONCLUSIONES

Los hallazgos del presente estudio permiten confirmar que existe una correlación significativa entre las dimensiones del desarrollo organizacional y la intención de permanencia del talento humano. Variables como el clima laboral, la percepción de desarrollo profesional, el reconocimiento y la motivación inciden de forma directa en la decisión de los colaboradores de permanecer o no en una organización.

Aunque el clima organizacional obtuvo la valoración más alta (4.00/5), esta percepción positiva no garantiza por sí sola la retención, lo que evidencia la necesidad de estrategias integrales. Especial atención merece el bloque de desarrollo profesional, el cual obtuvo la puntuación más baja (3.52), especialmente entre colaboradores con mayor nivel educativo, quienes tienden a tener expectativas más altas de crecimiento y formación continua. Este hallazgo coincide con investigaciones previas que identifican al desarrollo profesional como un factor clave en la retención del talento, especialmente entre generaciones más jóvenes o altamente calificadas (De Vos & Meganck, 2009; Gallup, 2023).

Asimismo, la motivación y el reconocimiento se destacan como impulsores importantes de fidelización. Tal como lo plantea Herzberg en su teoría de los dos factores, el reconocimiento y el logro son elementos motivacionales clave para la satisfacción y permanencia laboral (Herzberg, 1968). Esto se ve reflejado en los resultados del sector privado, donde estas dimensiones fueron mejor valoradas y coinciden con mayor intención de permanencia (3.59).

Por otro lado, la edad y el sector de desempeño también demostraron ser variables moduladoras. Los colaboradores mayores de 55 años presentaron la puntuación más alta en todos los bloques (5.0), lo que respalda la teoría de que, con la edad, se valoran más la estabilidad y la familiaridad organizacional (Ng & Feldman, 2010). De igual modo, el sector privado mostró mayores fortalezas en las prácticas de gestión humana, en comparación con el sector público, cuyas estructuras menos flexibles parecen limitar la percepción de desarrollo y satisfacción organizacional.

En definitiva, la retención del talento no debe entenderse como un objetivo aislado, sino como una consecuencia de un entorno organizacional saludable, equitativo y orientado al crecimiento. Las organizaciones deben fortalecer sus políticas de desarrollo profesional, crear mecanismos sostenidos de reconocimiento, promover una cultura de liderazgo inclusivo y, sobre todo, entender las

necesidades particulares de sus colaboradores según edad, nivel formativo y sector de desempeño. Solo así podrán construir relaciones laborales duraderas que impacten positivamente en el desarrollo organizacional sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armas, L. (2024, mayo 27). *Modelos y estrategias para la retención del talento*. EducaPro. <https://www.educa.pro/articulos/desarrollo-profesional/retencion-del-talento/>

Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill Education.

De Vos, A., & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38(1), 45–60. <https://doi.org/10.1108/00483480910920705>

Esan. (2018, febrero 8). *El plan de carrera como estrategia organizacional*. Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional>

French, W. L., Bell, C. H., & Zawacki, R. A. (2006). *Desarrollo organizacional: Diagnóstico y técnicas de intervención* (6.ª ed.). Pearson Educación.

Gallup. (2023). *State of the global workplace: 2023 report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Gonzales, L. (2024, diciembre 30). *Desarrollo organizacional: ¿Qué es? y ¿Cuáles son sus etapas?* Runa HR. <https://runahr.com/mx/recursos/nomina/desarrollo-organizacional/>

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*.

Martínez, A., & Cegarra, J. J. (2014). *Gestión del talento humano en las organizaciones*. ESIC Editorial.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Usap, R. (2024, julio 19). *Talento humano: ¿Qué es y cuál es su importancia?* Universidad San Pedro Sula (USAP). <https://usap.edu/blog/que-es-talento-humano>

Vea, R. (2025, junio 4). *Gestión y retención del talento humano: ¿Por qué es importante?* SMOWL Proctoring. <https://smowl.net/es/blog/evaluacion-del-talento-definicion-importancia/>