



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración

Área terminal en Alta Dirección

El Impacto de la Cultura Organizacional en la Retención del Talento Humano

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

Iván Roldan Marcos Hernandez

Dirigido por:

Dr. Gibrán Aguilar Rangel

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Junio de 2025

México

La presente obra está bajo la licencia:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciatario no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciatario.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



SinDerivadas — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración

El Impacto de la Cultura Organizacional en la Retención del Talento Humano.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Administracion con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

Iván Roldan Marcos Hernandez

Dirigido por:

Dr. Gibrán Aguilar Rangel

Dr. Gibrán Aguilar Rangel
Presidente

Dra. Claudia Cintya Peña Estrada
Secretario

Mtro. Nicandro Medina Olvera
Vocal

Mtra. Sandra G. Morales Olivas
Suplente

Mtro. Alfonso G. Nieto Irigoyen
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.
Junio / 2025
México

RESUMEN

La cultura organizacional y el talento humano son dos elementos que están fuertemente interrelacionados, el primero es un componente esencial en la dinámica interna de las organizaciones, mientras que el segundo se ha convertido en un activo estratégico para las organizaciones y que en la actualidad tiene el potencial de generar ventajas competitivas; estos (la cultura organizacional y el talento humano) son la base para que una organización este más cercana o lejana de los objetivos que se proponga, una cultura organizacional sólida influye directamente en el comportamiento, compromiso y la permanencia de su talento humano clave, lo que a su vez propicia a que dicha organización genere ventajas competitivas como la adaptabilidad al cambio, la innovación, creación de valor de su marca, mejora continua, consistencia, etc. En esta tesis se dio prioridad a las publicaciones de los últimos 25 y también se consideraron dos libros publicados en 1991, lo anterior para poder tener tanto ideas clásicas como contemporáneas, se sumó a estas información de reportes de empresas dedicadas a calificar a las propias empresas, con lo cual se obtuvo información relevante referente a diferentes tipos de culturas organizacionales y sus efectos en la vida real, en los 3 casos de estudios revisados se identifica una fuerte conexión entre un entorno organizacional con valores, prácticas, normas compartidas y su efecto en el fortalecimiento del sentido de pertenencia, disminución la rotación de colaboradores y, por tanto retención de conocimientos, habilidades, etc.

(**Palabras clave:** adaptabilidad, cultura, innovación, talento, ventajas)

ABSTRACT

Organizational culture and human talent are two elements that are strongly interrelated; the former is an essential component in the internal dynamics of organizations, while the latter has become a strategic asset for organizations and currently has the potential to generate competitive advantages. These two elements (organizational culture and human talent) form the foundation that determines how close or far an organization is from achieving its goals. A strong organizational culture directly influences the behavior, commitment, and retention of key human talent, which in turn fosters the generation of competitive advantages such as adaptability to change, innovation, brand value creation, continuous improvement, consistency, among others. In this thesis, priority was given to publications from the past 25 years, while also including two books published in 1991 in order to incorporate both classical and contemporary ideas. Additionally, information was drawn from reports by companies that evaluate other organizations, providing relevant insights into different types of organizational cultures and their real-life effects. In the three case studies reviewed, a strong connection was identified between an organizational environment with shared values, practices, and norms, and its impact on strengthening the sense of belonging, reducing employee turnover, and therefore retaining knowledge, skills, etc.

(**Key words:** Adaptability, Culture, Innovation, Talent, Advantages)

DEDICATORIAS

A mis padres, a mis hermanos y a mi esposa que siempre me han apoyado en este y todos mis proyectos.

AGRADECIMIENTOS

A la Dirección y Coordinación de Investigación y Posgrado de la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración. Así como a las personas que hicieron posible la campaña ¡Titúlate Ya! 2025.

En particular al Dr. Gibrán Aguilar Rangel por haber revisado esta tesis y por sus atinados comentarios para mejorarlo.

ÍNDICE

RESUMEN	i
ABSTRACT.....	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Justificación de la Investigación.....	3
1.3 Pregunta de investigación.....	4
1.4 Objetivo.....	5
1.5 Hipótesis:	6
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Cultura Organizacional.....	8
2.2.1 Definición y características esenciales.....	8
2.2.2 Componentes de la cultura organizacional.....	10
2.2.3 Niveles de análisis	12
2.2.4 Modelos y teorías de cultura organizacional.....	15
2.2.5 Modelos contemporáneos (Denison y Kotter - Heskett).	23
2.3 Talento Humano.	28
2.3.1 Definición de talento humano.	28
2.3.2 Gestión del talento humano.	30
2.3.3 Valor estratégico del talento humano.	33
2.3.4 Retención del Talento Humano.	36
3. METODOLOGÍA	39
3.1 Metodología de la investigación	39
3.2 Diseño de la investigación.....	39

3.3 Instrumentos a trabajar	39
3.4 Población.....	40
3.5 Muestra: Subconjunto de la población.....	40
4. RESULTADOS	41
4.1 Google.....	42
4.2 HubSpot.	48
4.3 Elsevier.	53
4.4 Propuestas para la retención de talento en función de la cultura organizacional.	58
CONCLUSIONES.....	61
a) Se cumple la hipótesis (sí, no, porqué)	62
b) Responde a los objetivos/pregunta de investigación (sí, no, porqué).....	63
REFERENCIAS.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Modelo del impacto de la cultura organizacional en la retención del talento humano. Adaptado de Denison et al. (2004); Zhang et al. (2021).....	2
Figura 2.- Las personas están en todos los niveles de la empresa. Fuente Índice Anual de Tendencias Laborales 2025, Microsoft (2025).....	3
Figura 3.- Características esenciales de la cultura organizacional. Fuente: elaboración propia con base en la literatura consultada.	9
Figura 4.- Los tres niveles principales del análisis cultural. Fuente Schein (2017) <i>Organizational Culture and Leadership, 5th Edition.</i>	12
Figura 5.- Modelo de cultura organizacional de Schein. (Schein, 2017).....	16
Figura 6.- Modelo de Competencia Valores de Cameron y Quinn. Cameron y Quinn (2011).....	17
Figura 7.- El Modelo de Cultura Organizacional de Denison. Fuente Denison consulting.	24
Figura 8.- Tipos de cultura según Kotter y Heskett. Fuente, adaptación de Kotter y Heskett (1992).	27
Figura 9.- Pirámide del Talento Humano. Basado en modelo de Ulrich y Smallwood (2004).....	29
Figura 10.- Modelo de la gestión del talento humano. Elaboración propia.....	32
Figura 11.- Ciclo virtuoso Talento Humano - Cultura - Retención. Con base en Ulrich y Smallwood (2004).....	36
Figura 12.- Modelo de retención del talento humano. Elaboración propia.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Evaluación de la cultura mexicana a través del modelo de Hofstede. Fuente website The Culture Factor.	19
Tabla 2.- Dimensiones culturales relevantes y su influencia en la retención del talento.	37

1. INTRODUCCIÓN

1.1 *Planteamiento del Problema*

Como se ha mencionado en los párrafos anteriores, en los tiempos actuales en los cuales podemos observar constantes cambios tecnológicos, económicos y sociales, para las empresas la retención del talento humano se ha convertido en uno de los principales desafíos estratégicos. El talento como se ha mencionado previamente es el conjunto de competencias, conocimientos y habilidades particulares de los colaboradores, son hoy un activo valioso y escaso. Frente a este panorama, la cultura organizacional emerge como un factor determinante que influye en la permanencia o salida del personal clave (Denison et al., 2004; Schein, 2017).

Recientes estudios han demostrado que una cultura organizacional sólida, coherente, alineada con los valores de sus miembros promueve el sentido de pertenencia, el compromiso laboral y la motivación, estos son factores que promueven directamente en la retención del talento (Zhang et al., 2021; Alvesson & Sveningsson, 2015).

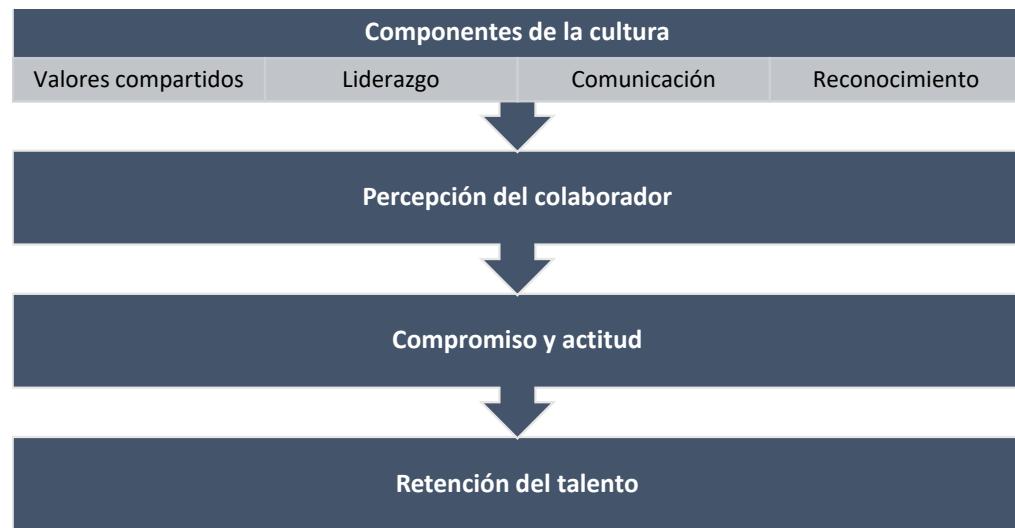


Figura 1.- *Modelo del impacto de la cultura organizacional en la retención del talento humano. Adaptado de Denison et al. (2004); Zhang et al. (2021).*

1.2. Justificación de la Investigación

En el entorno actual, las organizaciones modernas se desenvuelven en ambientes altamente competitivos y de constante evolución, lo cual presenta retos más complejos para poder alcanzar sus objetivos. Numerosas investigaciones han confirmado la correlación positiva entre la cultura organizacional fuerte con una baja rotación de personal. Según Gallup (2017), los colaboradores que se sienten identificados con la cultura organizacional tienen un 59% menos de probabilidades de buscar un nuevo empleo.

Con base en esto, conseguir y, sobre todo el poder retener con ellos al talento humano , se ha convertido en clave para el éxito sostenible de cualquier organización, debido a que la rotación y sustitución de una persona no solo conlleva un gasto económico, sino que también conlleva, de manera general, la perdida de habilidades técnicas, competencias, creatividad, capacidades y potencial que son valores importantes para las organizaciones. Phillips et al (2021) indica que la perdida de talento implica costos directos e indirectos que impactan la eficiencia operativa y la imagen institucional.

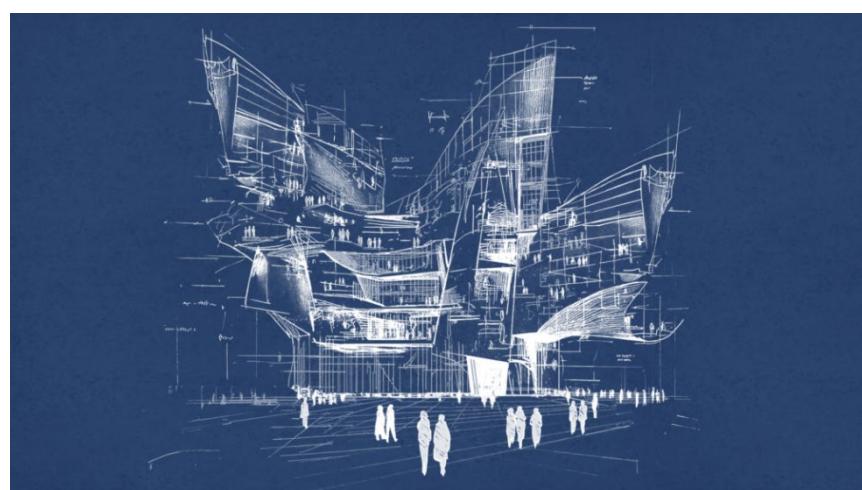


Figura 2.- Las personas están en todos los niveles de la empresa. Fuente Índice Anual de Tendencias Laborales 2025, Microsoft (2025).

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuál es la influencia de la cultura organizacional en la retención del talento humano, y que prácticas puede implementar una organización para propiciar entornos que promuevan la retención?

1.4 Objetivo

Objetivo general: Esta tesis tiene como objetivo analizar la relación entre la cultura organizacional y la retención del talento humano, con la finalidad de identificar como las organizaciones pueden desarrollar entornos laborales que fomenten la pertinencia de su talento humano.

Con base en el objetivo principal de la investigación, y, con el fin de alcanzarlo, se plantean los siguientes **Objetivos Específicos:**

i. Revisar y resumir el estado del arte sobre la cultura organizacional, el talento humano y la retención del talento humano, identificando los principales modelos y teorías existentes.

ii. Analizar los casos de éxito de organizaciones con altas tasas de retención e identificar las prácticas que llevan a cabo y que les contribuyen de manera positiva.

iii. Determinar mediante la revisión teórica, los principales factores culturales que influyen en la decisión del talento humano de permanecer en una organización.

iv. Proponer una recomendación con base en la revisión y evaluación de la información teórica, así como con base en mi experiencia profesional, para que las organizaciones puedan desarrollar entornos que propicien la permanencia del talento humano.

1.5 Hipótesis:

De acuerdo con el objetivo principal y los objetivos específicos, se plantea la siguiente hipótesis de la investigación:

Las organizaciones que cuenten con una cultura organizacional percibida por el talento humano como buena y que privilegien la recompensa, el reconocimiento al desempeño, planes de carrera, comunicación bidireccional así como valores claros, presentaran un porcentaje mayor de retención de su talento humano.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

En general cuando una persona habla de empresas, ya sean estas locales, nacionales o extranjeras, la conversación girara en torno a diversos temas que pueden ir desde los productos y/o servicios que ofertan, la reputación que tiene la misma, si conocemos a alguien que trabaje en ellas, lo cual indudablemente nos lleva a pensar en si es bueno o no trabajar para una de esas compañías.

Una empresa no es exitosa solo por los servicios o productos que comercializa, sino que también es importante considerar como se gestiona y como desarrolla su cultura organizacional, este último punto es de suma importancia debido que en la actualidad está altamente relacionada con la gestión del talento humano, es decir que una buena cultura organizacional conlleva a que las personas (talento humano) permanezcan dentro de la organización, aportando sus habilidades y capacidades.

En forma general y sin profundizar aun en la teoría, la cultura organizacional son las normas, actitudes y comportamientos compartidas dentro de una empresa, esto en suma, refleja la forma en cómo se realizan las actividades y, en la relación del talento humano con la organización. La cultura organizacional es única en cada empresa, supone la solución y satisfacción de necesidades organizacionales, sin embargo en la actualidad se enfrenta a nuevas variables que presenta el talento humano, los cambios generacionales traen consigo nuevos intereses y desintereses, lo que antes motivaba hoy ya no lo hace.

2.2 Cultura Organizacional

2.2.1 Definición y características esenciales.

A La Cultura Organizacional, Schein (2017) la define como el conjunto de valores, creencias, comportamientos y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura influye en cómo se llevan a cabo las actividades y cómo se toman las decisiones dentro de la empresa, algunos autores con estudios más recientes como Koval'zhina et al., Patrick, (2024) la definen como un concepto multifacético que abarca elementos tanto tangibles como intangibles que definen la identidad colectiva de una organización, moldeada por su historia, liderazgo y estructura social.

Considerando estas definiciones es posible visualizar que la importancia de este concepto, se da porque es algo que tiene la capacidad de influir significativamente en el comportamiento y, desempeño de los miembros de la organización, Robbins et al. (2014) destaca que La cultura organizacional es importante porque proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional, facilita el compromiso colectivo, promueve la estabilidad del sistema social y da forma al comportamiento al ayudar a los miembros a entender la organización.

En resumen la cultura organizacional proporciona un marco de referencia compartido que guía el cómo se desarrollan las tareas, integra al grupo y otorga sentido de pertenencia. Las característica esenciales observables en la cultura organizacional son las siguientes:

- **Compartida y aprendida:** se forma mediante la interacción social de los miembros de la organización y la historia común de la organización, es decir que los miembros responden con comportamientos y prácticas sociales comunes que mantienen la cultura.
- **Profunda e implícita:** se ejecutan como supuestos básicos que rara vez se cuestionan de manera consciente. Estos supuestos ayudan a entender por qué las acciones rutinarias parecen naturales e indiscutibles para sus miembros y por consecuencia la cultura es en gran medida invisible y solo perceptible al compararla con la de otras organizaciones.
- **Estable y dinámica:** es relativamente estable porque sus supuestos se consolidan a través del tiempo, pero son susceptibles de evolucionar con base en las experiencias internas y/o frente a un cambio en el entorno en el que se desarrollan. El equipo de liderazgo puede introducir nuevos valores o reforzar los existentes con base en las necesidades y objetivos, sin embargo el modificar un valor suele requerir tiempo y cambios profundos en los comportamientos cotidianos.
- **Totalizante e identificadora:** está presente en todas las áreas de una organización; desde las normas, la estructura hasta los valores, integrando de esta manera a los grupos que conforman a la organización a un mismo entorno y propósito.



Figura 3.- Características esenciales de la cultura organizacional. Fuente: elaboración propia con base en la literatura consultada.

2.2.2 Componentes de la cultura organizacional.

La cultura organizacional se manifiesta mediante diversos componentes entrelazados que son susceptibles de analizar para comprender su naturaleza y profundidad (Schein, 2017). Una cultura sólida y positiva no solo atrae talento, sino que también fomenta la lealtad, reduce la rotación y mejora la productividad. A continuación, se presentan los componentes que se mencionan de manera repetida entre la literatura consultada.

- **Valores y creencias:** son las ideas fundamentales compartidas que guían las decisiones y prioridades, como lo son las misión y la ética de trabajo, estos constituyen el núcleo de la cultura y proveen coherencia dentro de la organización.
- **Normas y reglas:** son los estándares aceptados que dirigen la conducta de los colaboradores, estas pueden ser las políticas internas y códigos, estas normas facilitan la coordinación interna y simplifican la toma de decisiones.
- **Símbolos y artefactos:** son los elementos tangibles e intangibles que representan los valores, creencias y normas de la organización, tales como los logotipos, uniformes, herramientas de trabajo, son la capa más visible de la cultura organizacional.
- **Rituales y ceremonias:** son las prácticas que se llevan a cabo en múltiples ocasiones que refuerzan y transmiten los valores centrales, que por lo tanto refuerzan la cohesión del grupo.

- **Historias y mitos institucionales:** son las narrativas sobre acontecimientos pasados y/o éxitos de la organización, estas historias transmiten enseñanzas, éxitos y valores fundacionales de la organización que ayudan a moldear la identidad de los miembros.
- **Lenguaje y símbolos lingüísticos:** son los términos y acrónimos internos, en el cual se codifican conceptos culturales y facilita la comunicación de significados comunes.

2.2.3 Niveles de análisis

La cultura según Schein (2017) puede analizarse en varios niveles y, cada uno de estos niveles se refiere al grado en que el fenómeno cultural es visible, de esta manera se refuerza el entendimiento sobre qué es la cultura, ya que se puede diferenciar en qué nivel se manifiesta.

Estos niveles abarcan desde las manifestaciones tangibles y evidentes, es decir que se pueden ver y sentir, hasta las suposiciones básicas, inconscientes y profundamente arraigadas; entre estos niveles se encuentran diversas creencias, valores, normas y reglas de comportamiento.

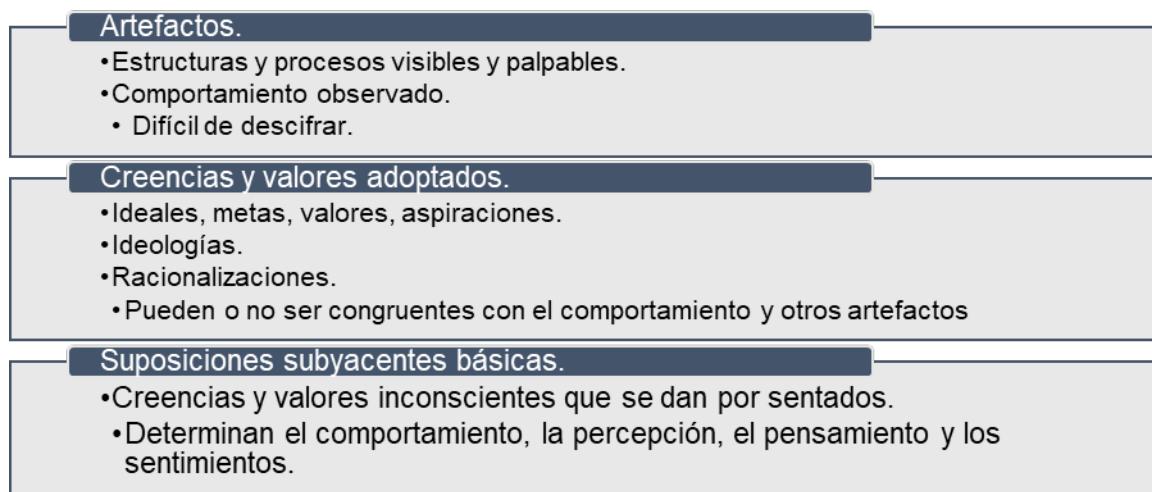


Figura 4.- Los tres niveles principales del análisis cultural. Fuente Schein (2017) *Organizational Culture and Leadership, 5th Edition.*

En el nivel más superficial de la cultura organizacional se encuentran los llamados “Artefactos”, los cuales comprenden todos aquellos elementos que pueden percibirse a través de los sentidos, es decir, lo que se puede ser observado, lo que puede ser escuchado y lo que puede sentirse; como se mencionó previamente, los artefactos abarcan aspectos tangibles y visibles, como la

arquitectura de edificios y oficinas, el lenguaje utilizado por los colaboradores, las tecnologías utilizadas, así como el estilo de la vestimenta, el estilo y forma de comunicación, los valores de la organización; estas son en esencia, las manifestaciones más superficiales y/o externas que permiten una primera aproximación a la cultura interna de un grupo.

La característica más importante de este nivel de la cultura, es que aunque los artefactos son fácilmente perceptibles, su interpretación y aplicación puede resultar limitada sin una comprensión profunda del contexto que les da significado; esto se debe a que los artefactos son las expresiones visibles de estructuras subyacentes que requieren un conocimiento más detallado del contexto de la organización para poder ser comprendidas en totalidad.

En el segundo nivel de la figura 2.2 encontramos los “valores y creencias compartidas” por los miembros de la organización, estos orientan el comportamiento individual y grupal, fungen también como marco de referencia para juzgar lo que es correcto y que es lo deseable; cuando una organización se enfrenta a una situación nueva o compleja, sus miembros tienden a responder con base estos valores y creencias, los cuales se debe entender que reflejan sus aprendizajes pasados y sus juicios éticos; analizar este nivel es importante ya que permite distinguir entre valores que verdaderamente se practican y aquellos que solo representan aspiraciones o que forman parte del discurso institucional.

En el nivel inferior y más profundo de la cultura organizacional se encuentran los “supuestos básicos” los cuales son creencias tan arraigadas y aceptadas que rara vez son cuestionadas; estas suposiciones son el resultado de experiencias compartidas por los miembros de la organización a lo largo del tiempo, en especial aquellas que han conducido al éxito organizacional; una vez establecido

un supuesto básico, este funciona como guía implícita para la interpretación de situaciones que se presenten, ayudando a determinar qué aspectos son importantes, como deben ser comprendidos y que respuestas deben ejecutarse; son entonces los supuestos lo que le otorga a la cultura organizacional su mayor fuerza y estabilidad, ya que son base de la estructura de la percepción, toma de decisiones y acción colectiva.

2.2.4 Modelos y teorías de cultura organizacional.

Como se ha indicado en párrafos anteriores la cultura organizacional es un elemento clave para comprender como las empresas gestionan y retienen con ellas a su talento humano; a continuación, se resumen los principales modelos teóricos, se explicara su estructura y dinámica empresa – talento humano:

2.2.4.1 Modelo de Edgar Schein.

Edgar Schein (2017) propone que la cultura organizacional se estructura en tres niveles interrelacionados que son:

- 1.- Artefactos:** elementos visibles como símbolos, rituales o espacios físicos.
- 2.- Creencias y valores adoptados:** normas y estándares explícitos.
- 3.- Suposiciones subyacentes básicas:** Creencias inconscientes que guían el comportamiento.

Su impacto en la retención del talento humano es que con base en los supuestos básicos como la valoración del equilibrio vida-trabajo se influye en la satisfacción y permanencia de los colaboradores (Schein, 2017).



Figura 5.- Modelo de cultura organizacional de Schein. (Schein, 2017).

2.2.4.2 Tipologías de Cameron y Quinn.

Cameron y Quinn (2011) definen cuatro tipos de cultura basados en dos ejes que son la flexibilidad vs. el control y el enfoque interno vs. enfoque externo:

- 1.- Clan:** Colaboración y mentoría.
- 2.- Adhocracia:** Innovación y riesgo.
- 3.- Mercado:** Competitividad y resultados.
- 4.- Jerarquía:** Estructura y proceso.

Según Cameron y Quinn (2011) las culturas tipo clan promueven la lealtad, mientras que las de mercado podrían generar rotación si no hay incentivos claros.



Figura 6.- Modelo de Competencia Valores de Cameron y Quinn. Cameron y Quinn (2011).

2.2.4.3 Dimensiones culturales de Hofstede.

Geert Hofstede (2001) identificó seis dimensiones para analizar culturas nacionales y su influencia en las organizaciones; estas dimensiones proveen un marco de tendencias al comportamiento, perspectivas y valores, mediante las cuales se puede aumentar la comprensión de contextos interculturales e interacciones entre personas de diferentes culturas.

1.- Distancia al poder: grado en que los miembros menos poderosos aceptan una jerarquía desigual.

2.- Individualismo vs. Colectivismo: orientación hacia metas personales vs. La lealtad a grupos.

3.- Masculinidad vs. Feminidad: énfasis en competencia, éxitos y logros vs. Énfasis en calidad de vida y cooperación.

4.- Evasión de incertidumbre: tolerancia al riesgo e incertidumbre.

5- Orientación a largo plazo: tendencia hacia la planificación y perseverancia vs. Orientación y corto plazo.

6.- Indulgencia vs. Restricción: grado de gratificación y disfrute de la vida vs. Estricto control de impulsos.

A continuación se encuentra la evaluación de la cultura mexicana a través del modelo de Hofstede:

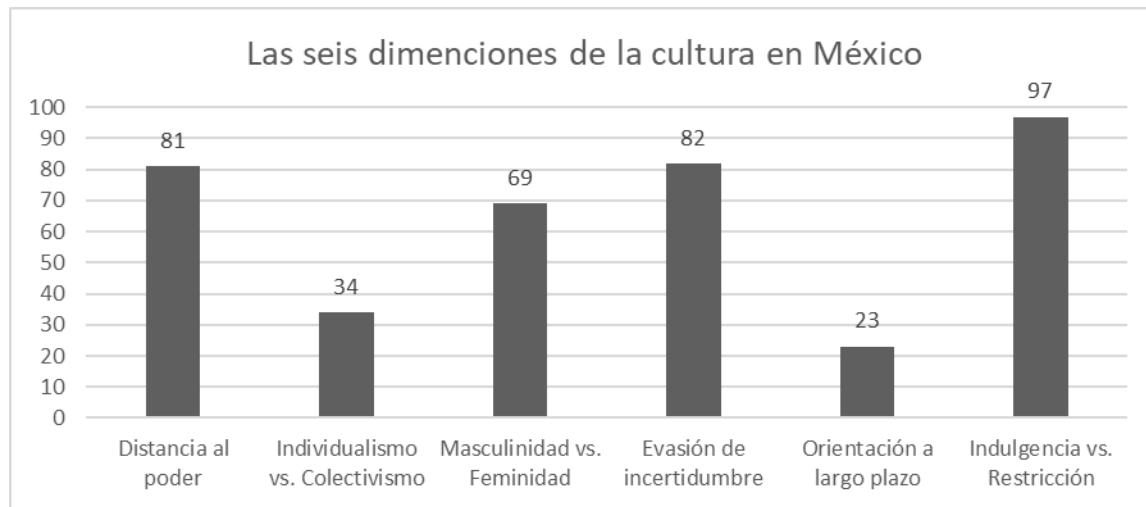


Tabla 1.- Evaluación de la cultura mexicana a través del modelo de Hofstede. Fuente website The Culture Factor.

1.- Distancia al poder: con un índice de distancia al poder de 81 de 100 puntos, México se define como una sociedad con una notable orientación jerárquica, lo que implica que su población tienden a asumir como algo normal la presencia de una estructura jerárquica en la que cada colaborador tiene un lugar definido.

Al interior de una organización, esta tendencia se manifiesta en la representación de los niveles los cuales son inherentes a la estructura del poder: como lo son la toma de decisiones centralizada, esto se traduce en que los colaboradores de ciertos niveles esperan recibir instrucciones específicas, por lo que se valora un estilo directivo en el que el líder actúa como un autócrata benevolente, combinando la autoridad con un enfoque protector hacia sus colaboradores.

2.- Individualismo vs. Colectivismo: con un índice en la dimensión de individualismo de 34 de 100 puntos, México se clasifica como una sociedad predominantemente colectivista, este rasgo cultural se refleja en el fuerte sentido de

pertenencia y compromiso que los individuos manifiestan con los grupos a los que pertenecen, como la familia nuclear, familiares secundarios o redes sociales más amplias (equipos deportivos, clubes, etc.); en este tipo de sociedades, el bienestar del grupo se sitúa por encima de los intereses individuales, las relaciones interpersonales se construyen sobre la base de la confianza, el mutuo apoyo y una cierta obligación reciproca no expresada.

En el contexto de una organización, estas características pueden ser observables en relaciones laborales las cuales son percibidas desde una perspectiva moral, comparables con las de una familia; los procesos relacionados con contrataciones y promociones en la clasificación colectivista suelen considerar los lazos del individuo con el grupo interno y, la gestión de los equipos se centra en la unidad grupal y la responsabilidad compartida.

3.- Masculinidad vs. Feminidad: Con un índice de orientación hacia el logro de 69 de 100 puntos, México se ubica dentro del espectro de las culturas catalogadas como masculinas, este tipo de sociedades valora intensamente el éxito profesional, el rendimiento individual y la competitividad; el entorno laboral está marcado por una fuerte ética del trabajo, en la cual predomina la idea de que el trabajo es una fuente de realización personal y estatus social.

Una organización con alto nivel de masculinidad cultural, los líderes actuarán con firmeza y seguridad, adoptando un estilo de liderazgo basado en la toma de decisiones y resolución de conflictos de una manera directa; el mérito, la justicia y el desempeño son pilares fundamentales que guían la evaluación del talento y la distribución de recompensas; la competencia entre colaboradores y equipos no solo es aceptada, sino que se promueve como un camino legítimo para alcanzar el éxito.

4.- Evasión de incertidumbre: Con un índice en la dimensión de evasión de la incertidumbre de 82 de 100 puntos, México se caracteriza por una marcada inclinación por contextos estructurados y previsibles, es decir que es una sociedad que prefiere evitar la incertidumbre; este alto puntuaje muestra una fuerte necesidad de minimizar la ambigüedad mediante la definición de normas claras, reglas estrictas y comportamientos estandarizados; las sociedades con este perfil muestran una baja tolerancia frente a ideas o conductas que se alejan de lo convencional, lo que podría limitar la aceptación de enfoques no tradicionales o innovadores.

En el entorno organizacional, esta orientación se manifiesta en una necesidad por establecer y seguir lineamientos, incluso cuando estos no resulten efectivos en la práctica; se valora la estructura, la precisión, la puntualidad y el cumplimiento estricto de procedimientos; el tiempo es percibido como un recurso valioso que debe ser aprovechado eficientemente, lo cual impulsa una cultura de trabajo marcada por la actividad constante y la diligencia; así mismo, la búsqueda de seguridad tanto laboral como personal se convierte en un motivador en la conducta profesional y, puede derivar en un comportamiento conservador frente al cambio o la innovación.

5- Orientación a largo plazo: con un índice en la dimensión de orientación a largo plazo de 23 de 100 puntos, México se sitúa dentro del grupo culturas normativas, es decir, es una sociedad que privilegia una visión del mundo basada en principios absolutos y verdades firmemente establecidas; las personas que viven en este tipo de sociedades tienden a otorgar un valor elevado a las tradiciones, muestran cautela frente a los cambios sociales y suelen enfocarse en la obtención de resultados inmediatos más que en planificar a largo plazo; también presentan

una tendencia limitada hacia el ahorro o la inversión a largo plazo, dando prioridad a la gratificación inmediata.

En términos organizacionales, las culturas normativas se caracterizan por mantener y reforzar normas arraigadas, percibiendo de manera negativa la transformación estructural y los modelos de pensamiento pragmáticos (de largo plazo); a diferencia de las culturas con una alta orientación al largo plazo, las cuales valoran la adaptabilidad, el aprendizaje continuo y la planificación estratégica para el futuro, las culturas normativas como la mexicana se inclinan por desempeñarse bajo una lógica tradicionalista, donde el respeto por el pasado y el deseo de obtener logros visibles a corto plazo prevalecen en la toma de decisiones.

6.- Indulgencia vs. Restricción: con un índice notablemente alto en la dimensión de indulgencia de 97 de 100 puntos, México se caracteriza con una marcada cultura orientada hacia la satisfacción de necesidades personales y el disfrute de la vida cotidiana; las sociedades con este perfil tienden a favorecer la libre expresión de sus deseos, emociones y aspiraciones, promoviendo con esto una actitud general de optimismo y bienestar.

En contextos organizacionales ubicados dentro de culturas altamente indulgentes, es común observar prácticas orientadas al bienestar individual, la satisfacción inmediata y la expresión emocional; las organizaciones tienden a fomentar ambientes flexibles, donde se prioriza la libertad personal, el disfrute del trabajo y un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal; esta se traduce en climas laborales más relajados, optimistas y emocionalmente expresivos, donde el desempeño no solo se vincula con logros tangibles, sino que también con el bienestar de los colaboradores y de esta manera, impactando tanto la vida social (comportamientos, valores y normas personales) como la organizacional.

2.2.5 Modelos contemporáneos (Denison y Kotter - Heskett).

2.2.5.1 El modelo de la Cultura y efectividad del Denison.

Es un marco integral diseñado para evaluar y mejorar la cultura organizacional con el objetivo de optimizar el rendimiento y la efectividad, está basado en una investigación que vincula cuatro rasgos culturales específicos con el éxito empresarial:

- **Misión:** este rasgo examina la claridad de los objetivos de una organización y la dirección de sus estrategias; es decir que una misión sólida y clara ayuda a las organizaciones a definir su propósito y visión a largo plazo; además les ayuda a alinear sus actividades con sus metas estratégicas, esta alineación es crucial para lograr un crecimiento sostenido y un liderazgo en el mercado.
- **Adaptabilidad:** este rasgo mide la capacidad de una organización para responder a cambios externos, como las diversas tendencias del mercado y las demandas cambiantes de los clientes. Implica aprender del entorno externo e incorporar esos conocimientos en las decisiones empresariales, las organizaciones con una alta puntuación en adaptabilidad pueden girar con agilidad en respuesta a los cambios del mercado y mantener la relevancia y la competitividad con facilidad.
- **Participación:** este rasgo se centra en la medida en que los colaboradores están comprometidos y empoderados dentro de una organización, cuando los colaboradores están comprometidos y empoderados, son más productivos, innovadores y comprometidos con el éxito de su organización. Las organizaciones con un alto nivel de participación fomentan un ambiente de trabajo colaborativo y

motivado donde sus colaboradores tienen un fuerte sentido de pertenencia y responsabilidad.

- **Consistencia:** este rasgo se refiere a los sistemas, procesos y valores fundamentales de una organización que promueven la estabilidad y la integración, asegurando que los comportamientos en toda la organización estén alineados con sus valores y objetivos. La consistencia crea una cultura organizacional cohesiva donde todos comprenden y se adhieren a las normas y prácticas establecidas, reduciendo los conflictos internos y mejorando la eficiencia.

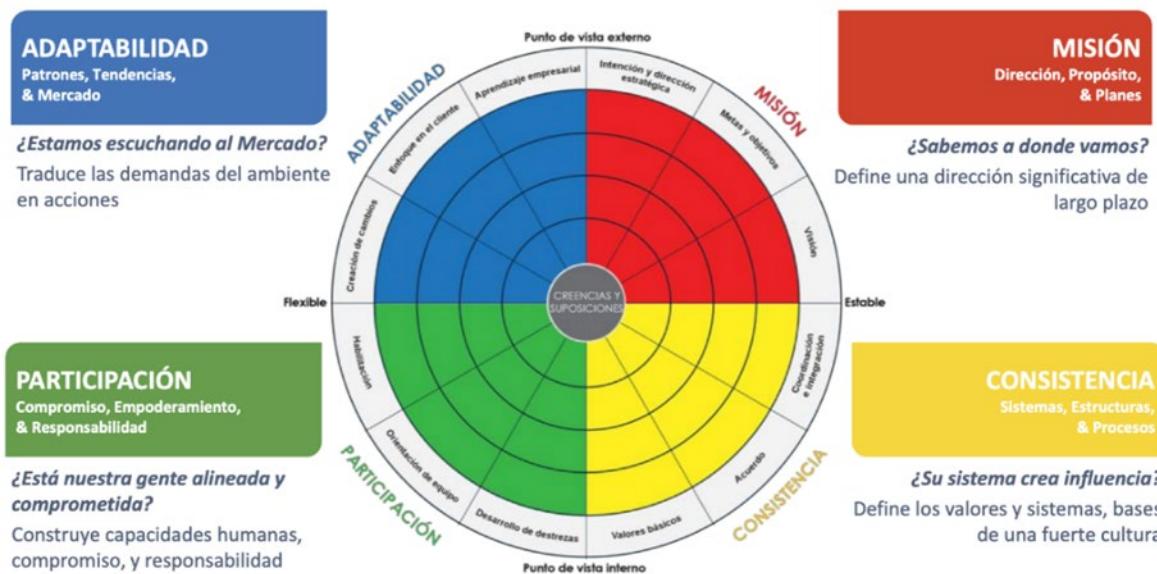


Figura 7.- El Modelo de Cultura Organizacional de Denison. Fuente Denison consulting.

El modelo de Denison también destaca la importancia de equilibrar las tensiones dinámicas dentro de la organización, estas son:

- **Enfoque Externo vs. Interno:** Un fuerte sentido de misión y adaptabilidad se centra en la efectividad externa, como la innovación y la capacidad de respuesta al mercado. Por el contrario, la participación y la consistencia enfatizan la eficiencia interna, como el rendimiento operativo y la satisfacción de los colaboradores.
- **Flexibilidad vs. Estabilidad:** Las altas puntuaciones en adaptabilidad y participación reflejan flexibilidad organizacional, que apoya la innovación y la capacidad de respuesta. Por el contrario, una fuerte misión y consistencia indican estabilidad, asegurando el enfoque y fiabilidad.

2.2.5.2 Modelo Organizacional de Kotter y Heskett.

Kotter y Heskett explora la relación entre la cultura organizacional, el desempeño empresarial y la retención del talento humano, demostraron mediante un estudio de 207 empresas durante 11 años que las culturas adaptativas (flexibles y abiertas al cambio) generan hasta 400% más crecimiento en ingresos que las culturas no adaptativas o rígidas; este modelo considera dos componentes principales:

- **Fuerza de la cultura:** esto se refiere al grado de la cohesión en valores compartidos, una cultura fuerte se caracteriza por valores, normas y creencias ampliamente compartidas y profundamente arraigados en los colaboradores, estos valores guían el comportamiento y crean un sentido de cohesión.
- **Alineación con el entorno:** esto se refiere a la capacidad de adaptarse a cambios del mercado, una cultura adaptativa es aquella que puede evolucionar en respuesta a cambios del entorno externo, como podrían ser nuevas tecnologías, demandas del mercado o expectativas de los colaboradores.

En el contexto de este modelo la cultura organizacional no solo influye en el comportamiento interno de la organización, sino que es un factor crítico para el éxito a largo plazo, este modelo suma el factor de adaptabilidad a la creencia de que un organización por tener una cultura fuerte tendrá el éxito garantizado; en el contexto de la retención del talento este modelo sugiere que una cultura alineada con las necesidades de los colaboradores y que sea adaptable a cambios externos fomentara la lealtad y reducirá la rotación.

Kotter y Heskett (1992) clasificación de la siguiente manera las culturas organizacionales según su fuerza y adaptabilidad:

Tipo de Cultura	Descripción	Impacto en Desempeño	Impacto en Retención
Fuerte y Adaptativa	Valores compartidos y capacidad de cambio.	Alto desempeño a largo plazo.	Alta retención por compromiso y oportunidades.
Fuerte pero No Adaptativa	Valores arraigados pero con resistencia al cambio.	Desempeño inicial alto pero se reduce con el tiempo.	Retención moderada y riesgo de desmotivación.
Débil y Adaptativa	Flexibilidad, pero con falta de cohesión con los valores.	Desempeño variable dependiente de la estrategia.	Retención baja por falta de identidad cultural.
Débil y No Adaptativa	Sin valores claros ni capacidad de cambio.	Bajo desempeño constante.	Alta rotación por desmotivación y desconexión.

Figura 8.- Tipos de cultura según Kotter y Heskett. Fuente, adaptación de Kotter y Heskett (1992).

2.3 Talento Humano.

2.3.1 Definición de talento humano.

El talento Humano en una organización se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes que poseen los colaboradores y que la organización gestiona como activos estratégicos; Alles (2015) señala que son el conjunto de las personas que hacen vida en la organización, con sus competencias, habilidades, conocimientos y experiencias; mientras que Chiavenato (2017) lo define como el conjunto de habilidades y capacidades que poseen las personas y que les permiten desarrollar con éxito su trabajo dentro de una organización.

En comparación con el concepto tradicional de “Recursos Humanos”, el talento humano se centra en el valor único presente y futuro que aporta cada individuo al combinar sus competencias técnicas y sus competencias blandas con la cultura y metas de la organización (Chiavenato, 2017). A diferencia del enfoque del enfoque tradicional de recursos humanos el talento humano enfatiza:

- **La singularidad:** trata a cada colaborador como un activo único e irrepetible.
- **El potencial:** habilidades desarrollables no estáticas.
- **Alquimia organizacional:** se refiere a la sinergia entre talentos individuales para crear ventajas colectivas (Davenport, 1999).

Las capacidades del talento humano son el resultado de inversiones en personal, formación, compensación y comunicación; representan las formas en que

las personas y los recursos se unen para realizar el trabajo; forman la identidad y la personalidad de la organización; son estables a lo largo del tiempo y presentar un reto mayor para ser replicados por la competencia.

Los componentes estructurales del talento humano según el modelo de Ulrich y Smallwood (2004) se compone de tres dimensiones interdependientes:

- **Competencias técnicas (Saber):** son los conocimientos específicos del rol que se desarrolla.
- **Habilidades blandas (Hacer):** son por ejemplo el liderazgo, la Comunicación, la resolución de conflictos.
- **Actitudes estratégicas (Ser):** se refiere a la adaptabilidad, al Compromiso, a la alineación cultural.

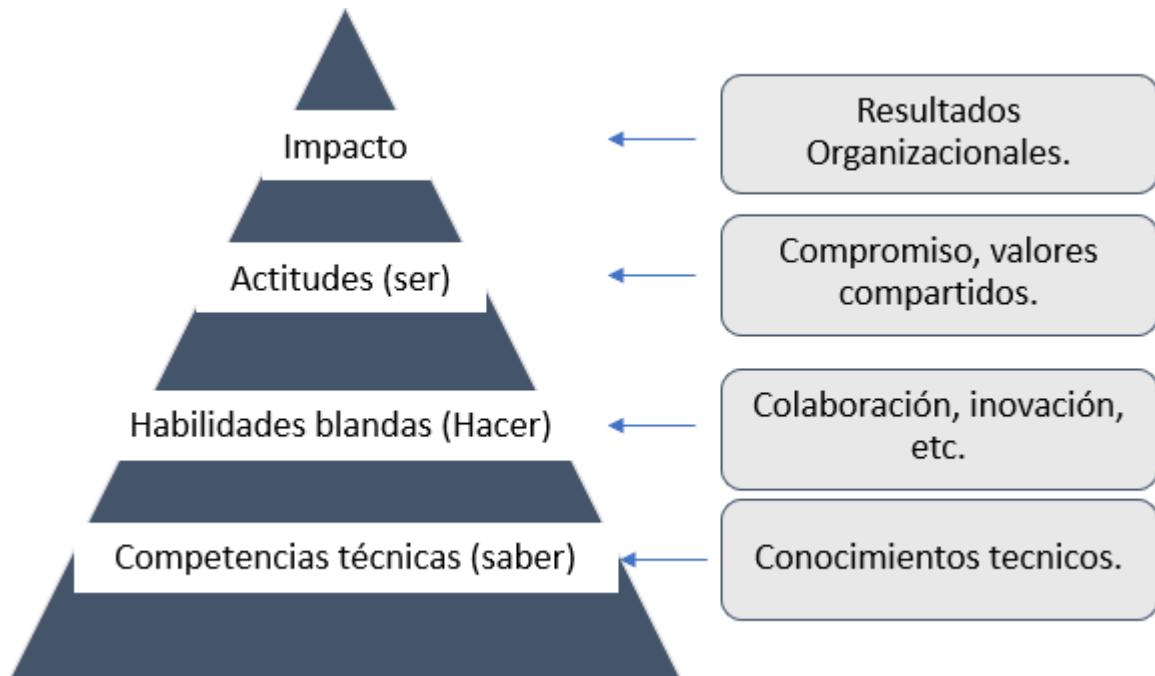


Figura 9.- Pirámide del Talento Humano. Basado en modelo de Ulrich y Smallwood (2004).

2.3.2 Gestión del talento humano.

Es un proceso por el cual se administra a las personas dentro de una organización, en palabras de Chiavenato (2017) se trata del conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con las personas; lo anterior incluyendo el reclutamiento, la selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño, su objetivo es garantizar que cada puesto cuente con la persona adecuada, en el momento preciso, optimizando el desempeño y la contribución individual (Mendoza, 2016).

La gestión integral del talento por medio de las competencias es fundamental, porque con esto se definen los perfiles y estándares que cada cargo requiere, de forma que el personal desarrolle comportamientos y habilidades precisas (Quintero, 2009); por lo tanto la gestión estratégica del talento humano se centra en procesos clave que aseguren el aporte del personal a la estrategia organizacional, es decir, tener a las personas adecuadas, con las habilidades adecuadas, en los roles adecuados, en el momento adecuado y con el costo adecuado.

El talento humano en la actualidad es sin duda el activo más vital y costoso de la organización, por lo tanto si no se planifica, mide y optimiza puede afectar los resultados de una organización; los procesos clave de la gestión son los siguientes:

- **Panificación:** en ese paso se debe plantear un plan a largo plazo que responda a los objetivos de la empresa, esto ayudara a tomar mejores decisiones sobre la gestión del talento humano.

- **Atracción:** implica atraer candidatos altamente calificados y compatibles con la cultura organizacional, en este punto se utilizan estrategias que se apoyan en la marca del empleador (employer branding) y reclutamiento por competencias (Chiavenato, 2017; Gallardo, 2013).
- **Selección:** en este paso se debe identificar, evaluar y seleccionar al talento humano más adecuado para la organización, es fundamental porque como se ha dicho esto puede influir directamente en el éxito de una organización.
- **Desarrollo:** abarca la capacitación, el coaching, los planes de carrera y el liderazgo, según Gallardo et al (2013) el desarrollo se debe personalizar según la persona y es algo que no debe generalizarse.
- **Retención:** en la actualidad el retener al talento implica construir una experiencia positiva, ofrecer oportunidades de crecimiento y establecer sistemas de compensación adecuados; Druker (1999) sostenía que las personas trabajan mejor cuando se les valora como activos y no como costo.
- **Evaluación:** es como tal la evaluación continua que se debe realizar al desempeño con la finalidad de mejorar los resultados y alinear objetivos individuales con los de la organización (Armstrong, 2020).

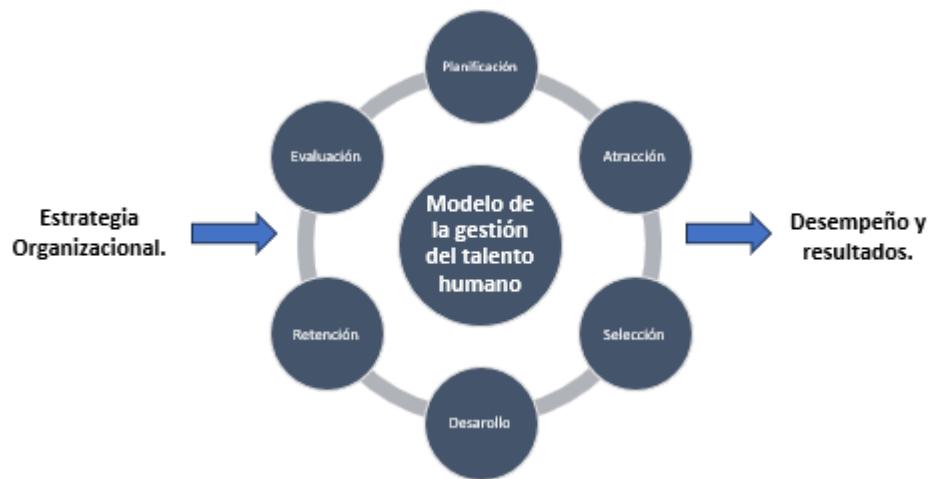


Figura 10.- *Modelo de la gestión del talento humano. Elaboración propia.*

2.3.3 Valor estratégico del talento humano.

El talento humano representa uno de los activos más valioso y estratégicos para cualquier organización, su valor estratégico se conforma en varios niveles que se muestran en la siguiente figura.

1.- Fuente de ventaja competitiva sostenible:

Recursos únicos e inimitables, de acuerdo con Barney (1991) las capacidades y conocimientos de las personas cuando son valiosas, difíciles de imitar y no sustituibles generan ventajas competitivas que perduran en el tiempo.

Adaptabilidad al cambio: Equipos formados por colaboradores con alta capacidad de aprendizaje permiten a la organización reaccionar con rapidez ante cambios del mercado o tecnológicos (Ulrich, 1997).

2.- Motor de innovación y mejora continua:

Creatividad y generación de ideas: un ambiente que potencia el talento logra que sus colaboradores propongan mejoras de procesos, nuevos productos o modelos de negocio.

Cultura de aprendizaje: La inversión en formación y desarrollo profesional fomentan la adquisición de competencias críticas, transformando el know-how individual en conocimiento para la organización (Schein, 2017).

3.- Impulsor del desempeño y la productividad.

Compromiso y motivación: Colaboradores que perciben que se les valora y que estén alineados con la misión y valores de la organización muestran mayores niveles de iniciativa, calidad de trabajo y eficiencia.

Reducción de costos operativos: Altos niveles de retención disminuyen los gastos asociados con la rotación (reclutamiento, selección y baja productividad).

4.- Fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional.

Alineamiento cultural: El talento que encaja con los valores corporativos refuerza las conductas deseadas (colaboración, excelencia y orientación al cliente).

Promotores internos de cambio: Colaboradores empoderados se convierten en agentes de mejora continua, apoyando procesos de transformación y difusión de buenas prácticas (Ulrich, 2019).

5.- Impulso de la marca empleadora.

Atracción de talento: organizaciones reconocidas por su cuidado y desarrollo del capital humano atraen con mayor facilidad a profesionales de alto nivel.

Reputación externa: Colaboradores satisfechos difunden experiencias positivas, mejorando la perfección del cliente, proveedores e inversores.

El talento humano en resumen cuando es gestionado estratégicamente pasa de ser un recurso más, para convertirse en base de crecimiento y sostenibilidad para las organizaciones; su desarrollo, motivación y retención construyen un círculo virtuoso donde la cultura corporativa se esfuerza, la innovación se promueve y las organizaciones mantienen una posición competitiva sólida y continua en el tiempo.

2.3.4 Retención del Talento Humano.

La retención del Talento Humano es una prioridad estratégica para las organizaciones, dado que una alta rotación del talento humano genera costos considerables y perdida de conocimiento, según Allen et al. (2010) son las estrategias y prácticas que las organizaciones implementan para mantener a sus colaboradores más valiosos, asegurando su compromiso y satisfacción en el trabajo; mientras que Tziner et al. (2003) lo define como las acciones que las organizaciones toman para mantener a sus colaboradores satisfechos y comprometidos, lo que es fundamental para el éxito a largo plazo de la empresa.

Los procesos de retención buscan generar un ambiente agradable en los ámbitos físicos, psicológicos y sociales para que los colaboradores se sientan motivados, comprometidos y dispuestos a permanecer en la organización; en una organización orientada a la retención, la flexibilidad, la autonomía y la valoración de las competencias individuales son tan importantes como la estructura operativa, por el contrario, modelos rígidos tienden a incrementar la rotación de las personas.



Figura 11.- Ciclo virtuoso Talento Humano - Cultura - Retención. Con base en Ulrich y Smallwood (2004).

Actualmente las estrategias de los departamentos encargados de gestionar el recurso humano incluyen planes de carrera, programas de bienestar, revisión continua del clima laboral; estudios recientes concluyen que los colaboradores abandonan sus puestos de trabajo por factores cualitativos más que por aspectos tradicionales como el salario, ahora le dan más importancia a entornos que les permitan desempeñarse con motivación, compromiso y desarrollo personal; estos resultados demuestran que los elementos intangibles (cultura, oportunidad de crecimiento y aprendizaje, reconocimiento, etc.) son igual o más importantes que los aspectos tradicionales (sueldo, políticas, etc.) en la decisión de permanecer en una organización.

El siguiente es un cuadro en el que se resumen las dimensiones culturales más relevantes y su impacto en la retención del talento humano:

Dimensión de cultura	Descripción	Impacto en la retención del talento
Valores compartidos	Principios éticos y metas comunes (misión y visión).	Generan sentido de pertenencia: los colaboradores alineados con ellos muestran mayor compromiso y lealtad.
Estilo de liderazgo	Forma en que los líderes comunican y toman decisiones.	Un liderazgo participativo y de apoyo incrementa la motivación y satisfacción laboral, lo que estabiliza la plantilla.
Clima organizacional	Percepción del ambiente laboral (respeto, confianza).	Un clima positivo (ambiente de confianza y colaboración) favorece la permanencia, mientras que un clima negativo aumenta la rotación.
Reconocimiento y desarrollo	Oportunidades de aprendizaje y recompensas internas.	Valorar y recompensar el desempeño impulsa la retención, pues los colaboradores ven perspectivas de crecimiento dentro de la empresa.
Bienestar y flexibilidad	Equilibrio trabajo-vida, beneficios sociales.	Facilita la permanencia al atender necesidades personales de los trabajadores, reduciendo el estrés y el ausentismo.

Tabla 2.- Dimensiones culturales relevantes y su influencia en la retención del talento.

Los elementos y aspectos mencionados previamente muestran que la retención no depende únicamente de la remuneración económica, sino que también depende de aspectos culturales y psicológicos; de hecho la calidad de vida laboral (horarios flexibles, ambiente seguro, etc.) tienen un efecto directo en la motivación, atracción y retención de talento humano.

3. METODOLOGÍA

3.1 Metodología de la investigación

La metodología de esta investigación es descriptiva y tiene como base un enfoque cualitativo de tipo exploratorio, con lo cual se analizara cual es el impacto e influencia de la cultura organizacional en la retención del talento humano.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño metodológico corresponde a un estudio de casos múltiples, para examinar de manera cualitativa tres unidades de negocio, seleccionadas con base en su clasificación por la gestión de su talento humano con base en su cultura organizacional, este diseño permite la identificación de patrones en las prácticas culturales de las organizaciones.

3.3 Instrumentos a trabajar

Para el desarrollo de la investigación se emplearon como base instrumentos de recolección de datos orientados al análisis documental en línea, el principal recurso metodológico fue la búsqueda y revisión sistemática de información publicada en internet, específicamente en clasificaciones y reportes de casas evaluadoras que incluyeran información sobre la satisfacción de colaboradores y cultura organizacional como Forbes, Great Place to Work, Comparably, entre otras fuentes reconocidas a nivel nacional e internacional.

Estas fuentes proporcionaron datos actualizados al año 2024, lo que permitió estructurar la información de manera que fueran comparables los resultados en términos de satisfacción del personal, ambiente y cultura organizacional y retención del talento.

3.4 Población

En esta investigación, la población objetivo se compuso por empresas líderes en gestión del talento humano con una evaluación alta en su cultura organizacional, específicamente se consideró población a las empresas que recibieran reconocimientos por sus buenas prácticas, por su alto nivel de satisfacción en cuanto a cultura organizacional y bajas tasas de rotación.

3.5 Muestra: Subconjunto de la población

La muestra está compuesta por tres empresas seleccionadas de manera intencional, con base a los siguientes dos parámetros: reconocimiento por buena cultura organizacional y alto índice de retención de talento; esta muestra permitió profundizar en casos representativos que aportan información relevante para el objetivo de la investigación.

4. RESULTADOS

La cultura organizacional se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales para el éxito sostenido de las empresas, sin embargo, en un entorno que cambia día a día esto no es suficiente, también se debe contar con recursos tecnológicos y estrategias que den soporte a la actividad de la organización, un pilar igual de importante se construye con las personas, en la forma en que interactúan, comparten valores y asumen responsabilidades, lo que determina el desempeño y la capacidad de adaptación de la organización a largo plazo.

Como se ha comentado en los capítulos anteriores, una cultura interna sólida no solo impulsa la innovación y el compromiso, sino que también influencia directamente en la retención del talento humano; mantener motivados y comprometidos a los colaboradores clave, evita rotaciones costosas y garantiza la continuidad del conocimiento dentro de la empresa.

Mediante el análisis de casos de éxito, se identificara como algunas compañías han construido y mantenido culturas organizacionales que potencian el talento de sus colaboradores y fomentan su permanencia en la organización; cada uno de los siguientes casos ilustra la manera en que una cultura organizacional positiva se traduce en ventajas competitivas.

4.1 Google.

A Google Inc. fue fundada en 1998 por Larry Page y Sergey Brin, bajo la visión de organizar la información mundial y hacerla universalmente accesible y útil, desde sus inicios los cofundadores concibieron la cultura interna como un activo estratégico que debía reflejar los valores de innovación, apertura y experimentación; en lugar de adoptar estructuras jerárquicas tradicionales, optaron por un entorno más horizontal, en que la colaboración y la curiosidad intelectual fueran el eje central de la toma de decisiones y la gestión del talento.

Google priorizo la incorporación de ingenieros de software que comparten no solo habilidades técnicas avanzadas, sino también la pasión por participar en la resolución de problemas difíciles y, la disposición de trabajar en proyectos de alto impacto social. A continuación se enlistan valores y fundamentos culturales que han propiciado el éxito de Google:

1. Misión clara y aspiracional: “organizar la información del mundo y hacerla accesible para todos” no solo fue un eslogan sino que sirvió como brújula interna para orientar cada proyecto, decisión de contratación y línea de producto; esta claridad de propósito genero un sentido de pertenencia que alineo a colaboradores o en este caso googlers de distintos niveles y disciplinas.

2. Googleness: termino que internamente agrupa competencias blandas como la humildad intelectual, la empatía y la predisposición a aprender, Google coloco estas competencias por sobre las habilidades técnicas; durante el proceso de selección se prioriza la evaluación de rasgos de curiosidad, colaboración y

adaptabilidad, buscando perfiles capaces de prosperar en entornos ambiguos y cambiantes.

3. Orientación al usuario y agilidad: aunque la cultura promueve la experimentación, siempre se anclaba en hipótesis concretas que atendieran las necesidades de los usuarios, los equipos de producto trabajan iterativamente con entregas frecuentes y retroalimentación constante, lo cual promovía la responsabilidad tanto colectiva como individual y a su vez el aprendizaje continuo.

4. Transparencia y comunicación abierta: Google estableció mecanismos de consultas y reportes regulares donde el equipo directivo respondía preguntas de cualquier googler, esta práctica reduce la brecha informativa entre niveles y reforzaba la confianza interna.

Entre las buenas prácticas y programas clave para atraer, retener y desarrollar al mejor talento, Google implementó lo siguientes:

1. Espacios de trabajo flexibles y campus diseñado para la interacción:
El Googleplex en Mountain view se concibió para fomentar encuentros informales, entre las espacios se encuentran áreas de juego, salas de descanso, comedores, etc. Todos estos espacios tienen la finalidad de romper las barreras físicas y psicológicas, propiciando la colaboración espontánea entre los googlers.

2. Programa “20% rule time policy”: se refiere a que Google le permite a sus googlers destinar el 20% de su tiempo de trabajo a proyectos o iniciativas

personales sin tener una supervisión directa de la compañía, de esta práctica nacieron productos como Gmail y Ad Sense.

3. People Operations y decisiones basadas en datos: Google mediante encuestas anuales llamadas Googlegeist realiza análisis de rotación, métricas de compromiso y datos de desempeño, con esta información en equipo de gestión del talento humano desarrolla políticas concretas que van desde mentorías hasta ajustes en los beneficios que ofertan; de este modo las decisiones se fundamentan en evidencia cuantitativa y cualitativa.

4. Programas de formación y grupos de aprendizaje: Google creó plataformas internas como G2G (googler to googler) donde sus colaboradores podían impartir talleres sobre temas técnicos o de gestión, además ofrecen cursos regulares en liderazgo y habilidades interpersonales, reforzando el concepto de aprendizaje continuo y protegiendo al talento de quedar rezagados en un mercado dinámico como lo es en el que participa Google.

5. Beneficios y bienestar integral: Entre los beneficios se encuentran las comidas y snacks gratuitos, guarderías en campus, asesoría financiera, acceso a gimnasios, así como horarios flexibles y políticas de licencias parental generosas; estas prestaciones no se dirigían exclusivamente a complacer sino que apuestan por mantener el bienestar físico, mental y emocional de los googlers, reduciendo estrés y buscando fomentar el aumento de la productividad de manera sostenida.

Como se mencionó en el párrafo anterior, estos valores, prácticas y programas no están destinados a complacer, estos tienen una fin más profundo e

importante para la organización, el impacto en la retención del talento humano y con ello de la capacidad de la innovación se basa en lo siguiente:

1. Baja tasa de rotación voluntaria: al tener misiones significativas, oportunidades de crecimiento y espacios donde se promueve la creatividad, Google reporta históricamente tasas de rotación por debajo del promedio de la industria tecnológica, esta retención del talento clave reduce el costo de reemplazo y mantiene la memoria organizacional.

2. Rápida generación de prototipos y productos disruptivos: la política del 20% de tiempo y una estructura de equipos ágil les permiten lanzar nuevas funcionalidades y servicios con ciclos de desarrollo de semanas en lugar de meses; de hecho, informes internos demuestran que más del 30% de las innovaciones relevantes surgieron de iniciativas creadas por googlers y no por el equipo directivo.

3. Cultura de seguridad psicológica: Google enfatiza la tolerancia al error esto como parte del proceso de aprendizaje, esto incentiva a los equipos a asumir riesgos calculados; de acuerdo con informes internos más del 85% de los googlers se sentían con libertad para expresar ideas contrarias o señalar problemas sin temor a represalias, esto potencia la calidad del debate de ideas y la identificación temprana de fallos.

4. Alineación entre estrategia y cultura: la gestión del conocimiento se apoya en plataformas de colaboración internas así como de espacios para comunicación bidireccional, logrando con esto que la innovación no quedara fragmentada; esta capacidad de compartir rápidamente hallazgos técnicos y

lecciones aprendidas contribuyó a que Google pudiera escalar operaciones sin sacrificar su agilidad.

Con base en lo revisado en los párrafos anteriores Google ha podido posicionarse como una empresa líder en la rama de la tecnología, algunos de sus logros destacados son los siguientes:

1. Desempeño financiero y liderazgo de mercado: para 2024, Google mantuvo un 92% de participación aproximadamente en las búsquedas en internet, con ingresos anuales que superan los doscientos sesenta mil millones; si bien estos resultados son resultado de múltiples variables, la cultura organizacional robusta se menciona en informes anuales como un factor crítico para sostener márgenes de beneficio elevados y para poder adaptarse a disruptivas regulatorias y tecnológicas.

2. Reconocimientos externos: durante más de una década, Google se ha posicionado de forma constante entre los primeros puestos de rankings como el de las “100 mejores compañías para trabajar” y “Los mejores lugares para trabajar (Great Place to work)”, validando con esto que sus políticas de cultura organizacional generan no solo satisfacción interna sino también resultados tanto tangibles como intangibles para la compañía.

3. Transferencia de buenas prácticas a otras unidades de negocio: más allá del área de negocio de las búsquedas por internet, las divisiones de YouTube, Android y Cloud replicaron los principios culturales, equipos autónomos, experimentación rápida y enfoque en datos; esto permitido por ejemplo que productos como Google Cloud se posicione como competidores sólidos en

ambientes de infraestructura basadas en la misma cultura organizacional que Google.

En resumen Google es un caso ejemplar en la construcción de una cultura organizacional que combina autonomía, experimentación, datos y bienestar integral que se traducen en innovaciones disruptivas, retención de talento y ventajas competitivas sostenibles; las múltiples evidencias tanto cualitativas como cuantitativas respaldan la idea de que invertir en la cultura interna no es un lujo, sino una necesidad estratégica.

4.2 HubSpot.

Es una plataforma de software de marketing de atracción dirigida a pequeñas y medianas empresas, fundada en 2006 por Brian Halligan y Dharmesh Shah; desde su origen sus fundadores establecieron una visión distinta de cómo debería funcionar una empresa de tecnología, con una cultura organizacional centrada en la empatía, la autonomía y la transparencia.

HubSpot fue creada en una época donde la retención del talento en tecnología comenzaba a ser un gran desafío, por lo que la compañía decidió desde el inicio por crear una experiencia para el colaborador tan innovadora como lo era para sus clientes, su modelo de cultura esta publicada en un documento llamado “Culture Code” el cual es de acceso público, con lo cual buscan reflejar su compromiso con la coherencia entre el discurso y la práctica; los siguientes son los valores declarados y sus fundamentos culturales:

1. HEART: HubSpot resume sus valores clave en el acrónimo HEART (Humble, Empathetic, Adaptable, Remarkable, Transparent), esta combinación de habilidades blandas y principios, guían las contrataciones, las promociones, la comunicación interna y las decisiones estratégicas; la empresa prioriza por equipos humildes, empáticos y adaptables, capaces de entregar resultados notables sin dejar de ser humanos y transparentes.

2. Cultura como producto vivo (Culture Code): como se mencionó en un párrafo anterior, HubSpot creo un documento público que evoluciona con la organización, este Culture Code se actualiza regularmente, basado en cuestiones

internas y aprendizajes, más que una declaración aspiracional, es una guía práctica sobre como trabajar, liderar y colaborar dentro de la empresa.

3. Autonomía con responsabilidad: uno de los principios más citados es “Use Good judgment”, en lugar de procesos rígidos o supervisión intensa, se fomenta que los colaboradores tomen decisiones informadas, con autonomía, pero siempre alineados a los valores de la empresa.

4. Flexibilidad radical: HubSpot promovía modelos de trabajo remoto y flexible, pero tras la pandemia formalizo tres estilos de trabajo que son remoto, híbrido y oficina, permitiendo que cada colaborador elija su modalidad según sus preferencias y estilo de vida.

En el caso de HubSpot sus prácticas y programas clave se enfocan en fomentar una organización saludable y coherente para generar una ventaja competitiva tan poderosa como la tecnología misma, algunas de esas prácticas y programas son los siguientes:

1. Trabaja desde cualquier lugar y horarios flexibles: la compañía no solo acepta, sino que promueve entornos de trabajo remotos con tecnología adecuada, reuniones asincrónicas y confianza plena en la responsabilidad individual, esto amplia la base de talento sin estar limitado por ubicación geográfica.

2. Gestión de personas (People Ops) y decisiones basadas en datos: al igual que en el caso de Google, HubSpot utiliza encuestas internas para medir el clima organizacional, bienestar y compromiso; las métricas no usan como

diagnóstico, sino como base para rediseñar políticas internas que pongan a las personas en primer lugar, garantizar que tengan las herramientas, recursos y el apoyo necesario para prosperar.

3. Charlas Hub (HubTalks) y cultura de comunicación abierta: HubSpot organiza sesiones mensuales donde los líderes presentan resultados y responden preguntas abiertas de los colaboradores, este nivel de accesibilidad fomenta un entorno de confianza y participación real.

4. Programas de aprendizaje y desarrollo: HubSpot invierte fuertemente en la formación continua mediante plataformas internas, sesiones en vivo y mentorías; cada colaborador tiene acceso a un presupuesto para su desarrollo profesional que puede utilizar de forma libre.

5. Inclusión y permanencia: HubSpot ha implementado programas enfocados en diversidad, equidad e inclusión, incluyendo grupos de afinidad, prácticas de contratación ciega, métricas de progreso de representación femenina y de minorías.

El impacto en la retención del talento humano mediante los valores, prácticas y programas implementados por HubSpot son los siguientes:

1. Altos niveles de satisfacción y permanencia: HubSpot ha sido consistentemente reconocida como una de las mejores empresas para trabajar (Glassdoor y Great Place to Work), lo cual está directamente relacionado con sus políticas flexibles, por su respeto al equilibrio vida-trabajo y la claridad cultural; esto

hace que las tasas de rotación estén por debajo de la media de la industria tecnológica.

2. Innovación en la experiencia del cliente: la autonomía de los equipos fomenta una cultura de prueba y error, muchas funciones del software de HubSpot han sido creadas por propuestas de equipos de primera línea y necesariamente por el equipo directivo.

3. Seguridad psicológica como motor de productividad: las políticas de liderazgo empático y los canales de retroalimentación anónima generan un ambiente donde los colaboradores se tienen cómodos dando ideas, cometiendo errores y aprendiendo de ellos.

4. Escalabilidad con coherencia cultural: a pesar que HubSpot a multiplicado su tamaño desde su fundación ha logrado mantener su esencia cultural, esto se debe a un proceso de integración cultural proactivo, donde cada nuevo colaborador pasa por un programa llamado “HubSpotting”, el cual refuerza la filosofía de trabajo desde el primer día.

Considerado lo anteriormente expuesto, HubSpot es una empresa que da prioridad a la transparencia y al empoderamiento de sus colaboradores, con lo cual busca generar una base que le permita alcanzar sus objetivos, algunos de sus resultados y evidencias de éxito son los siguientes:

1. Desempeño financiero sólido y crecimiento sostenible: HubSpot ha logrado un crecimiento constante de ingresos año con año y, ha expandido su base

de clientes en más de 180 países, su modelo de negocio ha demostrado ser resiliente y escalable.

2. Reconocimientos externos y marca empleadora fuerte: la empresa ha sido listada repetidamente en el top 5 de Glasdoor y Best Place to Work, ha sido también galardonada por su cultura inclusiva, liderazgo ético y clima laboral, posicionándose como referente de gestión humana en tecnología.

3. Alineación entre experiencia del cliente y del colaborador: una de las claves del éxito de HubSpot es que aplica internamente los mismos principios que recomienda a sus clientes (escuchar, adaptarse y crear valor real), esto ha permitido que tanto clientes como empleados se conviertan en promotores de la marca.

El análisis del caso de HubSpot nos permitió observar una organización con una cultura sólida, centrada en valores humanos y prácticas coherentes, que genera un entorno altamente productivo, innovador y atractivo para el talento humano; su enfoque estratégico hacia la experiencia del colaborador no solo ha facilitado la retención de su talento humano, sino que también ha influido directamente en la satisfacción del cliente, en resumen, HubSpot demuestra que una cultura organizacional bien gestionada no es un accesorio, sino un motor integral de éxito empresarial sostenible.

4.3 Elsevier.

Elsevier es una editorial y empresa de análisis de información global, proveedora mundial de información académica y es líder en el mundo de la ciencia y la salud; a lo largo de su historia ha evolucionado desde una editorial tradicional a una empresa global de análisis de datos y servicios digitales, especializada en ciencia, tecnología y salud; con presencia en más de 180 países y cuenta con más de 8,000 colaboradores; fue fundada en 1880 en los Países Bajos y actualmente forma parte del grupo RELX el cual es un conglomerado de información global.

Durante los últimos años Elsevier ha enfrentado transformaciones profundas relacionadas con la digitalización, el movimiento de acceso abierto y, la creciente necesidad de atraer y retener talento especializado en ciencia, tecnología, análisis de datos y ética de la información; en este contexto su cultura organizacional ha sido un eje central para sostener la innovación y el posicionamiento estratégico, a continuación se encuentran los valores y fundamentos culturales que los han impulsado en su éxito:

1. Propósito claro: empoderar a los investigadores y mejorar las resultados en salud y ciencia: Elsevier promueve una misión profundamente conectada con el impacto social y el conocimiento, “ayudar a los profesionales de la ciencia y la salud a avanzar en la investigación, mejorar la educación y facilitar la toma de decisiones basadas en evidencia”.

2. Ética, integridad y responsabilidad científica: en su cultura corporativa, Elsevier promueve una fuerte orientación hacia la integridad, la transparencia y responsabilidad en el uso y publicación de datos científicos; esto se

traduce en protocolos internos éticos, códigos de conducta rigurosos y una política de revisión por pares.

3. Diversidad, equidad e inclusión: Elsevier ha declarado su compromiso con el respeto a la diversidad de género, raza y pensamiento, también ha implementado políticas activas de inclusión; uno de sus informes anuales mide explícitamente el progreso en términos de representación y equidad.

4. Cultura basada en el conocimiento y el aprendizaje continuo: el entorno laboral está altamente orientado al desarrollo intelectual, la investigación y la capacitación permanente; esto se refleja tanto en la oferta interna de formación como en los espacios para el intercambio interdisciplinario.

Sumado a los valores, Elsevier implementa una serie de prácticas y programas clave que tienen por objetivo fomentar la innovación, mejorar prácticas educativas, etc. a continuación se desglosan algunas de estas prácticas:

1. Academia de Investigadores de Elsevier: esta es una plataforma de formación para científicos, revisores y editores; internamente esta plataforma también se utiliza para capacitar a colaboradores en temas técnicos y éticos relacionados con la edición científica, el análisis de datos y el uso responsable de la inteligencia artificial.

2. Flexibilidad laboral y bienestar: Elsevier promueve modalidades de trabajo hibridas y flexibles, combinadas con programas de bienestar emocional,

conciliación de vida-trabajo y apoyo al cuidado familiar; esto ha permitido retener al talento global y favorecer la inclusión.

3. Liderazgo basado en propósito: Elsevier ha trabajado activamente en el desarrollo de una cultura de liderazgo responsable, centrada en el impacto del trabajo científico y editorial, más allá de las metas comerciales; esto fortalece el compromiso y sentido de propósito de los equipos.

4. Indicadores de diversidad y salud organizacional: La compañía pública regularmente reporta de sostenibilidad que incluyen datos sobre satisfacción laboral, brechas de género, inclusión y balance de representación en posiciones de liderazgo; estas métricas son utilizadas para rediseñar políticas de talento con base en información cuantitativa y cualitativa.

Como resultado de los valores, fundamentos, prácticas y programas, el talento humano de Elsevier se ve beneficiado con un entorno que propicia el desarrollo tanto profesional y bienestar personal, algunos puntos claves para la retención del talento humano e innovación en Elsevier son los siguientes:

1. Atracción y fidelización de talento técnico y científico: la conexión con la comunidad investigadora internacional y la reputación ética de la organización actúan como atractivos naturales para talentos especializados; a su vez los programas de desarrollo y aprendizaje continuo promueven la permanencia del talento humano.

2. Innovación en productos y plataformas digitales: Elsevier ha transformado su modelo de negocio hacia análisis de datos e inteligencia artificial; plataformas como Scopus, ScienceDirect o ClinicalKey han sido posibles gracias a la colaboración transversal y la cultura de innovación interna.

3. Reconocimiento del trabajo significativo y propósito compartido: los colaboradores de Elsevier reportan una fuerte conexión con la misión social de la empresa, lo que incrementa la motivación intrínseca y reduce los niveles de rotación; el sentido de contribuir a la ciencia y salud se convierte en un factor clave de fidelización del talento humano.

4. Cultura de mejora continua y agilidad organizacional: la cultura de Elsevier ha favorecido la adopción temprana de nuevas tecnologías, la apertura a modelos colaborativos y la resiliencia en un entorno altamente cambiante; esto ha sido clave para mantenerse como líder en su sector.

Ahora en el sentido de la organización, está también obteniendo resultados benéficos que la acercan a cumplir sus metas comerciales con base en su cultura organizacional, algunos de sus resultados y evidencias de éxito son los siguientes puntos:

1. Reconocimiento como empleador responsable: Elsevier ha sido reconocido por entidades como Great Place to Work en diversas sedes y ha obtenido altos puntajes en el índice de equidad de género.

2. Impacto global de sus productos: sus plataformas digitales tienen millones de usuarios en todo el mundo y son fuente principal de acceso a su conocimiento académico, clínico y técnico; la confianza en sus contenidos está directamente relacionada con su cultura editorial rigurosa.

3. Resultados financieros sostenibles: Elsevier ha logrado mantener una rentabilidad sólida mientras avanza hacia modelos más abiertos sin comprometer su viabilidad financiera ni su impacto social.

El caso Elsevier representa un modelo singular de como la cultura organizacional puede convertirse en un motor de innovación ética, retención de talento altamente especializado y sostenibilidad estratégica en una industria basada en el conocimiento; su compromiso con la integridad científica, el desarrollo profesional y el impacto social ha permitido que la empresa se mantenga como líder global, adaptándose a los retos del entorno digital sin perder su esencia editorial; en contextos donde el valor intangible del talento y la confianza son críticos, su cultura organizacional toma relevancia no solo como una ventaja, sino como un pilar indispensable del éxito empresarial.

4.4 Propuestas para la retención de talento en función de la cultura organizacional.

Como se ha podido observar en el texto de esta tesis, la retención del talento humano clave debe ser considerado como un objetivo estratégico para las organizaciones, sobre todo porque en la actualidad la participación de las empresas se da muchas veces en un entorno globalizado, competitivo y altamente dinámico; diversas investigaciones han demostrado que una cultura organizacional sólida, coherente y orientada a las personas puede ser un factor decisivo en la fidelización del capital humano (Chiavenato, 2017; Robbins et al, 2020); en este contexto los casos estudiados de Google, HubSpot y Elsevier permiten identificar buenas prácticas que vinculan de forma efectiva los valores organizacionales con el compromiso, la satisfacción y la permanencia del talento humano clave.

Con base en la literatura utilizada en esta tesis y, el estudio de las tres organizaciones del capítulo anterior, se propone el siguiente modelo el cual busca propiciar la permanencia del talento humano en una organización, este modelo se centra en cuatro pilares los cuales son propósito compartido, liderazgo empático, desarrollo continuo y cultura del bienestar e inclusión; estos pilares se desarrollan a continuación como una propuesta aplicable a organizaciones que buscan consolidarse mediante una ventaja competitiva basa en la gestión eficaz de su talento.

1. Propósito compartido: establecer y comunicar un propósito organizacional claro, con sentido social y ético, integrado a las tareas cotidianas de cada rol; además de incorporar mecanismos de retroalimentación que permitan al talento humano visualizar el impacto de su trabajo; esto con el objetivo de generar

como resultado un fuerte vínculo emocional entre el colaborador y la misión de la empresa.

2. Liderazgo empático: desarrollar programas de liderazgo centrado en valores que capaciten a líderes en habilidades humanas, gestión emocional y comunicación transparente; estableciendo indicadores que midan la coherencia entre discurso y práctica, para reforzar la credibilidad de la cultura; lo anterior con la finalidad de crear entornos de confianza que favorezcan la permanencia del talento humano.

3. Desarrollo profesional y aprendizaje continuo: implementar una estrategia de aprendizaje organizacional continua, que contemple itinerarios personalizados de desarrollo, mentoría interna, plataformas digitales de capacitación y, reconocimiento del conocimiento compartido entre pares; contar con rutas claras de aprendizaje, formación técnica y plan de carrera favorecen la retención al ofrecer oportunidades reales de desarrollo dentro de la organización.

4. Cultura del bienestar, flexibilidad e inclusión: establecer una cultura integral que combine beneficios tangibles (horarios flexibles, espacios de esparcimiento, licencias parentales) con acciones simbólicas (tipo de liderazgo, comunicación, etc.) que refuerzen la pertenencia y la seguridad psicológica; esto hace que los colaboradores se conviertan en promotores de la marca (empresa) y por tanto la misma tenga una exposición positiva incrementando su imagen de marca y, con esto reteniendo y atrayendo nuevos talentos.

Este modelo propuesto busca ser la base para generar una cultura organizacional coherente, viva y alineada con los valores de una organización, las

aspiraciones y necesidades de las personas; este modelo es una guía práctica y adaptable para organizaciones que aspiran a no ser solo empleadores competitivos sino que también aspiren a ser espacios de crecimiento humano y profesional.



Figura 12.- Modelo de retención del talento humano. Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Las personas, el talento humano, las organizaciones y la cultura organizacional son temas sumamente bastos, de los cuales un investigador podría dedicar su vida como lo han hecho varios de los autores utilizados en esta tesis, con estas palabras inicio las conclusiones del marco teórico y planteamiento del problema; como se ha podido observar, se tiene evidencia bibliográfica y evidencia tangible sobre la importancia de la cultura organizacional como un factor determinante en la retención del talento humano dentro de una organización; la cultura se manifiesta mediante los valores compartidos, el estilo de liderazgo, los canales de comunicación y dinámicas de reconocimiento, los cuales propician la generación de un entorno psicosocial y profesional en que los colaboradores se desarrollan profesional y personalmente.

Cuando la cultura organizacional está orientada hacia la confianza, la transparencia y la búsqueda de mejora continua, los colaboradores perciben un ambiente que reconoce su aporte profesional y humano, obteniendo como resultado la reducción de la rotación e incrementando la lealtad organizacional; con base en la revisión de los casos de éxito estudiados se observó que si bien cada empresa opera en diferentes mercados con sus propias dinámicas, el punto de central del éxito de cada una de ellas es su cultura organizacional, el clima de apoyo y su orientación hacia su talento humano las hace de un activo estratégico para mantener su éxito de una manera continua a través del tiempo.

Por el contrario organizaciones con una cultura rígida, inconsistente o desconectadas de las necesidades de los colaboradores generan desconexión y desmotivación, con lo cual elevan la tasa de salida de su talento humano, enfrentando con esto dificultades y retos como lo son la perdida de conocimientos,

habilidades y generando no solo gastos para suplir al colaborador sino también mermando su capacidad de reacción de mercado.

Por lo tanto, la cultura organizacional actúa como el cimiento sobre el cual se construyen los niveles de satisfacción y compromiso de los colaboradores, para que las buenas prácticas mencionadas alcancen resultados sostenibles, es indispensable que el equipo directivo demuestre un liderazgo genuino en la implementación de cambios culturales y que fomenten el establecimiento de mecanismos de monitorio continuo que permitan ajustar las estrategias de retención a medida que evolucionan las necesidades internas y las condiciones del entorno externo; de este modo la organización no solo mitigara los costos asociados a la perdida de talento, sino que en el camino consolidara una ventaja competitiva basada en un capital humano comprometido, innovador y alineado con los valores de la organización.

a) Se cumple la hipótesis (sí, no, porqué)

Con base en la conclusión, es posible afirmar que la hipótesis de esta tesis se cumple; se planteó que las organizaciones que cuenten con una cultura organizacional percibida por el talento humano como buena y que privilegien la recompensa, el reconocimiento al desempeño, planes de carrera, comunicación bidireccional así como valores claros, presentaran un porcentaje mayor de retención de su talento humano; los resultados obtenidos de los análisis realizados confirman esta hipótesis, las empresas que se estudiaron no solo lideran las clasificaciones en cuanto a cultura organizacional sino que también son líderes en sus mercados y este éxito esta cimentado en gran medida por las personas que conforman a cada una de ellas.

b) Responde a los objetivos/pregunta de investigación (sí, no, porqué)

Con base en los resultados obtenidos se puede determinar que tanto el objetivo general como la pregunta de investigación fueron respondidos de manera positiva, en esta tesis se muestra evidencia teórica y empírica, que refuerza la correlación planteada entre cultura organizacional y retención del talento humano, dentro de los resultados se generó un modelo que puede ser tomado por empresas interesadas en reducir su índice de rotación mediante el fortalecimiento de su cultura organizacional.

REFERENCIAS

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.06.002>

Alles, M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). Changing organizational culture: Cultural change work in progress. Routledge.

Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15.^a ed.). Kogan Page.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass.

Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*.
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>

Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano. McGraw-Hill

Davenport, T. H. (1999). Human Capital: What It Is and Why People Invest It. Jossey-Bass.

Denison, D. R., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2004). Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy. Jossey-Bass.

Denison Consulting LLC. (n.d.). Introduction to the Denison Model.

<https://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf>

Elsevier. (2023). Corporate Responsibility Report 2023.

<https://www.elsevier.com/about/corporate-responsibility>

Elsevier. (2024). Culture and Inclusion at Elsevier.

<https://www.elsevier.com/about/inclusion-and-diversity>

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work? Human Resource Management Review. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>

Gallup. (2017). State of the American workplace. <https://www.gallup.com>

Glassdoor. (2023). Best Places to Work 2023.

https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm

Great Place to Work. (2023). HubSpot – Great Place To Work® Profile.

<https://www.greatplacetowork.com/certified-company/1000225>

Harvard Business Review. (2018). How HubSpot Built a Successful Company Culture from the Ground Up. <https://hbr.org/2018/07/how-hubspot-built-a-successful-company-culture>

Harvard Business Review. (2019). How Data-Driven Companies Like Elsevier Are Reshaping Scientific Publishing.

<https://hbr.org/2019/07/data-driven-publishing>

Herrera, M. (2022). El Talento Humano en las Organizaciones. Unidades de Apoyo para el Aprendizaje. CUAIEED/Facultad de Estudios Superiores Iztacala-UNAM

Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2nd ed.). SAGE Publications.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

HubSpot. (2024). Culture Code. <https://www.hubspot.com/company/culture>

Humansmart. (2024). How can organizational culture and values influence talent retention strategies?.

<https://humansmart.com.mx/en/blogs/blog-how-can-organizational-culture-and-values-influence-talent-retention-strategies-54188>

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.

Koval'zhina, L. S., Saitmamatova, E. A., & Yurko, V. A. (2024). Corporate culture: institutional regulation and practical implementation experience. *Sociodinamika*. <https://doi.org/10.25136/2409-7144.2024.4.70367>

LibreTexts Español. (s.f.). 15.2: Comprender la cultura organizacional. En Libro: Comportamiento Organizacional.
https://espanol.libretexts.org/Negocio/Gerencia/Libro%3A_Comportamiento_Organizacional/15%3A_Cultura_Organizacional/15.2%3A_Comprender_la_cultura_organizacional

- McKinsey & Company. (2022). The role of purpose in the workplace.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/purpose>
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5794127>
- Microsoft. (2025). 2025: The year the frontier firm is born. Microsoft WorkLab. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/2025-the-year-the-frontier-firm-is-born>
- Mobley, W. H. (1982). Employee turnover: Causes, consequences, and control. Addison-Wesley.
- Morgan, B. (2018, February 23). The un-ignorable link between employee experience and customer experience. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2018/02/23/the-un-ignorable-link-between-employee-experience-and-customer-experience/>
- Nexu. (2024). Cultura organizacional de Google.
<https://nexu.co/blog/cultura-organizacional-de-google/>

Patrick, N. (2024). The Aspects of Organizational Culture. In T. Mazurowski (Ed.), Enhancing Employee Motivation Through Training and Development (pp. 1-31). IGI Global Scientific Publishing.
<https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1674-0.ch001>

Phillips, J. J., & Connell, A. O. (2014). Managing employee retention: A strategic accountability approach. Routledge.

Quintero, N. T., & Gamboa, A. (2009). Talento humano dentro de las nuevas tendencias gerenciales.

Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Management (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). Comportamiento organizacional (18.^a ed.). Pearson Educación.

Rodríguez, G. (2021). “Estudio de caso de Google respecto de la gestión del conocimiento y la gestión de la organización.
<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/26791a54-db46-4310-8f24-1532f832890a/content>

Rondón Velasco, M. P. (2016). Análisis de la cultura organizacional. El caso de Google Inc.

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/87edc813-e9cc-44bb-816b-4a726dbf86fd/content>

Schein, E.H. and Schein, P.A. (2017) Organizational Culture and Leadership. 5th Edition, Wiley & Sons, San Francisco.

The Denison Model | Culture Solutions Group. (n.d.).

<https://culturesolutionsgroup.com/culture-matters/denison-model>

Tziner, A., & Vardi, Y. (2003). The relationship between job satisfaction and turnover intention: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.276>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2004). Capitalizing on capabilities. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2004/06/capitalizing-on-capabilities>

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources. McGraw-Hill.

Zhang, M., Yao, T., & Long, L. (2021). How does organizational culture affect employee retention? The moderating role of perceived organizational support. *Employee Relations*.

<https://doi.org/10.1108/ER-01-2021-0033>