



Forum Empresarial
ISSN: 1541-8561
ISSN: 2475-8752
forum.empresarial@upr.edu
Universidad de Puerto Rico
Puerto Rico

Permanecer o no en la empresa: prácticas de recursos humanos fundamentadas en el compromiso

 **Medina-Rivera, Zulma I. Medina-Rivera**

 **Santiago-Ortega, Rosaliz**

 **Castro-González, Segundo**

Permanecer o no en la empresa: prácticas de recursos humanos fundamentadas en el compromiso
Forum Empresarial, vol. 28, núm. 1, pp. 1-31, 2023
Universidad de Puerto Rico

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63176859001>

Permanecer o no en la empresa: prácticas de recursos humanos fundamentadas en el compromiso

To stay or not in the organization: analysis of commitment-based human resources practices

Zulma I. Medina-Rivera Medina-Rivera

Universidad Ana G. Méndez, Estados Unidos de América
medinaz1@uagm.edu

 <https://orcid.org/0000-0001-6380-5533>

Rosaliz Santiago-Ortega

Universidad Ana G. Méndez, Estados Unidos de América
rosantiago@uagm.edu

 <https://orcid.org/0000-0001-6767-5641>

Segundo Castro-González

Universidad de Puerto Rico, Estados Unidos de América
segundo.castro@upr.edu

 <https://orcid.org/0000-0003-0801-0839>

Forum Empresarial, vol. 28, núm. 1, pp.
1-31, 2023

Universidad de Puerto Rico

Recepción: 26 Junio 2023

Revisado: 27 Octubre 2023

Aprobación: 05 Noviembre 2023

Resumen: Este trabajo tuvo como propósito evaluar la influencia de las prácticas del área de recursos humanos fundamentadas en el compromiso, la retención y el desempeño organizacional. El diseño es cuantitativo, correlacional y transversal. Se realizaron análisis descriptivos e inferenciales mediante el uso de regresión categórica. Se consideraron nueve prácticas de recursos humanos, tres categorías sobre el desempeño organizacional y una de retención de empleados. Los resultados demuestran que las prácticas de recursos humanos estudiadas influyen en la retención de empleados, la seguridad de empleo, adiestramiento y desarrollo, y la calidad del trabajo. Esta investigación fortalece la literatura en la que se establece que las prácticas de recursos humanos fundamentadas en el compromiso son instrumentales para retener empleados y promover el desempeño de la organización.

Palabras clave: prácticas de gestión de recursos humanos, retención de empleados, niveles de desempeño organizacional, regresión categórica.

Abstract: This study aimed to evaluate the influence of human resources practices based on commitment, retention, and organizational performance. The design is quantitative, correlational, and cross-sectional. Descriptive and inferential analyses were performed using categorical regression. Nine human resources practices were considered, three categories on organizational performance, and one on employee retention. The results demonstrate that the human resource practices studied influence employee retention, job security, training and development, and job quality. This research strengthens the literature that establishes that human resource practices based on commitment are instrumental in retaining employees and promoting organizational performance.

Keywords: human resource management practices, employee retention, organizational performance, categorical regression.

Introducción

La contribución de la gestión de recursos humanos al atraer y retener empleados es clave para mejorar el desempeño de las empresas. En la literatura, se ha debatido ampliamente sobre la necesidad de ver las prácticas de gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica y como ventaja competitiva. La relación entre las prácticas de reclutamiento, adiestramiento, participación y compensación con el desempeño de la empresa ha sido una discusión importante en la literatura y entre profesionales de recursos humanos. Diversidad de autores han intentado establecer que las- prácticas tales como la selección, adiestramiento y compensación- tienen un rol importante en la retención de los empleados y en el desempeño de los individuos. En investigaciones adicionales se establece que el éxito de una empresa depende, en gran medida, del desempeño de sus recursos humanos, especialmente aquel que enfatiza el desarrollo de las habilidades de los empleados (Acquah et al., 2021; Davis, 2019; Hee et al., 2019; Manzoor et al., 2019).

Las investigaciones que se centran en estos aspectos estratégicos de las prácticas de recursos humanos no consideran el compromiso de los empleados como un factor decisivo para lograr no solo la retención de estos, sino también que la empresa pueda cumplir con sus metas organizacionales (Jacobs & Roodt, 2019). En ese sentido, estudiar aquellas prácticas de recursos humanos que fomentan el compromiso de los empleados es un tema que requiere mayor atención y claridad. No solo en términos de definir qu prácticas constituyen o tienen estas características, sino que, además, se requiere ampliar las evidencias que demuestren la fortaleza entre la relación de dichas prácticas con el desempeño y la retención de empleados. Estas investigaciones son especialmente necesarias en escenarios de grandes cambios e inestabilidad en los mercados laborales. Acorde con lo antes expuesto, el objetivo principal de este trabajo es analizar la relación existente entre diferentes prácticas de recursos humanos que van dirigidas a fomentar la retención de talentos y el desempeño de una organización (Augus & Selvaraj, 2020; Hamouche, 2021).

Con el fin de estudiar el fenómeno antes descrito, se establecieron los siguientes objetivos: (a) determinar el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre la retención de trabajadores en una organización; (b) analizar el rol de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño individual de los trabajadores en una organización; y (c) estudiar la relación qué tiene el rol de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño en una organización.

Este trabajo inicia con una revisión de literatura respecto a las prácticas de recursos humanos y su desarrollo histórico. Luego se explica la metodología trabajada y la técnica estadística desarrollada sobre el instrumento de investigación. Finalmente se discuten los resultados, conclusiones, implicaciones para la práctica y las limitaciones enfrentadas por los investigadores.

Marco teórico

En entornos de inestabilidad, en los que las organizaciones se enfrentan a desafíos constantes, el rol de las prácticas de recursos humanos es vital para mantener a sus empleados comprometidos, motivados y satisfechos. En gran parte de la literatura, se reconoce el rol decisivo que tiene el gestionar adecuadamente las prácticas de recursos humanos con el éxito de la empresa, la retención de los empleados, el desempeño de los individuos y los equipos de trabajo, y el desempeño general de la organización (Aboramadan et al., 2020). El presente marco teórico tiene como objetivo explorar la relación entre las prácticas de recursos humanos y estos tres aspectos claves en el ámbito laboral (Hamouche, 2021).

Los recursos humanos son parte esencial de una empresa. Las prácticas de recursos humanos (PRH) se refieren a un sistema de estrategias y acciones implementadas por una organización para atraer, desarrollar y retener a su talento humano. Estas prácticas son un conjunto internamente coherente, destinado para reforzar y promover la competencia, la motivación y el compromiso de los empleados (Agus & Selvaraj, 2020; Hee et al., 2019).

Las prácticas de administración de los recursos humanos que se centran en el compromiso son un acercamiento teórico que sugiere un conjunto de prácticas diseñadas para tener un efecto en el compromiso, la motivación y las actitudes positivas de los empleados. De acuerdo con la literatura revisada, dichas prácticas son esenciales para aumentar el desempeño de una empresa, pues es un enfoque holístico, que suponen un entorno de trabajo positivo, solidario y atractivo. Este acercamiento de las PRH se distingue de otros porque se diseña con el propósito de influir en el comportamiento de los empleados (Agus & Selvaraj, 2020; Cherif, 2020; Mehwish et al., 2019). Diversos autores definen estas prácticas como un medio para reforzar y promover la competencia, y están destinadas a mejorar las actitudes de los empleados y, posteriormente, su desempeño. También, contribuyen a gestionar talentos y habilidades humanas para lograr los objetivos de la organización (Costa et al., 2019; Emeagwal & Ogbonmwan, 2018; Hee et al., 2019).

Sin embargo, la empresa y el área de recursos humanos deben tener la capacidad de crear condiciones de trabajo y un entorno donde los empleados se comprometan con la organización, realicen el esfuerzo necesario y hagan todo lo posible para lograr los objetivos organizacionales.

El compromiso se define como la disposición de los empleados a ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. Alude a niveles de identificación, participación y lealtad de los empleados, de manera que trabajen hacia la creación de relaciones de intercambio que sean mutuas (empleado y patrono) a largo plazo (Mehwish et al., 2019; Singh & Onahring, 2019).

Los empleados realizan su mayor esfuerzo para lograr los objetivos de su trabajo cuando perciben que la organización, a cambio, brindará

algo positivo a cambio que atiende sus necesidades. Las PRH, dirigidas a fortalecer la relación entre el esfuerzo del empleado y las condiciones de trabajo ofrecidas por la empresa, son una herramienta importante para el área de recursos humanos. Estas contribuyen a fomentar un mayor compromiso y deseo en los empleados de permanecer en una empresa (Cherif, 2020). Diversos autores (Nam & Lee, 2018; Qasim & Rashidi, 2018) establecen que las prácticas que fortalecen la relación entre el esfuerzo del empleado y las condiciones de trabajo ofrecidas por la empresa deben relacionarse con:

1. reclutar y seleccionar empleados cuyos valores y objetivos se alineen con la cultura y la misión de la empresa, y utilizar los procesos de selección rigurosos para garantizar una buena correlación entre los candidatos y la organización;
2. proporcionar programas integrales de orientación y capacitación para ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a sus roles y a la cultura de la empresa;
3. asignar mentores para ayudar a los nuevos empleados a navegar sus primeros días;
4. realizar encuestas periódicas sobre el compromiso de los empleados para medir la satisfacción laboral;
5. identificar áreas de mejora, y desarrollar planes de acción basados en los resultados de la encuesta con el fin de abordar los problemas y mejorar la satisfacción en el lugar de trabajo;
6. fomentar la comunicación abierta y transparente entre la gerencia y los empleados;
7. implementar programas de reconocimiento y recompensa para apreciar las contribuciones de los empleados, y asegurar que estos programas sean justos, coherentes y estén vinculados al rendimiento;
8. invertir en el desarrollo de los empleados a través de capacitaciones, talleres y oportunidades para mejorar sus habilidades, y demostrar un compromiso con el crecimiento profesional de los empleados dentro de la organización;
9. desarrollar planes de carrera y oportunidades de ascenso para los empleados;
10. brindar oportunidades de promoción interna y crecimiento dentro de la organización;
11. desarrollar iniciativas de bienestar para promover la salud física y mental de los empleados;
12. crear un lugar de trabajo diverso e inclusivo donde todos los empleados se sientan valorados y respetados;
13. promover que los empleados participen y se involucren en iniciativas socialmente responsables e involucrar a los empleados en actividades de servicio comunitario;
14. establecer objetivos de rendimiento claros, que incluyan la retroalimentación y capacitación, para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño;
15. promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal ofreciendo acuerdos de trabajo flexibles, como el teletrabajo o los horarios flexibles.

En la literatura, existe diversidad de teorías que intentan explicar cómo y qué provoca el nexo entre el empleado y su esfuerzo con la organización y sus intereses. Algunas de las teorías más relevantes son la del intercambio social, la del refuerzo, la del capital humano y la del compromiso organizacional. Estas teorías destacan la importancia de la reciprocidad, la motivación intrínseca, el desarrollo de habilidades y la satisfacción laboral para promover un mayor compromiso, retención y desempeño de los empleados. El marco de referencia para este trabajo es la teoría del intercambio social propuesta por Homans en 1958, y revisada por varios autores como Blau en el 1964 y Hannah e Iverson en el 2004. Esta teoría, que se remonta a la década de 1920, es uno de los paradigmas conceptuales más influyentes para entender el comportamiento en el lugar de trabajo (Blau, 1964; Hannah & Iverson, 2004; Homans, 1958).

La teoría del intercambio social propone que los individuos se ven obligados a responder de forma positiva a un trato favorable proveniente de otra persona o de la organización. Los hallazgos generales de la literatura indican que las acciones propicias realizadas por la empresa a favor de sus empleados contribuyen a fomentar estas relaciones positivas de intercambio y generan la obligación por responder a favor de la organización.

En otras palabras, las experiencias dentro de una organización, particularmente las PRH dan forma a las creencias de un empleado con respecto a los términos de la relación de intercambio de organización entre el empleado y la organización (Cropanzano & Mitchell, 2005).

De acuerdo con la teoría del intercambio social, alinear varias PRH permite transmitir un mensaje coherente a los empleados con respecto a las expectativas mutuas, y esto, a su vez, contribuiría a retenerlos (Nam & Lee, 2018). En esta teoría se expone que los empleados presentan su mayor esfuerzo en el trabajo cuando perciben que, a cambio de este, pueden obtener mejores beneficios organizacionales, un cambio en sus condiciones laborales y un entorno de trabajo adecuado (Morales Domínguez, 1978). Por lo tanto, los empleados tienden a corresponder mediante una lealtad y la realización de un esfuerzo adicional hacia la organización. Esto facilita, asimismo, la relación empleado-patrono y el cumplimiento de las actividades organizacionales, así como aumenta las actitudes de compromiso y la productividad, entre otros (Mehwish et al., 2019).

Cuando los empleados se sienten valorados, apoyados y conectados con la organización, es más probable que se sientan motivados y esto lleve a un mayor desempeño no solo a nivel individual, sino de toda la organización. Esta teoría implica, además, que el área de recursos humanos debe considerar adoptar prácticas con estas características, puesto que claramente promueven actitudes en los individuos que son necesarias para lograr que las estrategias de retención sean exitosas.

Prácticas de recursos humanos y la retención de empleados

La mano de obra talentosa es un recurso importante para una organización y es un tema ampliamente discutido en la literatura. Los avances tecnológicos, los problemas económicos, los desastres naturales, los cambios sociodemográficos (como el envejecimiento de la población) y los cambios en las preferencias de la sociedad, entre otros, que experimentan muchos países, incluyendo Puerto Rico, han afectado el entorno interno y externo de las empresas. Un efecto importante de este ambiente de inestabilidad, incertidumbre y ambigüedad es la transformación de la demanda y oferta de trabajadores en el mercado laboral (August & Selvaraj, 2020). Esta situación, única del entorno de las organizaciones, afecta directamente la capacidad no solo de atraer, sino también de retener los talentos que necesita una empresa para operar de forma adecuada (Cherif, 2020).

El recurso humano y la retención de talentos siguen siendo temas importantes y principales en las agendas de los profesionales de recursos humanos en todo el mundo (Society for Human Resources Management [SHRM], 2018; SHRM, 2022). Este recurso talentoso contribuye a que una organización sea más efectiva y tenga éxito en el logro de sus metas y objetivos estratégicos, especialmente aquellos talentos que permanecen en la empresa y desarrollan una carrera en esta (Davis, 2019; Hanci-Donmez & Karacay, 2019).

La retención de empleados se refiere a la capacidad de una organización para mantener a su talento humano. Se define, además, como aquellas estrategias que lleva a cabo una organización de forma sistemática y que son aplicadas por la gerencia para influenciar en la decisión de los empleados en permanecer más tiempo en una organización. La capacidad que tiene la empresa para retener empleados puede verse impactada por diversos factores asociados a prácticas para administrar el talento de una organización. En la literatura, se han estudiado diversidad de PRH que pueden ser efectivas en la retención de empleados, siendo, la mayoría de estas, asociadas con la otorgación de incentivos económicos, estrategias de compensación agresivas, alternativas de promoción y seguridad laboral, y establecimiento de sistemas de reconocimiento para los empleados. Por su parte, también existe vasta evidencia que demuestra que las estrategias apoyadas únicamente en aspectos económicos de una empresa o relacionadas a normas y políticas, como medios de control del comportamiento de los individuos, pueden llegar a ser nocivas y hasta poner en riesgo la salud financiera presente y futura de una organización (Delloite Insight, 2020; Nandan & Agrahari, 2018; Singh & Onahring, 2019).

En ese sentido, el área de recursos humanos puede enfocarse en prácticas diferentes que alienten a los empleados a permanecer en la empresa sin la necesidad de afectar los recursos económicos de la organización. Algunos ejemplos de dichas prácticas son el enriquecimiento en el diseño del trabajo; la satisfacción laboral y el compromiso; la concentración en las recompensas no financieras y los beneficios no económicos; las oportunidades de capacitación y desarrollo; y el demostrar interés y sensibilidad acerca de mejores

condiciones de trabajo y equilibrio entre la vida laboral y la vida personal (King & Tang, 2018). Los ejemplos antes mencionados coinciden con la literatura sobre las PRH en los que el compromiso resulta suficiente para tener la fuerza laboral necesaria para lograr las metas y las estrategias de una empresa.

No obstante, la retención de empleados no es una tarea fácil y requiere trabajarla desde diferentes ángulos. En el área de recursos humanos, se requiere identificar el conjunto de prácticas que combinen aspectos económicos, (como ofrecer salarios y beneficios competitivos en comparación con el mercado laboral, bonificaciones, incentivos y programas de reconocimiento) y aspectos no económicos (tales como el desarrollo de una cultura empresarial positiva que incluya valores asociados a la diversidad, el aprendizaje continuo y la responsabilidad social). Esta combinación de estrategias propicia, de acuerdo con la literatura revisada, un efecto de lealtad y sentido de pertenencia en los empleados, lo que, a su vez mejora su retención, y promueve un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. Por ejemplo, la implementación de políticas de flexibilidad laboral y programas de bienestar pueden influir en el compromiso de los empleados y en la decisión de permanecer en la organización (Aboramadan et al., 2020; Basnyat & Chi Sio, 2019; Schaap & Olckers, 2020).

Desempeño organizacional y las prácticas de recursos humanos

El *Oxford English Dictionary* (2023) define el desempeño o rendimiento como llevar a cabo, lograr o cumplir una acción, tarea o función. Por su parte, DeNisi y Griffin (2014) definen el desempeño como el logro de objetivos cuantificados que proporciona la información necesaria para determinar el crecimiento de una empresa. El desempeño organizacional se refiere, además, al análisis de los resultados de la empresa con respecto al logro de sus metas y objetivos en un periodo de tiempo establecido.

El desempeño organizacional se puede medir en tres niveles principales: el individual, el grupal y el organizacional. El nivel individual es el más básico y se orienta a los aspectos del trabajo que se consiguen mejor si los individuos trabajan por su cuenta. Este nivel también es el más profundo e incluye aspectos como: (a) las conductas relacionadas al trabajo (ej. compromiso, motivación, creatividad, capacidad para manejar los cambios y adaptarse a estos, capacidad de innovación y flexibilidad); (b) las tareas que se realizan (ej. calidad del trabajo, habilidades y conocimientos adquiridos, manejo de conflictos, la toma de decisiones); y (c) conductas que son adversas y que pueden manifestarse en indicadores (ej. impuntualidad, absentismo, incumplimiento de políticas y normas). El desempeño a nivel individual se refiere a la capacidad de las personas para cumplir con sus responsabilidades laborales y alcanzar los objetivos de la organización (Griffin & Moorehead, 2010).

El desempeño a nivel de grupos se refiere al conjunto de resultados y aspectos del trabajo que realizan mejor los individuos que trabajan

juntos, en equipos, en una empresa. Este desempeño puede relacionarse con los individuos, pues estos últimos son los que tienen actitudes y no los equipos. Sin embargo, el nivel de desempeño de los equipos de trabajo tiene resultados únicos que los individuos no comparten, como, por ejemplo, normas y niveles de cohesión, y que constituyen parte esencial de su desempeño.

El desempeño a nivel organizacional es un indicador de la posibilidad de supervivencia de una empresa y los resultados de la implantación de la planificación estratégica. El nivel organizacional se puede evaluar con aspectos financieros (precio de acción, rendimiento de la inversión, tasa de crecimiento, etc.) y no financieros (la capacidad en la que se satisfacen los diferentes grupos de interés de la empresa) (DeNisi & Griffin, 2014; Griffin & Moorehead, 2010). El acercamiento adoptado en este trabajo para medir el desempeño de la organización se basó en aspectos no financieros de una empresa y en una percepción subjetiva de los empleados. En primera instancia, en muchos países la información financiera de las empresas es privilegiada y el acceso está restringido por los derechos a la privacidad. Por tal razón, las investigaciones que se realizan en países con estas características suelen medir la percepción subjetiva del empleado que considera cualquier impresión, estado emocional o creencia sobre aspectos relacionados al desempeño de la empresa. La literatura, además, puntualiza la necesidad de realizar investigaciones que tomen en consideración el desempeño no financiero en empresas que operan en escenarios de incertidumbre y crisis económica (Hanci-Donmez & Karacay, 2019; Shayegan et al., 2022).

En diversidad de estudios, se ha intentado demostrar que existe una relación estrecha entre las PRH que emplea o adopta una empresa y la percepción de los empleados en el desempeño de esta. Sin embargo, no existe un consenso claro sobre cuáles o qué tipo de prácticas de recursos humanos son más efectivas para lograrlo. Especialmente, se necesitan desarrollar investigaciones en las que se evalué la relación de prácticas no fundamentadas en aspectos estratégicos de la capacitación y el desarrollo, el reconocimiento y las oportunidades de promoción de empleados, y la compensación, entre otros, con el desempeño de los diferentes niveles de una organización.

Finalmente, las prácticas y políticas que implementa el área de recursos humanos se relacionan con el desempeño organizacional a través de su efecto en el desarrollo y los comportamientos de los empleados. Primordialmente, aquellas prácticas de recursos humanos fundamentadas en el compromiso muestran un impacto mayor en la percepción sobre el desempeño organizacional, ya que son más propensas a "comprometer" a los empleados de la organización, en lugar de aquellas prácticas que se crean para "controlarlos" (Qasim & Rashidi, 2018). Demostrar la relación estrecha que existe entre prácticas que tomen en consideración su efecto en el comportamiento de los individuos, y la relación y apego a la organización, es algo novedoso y una aportación a la teoría existente (Hee et al., 2019; Otoo et al., 2022).

Los resultados de esta investigación conforman las PRH que se relacionan con actitudes que ayuden a retener empleados y mejorar su desempeño. Además, contribuye a ampliar la literatura existente sobre la importancia de considerar las PRH como una herramienta que sirve para mejorar el desempeño de una empresa y sus esfuerzos por lograr una fuente de ventaja competitiva.

A partir de lo expuesto anteriormente, esta investigación trata de solucionar tres hipótesis de trabajo (hipótesis alternas) definidas:

H.: Las prácticas de gestión de recursos humanos tienen un efecto positivo sobre la retención de empleados.

H.: Las prácticas de recursos humanos tienen un efecto positivo sobre el desempeño individual de los trabajadores de las empresas.

H.: Las prácticas de recursos humanos tienen un efecto significativo sobre el desempeño organizacional de las empresas.

Metodología

Diseño de la investigación

Esta investigación desarrolla un modelo de análisis multivariantes para determinar, según lo establecen los objetivos propuestos, el efecto que tiene el uso de las prácticas de recursos humanos que promueven el compromiso de los empleados sobre tres constructos fundamentales en el funcionamiento de las empresas: el desempeño individual, grupal y organizacional, así como sobre la retención de los empleados. Para esto se adoptó un enfoque cuantitativo no experimental, de alcance correlacional y transversal.

Descripción de la instrumentación

Esta investigación busca probar tres hipótesis de trabajo. Para esto se utilizó el cuestionario aprobado por Triguero et al., (2012) en su investigación. El cuestionario incluyó una primera parte relacionada a datos sociodemográficos de los participantes, como género, edad, preparación académica, tipo de industria donde labora, tipo de puesto y cantidad de años de servicio en la empresa. La segunda parte corresponde a la variable de prácticas de gestión de recursos humanos que promueven el compromiso. Estas prácticas de gestión de recursos humanos fueron medidas a través de 40 aseveraciones (variables independientes). Esta variable se subdividió entre las siguientes prácticas: selección, adiestramiento, remuneración flexible, evaluación, diseño del trabajo, comunicación bidireccional, seguridad del trabajo, diversidad y calidad del trabajo.

Para medir las variables dependientes se utilizaron dieciséis (16) preguntas: para el desempeño individual se usaron siete preguntas reactivas; para medir el desempeño organizacional se optaron por cuatro interrogantes reactivas, y finalmente para medir la retención se hicieron uso de seis interrogantes.

Se utilizó una escala Likert de siete niveles en el cual 1 corresponde a totalmente en desacuerdo y 7 a “totalmente de acuerdo”. El cuestionario fue aprobado por la Junta de Revisión Institucional

(IRB, por sus siglas en inglés) de la Universidad Ana G. Méndez. La voluntariedad y confidencialidad de los participantes fue garantizada en todo momento; se incluyó con el cuestionario un consentimiento informado siguiendo los principios éticos del IRB.

El cuestionario fue administrado en coordinación con la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos de Puerto Rico y utilizando una base de datos de los investigadores con correos electrónicos de profesionales y gerenciales del área de recursos humanos.

Muestra del estudio

La muestra por conveniencia consistió en 199 profesionales de recursos humanos de Puerto Rico. Las características sociodemográficas de los participantes son: 71% de encuestados fueron del sexo femenino y el 29% fueron hombres. Por otra parte, en cuanto a la edad de los participantes 39% estaban entre los 41 y 50 años, el 34% de 31 a 40, el 14% correspondieron a la edad de 20 a 30 y solo el 13% tenían más de 61 años. Los datos se obtuvieron en un periodo de 1.5 años mediante encuesta física, así como por correo electrónico. En general, la muestra obtenida es representativa en cuanto a las características demográficas encontradas.

Medidas de confiabilidad

Los datos recolectados fueron sometidos a un análisis de confiabilidad interna. Para tal efecto, se calcularon sus correspondientes alfas de Cronbach. Hair et al. (2010) afirma que los niveles del alfa de Cronbach para que una investigación tenga niveles aceptables de confiabilidad deberían ser mayor de 0.700. La Tabla 1 presenta los resultados de los niveles de confiabilidad, los cuales confirman que todos los reactivos usados para este trabajo tienen un nivel alto de confiabilidad interna.

Tabla 1

Medidas de confiabilidad interna de los constructos

Constructos	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basado en sus valores estandarizados	# de variables
Prácticas de recursos humanos que promueven el compromiso.	0.967	0.967	32
Intención de renuncia del empleado	0.885	0.885	6
Desempeño individual, grupal y organizacional	0.941	0.942	10

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS®.
Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS®. Importar_tabla5265c64616

Resultados y análisis de datos

Para el análisis de los datos se utilizaron técnicas de análisis multivariable, debido a que permiten analizar simultáneamente medidas múltiples sobre individuos con la finalidad de apoyar la toma de decisiones bien informada. La técnica estadística usada es una regresión categórica pues este análisis cuantifica los datos mediante la asignación de valores numéricos a las categorías, obteniéndose una ecuación de regresión lineal óptima para las variables transformadas (IBM Documentation, 2021). Para el análisis se utilizó el software estadístico SPSS®.

En esta investigación se encontraron, en primer lugar, los datos socio demográficos en forma descriptiva. Luego, para contestar las tres hipótesis propuestas, se trabajó con análisis inferencial multivariable mediante el uso de regresión categórica, debido que estas permiten simultáneamente analizar medidas múltiples sobre individuos con la finalidad de apoyar en la toma de decisiones bien informada. Esta ecuación se conoce también como CATREG, acrónimo del inglés *categorical regression*. El análisis de regresión lineal ordinario implica minimizar las diferencias de la suma de los cuadrados entre una variable de respuesta, que generalmente es la variable dependiente y una combinación ponderada de las variables predictoras que se denominan también variables independientes (IBM Documentation, 2021). Para la operacionalización de la investigación se usó el software estadístico SPSS®.

Efecto de las prácticas de gestión de recursos humanos que fomentan la retención de los empleados

La primera hipótesis (H_1) de trabajo se evaluó mediante un análisis de varianza para ver si la retención del empleado (variable independiente) estaba influenciada en sentido positivo por las prácticas de gestión de recursos humanos que promueven el compromiso. Las variables de las prácticas de gestión de recursos humanos son trabajados como variables dependientes. Como resultado se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo. Esta decisión se corrobora si es que se tiene en cuenta el *valor* $p = 0.000$, que es muy inferior a su nivel de significancia estadística de 0.05.

En la Tabla 2 se observa que el coeficiente de correlación categórica múltiple entre los predictores y la intención de renuncia de los empleados es de 0.794 para la primera hipótesis de trabajo. Al analizar el valor de su coeficiente de determinación ($R = 0.631$) encontramos que la retención de los empleados (variable independiente) tiene una varianza explicada del orden de 63% por la variabilidad de las variables independientes (prácticas de recursos humanos).

Tabla 2

Valores de confiabilidad del modelo usado para la primera hipótesis

Tabla 2 *Valores de confiabilidad del modelo usado para la primera hipótesis*

	R múltiple	R ²	R ² ajustado	Error de predicción aparente
Datos estandarizados	0.794	0.631	0.614	0.369

Fuente: Elaboración propia a partir del resultado de SPSS®.

Elaboración propia a partir del resultado de SPSS®.

La Tabla 3 presenta que el resultado del valor F de la primera hipótesis fue de 35.934 y su significancia estadística fue de $p = 0.000$, lo que nos llevó a aceptar la hipótesis de trabajo que establece el efecto positivo de las prácticas en la retención de empleados sobre la retención de los empleados.

Tabla 3

Medidas de confiabilidad del modelo usado para la primera hipótesis

Tabla 3 *Medidas de confiabilidad del modelo usado para la primera hipótesis*

	Suma de cuadrados	G.L.	Medias cuadrados	F	Valor P
Regresión	125.599	9	13.955	35.934	0.000
Residual	73.401	189	0.388		
Total	199.000	198			

Fuente: Elaboración propia a partir del resultado de SPSS®.

Elaboración propia a partir del resultado de SPSS®

Todas las variables

Todas las variables independientes usadas para medir este constructo de retención de los empleados, con su respectivo valor de sus coeficientes β y f , se presentan en la Tabla 4. A partir de esta tabla encontramos que las prácticas asociadas a la *calidad del trabajo* (Av_CTi) tienen un $valor\ p = 0.000$ y $\beta = 0.442$, siendo por lo tanto la variable independiente más importante. La segunda variable independiente en importancia corresponde a las practicas asociadas a la *seguridad en el empleo* (Av_Sei) con un $valor\ p = 0.010$ y $\beta = 0.195$. La tercera variable independiente corresponde a las practicas asociadas al *adiestramiento efectivo* (Av_Adi) con un $valor\ p = 0.026$ y $\beta = 0.189$. Estas tres variables independientes al constructo de retención del empleado, por lo tanto, son las de mayor relevancia.

Tabla 4

Evaluación de los coeficientes de las variables independientes y su relevancia en el modelo

Tabla 4 Evaluación de los coeficientes de las variables independientes y su relevancia en el modelo

Variables Independientes	Coeficientes estandarizados				
	Beta	Bootstrap (1000): error estándar estimado	G.L.	F	Valor P
Av_SRi	0.037	0.073	1	0.256	0.614
Av_ADi	0.189	0.085	1	5.012	0.026
Av_EDi	0.083	0.082	1	1.020	0.314
Av_RFi	-0.031	0.074	1	0.172	0.679
Av_DTi	0.004	0.076	1	0.003	0.958
Av_CBi	-0.013	0.102	1	0.016	0.901
Av_SEi	0.195	0.075	1	6.769	0.010
Av_ACi	0.001	0.046	1	0.001	0.981
Av_CTi	0.442	0.086	1	26.673	0.000

Nota. Variable Dependiente: Av_IR_i Fuente: Elaboración propia a partir del resultado de SPSS®

Elaboración propia a partir del resultado de SPSS®

Tabla 4 Variable Dependiente: Av_IR_i

Efecto de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño individual de los trabajadores de las empresas

Los resultados obtenidos para la segunda hipótesis de trabajo (*H*) se presentan en la Tabla 5. En esta se observa que el coeficiente de correlación categórica múltiple entre los predictores y la variable independiente es de 0.767. El valor de $R = 0.588$ nos indica que la variabilidad de las prácticas de recursos humanos (variables independientes) tiene un efecto del orden de una varianza explicada del 58.8% sobre el desempeño individual de los trabajadores de las empresas (variable dependiente).

Tabla 5

Valores de confiabilidad del modelo usado para la segunda hipótesis

Tabla 5 *Valores de confiabilidad del modelo usado para la segunda hipótesis*

	R. múltiple	R^2	R^2 ajustado	Error de predicción aparente
Datos estandarizados	0.767	0.588	0.568	0.412

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS®

Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS®

La tabla 6 presenta que el resultado del valor F de la segunda hipótesis fue de 29.92, y el valor de su significancia estadística fue de $p = 0.000$, lo que nos llevó aceptar la hipótesis de trabajo que establece el efecto positivo de las prácticas de recursos humanos sobre el nivel de desempeño individual.

Tabla 6

Medidas de confiabilidad del modelo usado

Tabla 6 *Medidas de confiabilidad del modelo usado*

	Suma de cuadrados	G.L.	Medias Cuadrados	F	Valor P
Regresión	116.945	9	12.994	29.929	0.000
Residual	82.055	189	0.434		
Total	199.000	198			

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS®

Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS®

La Tabla 7 presenta el análisis de los coeficientes *beta* y *f* de la regresión categórica. En esta tabla se muestra el nivel de variables de recursos humanos relevantes que tienen mayor efecto positivo sobre el desempeño individual de los trabajadores. En primer lugar, están las prácticas asociadas a la *calidad del trabajo* (*Av_Cti*) cuyos valores

encontrados son $valor\ p = 0.000$ y $beta = 0.401$; en segundo lugar, de importancia se encuentran las prácticas asociadas a la *seguridad en el empleo* (*Av_Sei*) con unos valores encontrados de $valor\ p = 0.003$ y $beta$ de 0.232 ; y, en la tercera posición, participan las prácticas asociadas al *diseño del trabajo* (*Av_Dti*) cuyos valores encontrados son $valor\ p = 0.019$ y $beta = 0.246$. Estas tres variables independientes tienen mayor efecto en el constructo del desempeño individual.

Como resultado del análisis de ambas tablas, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de trabajo basado en que las prácticas de recursos humanos tienen un efecto positivo sobre el desempeño individual de los empleados, basado sobre todo sobre el *valor p encontrado*.

Tabla 7

Evaluación de los coeficientes de las variables independientes y su relevancia en el modelo para el desempeño individual de los trabajadores

Tabla 7 Evaluación de los coeficientes de las variables independientes y su relevancia en el modelo para el desempeño individual de los trabajadores

Variables independientes	Coeficientes estandarizados				
	Beta	Bootstrap (1000): error estándar estimado	G.L.	F	Valor P
Av_Sri	-0.039	0.076	1	0.264	0.608
Av_Adi	0.026	0.089	1	0.088	0.768
Av_Edi	0.125	0.092	1	1.865	0.174
Av_Rfi	0.031	0.080	1	0.148	0.701
Av_Dti	0.246	0.103	1	5.636	0.019
Av_Cbi	-0.232	0.104	1	4.944	0.027
Av_Sei	0.273	0.091	1	9.035	0.003
Av_Aci	-0.059	0.051	1	1.349	0.247
Av_Cti	0.401	0.098	1	16.854	0.000

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS®

Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS®

Efecto de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño organizacional de las empresas

Este importante análisis se trabaja con los resultados que se obtuvieron para poder resolver la tercera hipótesis de trabajo (*H*.) descrita anteriormente. Los resultados encontrados para esta hipótesis se presentan a continuación en este detalle: en la Tabla 8 se observa que el coeficiente de correlación categórica entre los predictores y la variable independiente es de 0.772 para la tercera hipótesis de trabajo. Al analizar el coeficiente de determinación encontrado ($R = 0.597$) afirmamos que la variabilidad de las prácticas de recursos humanos (variables independientes) tiene una varianza explicada del 59.7%

sobre el desempeño organizacional de las empresas (variable dependiente).

Tabla 8

Valores de confiabilidad del modelo usado para la tercera hipótesis de trabajo

Tabla 8 *Valores de confiabilidad del modelo usado para la tercera hipótesis de trabajo*

	R. múltiple	R ²	R ² ajustado	Error de predicción aparente
Datos estandarizados	0.772	0.597	0.577	0.403

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS®

Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS® Importar_tabla5265c64616

La tabla 9 presenta el resultado del valor F de la tercera hipótesis que fue de 31.051 y el valor de su significancia estadística $p = 0.000$; esto nos llevó aceptar la hipótesis de trabajo que establece el efecto positivo entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional de las empresas.

Tabla 9

Medidas de confiabilidad del modelo usado para la tercera hipótesis de trabajo

Tabla 9 *Medidas de confiabilidad del modelo usado para la tercera hipótesis de trabajo*

	Suma de cuadrados	G.L.	Medias cuadrados	F	Valor P
Regresión	118.713	9	13.190	31.051	0.000
Residual	80.287	189	0.425		
Total	199.000	198			

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS®

Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS®

La siguiente tabla, la 11, presenta el análisis de los coeficientes β . f . A partir de estos resultados se desprende que: las prácticas asociadas a la *calidad del trabajo* (Av_Cti), cuyo valor $p = 0.000$ y su valor $\beta = 0.303$, están en primer lugar de relevancia; las prácticas asociadas a la *seguridad en el empleo* (Av_Sei), cuyos valores encontrados son valor $p = 0.001$ y $\beta = 0.292$, tienen mayor efecto sobre el desempeño organizacional de las empresas. y finalmente el *adiestramiento efectivo* (Av_Sei), con valores encontrados de su valor $p = 0.001$ y $\beta = 0.292$, ocupa la posición tercera como relevantes y con mayor efecto sobre el desempeño a nivel organizacional.

Tabla 11

Evaluación de los coeficientes de las variables independientes y su relevancia en el modelo para el desempeño organizacional de los trabajadores

Tabla 11 *Evaluación de los coeficientes de las variables independientes y su relevancia en el modelo para el desempeño organizacional de los trabajadores*

Variables Independientes	Coeficientes estandarizados				
	Beta	Bootstrap (1000): error estándar estimado	G.L.	F	Valor P
Av_SRi	0.150	0.077	1	3.844	0.051
Av_ADi	0.197	0.086	1	5.240	0.023
Av_EDi	0.096	0.077	1	1.578	0.211
Av_RFi	-0.044	0.072	1	0.368	0.545
Av_DTi	-0.010	0.089	1	0.013	0.909
Av_CBi	-0.191	0.098	1	3.800	0.053
Av_SEi	0.292	0.083	1	12.366	0.001
Av_ACi	-0.168	0.057	1	8.843	0.003
Av_CTi	0.303	0.085	1	12.609	0.000

Nota. Variable dependiente: Av_DO_i; Fuente: Elaboración propia a partir del resultado de SPSS®

Elaboración propia a partir del resultado de SPSS® Importar_tabla5265c64616
 Tabla 11 Variable dependiente: Av_DO_i

Conclusión

Del análisis de los resultados presentados en la sección anterior, se puede concluir que el cuestionario utilizado y modificado por los investigadores fue muy pertinente para esta investigación en medir los constructos de retención, desempeño y prácticas de recursos humanos. En las pruebas de confiabilidad interna de las preguntas de todos los constructos utilizados y sus indicadores se encontraron valores mayores que el mínimo permitido según la teoría. Estos resultados contribuyen a validar el cuestionario de Triguero et al. (2012).

Del valor encontrado se concluye que las prácticas estudiadas tienen una correlación alta del orden del 79.4% con la retención de los empleados. En el modelo se observa un gran valor de explicación de la varianza expresado por sus variables independientes del orden del 63.1%. Según los resultados que corresponden a esta primera hipótesis, se pueden resaltar que hay tres prácticas que tienen una relevancia significativamente estadística muy importante en la retención: la calidad del trabajo, la seguridad en el empleo, y el adiestramiento efectivo y pertinente de empleados. Los resultados de la investigación coinciden con la literatura revisada en la que se establecen las prácticas de recursos humanos relacionadas con la capacitación y el desarrollo, las evaluaciones del desempeño, el

reconocimiento y las oportunidades de promoción de empleados como fundamentales para la retención. La investigación aporta a la literatura al identificar las prácticas de recursos humanos que, como conjunto, son una estrategia importante para retener talentos en una empresa a través del compromiso de los empleados. Esto coincide con investigaciones realizadas sobre el tema por diversos autores tales como Mehwish et al. (2019) y Qasim y Rashidi (2018).

Por su parte, los resultados de las hipótesis son categóricos y nos permiten concluir que diferentes prácticas de recursos humanos propuestas presentan un nexo fuerte con los diferentes niveles de desempeño en una organización. Al analizar las PRH y su influencia sobre el desempeño, encontramos que la correlación y valores de varianza explicados para los diferentes niveles estudiados (individual y organizacional) presentan una relevancia significativamente estadística. Los valores obtenidos también corroboran la calidad del modelo multivariable usado y las premisas usadas para este constructo. En adición a lo anterior, se pueden resaltar cuatro prácticas que presentaron una relación mayor con los diferentes niveles de medición de desempeño: la calidad del trabajo, la seguridad en el empleo, el diseño del trabajo y el adiestramiento efectivo. Esto coincide con la literatura que establece que, al diseñar las PRH que fomenten el compromiso, el área de recursos humanos puede a su vez impactar el rendimiento individual y colectivo, y garantizar resultados sobresalientes, reconociendo la importancia de invertir en sus empleados y en las iniciativas que garanticen un compromiso sólido y un desempeño eficiente en la búsqueda del éxito empresarial (Delloite Insights, 2020; Hamouche, 2021; Otoo et al., 2022)

La escasez de talento, la limitación de talento capacitado con destrezas específicas y el alto volumen de renuncias voluntarias, y la competencia feroz por los talentos a nivel local y global son algunos de los retos principales en el mercado laboral en Puerto Rico y a nivel global. Especialmente, al momento de desarrollar prácticas que contribuyan a crear las condiciones de trabajo y las actitudes necesarias para que un empleado decida permanecer en su trabajo. Eso debido a que, según discutido en la literatura revisada, la incapacidad de retener empleados es costosa para las organizaciones y está relacionada negativamente con la eficacia y el éxito de una organización. Para esto, la integración de los programas y prácticas que se generan en el área de recursos humanos se convierte en una pieza crucial. No solo para el logro de los planes estratégicos de una empresa, sino, además, como un medio para influir en el compromiso de los empleados hacia su trabajo y la organización. Esto, a su vez, fortalece la relación entre el empleado y la organización. Promover el compromiso de los empleados requiere un enfoque holístico, con prácticas de recursos humanos que suponen un entorno de trabajo positivo, solidario y atractivo. Cuando los empleados se sienten valorados, apoyados y conectados con la organización, es más probable que se comprometan, motiven y tengan un mayor desempeño (Basnyat & Chi Sio, 2019). Los resultados de esta

investigación confirman que existe una relación importante entre las prácticas de recursos humanos que se diseñan con esto en mente.

La investigación realizada contribuyó a ampliar la literatura que establece una fuerte relación entre estas prácticas, la retención de los empleados y el desempeño organizacional. De igual manera, los resultados contribuyen al fortalecimiento de las estrategias y prácticas que desarrolla el área de recursos humanos a estos fines (Kareem & Hussein, 2019).

Los resultados coinciden con las tendencias actuales sobre las prácticas de recursos humanos que tienen mayor impacto en la retención y el desempeño de la empresa (SHRM, 2022), entre las que se destacan:

1. la calidad en el trabajo (horario flexible, trabajo remoto, balance entre vida y trabajo, responsabilidad social y diversidad);
2. el diseño de puestos de trabajos donde los empleados puedan optimizar sus destrezas y fortalezas y brinde sentido y motivación;
3. la seguridad en el empleo que recae en las oportunidades que se crean para que el empleado pueda desarrollar una carrera (tan necesario en tiempos de incertidumbre);
4. el adiestramiento efectivo en puestos de trabajo claves (por el efecto de esto su carrera de trabajo en la empresa).

Estas prácticas se centran en reconocer el esfuerzo y lograr el compromiso necesario para que el desempeño de estos talentos que permanecen en la empresa sea la esencia para lograr y mantener una ventaja competitiva en cualquier escenario enfrentado (Zaheer et al., 2019).

Implicaciones para la práctica

Desde el punto de vista de la práctica de recursos humanos, estos resultados sugieren reenfocar los esfuerzos y visitar los sistemas existentes al fin incorporar prácticas dirigidas a la seguridad en el empleo, tan necesaria en tiempos de incertidumbre, la adopción de horarios flexibles de trabajo, el promover ambientes de trabajo que fomenten el balance entre vida y trabajo, el desarrollar puestos de trabajos que permitan al empleado optimizar sus destrezas y fortalezas y el adiestramiento efectivo a puestos de trabajo claves, por el efecto su trabajo en el éxito de la empresa. Los resultados de la investigación contribuyen a apoyar el hecho de que los empleados que permanecen en una organización lo hacen cuando sienten que los sistemas de recursos humanos trabajan para reciprocitar el esfuerzo que estos realizan para lograr el éxito de la empresa.

Limitaciones de esta investigación y trabajos futuros

La principal limitación de la investigación fue el tamaño del cuestionario. Los cuestionarios muy largos pueden tener el efecto de desalentar la participación de los encuestados. En el proceso, esto impidió lograr una muestra más amplia y que se recogiera en una cantidad de tiempo menor. Entre los trabajos futuros, se encuentra hacer este análisis en forma categorizada por segmentos de tipo de

puesto y tipo de industria. Se podría realizar un análisis tomando las prácticas como una variable moderadora entre las variables de retención y el desempeño organizacional. Esto permitiría ver como las prácticas afectan esta relación y la extensión de esta.

Referencias

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: the mediating role of work engagement. *The International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Acquah, I. S. K., Agyabeng-Mensah, Y., & Afum, E. (2021). Examining the link among green human resource management practices, green supply chain management practices and performance. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 267–290. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2020-0205>
- Agus, A., & Selvaraj, R. (2020). The mediating role of employee commitment in the relationship between quality of work life and the intention to stay. *Employee Relations*, 42(6), 1231–1248. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0292>
- Basnyat, S., & Chi Sio, C. L. (2019). Employees' perceptions on the relationship between human resource management practices and employee turnover: a qualitative study. *Employee Relations*, 42(2), 453–470. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-04-2019-0182>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529–541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Costa, A. C., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Do human resources policies and practices produce resilient public servants? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 21(1), 70–85. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i1.3965>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Davis, P. J. (2019). Training employees to be a source of sustained competitive advantage. *The Journal of Applied Business and Economics*, 21(5), 29–39. <https://doi.org/10.33423/jabe.v21i5.2265>
- Delloite Insights. (2020). *Talent 2020: surveying the talent paradox from the employee perspective*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/topics/talent.html>
- DeNisi, A. S., & Griffin, R. W. (2014). *Hr: Human Resources*. Cengage.
- Emeagwal, L., & Ogbonmwan, K. O. (2018). Mapping the perceived role of strategic human resource management practices in sustainable

- competitive advantage. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1–19.
- Griffin, R. W., & Moorehead, G. (2010). *Comportamiento organizacional: gestiones de personas y organizaciones* (9ª ed.). CENGAGE Learning.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7. ed.) Pearson Prentice Hall.
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1–16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
- Hanci-Donmez, T., & Karacay, G. (2019). High-performance human resource practices and firm performance: mediating effect of corporate entrepreneurship. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 63–77. <https://ssrn.com/abstract=3337660>
- Hannah, D. & Iverson, R. (2004). *Employment relationships in context: implications for policy and practice*. Oxford University Press.
- Hee, O. C., Halim, M. A., Ping, L. L., Kowang, T. O., & Fei, G C. (2019). The relationship between human resource management practices and job performance in the courier service industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(3), 63–79. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i3/5630>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as axchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597–60.
- IBM Documentation. (2021). *SPSS Statistics: sategorical regression (CATREG)*. Recuperado el 27 de noviembre del 2023 de <https://www.ibm.com/docs/en/spss-statistics/25.0.0?topic=categories-categorical-regression-catreg>
- Jacobs, C. T. G. & Roodt, G. (2019). Predictive performance models in the south African business process services industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(0), 1–16. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1493>
- Kareem, M. A., & Hussein, I. J. (2019). The impact of human resource development on employee performance and organizational effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(3), 307–322. <https://doi.org/10.25019/mdke/7.3.02>
- King, B., & Tang, C. M. F. (2018). Employee preferences for industry retention strategies: the case of Macau’s “Golden Nest Eggs”. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 20(2), 1–26. <https://doi.org/10.1080/15256480.2018.1429343>
- Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). an examination of sustainable HRM practices on job performance: an application of training as a moderator. *Sustainability*, 11(8), 2263. <https://doi.org/10.3390/su11082263>

- Mehwish, J., Abeera, A., Aideed, B., & Tania, H. (2019), Human resource practices and organizational commitment: the mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business and Management*, 6. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668>
- Morales Domínguez, J. F. (1978). La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. *REIS: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (4), 129–146. file:///C:/Users/medinaz1/Downloads/Dialnet-LaTeoriaDelIntercambioSocialDesdeLaPerspectivaDeBl-665741.pdf
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Nam, J., & Lee, H. (2018). High commitment human resource practices and employee behavior: a multi-level analysis. *International Journal of Manpower*, 39(5), 674–686. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2016-0171>
- Nandan, D. S., & Agrahari, P. (2018). Does training lead to talent retention?: Indications from literature. *Prestige International Journal of Management & IT - Sanchayan*, 7(1), 66–83. <https://www.pjitm.com/downloads/sanchayan/Volume-7-1/Papers/paper5.pdf>
- Otoo, F. N. K., Kaur, M., & Otoo, E. A. (2022). Does human capital mediate the nexus of human resource management (HRM) practices and organizational performance? *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(5), 199–209. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i5.1829>
- Oxford English Dictionary. (2023). Desempeño. <https://www.oed.com/?tl=true>
- Qasim, S., & Rashidi, Z. (2018). How to retain employees? Commitment based human resource practices as an underpinning trait that promotes job embeddedness. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 8(2), 9–20. <https://gmjacs.bahria.edu.pk/index.php/ojs/article/view/58>
- Schaap, P., & Olckers, C. (2020). Relationships between employee retention factors and attitudinal antecedents of voluntary turnover: an extended structural equation modelling approach. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(0), 1–15. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1358>
- Shayegan, S., Yavari, N., & Bazrkar, A. (2022). Human resource development practices and organizational performance: Examining the mediating role of transformational leadership style. *Working Papers on Operations Management*, 13(2), 64–85. <https://doi.org/10.4995/wpom.17243>

- Society for Human Resources Management. (2018). Using recognition and other workplace efforts to engage employees. <https://www.aresearchguide.com/wp-content/uploads/2023/08/presentation.pdf>
- Society for Human Resources Management. (2022). Puerto Rico HR trends: experts' perspectives on HR trends 2022. <https://www.shrmpr.org/wp-content/uploads/2022/12/SHRM-HR-TRENDS-2022-v5-1.pdf>
- Singh, D., & Onahring, B. D. (2019). Entrepreneurial intention, job satisfaction and organisation commitment - construct of a research model through literature review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(16), 1–18. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0134-2>
- Triguero R., Peña-Vinces, J. C., González-Rendón, M., & Sánchez-Apellaniz, M. (2012). Human Resource management practices aimed at seeking the commitment of employees on financial and non-financial (subjective) performance in Spanish firms: an empirical contribution. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 17(32): 17–30. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733612002>
- Zaheer, S., Ginsburg, L., Wong, H. J., Thomson, K., Bain, L., & Wulffhart, Z. (2019). Turnover intention of hospital staff in Ontario, Canada: exploring the role of frontline supervisors, teamwork, and mindful organizing. *Hum Resources for Health*, 17(66), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12960-019-0404-2>