Machine Translated by Google
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 22/01/2026 | Aceptado: 25/01/2026 | Publicación: 28/01/2026

Gestión estratégica de la retención de talento en pequeñas y medianas empresas: integración entre desarrollo, reconocimiento y análisis de personas.

Gestión estratégica de la retención de personal en pequeñas y medianas empresas: integración entre desarrollo, reconocimiento y análisis de personas.

Gestión estratégica de la retención de personal en pequeñas y medianas empresas: integración entre desarrollo, reconocimiento y análisis de personas.

Taís Fernanda Cavalín Hasimoto

Administradora especializada en gestión de recursos humanos, finanzas y negocios internacionales.

RESUMEN

La retención de trabajadores cualificados supone un reto importante para las pequeñas y medianas empresas, donde la pérdida de conocimiento tácito, la concentración de habilidades y la limitada formalización de los recursos humanos incrementan el coste organizacional de la rotación de personal. Este artículo presenta una revisión narrativa que integra la evidencia sobre rotación, exigencias y recursos laborales, seguridad psicológica, reconocimiento, desarrollo y análisis de personas. Propone un Modelo Integrado para la Retención Sostenible, compuesto por diagnóstico, diseño de puestos, desarrollo, reconocimiento, escucha activa y aprendizaje gerencial. El modelo no es un protocolo validado, sino un marco didáctico para apoyar la toma de decisiones en función del tamaño y el riesgo de la organización. Concluye que la retención no debe confundirse con la inmovilidad laboral. El objetivo gerencial es reducir las salidas evitables, preservar las habilidades críticas y crear las condiciones para la movilidad interna, el rendimiento y el bienestar.

Palabras clave: retención de talento; rotación de personal; pequeñas y medianas empresas; industria; compromiso; desarrollo.

ABSTRACTO

La retención de empleados es un desafío relevante para las pequeñas y medianas empresas manufactureras, donde la pérdida de conocimiento tácito, la concentración de habilidades críticas y la limitada formalización de la gestión de recursos humanos incrementan el costo organizacional de las salidas de personal. Esta revisión narrativa integra evidencia sobre rotación, demandas y recursos laborales, seguridad psicológica, reconocimiento, desarrollo y análisis de personas. Propone un Modelo Integrado de Retención Sostenible compuesto por diagnóstico, diseño de puestos, desarrollo, reconocimiento, participación de los empleados y aprendizaje gerencial. El modelo no es un protocolo validado, sino un marco de enseñanza para la toma de decisiones proporcionales al tamaño y riesgo de la organización. La retención no debe equipararse con la inmovilidad de la fuerza laboral. Su propósito gerencial es reducir las salidas evitables, preservar las competencias críticas y crear condiciones para la movilidad interna, el desempeño y el bienestar.

Palabras clave: retención de empleados; rotación de personal; pequeñas y medianas empresas; manufactura; compromiso; desarrollo.

1. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a limitaciones particulares a la hora de atraer, desarrollar y retener talento.

trabajadores cualificados. La OCDE (2023) asocia esta dificultad con una menor formalización de la gestión.

de personas, a la limitación de trayectorias profesionales, a las condiciones laborales y a un menor acceso

estructurado en torno a redes de cualificación. En la industria, el problema se agrava por la dependencia de

Conocimientos tácitos, rutinas de seguridad, dominio de los equipos y coordinación entre funciones.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 22/01/2026 | Aceptado: 25/01/2026 | Publicación: 28/01/2026

administrativo y productivo.

La rotación de personal es un fenómeno multicausal. La revisión centenaria de Hom et al. (2017) demuestra que

Las actitudes, las alternativas externas, las conexiones, los conflictos y los procesos de toma de decisiones interactúan a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, una tasa de rotación agregada no explica, por sí sola, por qué las personas se van o...

qué salidas podrían haberse evitado. La gestión responsable distingue entre renuncias voluntarias y renuncias voluntarias.

funciones involuntarias, críticas y no críticas, duración del servicio, destino profesional y contexto de

decisión.

Este artículo tiene como objetivo organizar una arquitectura de retención aplicable a pequeñas y medianas empresas.

industrias. La contribución consiste en relacionar la teoría organizacional y las prácticas de desarrollo.

y los indicadores, manteniendo dos precauciones. La primera es que la retención no autoriza la restricción.

Movilidad o silenciar el descontento. La segunda es la correlación entre las prácticas de recursos humanos y la retención de personal.

Esto no demuestra la causalidad en todas las empresas.

2 MÉTODO

Se realizó una revisión narrativa de carácter conceptual y aplicado. La selección priorizó los artículos.

Documentos fundamentales, análisis exhaustivos y documentos institucionales sobre pequeñas y medianas empresas.

empresas y desarrollo de habilidades. La redacción se guió por los principios de la escala.

SANRA, especialmente en lo que respecta a la relevancia explícita, la búsqueda bibliográfica, las referencias y la base

científica (BAETHGE; GOLDBECK-WOOD; MERTENS, 2019).1

La revisión no utilizó un protocolo sistemático, metaanálisis ni datos primarios. En consecuencia, la

El modelo presentado debe entenderse como una síntesis didáctica y una hipótesis organizativa, no como...

instrumento psicométrico, tecnología patentada o método cuya eficacia está clínicamente comprobada o

Validado operativamente. Su aplicabilidad depende del diagnóstico local y de la participación de...

trabajadores y evaluación periódica.

3. Retención como resultado de un sistema de trabajo

La teoría de las demandas y los recursos del trabajo propone que las demandas físicas, cognitivas y emocionales...

Consumen energía, mientras que la autonomía, el apoyo, la retroalimentación y las oportunidades de aprendizaje...

Promueven la motivación y el afrontamiento (BAKKER; DEMEROUTI, 2007). La síntesis de Bakker,

La escala SANRA se utilizó como guía de calidad para la redacción de la revisión narrativa. No se aplicó como instrumento de puntuación formal para el manuscrito, ni transforma el estudio en una revisión sistemática.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 22/01/2026 | Aceptado: 25/01/2026 | Publicación: 28/01/2026

Demerouti y Sanz-Vergel (2014) asocian las demandas persistentes con el agotamiento de los recursos adecuados.
al compromiso. En entornos industriales, el equilibrio requiere atención simultánea a la carga de trabajo, los turnos,
Previsibilidad, seguridad, herramientas, comunicación y capacidad de toma de decisiones.
La retención también depende de la calidad de la relación entre el individuo y la organización. La teoría de
El intercambio social describe la reciprocidad como un mecanismo mediante el cual el trato justo, el apoyo y
La fiabilidad influye en las respuestas actitudinales y conductuales (CROPANZANO; MITCHELL,
(2005). Por lo tanto, el reconocimiento no se limita a los premios. Incluye criterios comprensibles,
Respeto diario, acceso equitativo a las oportunidades y coherencia entre las palabras y los hechos.
La teoría de la autodeterminación añade que la autonomía, la competencia y la relación con los demás son necesidades.
Factores psicológicos relevantes para la motivación de calidad (DECI; RYAN, 2000). En la pequeña industria,
Esto se puede traducir en claridad de expectativas, participación en las mejoras y aprendizaje.
Relaciones progresivas y de confianza. La autonomía debe ser compatible con los requisitos de seguridad y
Estandarización, evitando tanto la microgestión como la delegación sin apoyo.

4. DESARROLLO, RECONOCIMIENTO Y SEGURIDAD PSICOLÓGICA

Los planes de desarrollo eficaces comienzan con la identificación de competencias críticas, no con...
un catálogo genérico de cursos. El enfoque orientado a competencias identifica qué...
La organización necesita ejecutar, determinar qué capacidades se concentran y dónde existe riesgo de...
Discontinuidad. La OCDE (2025) señala que las prácticas que priorizan las habilidades pueden ampliar el acceso al talento.
y mejorar la adecuación entre la persona y el puesto, pero también requieren transparencia, validación y protección.
contra nuevos prejuicios.

La formación debe estar vinculada al trabajo real. Para las funciones operativas, la combinación de instrucción,
La práctica supervisada, la verificación del aprendizaje y el reentrenamiento tienden a producir más evidencia.
Más útil que simplemente estar presente en las actividades. Para los líderes, el desarrollo debe incluir
Retroalimentación, manejo de conversaciones difíciles, prevención del acoso, análisis de la carga de trabajo y toma de decisiones.
basado en datos.

La seguridad psicológica describe la percepción de que el entorno permite asumir riesgos interpersonales.
como admitir dudas, informar de un error o proponer mejoras (EDMONDSON, 1999). No significa ausencia.
facturación. En los sistemas maduros, la demanda de rendimiento coexiste con la posibilidad de
demostración sin represalias. Este mecanismo es especialmente relevante en operaciones donde la
El silencio puede ocultar fallos de calidad o de seguridad.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 22/01/2026 | Aceptado: 25/01/2026 | Publicación: 28/01/2026

5. Análisis de personas y gobernanza de indicadores

La tasa de rotación debe desglosarse. Se recomienda observar las salidas voluntarias evitables, las pérdidas de los ocupantes de puestos críticos, permanencia en los primeros meses, movilidad interna y razones Entrevistas de salida codificadas. Las entrevistas de salida son útiles, pero están sujetas a sesgos de memoria. Deseabilidad y aprensión. La combinación de esto con entrevistas de permanencia, encuestas breves, absentismo, horas extras y datos de desarrollo mejora la interpretación.[2]

Los indicadores deben respaldar las decisiones, no vigilar a las personas. La gobernanza requiere un propósito explícito. Acceso limitado, minimización de datos, criterios conocidos y revisión de los posibles efectos. discriminatorio. Las pequeñas empresas pueden comenzar con algunos indicadores consistentes, evitando Sistemas sofisticados que carecen de capacidades analíticas. Una medición solo es útil cuando tiene una definición. Estabilidad, responsabilidad, periodicidad y acciones asociadas.

Quadro 1. Síntese do modelo proposto

Dimensão	Pergunta gerencial	Indicadores possíveis
Diagnóstico	Onde estão as saídas evitáveis?	Turnover voluntário, função crítica, tempo de casa
Trabalho	As demandas são sustentáveis?	Horas extras, carga, previsibilidade, incidentes
Desenvolvimento	Há progressão de competências?	Matriz de habilidades, mobilidade, aprendizagem verificada
Reconhecimento	Os critérios são justos e claros?	Percepção de justiça, acesso a oportunidades
Escuta	Problemas podem ser relatados?	Ações concluídas, tempo de resposta, recorrência

Fonte: elaboração própria com base nas referências discutidas no artigo.

6. Modelo integrado para la retención sostenible

El modelo propuesto organiza la retención en un ciclo. El diagnóstico identifica segmentos, Competencias críticas y estándares de producción. El diseño del puesto examina las demandas, los recursos y Claridad. El desarrollo crea caminos verificables y movilidad. El reconocimiento establece Criterios de evaluación. Escuchar transforma las expresiones en acciones. Revisiones del aprendizaje gerencial. Ofrece resultados y corrige los efectos no deseados.

La implementación puede realizarse en ciclos trimestrales, comenzando con un área o un conjunto de funciones. El primer producto no debería ser una campaña de retención, sino una base con... definiciones y riesgos. Luego, la organización selecciona pequeñas intervenciones, como una revisión de Integración, formación de liderazgo o estandarización de los criterios de reconocimiento. La comparación.

2. Los indicadores relacionados con el personal deben analizarse de forma agregada y con controles de acceso. Las entrevistas, las encuestas y los registros administrativos presentan sesgos propios y no permiten realizar inferencias causales aisladas sobre la decisión de despido.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 22/01/2026 | Aceptado: 25/01/2026 | Publicación: 28/01/2026

La comparación entre "antes" y "después" debe interpretarse con precaución, ya que la estacionalidad y el mercado laboral también influyen.
Afectan a los resultados.

La gobernanza debe incluir a la dirección, los recursos humanos, el liderazgo operativo y la representación de los trabajadores.
Este enfoque reduce el riesgo de tratar los problemas de proceso como fallas individuales. Además
Permite integrar la retención de personal con la calidad, la seguridad, la productividad y la planificación de la sucesión.
La responsabilidad última recae en el liderazgo, pero la calidad de las decisiones depende de...
participación y evidencia.

CONCLUSIÓN

El análisis desarrollado demuestra que la retención sostenible en las pequeñas y medianas empresas no
Esto puede atribuirse a una práctica aislada, a una política de beneficios o a las acciones exclusivas de la zona.
recursos humanos. La retención resulta de la interacción entre las condiciones de trabajo, las relaciones,
confianza, perspectivas de desarrollo, reconocimiento, calidad de liderazgo y percepción de
justicia. Cuando estos elementos se gestionan por separado, la organización tiende a reaccionar a
Desconexiones sin comprender los mecanismos que las preceden.
Esta comprensión requiere distinguir entre retención e inactividad profesional. Una política legítima no
Busca prevenir cambios de carrera y no clasifica cada salida como un fracaso. Su objetivo
Consiste en reducir las renuncias voluntarias evitables, preservar el conocimiento crítico y ofrecer...
condiciones que permitan a los trabajadores que deseen permanecer encontrar posibilidades reales de
Aprendizaje, contribución y progresión. La libertad de elección del trabajador se mantiene como
Límite ético de cualquier estrategia de retención.
El Modelo Integrado de Retención Sostenible sintetiza esta perspectiva al articular el diagnóstico,
Diseño, desarrollo, reconocimiento, escucha y aprendizaje gerencial del trabajo. El valor de
El modelo se centra menos en la cantidad de acciones propuestas y más en la coherencia entre ellas. Programas de
La capacitación pierde su efectividad cuando la carga de trabajo impide su aplicación; iniciativas de
El reconocimiento se vuelve frágil cuando los criterios son opacos; se pierden los canales de comunicación.
Se pierde la legitimidad cuando los problemas denunciados no generan una respuesta institucional.
En las pequeñas y medianas empresas, la proporcionalidad es un requisito para la viabilidad. No es
Es necesario comenzar con plataformas sofisticadas o paneles de control extensos. Definiciones consistentes de
rotación, identificación de roles críticos, entrevistas de retención, análisis de integración y
El seguimiento de unas pocas medidas estables puede producir una base de toma de decisiones más útil que
Grandes volúmenes de datos sin interpretación. La madurez proviene de la capacidad de transformar.
evidencia en acción y revisión de la acción a la luz de sus efectos.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 22/01/2026 | Aceptado: 25/01/2026 | Publicación: 28/01/2026

El liderazgo ocupa una posición central en este proceso porque traduce las políticas organizacionales en acciones concretas.
Experiencia cotidiana. Claridad en las expectativas, distribución equilibrada de las exigencias, retroalimentación.
El respeto y la apertura a la hora de informar sobre problemas influyen tanto en el aprendizaje como en la intención de...
permanencia. Sin embargo, esta centralidad no autoriza la individualización de los problemas estructurales.
Los líderes necesitan formación, recursos y directrices institucionales para poder ejercer la rendición de cuentas.
para que la retención de personal sea responsabilidad compartida por la gobernanza de la organización.
El análisis de datos en materia de recursos humanos puede mejorar la calidad de las decisiones, siempre que esté alineado con el propósito previsto.
Explícito, minimización de datos e interpretación contextual. Los indicadores no deberían funcionar.
como mecanismos de vigilancia o como prueba automática de causalidad. Variaciones de rotación
Pueden reflejar el mercado laboral, la estacionalidad, los cambios tecnológicos, el perfil ocupacional y...
Decisiones estratégicas. Por lo tanto, es necesario combinar los datos cuantitativos con una escucha atenta.
y el análisis de los procesos en los que se concentran los resultados.
La principal limitación de este estudio radica en su diseño narrativo y conceptual. No se realizó ninguna búsqueda...
Revisión sistemática exhaustiva, metaanálisis, recopilación de datos primarios o validación de modelos en organizaciones.
industrial. La estructura propuesta debe entenderse como una herramienta didáctica para organizar preguntas.
y decisiones, y no como un protocolo de eficacia probada. Su adopción requiere adaptación al contexto,
Participación de los trabajadores y evaluación de los efectos previstos y no previstos.
Futuras investigaciones podrían examinar longitudinalmente cómo diferentes combinaciones de demandas,
Los recursos, las prácticas de desarrollo y la calidad del liderazgo están relacionados con las bajas voluntarias.
evitables. Los estudios comparativos entre tamaños, segmentos industriales y mercados laborales también son
Pueden aclarar bajo qué condiciones ciertas prácticas producen resultados diferentes. El avance
La adquisición de conocimiento depende de medidas transparentes, del control de factores externos y de la atención simultánea.
para la retención, el aprendizaje, la seguridad, el bienestar y el desempeño organizacional.

REFERENCIAS

BAETHGE, C.; GOLDBECK-WOOD, S.; MERTENS, S. SANRA, una escala para la evaluación de la calidad de los artículos de revisión narrativa. Research Integrity and Peer Review, vol. 4, art. 5, 2019. DOI: 10.1186/s41073-019-0064-8.

BAKKER, AB; DEMEROUTI, E. El modelo de demandas y recursos laborales: estado del arte. Journal of Managerial Psychology, vol. 22, n.º 3, págs. 309-328, 2007. DOI: 10.1108/02683940710733115.

BAKKER, AB; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, AI Burnout y compromiso laboral: el enfoque JD-R. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, vol. 1, pág. 389-411, 2014. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235.

CROPANZANO, R.; MITCHELL, MS. Teoría del intercambio social: una revisión interdisciplinaria. Journal of Management, vol. 31, n.º 6, págs. 874-900, 2005. DOI: 10.1177/0149206305279602.

DECI, EL; RYAN, RM El qué y el por qué de la búsqueda de objetivos: necesidades humanas y la autodeterminación del comportamiento. Psychological Inquiry, vol. 11, n.º 4, págs. 227-268, 2000. DOI:

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 22/01/2026 | Aceptado: 25/01/2026 | Publicación: 28/01/2026

10.1207/S15327965PLI1104_01.

EDMONDSON, A. Seguridad psicológica y comportamiento de aprendizaje en equipos de trabajo. Administrative Science Quarterly, vol. 44, n.º 2, págs. 350-383, 1999. DOI: 10.2307/2666999.

HOM, PW et al. Cien años de teoría e investigación sobre la rotación de personal. Journal of Applied Psychology, vol. 102, n.º 3, págs. 530-545, 2017. DOI: 10.1037/apl0000103.

OCDE. Perspectivas de la OCDE sobre las PYME y el emprendimiento 2023. París: Publicaciones de la OCDE, 2023. DOI: 10.1787/342b8564-en.

OCDE. Empoderar a la fuerza laboral en el contexto de un enfoque centrado en las competencias. París: Publicaciones de la OCDE, 2025. DOI: 10.1787/345b6528-en.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.