Revista Científica Horizontes Multidisciplinarios
e-ISSN: 3028-4074

Artículo científico de investigación

Estrategias de retención de personal de PyMEs desde la perspectiva de la triple hélice

Employee retention strategies in SMEs from a triple helix perspective

Emma Liliana Zapata-Herrera
Universidad Autónoma de Sinaloa; Mazatlán; Sinaloa. México
emmazapata.faceam@uas.edu.mx; https://orcid.org/0009-0000-0389-0107
Andrés Ultreras-Rodríguez
Universidad Autónoma de Sinaloa; Mazatlán; Sinaloa. México
andresultreras@uas.edu.mx; https://orcid.org/0000-0003-0621-9508
Mario Mitsuo Bueno-Fernández
Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán; Sinaloa. México
mario.bueno@fca.uas.edu.mx; https://orcid.org/0000-0002-7217-1656
Itzel Miranda-López
Universidad Autónoma de Occidente; Culiacán; Sinaloa. México
itzel.miranda@uadeo.mx; https://orcid.org/0009-0003-3696-0169

Recepción: 29 de octubre de 2025
Aceptado: 18 de diciembre de 2025
Publicado: 05 de febrero de 2026

¿Cómo citar este artículo?
Zapata-Herrera, E. L., Ultreras-Rodríguez, A., Bueno-Fernández, M. M., & Miranda-López, I. (2026). Estrategias de retención de personal de PyMEs desde la perspectiva de la triple hélice. *Revista Científica Horizontes Multidisciplinarios*, *3*(1), 57-73. https://doi.org/10.65705/RHOMU.v3i1.67

Copyright: © 2026 Emma Liliana Zapata-Herrera, Andrés Ultreras-Rodríguez, Mario Mitsuo Bueno-Fernández, Itzel Miranda-López; Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia de uso y distribución Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

RESUMEN

En el contexto de mercados laborales dinámicos, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) constituyen el eje del tejido productivo local, pero enfrentan desafíos importantes asociados a la rotación de personal, que afectan la productividad y la sostenibilidad organizacional. El propósito de este estudio fue identificar, desde la perspectiva de la triple hélice (academia, empresa y gobierno), las estrategias idóneas para la retención de personal en las PyMEs de Mazatlán, Sinaloa. Se desarrolló una investigación cualitativa con diseño de estudio de caso y aproximación fenomenológica y se realizaron seis entrevistas semiestructuradas a actores clave (dos por sector). Los hallazgos muestran una percepción generalizada de alta rotación de personal y señalan la importancia de acciones coordinadas que fortalezcan la gestión del talento humano y contribuyan a la promoción del trabajo decente en el ámbito local. Una estrategia integrada, sustentada en la colaboración de la triple hélice, resulta esencial para favorecer la permanencia del personal y la competitividad de las PyMEs mazatlecas.

PALABRAS CLAVE: Retención de personal, PyMEs, triple hélice, México.

ABSTRACT

In the context of dynamic labor markets, Small and Medium Enterprises (SMEs) serve as the backbone of local production systems. However, they face significant challenges related to employee turnover, which adversely affect organizational productivity and sustainability. the aim of this study was to identify, from the perspective of the Triple Helix model (encompassing academia, business, and government), the most effective strategies for employee retention within SMEs in Mazatlán, Sinaloa. Qualitative research design was employed, utilizing a case study approach and a phenomenological framework. Six semi-structured interviews were conducted with key stakeholders, with two representatives from each sector. The findings reveal a widespread perception of high employee turnover and highlight the importance of coordinated actions to strengthen human talent management and contribute to the promotion of decent work at the local level. an integrated strategy, grounded in the collaboration of the Triple Helix model, is essential to enhance employee retention and bolster the competitiveness of SMEs in Mazatlán.

KEYWORDS: Employee retention, SMEs, triple helix, México.

INTRODUCCIÓN

En América Latina las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) han consolidado su relevancia como un componente esencial dentro del ámbito social y económico de la región. Representan prácticamente la totalidad del entorno empresarial, al constituir alrededor del 99.5% de las empresas. Su importancia, no se reduce al número de unidades productivas, sino también al impacto laboral, esta amplia presencia y capacidad de generación de empleo, cobra especial importancia ya que aportan aproximadamente el 60% del empleo formal productivo (OECD/CAF/SELA, 2024).

En México las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), representan un pilar fundamental de la economía mexicana, constituyen el tejido productivo con una representación del 99.8% de empresas, que emplean un 70% del total de personas que aporta el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. De las 5,451,113 unidades económicas que emplean a 27.785,505 trabajadores, las microempresas representan el 95.5% y genera el 45.5% de los empleos, mientras que las pequeñas empresas con una representación de unidades económicas del 3.7% concentran el 14.8% de los empleos y las medianas representan el 0.7% de unidades, con un porcentaje del 14.4% en generación de empleo (INEGI, 2025).

Relevancia de la gestión del talento humano

En las organizaciones el elemento humano desempeña un papel fundamental ya que son las personas quienes ejecutan toda actividad en ellas, es por esto que la planificación de personal, donde se involucra un análisis de condiciones o hechos registrados para determinar los objetivos y metas de futuro, se ha posicionado como un aspecto medular en toda organización (Vizuete et al., 2023; Pérez Rivera et al., 2026). Lo que ha convertido a la retención de personal en un desafío clave para las organizaciones, ya que las habilidades y capacidades del talento humano son el elemento esencial en la creación de una ventaja competitiva como negocio (Sang, 2025; Fernández Capote & Espinosa Rodríguez, 2025). Para los encargados de los recursos humanos en las empresas, representa enfocar dentro de sus objetivos, retener el talento humano, lograr la integración y fomentar un desarrollo conjunto trabajador-empresa y de esta manera evitar la deserción (AMEDIRH, 2023; Havierniková et al., 2025).

Importancia de la retención de personal en las PyMEs

Los departamentos de Recursos Humanos llamados también departamentos de Gestión de Capital Humano, dependiendo del nivel de la organización, tamaño o número de trabajadores, actualmente establecen estrategias a nivel corporativo con el propósito de alinear los objetivos y procesos institucionales, contribuyendo al desempeño organizacional y al logro de metas estratégicas (Kashoob et al., 2025; Rivera Gómez & Cortez Otero, 2025).

El éxito de una estrategia empresarial debe considerarse bajo la premisa del conocimiento de que factores puede controlar y cuáles no. El éxito competitivo depende principalmente de cómo maneja lo que está en sus manos, recursos, procesos y decisiones internas. “Se requiere entonces, estructurar apropiadamente los procesos de la empresa, identificando las actividades que originan los costos, por medio de causa-efecto asociadas en la cadena de valor” (Bustamante, 2015, p. 112). Lo que ha llevado a la Gestión del Recurso Humano a ser concebida como un área situacional, partiendo del hecho de que, sus prácticas deben ajustarse al contexto organizacional y ser flexibles y adaptables al trabajar con personas (Di Prima et

al., 2024).

La triple hélice: Academia-Gobierno-PyMEs

Al referirse al modelo de la triple hélice, se puede decir de la interacción entre gobierno, empresas y academia para promover el emprendimiento, la innovación y el crecimiento (Gatune & Kariuki, 2023; Pérez, 2024). Esta cooperación contribuye a fomentar la creación de nuevas soluciones, así como a la adquisición de conocimientos esenciales para la generación y consolidación de procesos innovadores.

En este modelo se concibe a la academia como promotora de conocimiento y como actor clave en la articulación entre gobierno y sector empresarial. Su participación favorece la interacción entre los actores, dando lugar a nuevas formas de innovación dentro de las organizaciones, las cuales se convierten en espacios de generación y desarrollo del conocimiento (Laines et al., 2021).

En la actualidad, las tendencias mundiales reconocen a las MiPyMEs como actores clave en la estructura económica de la sociedad. Diversos estudios y estadísticas coinciden en señalar que este sector representa más del 90% del total de empresas, tanto formales como informales, en la mayoría de los países. Además, su participación es significativa en indicadores económicos esenciales, como el volumen de ventas, las exportaciones, el PIB y especialmente, en la generación de empleo (Reyes Carrillo, 2023; CEPAL, s.f.) Por su importancia, una de las principales preocupaciones del gobierno federal en México, post-pandemia, es la recuperación de empleos.

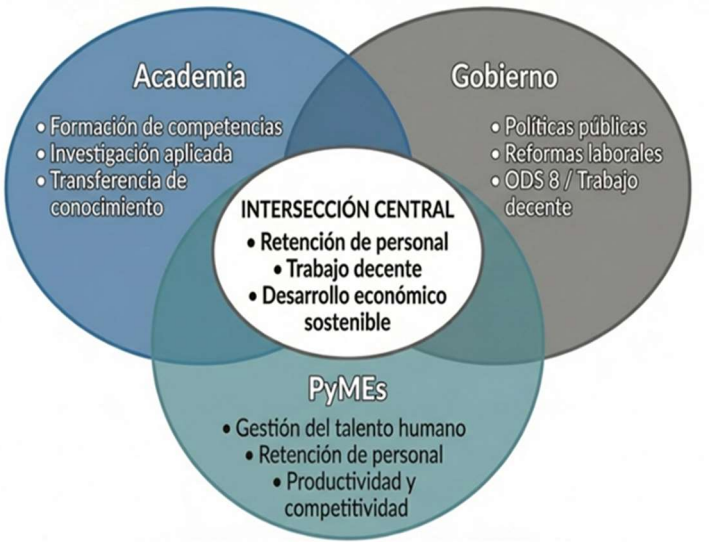
El Gobierno, en coordinación con las universidades y empresas, destaca la relevancia estratégica de la articulación entre estos actores. En su responsabilidad de dirección, lo convierte en un elemento clave para impulsar procesos de desarrollo sustentados en la creación, aplicación y expansión del conocimiento. En México a través del plan de Desarrollo Social, se establece como uno de los objetivos, consolidar la transformación del país bajo un modelo de desarrollo y fortalecer la industria mexicana (Secretaría del Bienestar, 2025).

De este modo, el Gobierno orienta y promueve las acciones necesarias en la asignación de recursos dentro de la política pública, para atender a los sectores estratégicos para el desarrollo. En ese mismo sentido la academia, representada por las universidades, abonan a través de sus investigaciones, el desarrollo de los conocimientos necesarios para fortalecer los procesos de innovación, los cuales serán transferidos a los sectores empresariales, donde se requiere de fortalecer la productividad y ofrecer bienes y servicios con mayor valor innovador (Gómez-Miranda & Sánchez-Castillo, 2022).

En la Figura 1 se presenta un modelo conceptual que sintetiza la interacción entre la academia, el gobierno y las PyMEs, destacando el papel de la triple hélice en el fortalecimiento de estrategias de retención de personal y la promoción del trabajo decente en contextos locales.

Figura 1

Modelo conceptual de la triple hélice para la retención de personal en PyMEs



A pesar de que la literatura nacional e internacional ofrece una amplia variedad de estudios y enfoques relacionados con las estrategias de retención de personal (Gonzales, 2009; Zaballa et al., 2021; Gelencsér et al., 2024; Quimiz Sandoya et al., 2025), se puede constatar que a nivel local se carece de estudios de esta índole. En Mazatlán Sinaloa, la información disponible sobre los factores que influyen en la permanencia laboral dentro de las pequeñas y mediana empresas es limitada, lo cual hace difícil comprender las particularidades que caracterizan al mercado laboral de la región. La ausencia de datos impide identificar con claridad cuales estrategias están siendo implementadas y como se relacionan con las condiciones socioeconómicas locales.

Esta carencia de información se vuelve más relevante al considerar el rol estratégico de la triple hélice, universidad, sector empresarial y gobierno, como un modelo de articulación para impulsar el desarrollo económico y social. Aunque a este modelo se le reconoce como generador de competitividad, en Mazatlán persiste un vacío de conocimiento respecto a cómo dicha interacción influye o podría influir en el fortalecimiento de las PyMEs para el desarrollo de estrategias enfocadas en la retención de personal.

Por lo tanto, es importante conocer ¿Qué acciones son importantes considerar en los ámbitos académico, gubernamental y empresarial, para fortalecer a las PyMEs en materia de retención de personal? Con esta investigación no solo se busca comprender la problemática del vacío de información acerca de las acciones que se llevan a cabo para la retención de personal, también se busca contar con un diagnóstico y contribuir en la construcción de estrategias efectivas para mejorar la permanencia laboral, con soluciones que respondan a la acción de la triple hélice y fomenten crecimiento y competitividad de las PyMEs de la región.

En 2015, la ONU hizo un llamado universal a sus 190 miembros con el propósito de constituir la Agenda 2030. El proyecto fue "poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y perspectivas de las personas en todo el mundo" (Organización de Naciones Unidas, s.f. parr. 1). En esta agenda se establecieron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Entre ellos se contempla el ODS 8 que atiende el tema de Trabajo decente y crecimiento económico. En él se promueve la generación de trabajo que provea de seguridad y protección social a las familias, además de contribuir al desarrollo de las personas y la sociedad (Organización de las Naciones Unidas, s.f.).

Sin embargo, para 2023 el 6.9% de las personas trabajadoras del mundo y sus familias vivían en pobreza. Y a nivel internacional, alrededor de 27,6 millones de personas están sometidas a trabajo forzoso, es decir, a trabajar bajo amenazas o coacción. Trabajar no garantiza, por tanto, disfrutar de una vida digna, por lo que resulta fundamental impulsar empleos decentes que ayuden a las personas a salir de la pobreza (Pacto Mundial Red Española, s.f.).

El Gobierno Mexicano atendiendo la importancia de contribuir con el cumplimiento de la meta considerada en el ODS 8 a través de los indicadores establecidos referentes a proteger los derechos laborales y promover un entorno seguro para los trabajadores, ha promovido y realizado 10 reformas a las leyes laborales del país, en los últimos seis años. (Hernández, 2025). Además, se han desarrollaron instrumentos normativos como la Nom-035-STPS-2018 cuyo objetivo es "establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo" (Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS], 2018, p. 2), y la Nom-037-STPS-2023, orientada a regular las condiciones de seguridad en trabajo que incluye a trabajadores a distancia todas estas, todas estas acciones alineadas para atender las necesidades en la generación de empleo o trabajo decente (Gobierno de México, 2023).

En el ámbito académico la formación de competencias y conocimientos en los nuevos profesionistas se constituye como una oportunidad para integrar contenidos vinculados a los ODS en los programas educativos (Gómez et al., 2024). De esta forma la academia actúa como puente entre la teoría y la práctica, dotando al sector productivo de profesionales capacitados integralmente. Este enfoque coadyuva a que las instituciones educativas vayan más allá de solo generar conocimiento, sino también formen profesionistas capaces de responder a los desafíos contemporáneos de un mundo en constante cambio (UNESCO, 2023).

Considerando que estos profesionistas ocuparán los futuros puestos de dirección en las empresas y llevarán sobre si la responsabilidad de liderar equipos es importante incorporar los principios del ODS 8 en los planes de estudio e impulsar prácticas laborales responsables y el trabajo colaborativo con actores de la triple hélice para propiciar un desarrollo económico inclusivo, productivo y sostenible. De esta manera el ala académica de la triple hélice contribuye directamente al desarrollo de capacidades organizacionales orientadas no solo a la productividad, sino también a la permanencia laboral, la retención del talento humano y la construcción de entornos de trabajo sostenibles. En este contexto, la articulación efectiva entre los tres actores se configura como un factor clave para fortalecer a las PyMEs y enfrentar los desafíos asociados a la retención de personal, especialmente en escenarios locales donde la evidencia empírica aún es limitada.

METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, el cual permitió comprender el fenómeno de la retención de personal, a partir de las percepciones, experiencias y significados de los actores de la triple hélice que contribuyen a su realidad (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Esta perspectiva es pertinente porque la retención de personal en PyMEs de Mazatlán constituye un fenómeno complejo, por sus causas multivariadas y que dependen en gran medida del contexto social y económico de las organizaciones.

Se adoptó un diseño de estudio de caso, dado que el objetivo de estudio era analizar las estrategias aplicadas por las PyMEs de Mazatlán, como el medio para comprender cuáles acciones resultan efectivas en la retención de personal en el contexto local (Durán, 2012). Desde una aproximación fenomenológica, el análisis se orientó a las percepciones de actores claves de la triple hélice (academia, empresa y gobierno),

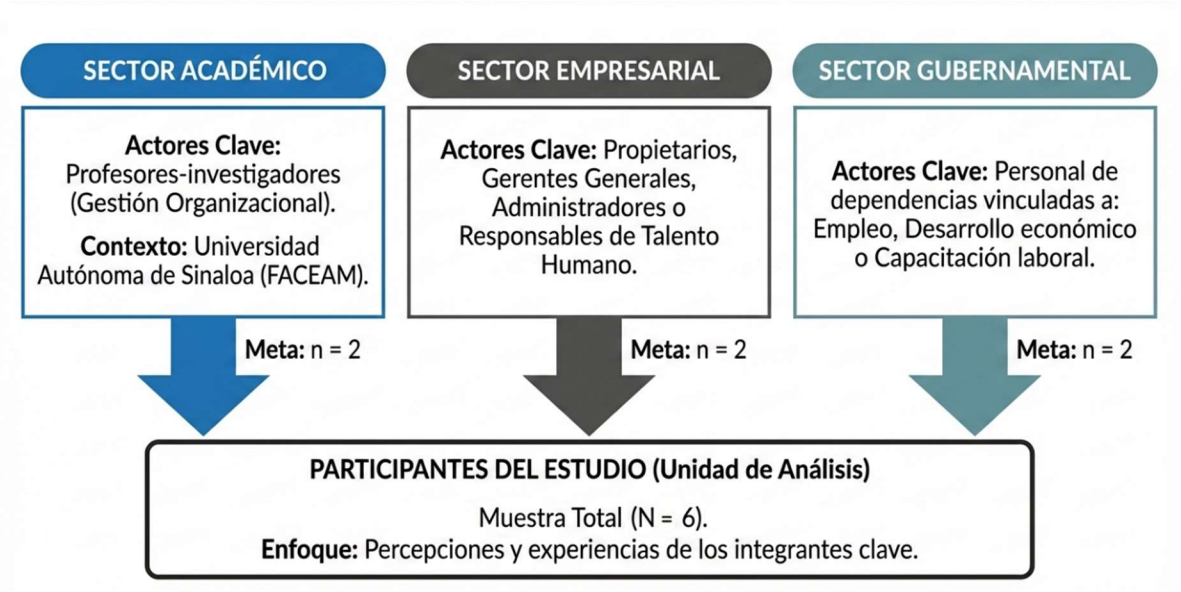
que permitió identificar los criterios compartidos al respecto de las estrategias de retención del talento humano.

Este estudio tuvo un alcance exploratorio-descriptivo, al no existir suficiente información sistematizada sobre las prácticas de retención de personal en las PyMEs de Mazatlán, México. Además de que se buscó documentar y caracterizar las estrategias identificadas como efectivas desde la visión de los participantes.

En cuanto a la unidad para el análisis, esta correspondió a las percepciones y experiencias de los integrantes de la triple hélice, actores considerados como clave. Con un muestreo intencional por conveniencia (Ahmad & Wilkins, 2024), con una participación de seis participantes, dos por cada sector, lo que permitió captar diversidad de perspectivas clave sin saturación innecesaria de datos.

Figura 2

Actores clave por sector



La caracterización de los participantes queda conformada de la siguiente manera:

a) Por el ámbito académico:

- A1: Profesor Investigador de tiempo completo en la Facultad de Ciencias económico-administrativas de Mazatlán, por la Universidad Autónoma de Sinaloa.
- A2: Profesor investigador de tiempo completo en la Facultad de Ciencias económico-administrativas de Mazatlán, por la Universidad Autónoma de Sinaloa.

b) Por el sector empresarial:

- E1: Propietario de 6 negocios del giro de comida rápida. Con una plantilla integrada por 50 trabajadores.
- E2: directora administrativa de empresa del sector servicio, con 160 trabajadores.

c) Por el sector gubernamental:

- G1: Ejecutiva de oficina de servicios en el H. Ayuntamiento de Mazatlán, Unidad Rápida de Gestión Empresarial.
- G2: Coordinadora Regional Sur de Sinaloa en Servicio Nacional del Empleo. (Mazatlán, Rosario, Concordia, Escuinapa y San Ignacio).

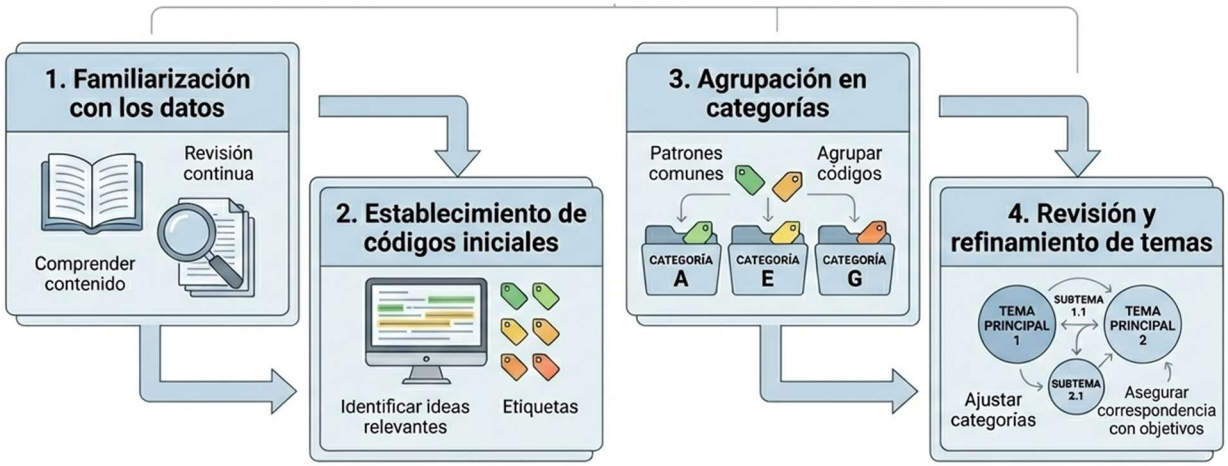
La recolección de datos se realizó a través de entrevistas abiertas y semiestructuradas, con la intención de explorar de manera flexible, los temas centrales y abrir la posibilidad para profundizar en elementos emergentes. Este tipo de entrevistas permitió adaptar el orden y contenido de las preguntas en función de las respuestas, facilitando la obtención de datos ricos y en profundidad sobre las experiencias de los participantes y promoviendo una interacción dinámica que favorece la emergencia de temas no previstos inicialmente (Wells et al., 2024).

Se elaboró una guía temática de entrevista con preguntas basadas en los objetivos del estudio (situación de rotación de personal, estrategias conocidas, acciones por sector), garantizando cobertura de temas relevantes mientras se permitía la expresión libre de los participantes.

Los datos fueron sometidos a un análisis temático, una técnica cualitativa estructurada que organiza la información en categorías y temas significativos para responder a las preguntas elaboradas (Shahiduzzaman, 2025). El proceso de análisis siguió una serie de etapas, que se muestran a continuación en la Figura 3.

Figura 3

Etapas del proceso de análisis temático



Además, se emplearon estrategias para fortalecer el rigor metodológico como la triangulación conceptual, comparando percepciones entre sectores para identificar convergencias y divergencias significativas; y como la reflexividad del investigador al reconocer supuestos y evitar interpretaciones sesgadas.

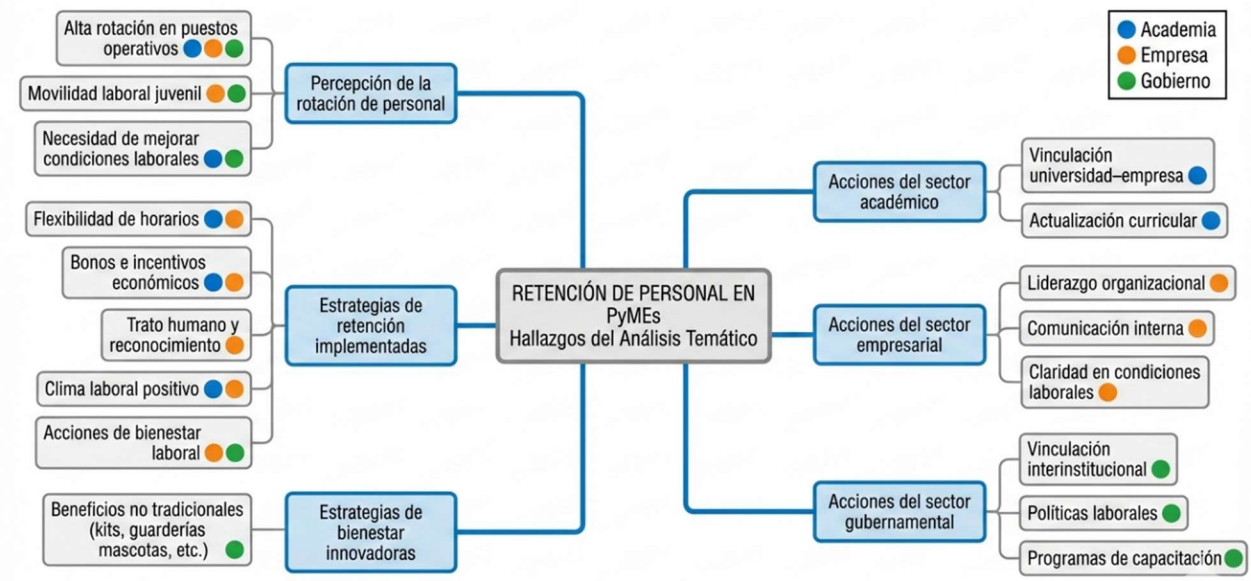
Todos los actores participantes dieron su consentimiento informado para formar parte de la investigación, con la garantía de anonimato y confidencialidad de sus aportes.

RESULTADOS

El análisis de las entrevistas realizadas a representantes de los sectores académico, empresarial y gubernamental permitió identificar necesidades comunes respecto a las estrategias de retención de personal aplicadas en la PyMEs de Mazatlán, Sinaloa. A través de un análisis temático se organizaron los hallazgos en categorías que reflejan las percepciones y experiencias de cada actor del marco de la triple hélice. La Figura 4 presenta de manera sintética las principales categorías identificadas, así como los sectores que las reconocen.

Figura 4

Categorías y subcategorías emergentes del análisis temático sobre retención de personal en PyMEs de Mazatlán.



A continuación, se describen de forma detallada las categorías emergentes, integrando las percepciones de los participantes por sector.

Percepción de la rotación de personal en las PyMEs de Mazatlán

En respuesta a la pregunta introductoria, desde su experiencia ¿cómo describiría la situación actual de las PyMEs en Mazatlán, con respecto a la rotación de personal? Los tres sectores coinciden en señalar que las PyMEs de Mazatlán enfrentran altos niveles de rotación de personal, particularmente en los puestos operativos. Dicha percepción fue transversal y se identificó como un problema estructural que afecta la estabilidad organizacional.

Desde el sector empresarial, se destacó que la amplia oferta laboral en determinados giros facilita la movilidad constante de los trabajadores, especialmente entre los más jóvenes (E1, E2). Esta apreciación fue compartida por los actores gubernamentales, quienes señalaron que la rotación se intensifica en segmentos laborales con menores barreras de entrada (G1, G2). Por su parte, el sector académico coincidió en que la alta rotación responde, en gran medida, a la necesidad de mejorar las condiciones laborales ofrecidas por las PyMEs (A1, A2). La Tabla 1 sintetiza estas coincidencias y matices por sector.

Tabla 1

Resultados de la pregunta 1 por sector

A	Coinciden con E Y G en que existe alta rotación en la PyMEs
E	Coincide con A que hay una oferta laboral amplia y con G que los jóvenes son los que tienen tendencia a cambiar más rápido de empleo
G	Coincide con A en la búsqueda de generar mejores condiciones laborales

Estrategias de retención de personal identificadas como efectivas

En respuesta a ¿Qué estrategias conoce o ha observado que son aplicadas en las PyMEs de Mazatlán, para retener personal? Y ¿cuáles de ellas considera efectivas? Los participantes de los tres sectores coinciden en que las estrategias más efectivas son, la flexibilidad de horarios, bonos o incentivos, el trato humano, generar un clima laboral positivo y generar acciones de bienestar.

Los representantes del sector académico y empresarial coincidieron en que la flexibilidad laboral y los incentivos económicos contribuyen a mejorar la permanencia del personal, al permitir un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal (A1, A2; E1, E2). Desde el sector empresarial se enfatizó, además, la importancia del trato humano, la cercanía con los trabajadores y el reconocimiento cotidiano como factores determinantes para la retención (E1, E2).

Por su parte, los actores gubernamentales destacaron la relevancia de las estrategias de bienestar laboral, aportando ejemplos innovadores de bienestar como guarderías para mascotas, kits de bienvenida y tienditas para consumo solo de los trabajadores (G1, G2).

Tabla 2

Resultados de la pregunta 2 por sector

A	Coincide con E que la flexibilidad laboral y bonos, son estrategias que generan condiciones para la retención de personal.
E	Coindicen con A y G en la importancia del trato humano a los trabajadores y con ofrecer beneficios complementarios son estrategias con resultados positivos para la retención de personal
G	Coincide con E en la importancia de ofrecer bienestar laboral al trabajador.

Acciones específicas por sector dentro del modelo de la triple hélice

Al profundizar en las acciones específicas que cada sector puede desarrollar para fortalecer la retención de personal, emergieron aportaciones diferenciadas pero complementarias.

Desde el ámbito académico, en respuesta a ¿Qué acciones dentro de las instituciones académicas considera Usted que pueden llevarse a cabo para fortalecer la retención de personal dentro de las organizaciones?, los participantes coincidieron en la necesidad de fortalecer la vinculación entre universidades y sector empresarial, particularmente a través de la actualización de los planes de estudio,

con el fin de alinearlos a las necesidades reales del mercado laboral y preparar a los futuros profesionistas para entornos organizacionales más estables (A1, A2).

En el sector empresarial, con relación a la pregunta ¿Que considera que deberían hacer las PyMEs de Mazatlán, para mejorar en la retención de personal?, los entrevistados señalaron que el liderazgo, la comunicación efectiva y la claridad en las condiciones laborales son elementos clave para mejorar la retención del personal. Ambos participantes coincidieron en que la falta de comunicación interna y de expectativas claras incrementa la rotación, aun cuando existan incentivos económicos (E1, E2).

Desde el sector gubernamental, en respuesta a la pregunta ¿Qué acciones políticas considera Usted necesarias para fortalecer la retención de personal en las organizaciones?, se subrayó la importancia de fortalecer la vinculación interinstitucional, así como de diseñar e implementar políticas laborales y programas de capacitación que apoyen a las PyMEs en la gestión del talento humano. Los actores gubernamentales coincidieron en que estas acciones pueden contribuir de manera significativa a la estabilidad laboral y a la permanencia del personal en las organizaciones (G1, G2).

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los actores de la academia, el sector empresarial y el gobierno permiten afirmar que la retención de personal en las PyMEs de Mazatlán es un fenómeno multifactorial, influido tanto por condiciones internas de las organizaciones como por elementos externos asociados al contexto institucional y social. De manera consistente con lo expresado por los participantes, factores como el clima laboral, el estilo de liderazgo, la comunicación interna y la existencia de incentivos y acciones de bienestar se configuran como determinantes clave para favorecer la permanencia laboral, especialmente en los puestos operativos donde la rotación es más elevada.

Estos hallazgos coinciden con lo reportado en la literatura reciente, donde se reconoce que las estrategias integradas de gestión del talento humano contribuyen a mejorar la estabilidad laboral y el desempeño organizacional en las PyMEs. En este sentido, Corrales Otazú et al. (2025) señalan que la planificación estratégica del capital humano, la formación continua y la gobernanza organizacional inciden positivamente en la reducción de la rotación, al fortalecer el vínculo entre el trabajador y la organización. De forma similar, los entrevistados del sector empresarial destacaron que el liderazgo cercano, la claridad en las condiciones laborales y el trato humano influyen directamente en la decisión de permanecer en la empresa, lo cual refuerza la idea de que la retención no depende únicamente de factores económicos, sino también de aspectos relacionales y culturales.

Asimismo, los resultados evidencian que las prácticas de reconocimiento e incentivos, tanto monetarios como no monetarios, juegan un papel relevante en la satisfacción laboral. Este hallazgo es congruente con investigaciones actuales que subrayan que el reconocimiento verbal, los bonos y los beneficios complementarios fortalecen el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional en micro y pequeñas empresas (Aguirre Castillo, 2025). En el caso de Mazatlán, el sector gubernamental aportó ejemplos de prácticas innovadoras orientadas al bienestar laboral, lo que sugiere que existen oportunidades para transferir este tipo de iniciativas al ámbito empresarial local mediante esquemas de colaboración interinstitucional.

Desde la perspectiva de la triple hélice, los resultados ponen de manifiesto la importancia de la vinculación entre academia, empresas y gobierno como un mecanismo para fortalecer las estrategias de

retención de personal. Los actores del ámbito académico coincidieron en la necesidad de actualizar los programas de estudio en función de las demandas reales del mercado laboral, lo cual resulta coherente con investigaciones que destacan que la pertinencia curricular y la formación en habilidades blandas favorecen la empleabilidad y la permanencia del talento en las organizaciones (González-Vázquez et al., 2023). Esta articulación permite no solo mejorar la inserción laboral de los egresados, sino también reducir los desajustes entre las expectativas de los trabajadores y las condiciones ofrecidas por las PyMEs.

Por su parte, el sector gubernamental enfatizó la relevancia de las políticas públicas y los programas de capacitación como instrumentos para generar mejores condiciones laborales y promover el trabajo decente. Este planteamiento se alinea con estudios recientes que señalan que los incentivos fiscales, la capacitación subsidiada y las políticas de formalización laboral contribuyen a mejorar la estabilidad del empleo y la satisfacción de los trabajadores, particularmente en contextos de alta rotación (Corrales Otazú et al., 2025). En este sentido, la falta de información sistematizada a nivel local, identificada en la introducción de este estudio, se confirma como una limitante para el diseño de políticas más efectivas orientadas a la retención del talento en las PyMEs de Mazatlán.

Los resultados también pueden ser analizados a la luz del Objetivo de Desarrollo Sostenible 8, relativo al trabajo decente y crecimiento económico. Las estrategias de retención identificadas por los participantes, como la mejora de las condiciones laborales, la promoción de entornos organizacionales favorables y la capacitación continua, coinciden con los principios del ODS 8, al buscar no solo la generación de empleo, sino la permanencia en trabajos dignos y productivos. En este sentido, la retención de personal en las PyMEs no debe entenderse únicamente como un objetivo organizacional, sino como un componente clave del desarrollo económico y social a nivel local.

Es importante señalar que, si bien los resultados aportan evidencia relevante sobre las estrategias de retención de personal en el contexto de Mazatlán, estos deben interpretarse considerando el carácter exploratorio del estudio. No obstante, los hallazgos permiten sentar bases para futuras investigaciones y para el diseño de acciones concretas desde la triple hélice, orientadas a fortalecer la competitividad de las PyMEs y a promover relaciones laborales más estables y sostenibles en la región.

CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación permiten concluir que la retención de personal en las PyMEs de Mazatlán es un fenómeno complejo que se ve influido por la interacción de factores organizacionales internos y elementos externos propios del contexto institucional y social. Las evidencias cualitativas muestran que prácticas como el liderazgo cercano, el trato humano, la flexibilidad laboral, los incentivos y las acciones orientadas al bienestar inciden de manera significativa en la permanencia laboral, especialmente en los puestos operativos donde la rotación es más frecuente. En este sentido, la retención del talento no puede entenderse únicamente como una estrategia aislada de recursos humanos, sino como un proceso integral vinculado a la calidad de las relaciones laborales y a las condiciones de trabajo que ofrecen las organizaciones.

Asimismo, el estudio pone de manifiesto el papel estratégico de la articulación entre academia, sector empresarial y gobierno bajo el enfoque de la triple hélice. La vinculación académica orientada a la actualización curricular y al desarrollo de habilidades pertinentes, junto con políticas públicas enfocadas en la capacitación, la formalización y el trabajo decente, constituyen factores que pueden fortalecer las capacidades de las PyMEs para diseñar e implementar estrategias efectivas de retención de personal. Esta

interacción resulta particularmente relevante en contextos locales como Mazatlán, donde la limitada disponibilidad de información sistematizada dificulta la toma de decisiones y el diseño de acciones coordinadas para atender la problemática de la rotación laboral.

La investigación aporta un diagnóstico contextual que contribuye a la comprensión de la retención del talento humano desde una perspectiva alineada con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8, al destacar la importancia de promover empleos dignos, estables y productivos como base del crecimiento económico local. Si bien los hallazgos no son generalizables debido al carácter exploratorio del estudio, estos ofrecen insumos relevantes para futuras investigaciones y para la construcción de estrategias colaborativas que fortalezcan la competitividad y sostenibilidad de las PyMEs. En consecuencia, avanzar en la retención de personal en la región requiere del compromiso conjunto de los actores de la triple hélice para generar entornos laborales favorables que beneficien tanto a las organizaciones como a la sociedad en su conjunto.

REFERENCIAS

Aguirre Castillo, D. A. (2025). Impacto del reconocimiento en la retención y motivación de talento humano en micro y pequeñas empresas. *Estudios y Perspectivas, 5*(1), 79–87. https://doi.org/10.61384/r.c.a..v5i1.998

Ahmad, M., & Wilkins, S. (2024). Purposive sampling in qualitative research: A framework for the entire journey. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology, 59*(2), 1461–1479. https://doi.org/10.1007/s11135-024-02022-5

AMEDIRH. (2023, noviembre–diciembre). Liderazgo C-Suite: Desafiando la incertidumbre económica, política y tecnológica. *Perspectivas 2024, 12*(6), 10. https://www.amedirh.com.mx/servicios/revista-rh-numeros-anteriores/

Bustamante, A. (2015). Costeo basado en actividades-ABC: Revisión de literatura. *Revista CEA, 1*(1), 109–119. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3520288

CEPAL. (s. f.). *Acerca de microempresas y Pymes*. https://www.cepal.org/es/temas/micro-pequenas-medianas-empresas-mipyme/acerca-microempresas-pymes

Corrales Otazú, C. D., Apaza Miranda, S. J., Sierralta Pinedo, S., & Gordillo Gonzales, W. R. (2025). Gestión de recursos humanos y retención de talento en administración portuaria: Revisión sistemática. *Revista Venezolana de Gerencia, 30*(110), 1146–1158. https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.110.23

Di Prima, C., Cepel, M., Kotaskova, A., & Ferraris, A. (2024). Help me help you: How HR analytics forecasts foster organizational creativity. *Technological Forecasting and Social Change, 206*, 123540. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123540

Durán, M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración, 3*(1), 121–134. https://doi.org/10.22458/rna.v3i1.477

Fernández Capote, Y., & Espinosa Rodríguez, V. (2025). Compromiso laboral y organizacional: Análisis conceptual y alternativa estratégica de medición. *Estrategia y Gestión Universitaria, 13*(2), e8861. https://doi.org/10.5281/zenodo.17237696

Gatune, J., & Kariuki, J. (2023). Triple helix as model for driving innovation in emerging economies – What it takes. En A. Anastasi & V. Ramanathan (Eds.), *Private sector development in an emerging world: Inclusive policies and strategies for the formal and informal economy* (pp. 215–229). De Gruyter. https://doi.org/10.1515/9783111071251-014

Gelencsér, M., Kőmüves, Z. S., Hollósy-Vadász, G., & Szabó-Szentgróti, G. (2024). Modelling employee retention in small and medium-sized enterprises and large enterprises in a dynamically changing business environment. *International Journal of Organizational Analysis, 33*(5), 1006–1038. https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3961

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2023, diciembre 2). Se publica en el Diario Oficial de la Federación la NOM-037-STPS-2023, Teletrabajo – Condiciones de seguridad y salud en el trabajo. *Gobierno de México*. https://www.gob.mx/stps/prensa/se-publica-en-el-diario-oficial-de-la-federacion-la-nom-037-stps-2023-teletrabajo-condiciones-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo

Gómez-Miranda, O., & Sánchez-Castillo, V. (2022). La triple hélice como sistema dinámico para la generación de capacidades innovadoras en las MiPyMEs. *Revista Gestión y Desarrollo Libre, 7*(14), 1–17. https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.14.2022.10699

Gómez, J., Prado, J., Enciso, E., Tenorio, F., & Pozo, C. (2024). Objetivos de Desarrollo Sostenible en el currículo. *Desde el Sur, 16*(4), 1–28. https://doi.org/10.21142/des-1604-2024-0068

Gonzales, R. (2009). Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT #DescubreyCrea, 45*(156), 45–72. https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/11

González-Vázquez, A., Yúnez-Pimentel, H., & Dániel-Martínez, R. (2023). Authentic leadership, communication and job satisfaction as predictors of employee retention in Peruvian family businesses. *Administrative Sciences, 13*(6), 137. https://doi.org/10.3390/admsci13060137

Havierniková, K., Hunková, L., Skačkauskienė, I., & Navickas, V. (2025). Key HRDM factors enhancing SMEs' performance. *Journal of Business Economics and Management, 26*(2), 359–377. https://doi.org/10.3846/jbem.2025.23634

Hernández, G. (2025, abril 30). Día del trabajo 2025: 10 reformas laborales emblemáticas de los últimos años. *El Economista*. https://www.eleconomista.com.mx/capital-humano/dia-trabajo-2025-10-reformas-laborales-emblematicas-ultimos-anos-20250430-757020.html

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (J. M. Chacón, Ed.). McGraw-Hill Interamericana.

INEGI. (2025). *Estadísticas a propósito del día de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas* (Comunicado de prensa No. 71/25). https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2025/EAP_MIPYMES_25.pdf

Kashoob, S. S. M., Al-Khazaleh, S. S., Alwreikat, E. I., Alzubaidi, R., Beshr, B. A. H., & Darawsheh, S. R. (2025). Strategic human resources management: A study of the alignment of HR practices with overall business strategy and its impact on the organization based on occupational psychology principles. *Journal of Posthumanism, 5*(4), 643–650. https://doi.org/10.63332/joph.v5i4.1092

Laines, C., Silva, I., & Guajardo, L. (2021). El modelo triple hélice en el contexto de la Industria 4.0. *Vincula Tégica EFAM, 7*(2), 171–182. https://doi.org/10.29105/vtga7.1-93

Morga, L. (2012). *Teoría y técnica de la entrevista* (1.ª ed.). Red Tercer Milenio. https://uniclanet.unicla.edu.mx/assets/contenidos/305320240105160551.pdf

OECD/CAF/SELA. (2024). *Índice de Políticas para PyMEs: América Latina y el Caribe 2024: Hacia una recuperación inclusiva, resiliente y sostenible*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/807e9eaf-es

Organización de las Naciones Unidas. (s. f.). *Crecimiento económico*. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/

Pacto Mundial Red Española. (s. f.). *ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico*. https://www.pactomundial.org/ods/8-trabajo-decente-y-crecimiento-economico/

Pérez Rivera, J., Tarango, J., & Machin-Mastromatteo, J. D. (2026). Identidad institucional en universidades públicas estatales de México: Un análisis desde su proyección usando páginas web. *Estrategia y Gestión Universitaria, 14*, e9063. https://doi.org/10.5281/zenodo.18155285

Pérez, M. (2024). Modelo de triple hélice Universidad-Estado-Empresa en Latinoamérica: Una revisión sistemática. *Revista Investigación y Negocios, 17*(29), 62–66. https://doi.org/10.38147/invneg.v17i29.271

Quimiz Sandoya, J. J., Angulo Vélez, D. A., Vélez Sánchez, M. E., Salinas Tello, N. L., & Macías Armendáriz, E. G. (2025). Estrategias para mejorar la retención del talento humano en mercados competitivos en América Latina. *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando, 6*(1), 501–. https://doi.org/10.60100/rcmg.v6i1.419

Reyes Carrillo, N. E. (2023). Planificación estratégica como alternativa para evitar el cierre de las Pymes en tiempo de pandemia: Caso Municipio de Garzón, Departamento del Huila. *Sociedad y Economía*, (50), e10512256. https://doi.org/10.25100/sye.v0i50.12256

Rivera Gómez, C., & Cortez Otero, R. L. (2025). El clima organizacional relacionado a la gestión de la calidad en la Universidad Nacional Politécnica. *Estrategia y Gestión Universitaria, 13*(1), e8480. https://doi.org/10.5281/zenodo.14743387

Sang, W. (2025). Employee retention dynamics: A systematic review mapping the knowledge evolution of embeddedness theory in human resource management (1995–2025). *Administrative Sciences, 15*(12), 499. https://doi.org/10.3390/admsci15120499

Secretaría del Bienestar. (2025). *Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030: Desarrollo con bienestar y humanismo*. Gobierno de México. https://ww.gob.mx/bienestar/documentos/plan-nacional-de-desarrollo-2025-2030-388018

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2018). *NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo – Identificación, análisis y prevención*. Diario Oficial de la Federación. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/540215/NORMA_Oficial_Mexicana_NOM-035-STPS-2018.pdf

Shahiduzzaman, M. (2025). Digital maturity in transforming human resource management in the post-COVID era: A thematic analysis. *Administrative Sciences, 15*(2), 51. https://doi.org/10.3390/admsci15020051

UNESCO. (2023). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381560

Vizuete, J., Zambrano, L., & Aldaz, X. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención de talento de personal, para reducir la rotación de personal. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, *8*(36), 1–19. http://doi.org/10.46652/rgn.v8i36.105

Wells, G., Bowden, J., Colyer, D., et al. (2024). Exploratory interviews with Australian clinical research staff on how they communicate with participants. *BMC Medical Research Methodology, 24*, 319. https://doi.org/10.1186/s12874-024-02417-w

Zaballa, P., El Assafiri, Y., Medina, Y., Nogueira, D., & Medina, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Academo: Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, *8*(1), 29–41. https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3

CONFLICTO DE INTERÉS

No posee conflictos de intereses.

FINANCIAMIENTO

El artículo no tiene financiamiento

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD AUTORAL

Emma Liliana Zapata-Herrera: Conceptualización: Metodología: Supervisión: Gestión del proyecto: Redacción – borrador original: Redacción, revisión y edición.

Andrés Ultreras-Rodríguez: Investigación: Curación de datos: Validación: Visualización: Redacción, revisión y edición.

Mario Mitsuo Bueno-Fernández: Análisis formal: Metodología: Recursos: Validación: Redacción, revisión y edición.

Itzel Miranda-López: Curación de datos: Investigación: Visualización: Validación: Redacción – borrador original.