



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2025,
Volumen 9, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5

MÁS ALLÁ DE LA ROTACIÓN: ANÁLISIS DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES QUE INCIDEN EN RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE LOJA

**BEYOND TURNOVER: ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL FACTORS
AFFECTING THE RETENTION OF HUMAN IN SMES IN THE CITY
OF LOJA**

Marco Antonio Amay Patiño

Universidad Nacional de Loja

Jimena Elizabeth Benítez Chiriboga

Universidad Nacional de Loja

Gretty del Pilar Salinas Ordoñez

Universidad Nacional de Loja

Rosario Tatiana Ludeña Oviedo

Universidad Nacional de Loja

Más allá de la rotación: Análisis de los factores organizacionales que inciden en retención del talento humano en las PYMES de la ciudad de Loja

Marco Antonio Amay Patiño¹

marco.amay@unl.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0005-9102-6357>

Universidad Nacional de Loja
Ecuador

Jimena Elizabeth Benítez Chiriboga

jimena.benitez@unl.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-2773-6080>

Universidad Nacional de Loja
Ecuador

Gretty del Pilar Salinas Ordoñez

gretty.salinas@unl.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-3480-7326>

Universidad Nacional de Loja
Ecuador

Rosario Tatiana Ludeña Oviedo

rosario.ludena@unl.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0009-4253-1110>

Universidad Nacional de Loja
Ecuador

RESUMEN

La presente investigación analizó la incidencia de los factores organizacionales en la retención del talento humano en las PYMES del sector comercio y servicios, de la ciudad de Loja, parroquia El Sagrario. En este estudio se utilizó un enfoque cuantitativo, fue de tipo descriptivo-correlacional y con un diseño no experimental con un eje transversal. Se aplicaron encuestas con escalas Likert (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo) a 96 trabajadores de 18 pymes donde se evaluó la incidencia de los factores de gestión del talento humano, comunicación interna, motivación laboral, clima y cultura organizacional, liderazgo y compensaciones laborales con la retención del talento humano, para ello se utilizó una prueba no paramétrica de Rho Spearman. Entre los principales resultados se evidenció correlaciones positivas moderadas principalmente en la gestión del talento humano ($r = 0,696$) y la comunicación interna ($r = 0,687$), lo cual demostró que la retención del talento humano se ve condicionada por estos factores organizacionales, por lo cual se aceptó la hipótesis alternativa y se rechazó la hipótesis nula. Se concluye que fortalecer estos factores organizacionales es fundamental para mantener a los trabajadores comprometidos con la institución y garantizar una estabilidad laboral.

Palabras clave: gestión del personal, retención del talento humano, PYMES, comunicación interna, liderazgo y motivación laboral.

¹ Autor principal

Correspondencia: marco.amay@unl.edu.ec

Beyond turnover: Analysis of organizational factors affecting the retention of human in SMEs in the city of Loja

ABSTRACT

This research analyzed the impact of organizational factors on human talent retention in SME from the commerce and services sector in the city of Loja, El Sagrario district. This study used a quantitative approach, a descriptive-correlational, and a non-experimental cross-sectional designs. Likert scale surveys (1 = absolutely disagree; 5 = absolutely agree) were administered to 96 workers from 18 SMEs, evaluating the impact of human talent management factors, internal communication, work motivation, organizational environment and culture, leadership, and work compensation on human talent retention. A nonparametric Spearman's Rho test was used for this purpose. The main results showed moderate positive correlations, primarily in human talent management ($r = 0.696$) and internal communication ($r = 0.687$), indicating that human talent retention is influenced by these organizational factors. Therefore, the alternative hypothesis was accepted and the null hypothesis was rejected. In conclusion, strengthening these organizational factors is essential to keeping workers committed to the institution and ensuring job stability.

Keywords: personnel management, human talent retention, SME, internal communication, leadership, and job motivation.

*Artículo recibido 25 agosto 2025
Aceptado para publicación: 25 setiembre 2025*



INTRODUCCIÓN

La retención del talento humano a nivel mundial se ha convertido en un reto para todas las pequeñas y medianas empresas (PYMES), debido a la alta competitividad en el mercado laboral y a las exigencias de los trabajadores, las cuales obligan a las empresas a replantear sus estrategias para retener su talento humano.

En América Latina, las PYMES tienen un papel crucial en la economía, debido al uso de mano de obra y al crecimiento potencial que tienen, a su vez se caracterizan por generar plazas de trabajo. Sin embargo, enfrentan desafíos para retener su talento debido a limitaciones financieras y tecnológicas (CAF, 2023). De acuerdo con Navarrete-Chávez (2022) citado en el Ministerio de Comercio Exterior, las PYMES conforman el 99% de todas las empresas no financieras y son las responsables de aproximadamente el 70% de empleos.

Por otro lado, Ponce Pincay (2023) indica que muchas de estas empresas en el Ecuador, enfrentan dificultades para motivar y fortalecer el compromiso de sus trabajadores. En ese sentido, la importancia del tema radica en una limitada disponibilidad de información de estudios locales que analicen los factores organizacionales que influyen en la retención del talento humano en las PYMES, ya que en caso de rotación del personal representa un incremento de costos operativos y la salida de talento humano valioso.

Abarcar esta problemática aporta académicamente para fortalecer el vacío del conocimiento existente en relación a la gestión del personal. En el ámbito empresarial, promueve información clave para que las PYMES locales desarrollen estrategias que les permitan mejorar su gestión humana y fortalecer la estabilidad laboral.

Considerar estudios previos que han analizado los factores organizacionales que inciden en la permanencia del personal, resulta crucial para comprender esta problemática.

Tal es el caso de la investigación de Patiño Oleas y Sánchez Vega (2024) quienes indican que la fidelización del talento es clave para las PYMES, ante el crecimiento potencial de la competencia por atraer y retener el talento humano. Así también, reconocen que el bienestar laboral y la productividad son claves en el posicionamiento y estabilidad de las organizaciones.



Dentro del mismo contexto, Tenelema Jiménez et al., (2024) en su investigación identifican que, las PYMES en el Ecuador presentan debilidades de las practicas clave como la incorporación, capacitación y motivación del talento humano. Sus hallazgos subrayan la necesidad de fortalecer estos procesos, así como el liderazgo y la cultura organizacional.

Así mismo, Araque Salazar y Moreno Cazar (2025) expresan que, con los constantes cambios en el mercado laboral, cada vez más evidente que la capacidad de una organización para captar y mantener el talento calificado incide en la excelencia de sus servicios, al tiempo que influye en la satisfacción de los clientes y en la imagen de la empresa.

En base a lo anterior, el objeto de esta investigación es analizar los factores organizacionales que inciden en la retención del talento humano desde la experiencia de los trabajadores, con el fin de generar información clave que contribuya a fortalecer la estabilidad laboral en las PYMES de la ciudad de Loja. Tal situación servirá también como fundamento para validar la siguiente hipótesis: Las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Loja, parroquia El Sagrario, están condicionadas por los factores organizacionales presentes en su entorno laboral para retener su talento humano.

Es necesario profundizar en los factores organizacionales que influyen en la retención del talento para entender su influencia en la permanencia del personal en las PYMES, tema que se desarrolla a continuación:

MARCO TEÓRICO

Gestión del talento humano

La gestión humana tiene como objetivo optimizar la administración de los recursos humanos dentro de las organizaciones, por ello resulta fundamental comprender como esta gestión impacta en el desempeño laboral de los trabajadores (Gaspar-Castro, 2021).

Por otro lado, Hart-Montes et al., (2024) expresan que este proceso no solo implica optimizar el talento, identificar habilidad o competencias individuales del personal sino también generar oportunidad de crecimiento profesional en entornos laborales que promuevan la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia con la institución.

Retención del talento humano

Hoy en día, retener el personal clave permite mantener la experiencia dentro de la organización y reducir los costos asociados a la rotación, selección entre otros aspectos. De acuerdo con Vizuite Muñoz et al., (2023) manifiestan que la necesidad de contar con colaboradores que posean habilidades y capacidades estratégicas ha transformado el capital humano en uno de los activos más valiosos dentro de las organizaciones.

Según Chiavenato (2015) afirma que, una organización viable que no solo logra captar y aprovechar adecuadamente el talento humano, sino que también promueve su satisfacción y estabilidad a largo plazo del personal. Sin embargo, este factor requiere de ciertas dimensiones las cuales inciden en la experiencia laboral, entre los cuales están los estilos de liderazgo, la calidad de las relaciones laborales interpersonales, las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo.

Rotación del personal

En la actualidad, Hernández Hernández y Durán-Rojas (2022) la desvinculación del personal es un fenómeno que puede presentarse en cualquier tipo de organización, ya sea de manera voluntaria o involuntaria, de esta forma tener una gestión adecuada resulta crucial para reducir sus impactos y mantener la estabilidad laboral.

Desde este enfoque, Rodríguez Bravo (2024) argumenta que la rotación del personal se da por decisión propia o por decisión de la empresa, esto genera una vacante que requiere ser abarcada mediante un nuevo proceso de reclutamiento y selección para cubrir este puesto. En ese sentido, este acontecimiento genera un impacto negativo en la operatividad de la organización y en gestión efectiva de los procesos administrativos de la empresa.

Clima y cultural organizacional

De acuerdo con Rodríguez et al. (2020) el clima organizacional tiene una influencia directa en el ambiente laboral de una empresa, ya que las percepciones sobre este factor pueden fortalecer o debilitar los ánimos de los trabajadores en sus áreas de trabajo. Para Ulloa Pimienta (2024) las empresas que tienen un ambiente laboral efectivo les permite fortalecer la motivación y el compromiso de los trabajadores.



En cuanto a la cultura organizacional Méndez Bravo et al., (2023) mencionan que este factor está en constantes cambios, los cuales inciden positivamente en el comportamiento y en las emociones de los trabajadores. Según Santana Moncada y Llor Chávez (2024) afirman que la cultura organizacional se fortalece cuando una empresa cuenta con trabajadores con experiencia, con sentido de pertenencia y, que estén dispuestas a desarrollarse.

Liderazgo

El liderazgo dentro de las empresas es un factor clave a la hora de influir y guiar a los trabajadores para que trabajen en equipo para alcanzar sus objetivos personales como también los de la organización. Según Araya-Pizarro (2023) cuando una organización es exitosa se debe a que cuenta con líderes capaces de incentivar, motivar y fortalecer el compromiso de su equipo. Así también, Jaramillo Luzuriaga y Neira Hinostroza (2018) mencionan que un líder es quien fortalece la participación de sus compañeros de trabajo, valorando sus habilidades, capacidades y sus conocimientos, aspectos que inciden en la satisfacción del personal y para cumplir con las metas personales y empresariales.

Motivación laboral

La motivación laboral en las empresas es considerada como un factor vital para que los trabajadores tengan un desempeño efectivo en sus áreas de trabajo. De acuerdo con Rodríguez et al., (2020) definen a este factor como aspectos tanto internos como externos los cuales inciden en el comportamiento de los trabajadores. En ese sentido, Anastasio Vallejos et al., (2020) consideran a la motivación laboral como la disposición de los trabajadores, para esforzarse en sus labores diarias con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales.

Dentro de este contexto, Dolores Ruiz et al., (2023) en su estudio de caso, argumentan que la motivación laboral es un elemento que todas las personas desarrollan, generando un valor agregado cuando en sus empresas son considerados como un capital valioso e indispensable para cumplir con objetivos de la organización.

Comunicación interna

La comunicación interna en las empresas se ve reflejada en la facilidad para comunicarse ya sea de manera formal o informal con cualquier área o colaborador dentro de la organización. Es así que, Charry Condor (2018) menciona que cuando no se cuenta con una gestión de comunicación interna sólida, la



empresa esta propensa a obtener malos resultados, ya que todo comunica desde el hablar, reír, al sentarse y toda actividad humana comunica. Así también, Vilca Horna et al., (2021) indican que, la comunicación interna es esencial para que los trabajadores estén siempre informados, motivados y en sintonía con los objetivos organizacionales.

Compensaciones laborales

Muchas de las empresas que recompensan a sus trabajadores por su esfuerzo y dedicación tienen buenos resultados y su personal se desenvuelve de manera eficiente. De acuerdo con Palacios-Serna (2024) los trabajadores tienen a demostrar su mejor desempeño cuando son reconocidos por el trabajo que realizan, lo que fortalece el sentido de logro y al compromiso con la organización.

Así mismo, Avilés Peralta (2024) menciona que, las compensaciones van más allá del aspecto económico tradicional, ya que su propósito no solo se centra en satisfacer el ámbito emocional sino también psicológicamente a los trabajadores en las organizaciones. En ese sentido, las compensaciones deben estar enfocadas en la satisfacción, retención y el compromiso de los colaboradores.

METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo con el objetivo de analizar la incidencia de los factores organizacionales en la retención del talento humano en las PYMES de la ciudad de Loja, en el sector comercio y servicios, parroquia El Sagrario, en el presente año 2025.

Para ello, se adoptó un enfoque cuantitativo, el cual permitió medir objetivamente los factores organizacionales y su incidencia con la retención del talento humano en las PYMES, este estudio fue de tipo descriptivo-correlacional, lo que facilitó la identificación de características organizacionales actuales, la relación entre variables y la permanencia de los trabajadores, sin establecer causalidad. El diseño de la investigación fue no experimental-transversal pues la recolección de datos se realizó en un solo momento y sin manipular las variables (Hernández Sampieri y otros, 2014).

Este estudio se centró en los trabajadores de 18 PYMES pertenecientes al sector comercio y de servicios, ubicadas en la ciudad de Loja, específicamente en la parroquia El Sagrario. Misma que representa una zona clave debido a la presencia activa de pequeñas y medianas empresas. Estas fueron seleccionadas por un muestreo por conveniencia, basado en la participación voluntaria de estas empresas. Este tipo de

muestra se fundamenta en la disponibilidad de los casos, según lo establecido por (Battaglia, 2008^a), citado en (Hernández Sampieri y otros, 2014).

La técnica utilizada fue la encuesta, mediante un cuestionario estructurado con escalas Likert (1 = totalmente en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = neutral; 4 = de acuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), elaborado en base a las escalas para medir las actitudes propuestas por Hernández Sampieri et al., (2014) en su libro *Metodología de la Investigación Científica*. Este cuestionario se aplicó en Google Formularios y fue validado por juicio de expertos, se abordó factores como la gestión del talento humano, clima y cultura organizacional, liderazgo, motivación laboral, comunicación interna, compensaciones laborales, retención del talento humano y rotación del personal.

Se consideraron aspectos éticos clave, garantizando la participación voluntaria de cada trabajador, el anonimato y la confidencialidad de la información de cada empresa. Como criterios de inclusión se consideraron solo las PYMES en la zona céntrica de la ciudad de Loja y que tenga entre 10 a 100 trabajadores. Se excluyeron aquellas empresas localizadas fuera de la zona céntrica a que no pertenecieran al sector comercio y servicios.

Una limitación del estudio fue el tiempo reducido para el desarrollo de la investigación, frente a ello se justifica la selección de un mínimo de empresas de los sectores mencionados, priorizando una recolección de datos viables y reales.

El procesamiento de los datos se realizó con el software estadístico SPSS versión 27. Se realizó pruebas de normalidad Kolmogórov-Smimov y Shapiro-Wilki, los resultados evidenciaron que los datos no siguen una distribución normal ($p < 0,05$). Por tal motivo, se empleó una prueba no paramétrica, específicamente la de Rho Spearman para analizar la correlación existente entre las variables, es decir los factores organizacionales con la retención del talento humano y para contrarrestar la hipótesis planteada. Los resultados fueron representados en tablas de frecuencia y se interpretaron bajo los criterios por Hernández Sampieri et al., (2014).

RESULTADOS

Tabla 1 Prueba de Rho Spearman variable Gestión del talento humano y Retención del talento humano

		Gestión del Talento Humano		Retención del Talento Humano
Rho de Spearman	Gestión del Talento Humano	Coefficiente de correlación	de 1,000	,696**
		Sig. (bilateral)		< ,001
		N	96	96
	Retención del Talento Humano	Coefficiente de correlación	,696**	de 1,000
		Sig. (bilateral)	< ,001	
		N	96	96

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: La tabla representa los datos arrojados de la prueba no paramétrica de Rho Spearman con dos variables, 2025.

En base a los datos presentados en la tabla 1, el coeficiente de correlación de Rho Spearman entre la variable Gestión del talento humano y Retención del talento humano fue de 0,696, según los criterios de interpretación se encuentra entre el 0,4 a 0,6, lo cual significa que tiene un grado de correlación positiva moderada. Donde la sig. Fue $0,001 < 0,6$, a partir de ello se verifica la existencia de una incidencia entre ambas variables. Es decir que la gestión del talento humano si influye en la permanencia del personal.

Tabla 2 Prueba de Rho Spearman variable Clima y Cultura organizacional y Retención del talento humano

		Clima y Cultura Organizacional		Retención del Talento Humano
Rho de Spearman	Clima y Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	de 1,000	,460**
		Sig. (bilateral)		< ,001
		N	96	96



Retención del Talento Humano	Coefficiente de correlación	,460**	1,000
	Sig. (bilateral)	< ,001	
	N	96	96

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: La tabla representa los datos arrojados de la prueba no paramétrica de Rho Spearman con dos variables.

Se aplicó la correlación de Rho Spearman para determinar la relación entre la variable Clima y Cultura organizacional y Retención del talento humano. Se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,460 que según los criterios de interpretación se encuentra entre 0,4 a 0,6, el nivel de significancia fue $0,001 < 0,4$, demostrando un grado de correlación positivo moderado, es decir que si existe una incidencia entre ambas variables. Lo que demuestra que el clima y la cultura organizacional si influye en la decisión de los trabajadores en quedarse en la empresa.

Tabla 3 *Prueba de Rho Spearman variable Liderazgo y Retención del talento humano*

Rho de Spearman	Liderazgo		Retención del Talento Humano
	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,531**
		N	< ,001
	Retención del Talento Humano	Coefficiente de correlación	96
		Sig. (bilateral)	96
		N	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: La tabla representa los datos arrojados de la prueba no paramétrica de Rho Spearman con dos variables.



De acuerdo con los resultados presentados, el coeficiente de Rho Spearman entre la variable Liderazgo y Retención del talento humano fue de 0,531 con un grado de correlación positiva moderada, ya que se encuentra entre el 0,4 a 0,6. El valor de sig. Fue $0,001 < 0,5$, dicho argumento evidencia que el liderazgo influye significativamente en la estabilidad laboral de las PYMES. Aunque no se trata del único factor que incide en la retención del talento, los resultados confirman que el liderazgo desempeña un papel clave en la permanencia de los trabajadores. Pese a ello, su influencia es parcial y controlada.

Tabla 4 Prueba de Rho Spearman variable Motivación laboral y Retención del talento humano

		Motivación	Retención
		Laboral	Talento Humano
Rho de Spearman	Motivación Laboral	Coeficiente de correlación	de 1,000 ,684**
		Sig. (bilateral)	< ,001
		N	96 96
	Retención del Talento Humano	Coeficiente de correlación	de ,684** 1,000
		Sig. (bilateral)	< ,001
		N	96 96

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: La tabla representa los datos arrojados de la prueba no paramétrica de Rho Spearman con dos variables.

La prueba de Rho Spearman permitió establecer una relación entre la variable Motivación laboral y la Retención del talento humano, donde el coeficiente fue 0,684 con una fuerza de correlación positiva moderada debido a que se encuentra entre el 0,4 a 0,5, según los baremos de interpretación de esta prueba. Su valor de sig. De $0,001 < 0,6$ acredita que la motivación laboral si influye para retener el talento humano.

Tabla 5 Prueba de Rho Spearman variable Comunicación interna y Retención del talento humano

		Comunicación	Retención	del
		Interna	Talento Humano	
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coeficiente de correlación	de 1,000	,687**
		Sig. (bilateral)		< ,001
		N	96	96
	Retención del Talento Humano	Coeficiente de correlación	de ,687**	1,000
		Sig. (bilateral)		< ,001
		N	96	96

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: La tabla representa los datos arrojados de la prueba no paramétrica de Rho Spearman con dos variables.

De acuerdo con el coeficiente correlación de Rho Spearman entre la Comunicación interna y la Retención del talento humano fue de 0,687 el cual según los rangos de interpretación está entre el 0,4 a 0,6, se confirma una correlación positiva moderada. El valor de sig. Fue de $0,001 < 0,6$, por ende, si existe una relación entre ambos factores, siendo la comunicación interna una de las variables que más incide en la permanencia de los trabajadores en las PYMES. Lo que demuestra que este factor es fundamental en la decisión de permanencia de los trabajadores.

Tabla 6 Prueba de Rho Spearman variable Compensaciones laborales y Retención del talento humano

		Compensaciones	Retención	del
		laborales	Talento Humano	
Rho de Spearman	Compensaciones laborales	Coeficiente de correlación	de 1,000	,532**
		Sig. (bilateral)		< ,001
		N	96	96



Retención del Talento Humano	Coeficiente de correlación	,532**	1,000
	Sig. (bilateral)	< ,001	
	N	96	96

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: La tabla representa los datos arrojados de la prueba no paramétrica de Rho Spearman con dos variables.

En base a los datos arrojados de la prueba de Rho Spearman, obtuvo una correlación de 0,532 demostrando un grado de correlación positivo moderado en relación con la variable Compensaciones laborales con la Retención del talento humano, ya que según los criterios de interpretación esta entre el 0,4 a 0,6. El valor de sig. fue de $0,001 < 0,5$ lo que evidenció una relación entre ambos actores. Lo que indica una incidencia positiva de las compensaciones en la retención del talento humano.

DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación corroboran la existencia de una correlación positiva moderada entre los factores organizacionales frente a la retención del talento humano. Lo que evidencia que estos factores influyen en la decisión de los trabajadores en quedarse en su empresa. En base a ello se acepta la hipótesis alternativa planteada “Las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Loja, parroquia El Sagrario, están condicionada por los factores organizacionales presentes en su entorno laboral para retener su talento humano” y se rechaza la hipótesis nula.

El primer factor analizado fue la gestión del talento humano, el cual obtuvo un coeficiente de correlación ($r = 0,696$), convirtiéndose en el más alto y el que más influye en la retención del personal, ya que se evidenció por parte de los trabajadores la existencia de una gestión humana positiva pero moderada la cual les ha permitido a las PYMES retener su talento. Esto es respaldado por Gaspar-Castro (2021) quien confirma que una gestión humana tiene el objetivo de optimizar la administración del talento humano en las organizaciones, impactando en el desempeño laboral de los trabajadores.

La comunicación interna, es el segundo factor con el coeficiente más alto ($r = 0,687$) lo que demuestra una incidencia moderada con la retención del talento humano, dado que se identificó que los trabajadores en su entorno laboral tienen una comunicación estable la cual se ve reflejada en la motivación y en el

ambiente laboral. Esto coincide con Charry Condor (2018) quien afirma que sin una gestión de comunicación las empresas enfrentan a posibles fracasos e incertidumbre. Esto a su vez es corroborado por Vilca Horna et al., (2021) quienes afirman que a los trabajadores se los debe mantener informados, valorados y alineados con los objetivos organizacionales.

En cambio, la motivación laboral obtuvo un coeficiente ($r = 0,684$) demostrando una correlación positiva moderada donde las condiciones laborales y los reconocimientos percibidos por los trabajadores sin influyen en la motivación personal para realizar sus actividades y tomar la decisión de continuar en la empresa. Esto coincide con Anastasio et al., (2020) quienes confirman que la motivación laboral cumple con el propósito de impulsar el rendimiento del trabajador y fortalecer su compromiso con la organización. Lo cual es corroborado por Dolores Ruiz et al. (2023) quienes reafirman que este factor incrementa cuando el trabajador se siente valorado por su esfuerzo dentro de la empresa.

El factor compensaciones laborales obtuvo una correlación ($r = 0,532$) lo que evidencia que las compensaciones así sean económicas o no, si condicionan la decisión de los trabajadores en permanecer en su trabajo, lo que verifica que al ser recompensados por su esfuerzo o trabajo los motiva a desarrollar su trabajo eficientemente. Esto es afirmado por Avilés Peralta (2024) quien menciona que las compensaciones no solo se enfocan en los salarios sino también en los beneficios y servicios como las vacaciones, horas extras, bonificaciones, utilidades entre otros. Esto a su vez coincide con Palacios-Serna et al., (2024) los cuales afirman que recompensar a los trabajadores por su esfuerzo y sus logros individuales fortalecen el compromiso institucional por parte de los trabajadores.

En cuanto al factor liderazgo obtuvo un coeficiente de ($r = 0,531$) corroborando que, si incide en la retención del talento humano, su percepción positiva por parte de los trabajadores indica que los líderes en muchas de las PYMES analizadas son respetuosos y son escuchados en su trabajo. Esto coincide con Araya-Pizarro (2023) el cual afirma que los líderes capaces de influir, incentivar y motivar a su equipo hacen que las empresas tengan buenos resultados. Para ello, Jaramillo Luzuriaga y Neira Hinostroza (2018) mencionan que en estos casos un líder participativo es el ideal para que los trabajadores cumplan con sus objetivos personales y organizacionales.

En esa misma línea, el factor clima y cultura organizacional alcanzó un coeficiente de correlación ($r = 0,460$) siendo el valor más bajo. No obstante, su incidencia sigue siendo positiva moderada con la



retención del talento humano. Dentro de los hallazgos, el ambiente laboral y la cultura percibida por los trabajadores es fuerte, pero en ciertos casos esto depende de las decisiones tomadas por los jefes, lo que en ciertas ocasiones genera un ambiente negativo. En base a esto Ulloa Pimienta (2024) afirma que las empresas con un ambiente laboral positivo fortalecen el compromiso y la motivación de los trabajadores. En ese sentido, el coeficiente de este factor no es un aspecto negativo, sino que se convierte en una oportunidad para que las empresas puedan mejorar el clima y fortalecer la cultura organizacional.

Los resultados obtenidos de estas correlaciones contrastan que los factores organizacionales si condicionan la decisión de los trabajadores en permanecer en su empresa, demostrando una gestión positiva del personal por parte de las PYMES. En relación con investigaciones previas como la de Tenelema Jiménez et al., (2024) en su estudio “Gestión del talento humano en las Pymes”; y Patiño Oleas y Sánchez Vega (2024) en su artículo “Análisis del Bienestar Laboral, la Productividad del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES)”, evidencian que el mercado laboral está en constantes cambios generando debilidades a la hora de motivar, incorporar, captar y retener el talento humano. Debido a eso fortalecer estos factores en las PYMES es clave para garantizar una estabilidad laboral a largo plazo, para ello se sugiere considerar e implementar las siguientes estrategias para retener a su personal:

1. Implementar programas de formación continua que permitan el desarrollo profesional de los trabajadores.
2. Promover un ambiente laboral positivo donde se fomente el trabajo en equipo, el respeto entre los trabajadores donde se fortalezca el compromiso institucional.
3. Crear canales de comunicación internos que permitan la fluidez de la información entre los diferentes niveles jerárquicos.
4. Contar con líderes que sean capaces de motivar, dirigir y apoyar a los trabajadores, para mantenerlos motivados y comprometidos con la empresa.
5. Reconocer y recompensar el esfuerzo de los trabajadores con días libres, reconocimientos verbales o escritos, incentivos económicos, horarios flexibles mismos que estén enfocados en fortalecer el desempeño del personal.



Estos resultados aportan información clave para fortalecer el vacío del conocimiento local para que las PYMES sin importar al sector que pertenezcan se enfoquen en fortalecer los factores organizacionales y puedan retener su personal más valioso. Así también contribuyen a la línea de investigación de la gestión del talento humano con datos clave para diseñar estrategias enfocadas en la estabilidad laboral. Además, evidencian que las buenas prácticas organizacionales contribuyen al fortalecimiento de la gestión humana y al compromiso de sus trabajadores, lo cual es respaldado por Chiavenato (2015).

CONCLUSIONES

Los hallazgos obtenidos permiten corroborar que los factores organizacionales inciden de forma positiva moderada con la retención del talento humano de las PYMES dentro del sector comercio y servicios de la parroquia El Sagrario, de la ciudad de Loja. Dado que todos los coeficientes de correlación se centraron entre el 0,4 a 0,6 justificando un impacto positivo moderado de estos factores en la permanencia de los trabajadores en las PYMES.

Los factores organizacionales como la gestión del talento humano, la comunicación interna, la motivación laboral, las compensaciones laborales y el liderazgo demostraron ser factores clave para retener el talento humano. En cuanto al clima y cultura organizacional a pesar de obtener el coeficiente más bajo, su incidencia es positiva moderada, sin embargo, esto demuestra que las PYMES deben fortalecer este factor en conjunto con los demás para el cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales.

Finalmente, se sugiere a las PYMES considerar las estrategias planteadas para fortalecer los factores organizacionales para retener su talento humano valioso. Así mismo, se recomienda para futuras investigaciones afines abarcar diferentes sectores, aplicar métodos mixtos y considerar una muestra más representativa para que los hallazgos sean aplicables en diferentes contextos empresariales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anastasio Vallejos, C. A., García Yovera, A. J., & Mego Núñez, O. (2020). Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región Lambayeque, Perú 2019. *Revista Tzhoecoen*, 12(4), 436-448.
<https://doi.org/https://doi.org/10.26495/tzh.v12i4.1394>



- Araque Salazar, M. C., & Moreno Cazar, W. M. (2025). Impulsando la Rentabilidad: La Motivación del Talento Humano como Factor Clave para el Éxito en Empresas de Auditoría Financiera en la Ciudad de Quito. *Figshare. Journal contribution*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.6084/m9.figshare.28401281.v1>
- Araya-Pizarro, S. (2023). Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31(1), 69-86.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18359/rfce.6393>
- Aviles Peralta, Y. (2024). Salario Emocional: más allá de la compensación tradicional. *Región Científica*, 3(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.58763/rc2024191>
- CAF. (2023). *Las pymes en América Latina y el Caribe*. Dirección de Comunicación Estratégica de CAF-Banco de desarrollo de América Latina y el Caribe.
https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_ECUADOR.pdf
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). McGRAW-HILL.
<https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Dolores Ruiz, E., Salazar Gómez, J. F., & Valdivia Rivera, M. d. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *Revista Iberoamericana Para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(26).
<https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Gaspar-Castro, M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento*, 6(8), 318-329.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>
- Hart-Montes, E., Ramos-Gelvez, C. M., & Arzuza-Gómez, A. R. (2024). Gestión del talento humano: Una vía para el desarrollo de organizaciones educativas exitosas. *Revista Arbitrada*



Interdisciplinaria KOINONIA, 9(17), 75-87. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v8i17.3154>

Hernández Hernández, R. Á., & Durán-Rojas, E. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5320>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). McGraw-HILL Education. https://uniclanet.unicla.edu.mx/assets/contenidos/254857_DOC_2023-03-01_18:46:18.pdf

Jaramillo Luzuriaga, S. A., & Neira Hinostraza, C. A. (2018). Liderazgo en las empresas y su importancia. *Espíritu Emprendedor TES*, 2(4), 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.33970/eetes.v2.n4.2018.96>

Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., & Méndez Bravo, M. A. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *REVISTA ERUDITUS*, 4(1), 59–74. <https://doi.org/https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>

Navarrete-Chávez, F. F., Santillán-Coello, M. d., & Vallejo -Villacís, M. E. (2022). Pymes de Ecuador: la accesibilidad a los servicios financieros y generar rentabilidad financiera a través de nuevos mercados. *Polo del Conocimiento*, 7(6), 1232-1245. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4134>

Palacios-Serna, L. I., Cortez-Chavez, C. V., Cueva-Urra, M. A., & Ramírez Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista De Ciencias Sociales*, 30(1), 470-484. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/rcs.v30i1.41668>

Patiño Oleas, J. P., & Sánchez Vega, F. M. (2024). Análisis del Bienestar Laboral, la Productividad y la Retención del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 5(1), 878–896. <https://doi.org/https://doi.org/10.60100/rcmg.v5i1.231>



- Ponce Pincay, S. L., Ponce Toala, S. E., & Sumba Bustamante, R. Y. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Dialnet*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9292152>
- Rodríguez Bravo, J. V. (2024). Diseño de una Propuesta de mejora orientado a la Retención del Talento dentro del Área Comercial en la Empresa XYZ de la Ciudad de Guayaquil. *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*.
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/23552/1/UCSG-C458-23125.pdf>
- Rodríguez, A. M., Segura, X., Elizondo, M. D., Moreno, R., & Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Revista ESPACIOS*, 41(45), 53-68.
<https://doi.org/https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n43p05>
- Santana Moncada, Y. M., & Loor Chávez, T. D. (2024). Cultura organizacional en la gestión de talento humano de las Pymes, cantón Santa Elena 2024. *Journal Business Science-ISSN*, 5(1), 161–175.
<https://doi.org/https://doi.org/10.56124/jbs.v5i1.011>
- Tenelema Jiménez, I. E., Plua Panta, K. A., Estrada Hernández, J. A., & Cusme Palma, C. M. (2024). Gestión del talento humano en las Pymes. *Religación*, 9(41), e2401201.
<https://doi.org/https://doi.org/10.46652/rgn.v9i41.1201>
- Ulloa Pimienta, A. R. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. *Dilemas Contemporáneos Educación Política y Valores*(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v11i2.4024>
- Vilca Horna, A. L., De La Cruz Núñez, M. E., Vilca Tantapoma, M. E., & Loo Jave, A. C. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIÉENDO*, 24(3), 147-153. <https://doi.org/https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.018>
- Vizueté Muñoz, J. M., Zambrano Lizano, L. C., & Aldaz Calero, X. F. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. *Religación*, 8(36). <https://doi.org/https://doi.org/10.46652/rgn.v8i36.1051>

