

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

**LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO FACTOR
CLAVE EN LA RETENCIÓN DE TALENTO
HUMANO EN EL INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO LIBERTAD DE
LA CIUDAD DE QUITO**

**WORK MOTIVATION AS A KEY FACTOR IN RETAINING
HUMAN TALENT AT THE LIBERTAD HIGHER
TECHNOLOGICAL UNIVERSITY INSTITUTE IN QUITO**

Melany Alejandra López Cruz
Universidad de los Hemisferios, Ecuador

Katherine Elizabeth Morales Loaiza
Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.20406

La Motivación Laboral como Factor Clave en la Retención de Talento Humano en el Instituto Superior Tecnológico Universitario Libertad de la Ciudad de Quito

Melany Alejandra López Cruz¹melxlopez8@gmail.com<https://orcid.org/0009-0009-9382-6218>Universidad de los Hemisferios
Ecuador**Katherine Elizabeth Morales Loaiza**km5186760@gmail.com<https://orcid.org/0009-0000-9384-9916>Universidad Técnica Particular de Loja
Ecuador

RESUMEN

El presente estudio se enfoca en determinar el modo en que la motivación laboral como factor clave en la retención de talento humano en el Instituto Superior Tecnológico Universitario “Libertad” de la Ciudad de Quito, donde la alta rotación en la plantilla de los docentes y del personal administrativo de la institución ha ocasionado la preocupación por las secuelas que esa situación puede generar en la continuidad de los procesos y también de la calidad del proceso educativo. La investigación fue ejecutada bajo la teoría del enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y correlacional, aplicando un cuestionario con tipo de escala Likert a la población de docentes, trabajadores administrativos y personal de otras áreas de la institución. El análisis se centra en cómo ciertas variables motivacionales internas y externas como el trabajo y las condiciones laborales, el reconocimiento, las posibilidades de desarrollo, el clima laboral y la seguridad e inestabilidad del trabajo son conclusiones de la investigación. Luego de aplicar todas las indicativas necesarias para la obtención de los datos, se llega a la conclusión de que la motivación es una de las variables del hecho determinantes de la permanencia del personal, destacando entre ellas la importancia del reconocimiento oportuno, de las posibilidades de crecimiento, desarrollo y profesionalización y la importancia de la seguridad del puesto de trabajo.

Palabras clave: motivación, condiciones de trabajo, recursos humanos, gestión educacional, educación

¹ Autor principal.
Correspondencia:

Work Motivation as a Key Factor in Retaining Human Talent at the Libertad Higher Technological University Institute in Quito

ABSTRACT

This study focuses on determining how work motivation is a key factor in retaining human talent at the Instituto Superior Tecnológico Universitario "Libertad" in Quito, where high turnover among the institution's teaching and administrative staff has raised concerns about the consequences this situation can generate for the continuity of processes and also for the quality of the educational process. The research was carried out under the theory of the quantitative approach, with a non-experimental and correlational design, administering a Likert-scale questionnaire to the population of teachers, administrative workers, and staff from other areas of the institution. The analysis focuses on how certain internal and external motivational variables such as work and working conditions, recognition, development opportunities, work environment, and job security and instability are conclusions of the research. After applying all the necessary indicators to obtain the data, we conclude that motivation is one of the determining factors in staff retention, highlighting the importance of timely recognition, opportunities for growth, development, and professionalization, and job security.

Keywords: motivation, working conditions, human resources, educational management, education

Artículo recibido 24 agosto 2025

Aceptado para publicación: 29 septiembre 2025



INTRODUCCIÓN

La retención del talento humano constituye uno de los principales desafíos en las organizaciones educativas contemporáneas, especialmente en instituciones de educación superior tecnológica, donde la calidad académica depende en gran medida de la estabilidad de su personal docente y administrativo. En este contexto, el Instituto Superior Tecnológico Universitario “Libertad”, ubicado en la ciudad de Quito, enfrenta una problemática significativa: la alta rotación de colaboradores que impacta directamente en la continuidad de los procesos institucionales y en la calidad de los servicios educativos ofrecidos (Maldonado & Antequera, 2024)

El problema central radica en la motivación laboral, entendida como el conjunto de estímulos internos y externos que impulsan al trabajador a mantener su esfuerzo y compromiso en la institución (Vizuet et al., 2023). La falta de incentivos económicos, las limitadas oportunidades de desarrollo profesional, el escaso reconocimiento institucional y las debilidades en la comunicación interna aparecen como causas recurrentes de la desvinculación del personal, generando preocupación por sus repercusiones en la gestión académica y en la consecución de los objetivos institucionales.

La relevancia de este estudio se justifica en la necesidad de comprender cómo la motivación laboral incide en la permanencia del personal, no solo como un factor de satisfacción individual, sino como un componente estratégico que fortalece el clima organizacional, reduce la fuga de talentos y contribuye al aseguramiento de la calidad educativa. A nivel nacional, el Consejo de Educación Superior (2023) advierte que garantizar condiciones laborales adecuadas es uno de los retos más urgentes para los institutos tecnológicos, lo que refuerza la pertinencia del análisis.

En cuanto a su fundamentación teórica, la investigación se apoya en la jerarquía de necesidades de Maslow, en la teoría bifactorial de Herzberg y en la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (2000), las cuales destacan el papel del reconocimiento, la autonomía, el desarrollo profesional y la estabilidad en el trabajo como elementos esenciales de la motivación. Estudios previos como el de Ames (2022) han demostrado que la falta de motivación influye directamente en la rotación del personal académico y administrativo, lo que evidencia un vacío en la aplicación de estrategias sostenibles de retención en contextos locales.



El estudio se desarrolla en un contexto caracterizado por restricciones presupuestarias, alta competitividad entre instituciones de educación superior y una creciente demanda social por servicios educativos de calidad. Frente a este panorama, resulta fundamental analizar las variables motivacionales que determinan la permanencia del personal, tales como las condiciones laborales, el reconocimiento institucional, el clima organizacional y la estabilidad en el empleo.

La hipótesis de trabajo plantea que niveles adecuados de motivación laboral se relacionan positivamente con la permanencia del talento humano constituyendo un factor determinante cuando se quiere trabajar la disminución de la rotación y la culturalidad institucional. En este marco, el objetivo general de la investigación es el de analizar la influencia que tiene la motivación laboral sobre la permanencia del talento humano docente y administrativo del Instituto Superior Tecnológico Universitario “Libertad”; en forma complementaria, se buscan identificar los factores motivacionales internos y externos que intervienen en la permanencia, evaluar el nivel de satisfacción laboral del personal así como proponer algunas estrategias para mejorar la gestión del talento humano en esta institución.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolla bajo el paradigma positivista, sustentado en la objetividad, la observación sistemática y la comprobación empírica de fenómenos sociales (Hernández et al., 2014). Este marco resulta pertinente porque se pretende establecer la relación entre la motivación laboral y la retención del talento humano, desde un enfoque cuantitativo orientado al análisis de datos medibles y observables.

El estudio es de tipo correlacional, ya que busca determinar la fuerza y naturaleza de la relación entre las variables, sin establecer causalidad directa. El diseño adoptado es no experimental y transeccional, dado que no se manipulan las variables y la recolección de la información se realiza en un solo momento (Creswell, 2014). Esta metodología permite describir y analizar fenómenos tal como ocurren en el contexto institucional.

La población objeto de estudio corresponde a los 80 colaboradores del Instituto Superior Tecnológico Universitario “Libertad”, integrados por 43 docentes y 37 miembros del personal administrativo. No se estableció una muestra, puesto que se trabajó con la totalidad de la población, lo cual garantiza la representatividad de los datos y la diversidad de percepciones.



La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, mediante cuestionario estructurado de escala tipo Likert de cinco niveles, que incluyó dimensiones como las condiciones laborales, reconocimiento institucional, oportunidades de desarrollo, clima organizacional y estabilidad laboral. El instrumento se validó con base en estudios previos, asegurando la confiabilidad del mismo. Los datos obtenidos, fueron procesados mediante herramientas estadísticas descriptivas e inferenciales, aplicando así pruebas de correlación que permitieron establecer vinculaciones entre las variables (Hernández & Mendoza, 2018). En cuanto a las consideraciones éticas, se garantizó la voluntariedad de la participación, el anonimato de los encuestados y la confidencialidad de la información recolectada, con fines exclusivamente académicos y de mejora institucional. Los criterios de inclusión contemplaron a todo el personal docente y administrativo activo al momento del levantamiento de datos; como criterio de exclusión se dejó fuera a quienes se encontraban en licencias prolongadas o desvinculados de la institución (Monje, 2011). Finalmente, se reconoce como limitación el carácter transversal del estudio, que no permite observar cambios en el tiempo. No obstante, la metodología aplicada aporta evidencia objetiva y replicable sobre cómo la motivación laboral influye en la permanencia del talento humano en instituciones de educación superior tecnológica en Ecuador.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Descripción general de la motivación laboral

El análisis descriptivo reveló que los 80 colaboradores del Instituto Superior Tecnológico Universitario “Libertad” muestran un nivel de motivación laboral predominantemente favorable. En una escala Likert de cinco niveles, el promedio global alcanzó 3.9 puntos, evidenciando una percepción positiva en torno a las condiciones de trabajo, el reconocimiento institucional y la estabilidad laboral.

Al diferenciar por grupos, los docentes (n=43) manifestaron niveles superiores de motivación en comparación con el personal administrativo (n=37), especialmente en las dimensiones de clima organizacional y oportunidades de desarrollo. Esto refleja que la motivación no es homogénea en la institución, sino que depende del rol desempeñado.



Tabla 1. Promedios por dimensiones de motivación laboral (escala 1–5)

Dimensión	Docentes (n=43)	Administrativos (n=37)	Total (n=80)
Condiciones laborales	3.8	3.5	3.7
Reconocimiento institucional	4.1	3.6	3.9
Oportunidades de desarrollo	4.0	3.4	3.7
Clima organizacional	4.2	3.7	3.9
Estabilidad laboral	4.0	3.8	3.9

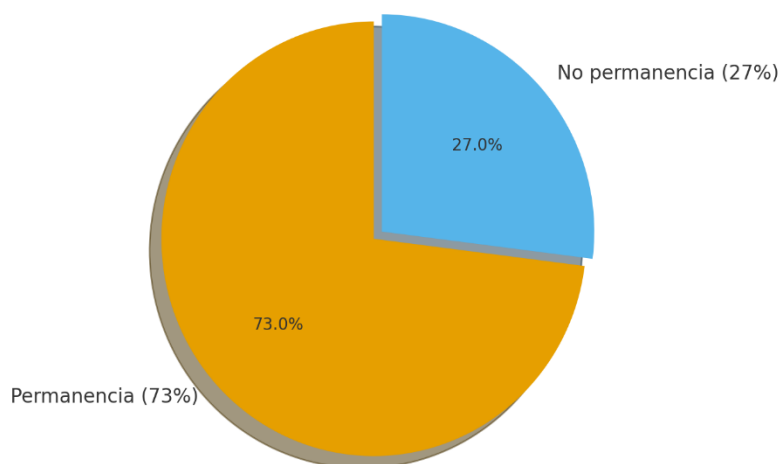
Nota. Elaboración propia

Retención del talento humano

Respecto a la variable dependiente, el 73% de los colaboradores indicó estar dispuesto a continuar en la institución en un horizonte de tres años, mientras que un 27% manifestó intención de migrar hacia nuevas oportunidades laborales.

Las razones asociadas a la permanencia se vincularon principalmente con la estabilidad laboral y el clima organizacional, mientras que la intención de salida estuvo relacionada con la percepción de limitaciones en las condiciones laborales y la ausencia de mayores oportunidades de desarrollo profesional.

Figura 1. Intención de permanencia en la institución



Nota. Elaboración propia

Análisis inferencial: correlación entre variables

Para determinar la relación entre la motivación laboral y la retención del talento humano se aplicó la prueba de correlación de Pearson. Los resultados confirmaron una correlación positiva y significativa (r

= 0.68; $p < 0.01$), lo cual demuestra que niveles más altos de motivación incrementan la probabilidad de permanencia en la institución.

En el análisis por dimensiones, las correlaciones más fuertes se encontraron en:

Estabilidad laboral ($r = 0.71$; $p < 0.01$)

Clima organizacional ($r = 0.66$; $p < 0.01$)

Esto indica que, aunque todos los factores motivacionales influyen en la retención, estos dos son los más determinantes para explicar la permanencia del talento humano en la institución.

Tabla 2. Correlaciones entre dimensiones de motivación y retención

Dimensión	Coefficiente r	Significancia (p)
Condiciones laborales	0.55	< 0.01
Reconocimiento institucional	0.60	< 0.01
Oportunidades de desarrollo	0.58	< 0.01
Clima organizacional	0.66	< 0.01
Estabilidad laboral	0.71	< 0.01

Nota. Elaboración propia

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten confirmar la hipótesis planteada: la motivación laboral se relaciona de manera significativa con la retención del talento humano en instituciones de educación superior tecnológica. Esta correlación positiva ($r = 0.68$; $p < 0.01$) evidencia que la permanencia de los colaboradores no depende exclusivamente de las compensaciones económicas, sino que se encuentra fuertemente condicionada por factores de naturaleza psicosocial y organizacional, tales como la estabilidad laboral y el clima institucional.

Estos hallazgos se alinean con la teoría bifactorial de Herzberg (1959), que distingue entre factores higiénicos y motivacionales, en la medida en que elementos como la estabilidad y el reconocimiento institucional actúan como determinantes en la decisión de permanecer en la organización. Asimismo, se encuentran puntos de coincidencia con la teoría de la autodeterminación de Deci & Ryan (2000), donde las necesidades de competencia, autonomía y vinculación social explican parte de la motivación intrínseca que favorece la retención del personal.



En comparación con investigaciones previas, los resultados concuerdan con los aportes de Meyer & Allen (1997), quienes destacan que el compromiso afectivo y normativo contribuye a reducir la rotación del talento humano. No obstante, difieren de estudios centrados en contextos corporativos que priorizan la remuneración como el principal predictor de permanencia (Fernández et al., 2010). La diferencia puede explicarse por las particularidades del contexto educativo tecnológico, donde la cohesión institucional y la percepción de seguridad laboral adquieren mayor relevancia que los incentivos exclusivamente materiales.

El análisis por dimensiones pone de manifiesto que la estabilidad laboral ($r = 0.71$) y el clima organizacional ($r = 0.66$) se encuentran entre los principales factores determinantes de la retención, lo cual sugiere que los colaboradores privilegian la continuidad laboral y la calidad de las relaciones interpersonales por encima de aquello que hace referencia, pura y simplemente, a sus retribuciones económicas. La lectura de estos hallazgos presenta la confirmación de que el capital humano en las instituciones educativas no busca respuestas que proporcionen beneficios materiales exclusivamente, sino todo lo contrario, también un clima de trabajo capaz de aportar facilidades, cohesión y el reconocimiento de la labor ejercida por su parte.

Desde el punto de vista científico, la novedad de este estudio radica en aportar evidencia empírica en el contexto ecuatoriano, donde la producción académica sobre motivación y retención en educación superior tecnológica aún es incipiente. Esta contribución permite ampliar el debate teórico y generar comparaciones con otros sectores, resaltando la importancia de la motivación organizacional como estrategia para la gestión del talento.

En términos de aplicabilidad, los resultados sugieren que las instituciones deben fortalecer sus programas de reconocimiento institucional, implementar planes de desarrollo profesional sostenibles y consolidar políticas de estabilidad laboral. Estas acciones no solo mejoran la motivación del personal, sino que también contribuyen a la disminución de la rotación, al incremento del compromiso organizacional y a la calidad del servicio educativo.

Finalmente, se reconoce como limitación el carácter transversal del estudio, el cual impide observar la evolución de las percepciones en el tiempo. Sin embargo, abre la posibilidad de futuras investigaciones longitudinales que permitan identificar tendencias de permanencia y motivación laboral en el largo



plazo, así como estudios comparativos entre diferentes instituciones de educación superior en la región andina.

CONCLUSIONES

Los resultados permiten sostener que la retención del talento humano en instituciones de educación superior tecnológica no puede entenderse sin la consideración integral de la motivación laboral. En este sentido, la evidencia empírica muestra que la permanencia del personal se fortalece en la medida en que se consolidan factores como la estabilidad laboral y un clima organizacional cohesionado. Desde una perspectiva teórica, estas dimensiones se articulan con los postulados de Herzberg y de Deci y Ryan, confirmando que las necesidades de seguridad, reconocimiento y vinculación social actúan como predictores de compromiso organizacional.

La postura que se asume en este estudio es que la retención no debe concebirse únicamente como un efecto derivado de incentivos económicos, sino como el resultado de una estrategia institucional más amplia que reconozca la centralidad de la motivación. Este hallazgo tiene implicaciones directas para la gestión académica, ya que sugiere que las políticas educativas deben orientarse hacia la creación de entornos laborales estables, participativos y reconocedores de la labor docente y administrativa, lo cual repercute en la calidad y sostenibilidad de la institución.

Sin embargo, el carácter transversal de la investigación deja abiertos interrogantes que requieren ser explorados mediante diseños longitudinales y comparativos. Entre ellos, surge la necesidad de indagar cómo evoluciona la motivación laboral a lo largo del tiempo y qué impacto tienen las transformaciones organizacionales sobre la decisión de permanencia. De igual manera, se plantea la tarea de ampliar el análisis hacia otras instituciones de la región andina para determinar si los patrones identificados en este estudio se mantienen o presentan variaciones significativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ames, R. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Revista Económicas*, 43(1), 139-152.

<https://doi.org/https://doi.org/10.17981/econuc.43.1.2022.Org.1>

Consejo de Educación Superior . (2023). Rendición de Cuentas . <https://www.ces.gob.ec/wp-content/uploads/2024/06/Informe-CES-Rendicion-2023-preliminar.pdf>



- Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications. [https://doi.org/ISBN 978-1-4129-6556-9](https://doi.org/ISBN%20978-1-4129-6556-9)
- Fernández, J., Alcover, C., & Díaz, A. (2010). Percepciones sobre la Voluntariedad en el Proceso de Salida Organizacional en una Muestra de Prejubilados Españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 135-146.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5093/tr2010v26n2a5>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraHill.
<https://doi.org/978-1-4562-2396-0>
- Herzberg, L. (1959). *The motivation to work*. Routledge. <https://doi.org/978-1-56000-634-3>
- Maldonado, D., & Antequera, L. (2024). La motivación como factor clave para la retención del talento humano de la empresa Foundever en Bogotá, Colombia. *Noesis Revista Electrónica de Investigación*, 6(12), 13-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/noesisin.v6i12.219>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*.
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American Psychological Association*, 55(1), 56-78. <https://doi.org/10.1037/110003-066X.55.1.68>
- Vizueté, J., Zambrano, L., & Aldaz, X. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. *Religación Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(36), 1-19. <https://doi.org/https://doi.org/10.46652/rgn.v8i36.1051>

