

Estrategias efectivas para la retención del talento en empresas medianas: un enfoque basado en evidencia

Effective strategies for talent retention in medium-sized companies: an evidence-based approach

Diana Natalia Pazmiño Ortiz

Instituto Superior Universitario Japón, Quito, Ecuador
dpazmino@itsjapon.edu.com
<https://orcid.org/0009-0003-7020-9619>
Ecuador

Juan Mateo Jiménez Chávez

Instituto Superior Universitario Japón, Quito, Ecuador
jmjimenezc@itsjapon.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0003-0868-1533>
Ecuador

Formato de citación APA

Pazmiño, D. & Jiménez, J. (2025). *Estrategias efectivas para la retención del talento en empresas medianas: un enfoque basado en evidencia*. Revista REG, Vol. 4 (Nº. 3). p. 1134 – 1151.

CIENCIA INTEGRADA

Vol. 4 (Nº. 3). Julio - Septiembre 2025.
ISSN: 3073-1259

Fecha de recepción: 27-08-2025

Fecha de aceptación: 03-09-2025

Fecha de publicación: 30-09-2025

RESUMEN

Las empresas medianas enfrentan desafíos en la retención del talento debido a la competencia con grandes corporaciones y startups. Para abordar esta problemática, es clave implementar estrategias basadas en evidencia que fortalecen la cultura organizacional, el desarrollo profesional y la compensación. Un ambiente de trabajo positivo y la comunicación abierta aumentan el compromiso de los empleados. Además, ofrecer oportunidades de crecimiento profesional, como capacitaciones y planos de carrera, mejora la retención. La compensación competitiva no solo debe incluir salarios adecuados, sino también beneficios adicionales como flexibilidad horaria, seguro de salud y programas de bienestar. El liderazgo juega un papel crucial, ya que la mala relación con los supervisores es una de las principales razones de renuncia. Capacitar a los líderes en inteligencia emocional y gestión del talento genera un equipo más motivado. La flexibilidad laboral y el bienestar también son factores determinantes; empresas con opciones de trabajo híbrido y políticas de salud mental logran reducir la rotación. Empresas como Patagonia y Grupo Bimbo, demuestran que invertir en la retención del talento mejora productividad y estabilidad organizacional. Entonces, una estrategia integral que equilibra cultura, desarrollo y beneficios es esencial para retener el talento en empresas medianas y garantizar su crecimiento sostenible.

PALABRAS CLAVE: Capital humano; Gestión del personal; Motivación en el trabajo; Desarrollo organizacional; Satisfacción laboral

ABSTRACT

Medium-sized companies face challenges in talent retention due to competition with large corporations and startups. To address this issue, it is key to implement evidence-based strategies that strengthen organizational culture, professional development, and compensation. A positive work environment and open-minded communication increase employee engagement. Furthermore, offering professional growth opportunities, such as training and career paths, improves retention. Competitive compensation should not only include adequate salaries but also additional benefits such as flexible hours, health insurance, and wellness programs. Leadership plays a crucial role, as poor relationships with supervisors are one of the main reasons for resignation. Training leaders in emotional intelligence and talent management generates a more motivated team. Work flexibility and well-being are also determining factors; companies with hybrid work options and mental health policies manage to reduce turnover. Companies such as Patagonia and Grupo Bimbo demonstrate that investing in talent retention improves productivity and organizational stability. Therefore, a comprehensive strategy that balances culture, development, and benefits is essential to retaining talent in mid-sized companies and ensuring their sustainable growth.

KEYWORDS: uman capital; Personnel management; Work motivation; Organizational development; Job satisfaction

INTRODUCCIÓN

La retención del talento se ha consolidado como uno de los retos más significativos para las empresas medianas en Ecuador, especialmente en un entorno competitivo donde grandes corporaciones y startups atraen perfiles altamente cualificados. Si bien abundan estudios sobre gestión del personal en grandes organizaciones, existe una brecha de conocimiento en relación con las estrategias efectivas aplicadas en empresas de tamaño intermedio. Este artículo propone un enfoque basado en evidencia para fortalecer el desarrollo organizacional y mejorar la satisfacción laboral dentro de este segmento empresarial.

El objetivo principal es analizar y sistematizar estrategias de retención del talento que han demostrado ser eficaces, a través de la revisión de casos concretos de empresas medianas ecuatorianas como Indurama, Laboratorios Lamosan, Dipac Manta y Alpina Ecuador, las cuales, aunque no pertenecen al grupo de grandes multinacionales, han implementado prácticas destacables de gestión del talento humano.

Este estudio aporta una visión centrada en el capital humano como eje del crecimiento sostenible, considerando factores como la motivación en el trabajo, el clima laboral, la formación continua y los beneficios complementarios. Así, se busca ofrecer herramientas aplicables que fortalezcan la cultura organizacional y reduzcan la rotación en empresas medianas ecuatorianas.

MÉTODOS Y MATERIALES

La presente investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional, con el objetivo de identificar la relación entre distintas estrategias de retención del talento y su impacto en la satisfacción laboral y la intención de permanencia en empresas medianas ecuatorianas. El estudio se realizó entre abril y junio de 2025, tomando como referencia a cuatro empresas medianas previamente identificadas: Indurama, Laboratorios Lamosan, Dipac Manta y Alpina Ecuador.

Materiales

Los materiales utilizados incluyeron:

- **Cuestionario estructurado de 25 ítems**, diseñado con base en escalas validadas por investigaciones previas, y adaptado al contexto ecuatoriano. El cuestionario incluyó escalas tipo Likert (1 a 5) para evaluar percepción de clima laboral, beneficios, liderazgo, desarrollo profesional y satisfacción.

- **Software de análisis estadístico:** Se utilizó Microsoft Excel y SPSS para la codificación, limpieza y análisis de los datos.
- **Fuentes bibliográficas:** Se consultaron estudios académicos y artículos científicos de bases como Scopus y Google Scholar. Entre ellos se destacan:

Kossivi, Xu & Kalgora (2016): *Study on Determinants of Employee Retention*. Journal of International Business Research and Marketing.

García-Chas, Neira-Fontela & Castro-Casal (2014): *High commitment HRM practices and employee outcomes: the mediating role of psychological contract*. Journal of Management & Organization.

Urbina (2022): *Retención del talento humano en pymes de Guayaquil*. Revista Científica Ecúmene.

Estos estudios permitieron identificar variables relevantes y contrastar la evidencia con contextos similares. Se aplicó un análisis de correlación de Spearman, adecuado para datos ordinales como los obtenidos mediante escalas tipo Likert. Este método permite establecer la existencia y fuerza de asociación entre las estrategias implementadas por la empresa y el nivel de satisfacción laboral reportado por los empleados.

Fórmula del coeficiente de Spearman (ρ):

$$\rho = 1 - \frac{6\sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

- d_i = diferencia entre los rangos de cada par de observaciones
- n = número total de observaciones

Variables analizadas

- **Variable independiente (X):** Estrategias de retención del talento (capacitación, beneficios, clima organizacional, liderazgo, reconocimiento)
- **Variable dependiente (Y):** Satisfacción laboral (medida mediante indicadores de bienestar, motivación e intención de permanencia)

Se trabajó con una muestra de 98 empleados pertenecientes a las áreas administrativas y operativas de las cuatro empresas. La selección fue no probabilística, por conveniencia, asegurando el consentimiento informado y la confidencialidad de los participantes. Este enfoque permitió generar hallazgos basados en evidencia concreta, proponiendo herramientas prácticas y adaptadas a la realidad de las empresas medianas en Ecuador.



ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con el fin de asegurar la consistencia interna del instrumento aplicado, se realizó un análisis de confiabilidad utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach para ambas variables principales del estudio. Esta prueba permitió determinar el nivel de fiabilidad de los ítems agrupados por dimensión, garantizando que las respuestas obtenidas son estadísticamente coherentes para su posterior análisis.

A continuación, se presentan los valores obtenidos para cada escala:

Tabla 1. Análisis de fiabilidad del cuestionario según Alfa de Cronbach para las variables del estudio

Estadísticas de fiabilidad para las estrategias de retención del talento	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,885	12
Estadísticas de fiabilidad para la satisfacción laboral	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,912	13

Los resultados del análisis de confiabilidad muestran coeficientes Alfa de Cronbach de 0,885 para la variable *estrategias de retención del talento* y 0,912 para *satisfacción laboral*. Ambos valores superan el umbral mínimo de 0,70, lo que indica una alta consistencia interna de los ítems en cada escala y respalda la fiabilidad del instrumento utilizado en esta investigación. Con el objetivo de identificar las tendencias generales en las percepciones de los colaboradores, se realizó un análisis descriptivo de los 25 ítems del cuestionario, agrupados según las dimensiones de las variables estrategias de retención del talento y satisfacción laboral. A continuación, se presentan las medias, desviaciones estándar, valores mínimos y máximos de cada ítem, lo cual permite observar el comportamiento promedio de las respuestas y detectar las áreas mejor valoradas por los participantes.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de los ítems del cuestionario sobre estrategias de retención del talento y satisfacción laboral

	N	Media	Desviación estándar
La empresa promueve capacitaciones que fortalecen mis habilidades	98	3,08	,904
Siento que tengo oportunidades reales de crecimiento dentro de la organización.	98	3,53	,840
La empresa ofrece beneficios adicionales que valoro, como seguro médico o apoyo psicológico.	98	3,19	,904
Mi salario es competitivo en comparación con otras empresas del sector.	98	3,40	,982
Puedo equilibrar mi vida personal y laboral gracias a políticas de flexibilidad.	98	3,46	,997
El ambiente laboral en mi área de trabajo es agradable y respetuoso.	98	3,44	,985
Existe buena comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.	98	3,51	,997
Me siento escuchado/a cuando planteo sugerencias o inquietudes.	98	3,46	1,007
Los líderes de mi empresa están preparados para gestionar equipos de forma efectiva.	98	3,47	,944
Mi jefe directo demuestra empatía y comprensión hacia el equipo.	98	3,51	,966
La empresa reconoce y valora públicamente los logros de los trabajadores.	98	3,57	1,035
Existe un sistema claro de incentivos o premios por buen desempeño.	98	3,63	1,019
Existe un sistema claro de incentivos o premios por buen desempeño.	98	3,30	1,067
Me siento motivado/a a dar lo mejor de mí cada día.	98	3,71	,963
Disfruto realizar mis tareas y responsabilidades laborales.	98	3,82	,998
Siento orgullo de pertenecer a esta organización.	98	3,63	1,019

Considero que mi salud mental es respetada y cuidada dentro de la empresa.	98	3,63	1,019
Me siento emocionalmente estable gracias a las condiciones que ofrece mi lugar de trabajo.	98	3,58	,919
Me visualizo trabajando en esta empresa durante los próximos años.	98	3,51	1,058
No estoy buscando activamente nuevas oportunidades laborales.	98	3,48	1,028
Estoy dispuesto/a a recomendar esta empresa como un buen lugar para trabajar.	98	3,44	1,085
Siento que mi trabajo tiene un propósito y contribuye al éxito de la organización.	98	3,47	,965
Me siento valorado/a como profesional dentro de esta empresa.	98	3,46	1,114
Estoy conforme con las oportunidades que tengo para crecer dentro de la organización.	98	3,46	1,047
El ambiente laboral influye positivamente en mi deseo de permanecer aquí.	98	3,31	1,152

Los resultados descriptivos muestran que el ítem con el promedio más alto fue “Disfruto realizar mis tareas y responsabilidades laborales” ($M = 3,82$), lo cual evidencia un alto nivel de satisfacción personal con las funciones asignadas. Por otro lado, el ítem con el promedio más bajo fue “La empresa promueve capacitaciones que fortalecen mis habilidades” ($M = 3,08$), lo que sugiere que esta es una de las estrategias de retención percibidas con menor efectividad por parte de los colaboradores. En general, los valores se mantienen entre 3,08 y 3,82, lo que indica una valoración moderadamente positiva de las dimensiones analizadas. Con el objetivo de examinar la relación entre las estrategias de retención del talento y la satisfacción laboral en empresas medianas ecuatorianas, se realizó un análisis de correlación de Spearman. Esta prueba no paramétrica permite identificar la fuerza y dirección de la relación entre variables ordinales, como las evaluadas a través de escalas Likert. A continuación, se presentan los coeficientes obtenidos entre los principales subdimensiones de retención y la satisfacción laboral general.

Tabla 3. Correlación de Spearman entre las estrategias de retención del talento y la satisfacción laboral

			Capacitaci ón	Beneficio s	Clima organizacio nal	Lideraz go	Reconocimie nto	Satisfacc ión Laboral general
Rho de Spearman	Capacita ción	Coefficiente de correlación	1,000	,548**	,333**	,372**	,397**	,285**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,001	,000	,000	,004
		N	98	98	98	98	98	98
	Beneficio s	Coefficiente de correlación	,548**	1,000	,468**	,454**	,504**	,304**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000	,000	,002
		N	98	98	98	98	98	98
	Clima organizac ional	Coefficiente de correlación	,333**	,468**	1,000	,562**	,485**	,460**
		Sig. (bilateral)	,001	,000	.	,000	,000	,000
		N	98	98	98	98	98	98
	Liderazg o	Coefficiente de correlación	,372**	,454**	,562**	1,000	,546**	,453**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	98	98	98	98	98	98
	Reconoci miento	Coefficiente de correlación	,397**	,504**	,485**	,546**	1,000	,389**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	98	98	98	98	98	98
	Satisfacci ón	Coefficiente de correlación	,285**	,304**	,460**	,453**	,389**	1,000
	Laboral general	Sig. (bilateral)	,004	,002	,000	,000	,000	.
		N	98	98	98	98	98	98

Los resultados muestran una correlación positiva significativa entre todas las subdimensiones de estrategias de retención y la satisfacción laboral. La dimensión que presenta la relación más fuerte es el clima organizacional ($p = 0.460$), seguida por liderazgo ($p = 0.453$) y reconocimiento ($p = 0.389$), lo que indica que estos factores tienen un peso relevante en la percepción de satisfacción de los colaboradores. En contraste, la capacitación ($p = 0.285$) y los beneficios ($p = 0.304$) presentan asociaciones más débiles, aunque igualmente significativas. Estos hallazgos refuerzan la importancia de las condiciones del entorno laboral y el estilo de liderazgo en la retención y bienestar del talento humano.

DISCUSIÓN

El análisis correlacional reveló que el clima organizacional es la dimensión que mantiene una relación más sólida con la satisfacción laboral ($p = 0.460$), lo cual coincide con lo planteado por García-Chas et al. (2014), quienes demostraron que un entorno laboral positivo influye de manera directa en la percepción del contrato psicológico y, por tanto, en el compromiso organizacional. En el contexto ecuatoriano, este hallazgo resalta la importancia de fomentar espacios de trabajo colaborativos y basados en el respeto mutuo, especialmente en empresas medianas donde los recursos pueden ser limitados, pero el capital humano es estratégico.

Asimismo, la dimensión liderazgo mostró una correlación significativa ($p = 0.453$) con la satisfacción laboral. Esta relación está respaldada por estudios como el de Kuvaas et al. (2017), quienes establecen que los estilos de liderazgo basados en el apoyo emocional y la participación generan un entorno de trabajo más motivador y disminuyen la intención de rotación. La evidencia sugiere que en estructuras organizativas más reducidas, como las de empresas medianas, la cercanía del líder con el equipo se convierte en un factor clave para la retención del talento.

Por otro lado, el reconocimiento también se asoció significativamente con la satisfacción laboral ($p = 0.389$), en línea con lo señalado por Brun y Dugas (2020), quienes sostienen que el reconocimiento laboral no monetario (como el elogio, la visibilidad o la retroalimentación) actúa como un reforzador del vínculo entre el trabajador y la organización. En este sentido, las empresas estudiadas que cuentan con sistemas de reconocimiento formales o informales están mejor posicionadas para retener empleados comprometidos y satisfechos.

En contraste, dimensiones como capacitación ($p = 0.285$) y beneficios ($p = 0.304$) presentaron correlaciones más débiles. Aunque significativas, estas relaciones reflejan que los colaboradores no perciben estas estrategias como prioritarias en su satisfacción global. Esta observación se aparta parcialmente de lo planteado por Kossivi et al. (2016), quienes argumentan que los beneficios tangibles y las oportunidades de formación continua son factores determinantes en la retención. La diferencia podría explicarse por la informalidad o falta de sistematización en los planes de capacitación en empresas medianas ecuatorianas, así como por la percepción de beneficios como insuficientes frente a las expectativas del mercado. Los resultados también reflejan una asociación relevante entre las estrategias de retención del talento y componentes específicos de la satisfacción laboral como la motivación. Las dimensiones de liderazgo ($p = 0.453$), clima organizacional ($p = 0.460$) y reconocimiento ($p = 0.389$) mostraron correlaciones moderadas que indican su influencia directa sobre el entusiasmo, la disposición al logro y la energía con la que los colaboradores enfrentan sus tareas.

Esta observación se alinea con lo planteado por Ryan y Deci (2017), quienes afirman que el liderazgo empático y el reconocimiento constante son condiciones clave para mantener la motivación intrínseca de los trabajadores en contextos organizacionales.

En ese sentido, un entorno laboral donde las personas se sienten escuchadas, valoradas y emocionalmente seguras tiene efectos positivos sobre su nivel de compromiso. Esto también ha sido señalado por Prouska et al. (2016), quienes concluyeron que las percepciones de justicia organizacional, apoyo emocional y claridad en las metas promueven comportamientos de implicación voluntaria y reducen los niveles de apatía laboral. Estas condiciones son especialmente críticas en empresas medianas, donde las posibilidades de ascenso pueden ser más limitadas y, por tanto, la motivación cotidiana debe sostenerse a través de la gestión cercana y el reconocimiento efectivo.

Por otro lado, la intención de permanencia también mostró vínculos consistentes con las estrategias de retención, particularmente con el clima laboral, el liderazgo y los beneficios. Esto coincide con el modelo propuesto por Hom et al. (2017), quienes sostienen que la permanencia de un colaborador está determinada por la experiencia afectiva en su lugar de trabajo más que por factores puramente contractuales. Cuando las personas perciben que su bienestar es valorado, y que existe coherencia entre lo que se promete y lo que se ofrece, su deseo de continuar dentro de la organización aumenta.

En este estudio, a pesar de que beneficios y capacitación fueron las dimensiones con menor correlación, ambas contribuyen indirectamente a la motivación y permanencia, como lo señala De Vos et al. (2021), al indicar que las estrategias aisladas tienen menor impacto que aquellas integradas en una propuesta de valor coherente y sostenida por la cultura organizacional. Así, los resultados refuerzan la idea de que las empresas medianas no solo deben ofrecer incentivos económicos o cursos puntuales, sino construir una experiencia laboral completa que equilibre clima, liderazgo, desarrollo y reconocimiento.

Los hallazgos de este estudio coinciden en gran medida con investigaciones recientes realizadas en el contexto latinoamericano. En particular, la correlación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral está alineada con lo reportado por Intriago y Zambrano (2023), quienes analizaron la retención del talento en instituciones públicas ecuatorianas y concluyeron que el ambiente de trabajo y el trato interpersonal son factores más valorados que los incentivos económicos. Esto refuerza la premisa de que, en economías emergentes, donde los presupuestos suelen ser más limitados, las condiciones emocionales del entorno laboral cumplen un papel central en la fidelización del personal.

De igual forma, la relación moderada entre liderazgo y satisfacción laboral ha sido documentada en estudios como el de Montalvo Poveda (2018), quien analizó el impacto del salario emocional en una organización de Quito, encontrando que la calidad del liderazgo y el estilo comunicacional del jefe inmediato influyen directamente en la motivación y permanencia de los colaboradores. En empresas medianas, donde los líderes suelen tener contacto directo con sus equipos, este factor se vuelve aún más determinante. La correlación encontrada en esta investigación ($\rho = 0.453$) refuerza esta visión y sugiere que el liderazgo debe estar centrado no solo en tareas, sino también en el vínculo humano. Otro aspecto relevante es el papel del reconocimiento como estrategia de retención. Aunque no es el factor con mayor correlación, su impacto es consistente con los resultados obtenidos por Ortega y Vargas (2019), quienes estudiaron pequeñas y medianas empresas colombianas y determinaron que el reconocimiento verbal, la visibilidad del logro y las expresiones simbólicas como diplomas o menciones especiales tienen un efecto significativo en la percepción de justicia organizacional. Esto es particularmente relevante para empresas medianas que no siempre pueden competir en salario, pero sí en cultura de aprecio y valoración del esfuerzo.

Por último, la capacitación y los beneficios, aunque con correlaciones más débiles, siguen siendo importantes desde una perspectiva de mediano y largo plazo. La investigación de Veloz y Gavilánez (2021) en pymes del sector industrial ecuatoriano demostró que los planes de formación estructurados generan un sentido de pertenencia mayor cuando están acompañados por un plan de carrera visible. El bajo impacto encontrado en este estudio podría atribuirse no a la irrelevancia de estas dimensiones, sino a la forma aislada o esporádica con la que se aplican en las empresas analizadas, lo cual coincide con el análisis cualitativo complementario de esos autores.

Los hallazgos empíricos de este estudio se alinean de manera consistente con los fundamentos teóricos establecidos en la literatura sobre gestión del talento. En particular, Chiavenato (2017) plantea que la retención del talento no debe enfocarse únicamente en políticas salariales o de permanencia, sino en generar un entorno laboral donde las personas puedan desarrollarse integralmente, sentirse reconocidas y establecer vínculos emocionales con la organización. Esta visión multidimensional de la retención se evidencia en los resultados obtenidos, donde factores como el clima organizacional, el liderazgo empático y el reconocimiento tienen una correlación más fuerte con la satisfacción laboral que los incentivos económicos aislados.

Desde una perspectiva más estratégica, Ulrich et al. (2015) proponen que las empresas deben adoptar un enfoque proactivo de gestión del talento, basado en tres pilares: atracción, desarrollo y retención. La retención, en particular, depende del diseño de una experiencia integral para el

colaborador, que combine propósito, bienestar, oportunidades de crecimiento y relaciones significativas con líderes. Este marco coincide con lo evidenciado en el estudio, donde la satisfacción laboral no está determinada por una sola variable, sino por una combinación de factores interpersonales, estructurales y emocionales.

Además, el Modelo de Propuesta de Valor al Empleado (Employee Value Proposition, EVP), del cual también se deriva la lógica de Ulrich, plantea que los trabajadores no solo buscan un salario competitivo, sino un “paquete psicológico” que incluya cultura organizacional, aprendizaje, liderazgo transformacional y reconocimiento simbólico. Las correlaciones encontradas con dimensiones como el liderazgo ($p = 0.453$) y el clima organizacional ($p = 0.460$) confirman que estas expectativas intangibles están siendo valoradas con mayor peso por los colaboradores de empresas medianas.

Desde una mirada operacional, estas evidencias también se relacionan con los enfoques de gestión por competencias. Tal como lo desarrolla Alles (2015), las estrategias de retención deben estar alineadas con un sistema de competencias que permita detectar, potenciar y fidelizar el talento clave dentro de la organización. Esto implica que las dimensiones estudiadas (capacitación, reconocimiento, beneficios) no operan de forma aislada, sino integradas en un modelo de gestión coherente, centrado en las personas.

Los resultados de este estudio no solo se sostienen empíricamente, sino que también encuentran respaldo sólido en los principales referentes teóricos del área. La consistencia entre teoría y evidencia refuerza la necesidad de que las empresas medianas en Ecuador adopten una visión estratégica del talento humano que integre cultura, desarrollo, liderazgo y bienestar. Los resultados obtenidos en esta investigación permiten identificar una serie de implicaciones prácticas que deben ser consideradas por las empresas medianas del Ecuador si desean fortalecer sus estrategias de retención del talento humano. En contextos altamente competitivos, donde las grandes organizaciones y startups tecnológicas ofrecen propuestas de valor agresivas para captar personal calificado, las empresas de tamaño intermedio enfrentan el desafío de retener a sus colaboradores sin necesariamente contar con los mismos recursos financieros o estructuras corporativas. Por ello, es imprescindible construir estrategias sostenibles, adaptadas al entorno local y centradas en las verdaderas prioridades del capital humano.

Una de las principales implicaciones del estudio es la necesidad de poner en primer plano la calidad del clima organizacional. La correlación observada entre esta dimensión y la satisfacción laboral sugiere que los colaboradores valoran profundamente el ambiente emocional en el que desempeñan sus funciones. La percepción de respeto, colaboración, comunicación abierta y relaciones

interpersonales saludables influye directamente en la decisión de permanecer o no en una organización. Por tanto, se recomienda a las empresas implementar mecanismos formales e informales de monitoreo del clima laboral, tales como encuestas periódicas de percepción, espacios de escucha activa y protocolos de intervención frente a conflictos internos.

En relación con el liderazgo, los resultados evidencian que este factor sigue siendo una de las piezas centrales para la retención del talento. En empresas medianas, donde la cercanía entre los jefes directos y los equipos de trabajo es mayor, las habilidades blandas del líder cobran un rol determinante. Las organizaciones deben invertir en la formación continua de sus mandos medios, no solo en temas técnicos, sino especialmente en inteligencia emocional, gestión de equipos, resolución de conflictos y comunicación efectiva. Un liderazgo empático y coherente tiene la capacidad de generar compromiso, reducir rotación y elevar los niveles de motivación de forma más eficiente que cualquier incentivo económico puntual.

El reconocimiento, tanto formal como simbólico, también debe integrarse como práctica habitual dentro de las organizaciones. Este elemento no requiere necesariamente grandes presupuestos, pero sí una cultura organizacional que valore y visibilice el esfuerzo individual y colectivo. Las empresas medianas pueden implementar sistemas de reconocimiento internos mediante programas de “empleado del mes”, publicaciones en canales corporativos, celebraciones de logros o entregas simbólicas de certificados. Lo importante es que el reconocimiento sea auténtico, oportuno y alineado con los valores institucionales. La validación del trabajo bien hecho fortalece el sentido de pertenencia y contribuye a la estabilidad emocional de los colaboradores.

En cuanto a los beneficios, si bien los resultados reflejaron una correlación más baja, esto no significa que deban ser ignorados. Más bien, se debe repensar su contenido desde una lógica que combine elementos económicos con beneficios intangibles. En lugar de centrarse únicamente en salarios o bonos, las empresas pueden explorar alternativas como horarios flexibles, trabajo híbrido, días libres por cumpleaños, programas de bienestar físico y mental, o convenios con instituciones educativas y servicios médicos. Este tipo de compensaciones no requieren necesariamente altos costos, pero sí un enfoque estratégico que responda a las verdaderas necesidades del personal.

La capacitación también debe ser revisada desde una óptica más estructurada. El estudio sugiere que su impacto en la satisfacción es limitado cuando se percibe como una actividad aislada o sin conexión con un plan de desarrollo. Para mejorar su efectividad, las empresas medianas deben articular procesos de formación continua con itinerarios claros de carrera. Esto implica establecer rutas de crecimiento, identificar competencias clave para cada puesto y vincular la capacitación con

evaluaciones de desempeño. Además, es recomendable diversificar los formatos de aprendizaje, incorporando modalidades virtuales, tutorías internas y metodologías prácticas adaptadas a los ritmos laborales del equipo.

Un elemento transversal a todas estas recomendaciones es la coherencia entre lo que la empresa comunica y lo que realmente práctica. La disonancia entre el discurso institucional y la experiencia cotidiana de los trabajadores genera desconfianza, disminuye el compromiso y fomenta la rotación. Por tanto, las políticas de retención deben estar integradas en una cultura organizacional genuina, donde cada nivel jerárquico asuma la responsabilidad de fortalecer el vínculo con el talento humano. Las acciones aisladas, por bien intencionadas que sean, pierden fuerza si no forman parte de una estrategia de gestión de personas coherente y sostenida.

También se debe considerar que muchas empresas medianas ecuatorianas operan en contextos de alta incertidumbre económica y limitaciones presupuestarias. Por ello, es fundamental diseñar estrategias de retención realistas, escalables y flexibles, que puedan ajustarse a las condiciones del mercado. En este marco, es clave fomentar el liderazgo distribuido, empoderar a los equipos para proponer mejoras en su entorno laboral y facilitar espacios de innovación interna orientados a la gestión del talento. Como aporte final, esta investigación sugiere que la retención del talento en empresas medianas no debe concebirse como una meta aislada, sino como una consecuencia natural de una cultura organizacional centrada en las personas. Las empresas que logran construir entornos laborales saludables, reconocer el potencial humano, ofrecer oportunidades de crecimiento y cuidar la experiencia emocional del trabajador son las que mejor están preparadas para sostener su competitividad a largo plazo. En un país como Ecuador, donde las medianas empresas constituyen un segmento clave del tejido productivo, aplicar estos enfoques no solo fortalece a las organizaciones, sino que contribuye a la estabilidad laboral y al desarrollo económico nacional.

CONCLUSIONES

Esta investigación permitió establecer con claridad que la retención del talento humano en empresas medianas ecuatorianas depende de múltiples factores que trascienden las recompensas económicas. Los resultados obtenidos revelan que aspectos como el clima organizacional, el liderazgo empático y el reconocimiento del trabajo desempeñado son los elementos que más inciden en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Las relaciones encontradas entre estas dimensiones y la satisfacción general reflejan que los trabajadores valoran en mayor medida la calidad del entorno laboral y la forma en que son tratados y

reconocidos, por encima de beneficios materiales o procesos formales de capacitación que, aunque importantes, no generan el mismo nivel de impacto si no están alineados con una cultura organizacional coherente. El análisis de los datos también evidenció que la gestión del talento humano en empresas medianas requiere de una visión integrada que no se limite a aplicar prácticas aisladas, sino que articule distintas estrategias en función del bienestar, la motivación y la permanencia del personal. A través de herramientas estadísticas adecuadas, se identificaron correlaciones que respaldan la necesidad de fortalecer las condiciones interpersonales en el entorno laboral como base para lograr mayor estabilidad organizacional. Este hallazgo es especialmente relevante para empresas de tamaño intermedio, donde el contacto entre líderes y colaboradores es más directo y tiene un peso significativo en la experiencia diaria de trabajo.

Aunque se reconocen los esfuerzos realizados por muchas empresas en áreas como beneficios o programas de formación, también se observa una brecha entre lo que se implementa y lo que realmente es percibido como valioso por el talento humano. Esto plantea el desafío de repensar las estrategias tradicionales, adaptarlas a las expectativas actuales de los trabajadores y convertirlas en experiencias significativas. En este sentido, el presente estudio aporta insumos relevantes para orientar la toma de decisiones en la gestión del recurso humano, no solo en términos de políticas internas, sino también desde una perspectiva estratégica de sostenibilidad organizacional.

Como proyección hacia futuras investigaciones, se propone ampliar el enfoque aplicado en este estudio hacia otras variables vinculadas con el compromiso organizacional, el sentido de pertenencia y el desempeño laboral. Resulta pertinente explorar cómo evolucionan las percepciones de satisfacción y retención a lo largo del tiempo, así como identificar qué estrategias mantienen su efectividad en contextos de cambio o incertidumbre.

También se recomienda replicar este tipo de estudios en otras regiones y sectores productivos, con el fin de construir un modelo de gestión de talento adaptado a la realidad ecuatoriana y latinoamericana. Integrar metodologías mixtas y estudios longitudinales podría enriquecer la comprensión de estos fenómenos y generar propuestas más sólidas para la práctica empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2015). Gestión por competencias: El diccionario. Ediciones Granica.
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2020). Recognition at work: A key factor in retention. *Journal of Workplace Learning*, 32(4), 217–230. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2019-0050>
- Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Education.
<https://www.mheducation.com.mx/gestion-del-talento-humano-3ra-edicion-9786071514114-latam.html>
- De Vos, A., Van der Heijden, B., & Akkermans, J. (2021). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103491. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103491>
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Castro-Casal, C. (2014). High commitment HRM practices and employee outcomes: The mediating role of psychological contract. *Journal of Management & Organization*, 20(3), 403–422. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.28>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Intriago, C., & Zambrano, D. (2023). Estrategias para la retención del talento humano en instituciones públicas ecuatorianas. *Revista Científica Universidad y Sociedad*, 15(2), 89–97. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3074>
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on Determinants of Employee Retention in the Context of Talent Management. *International Journal of Economics and Finance*, 8(2), 111–121. <https://doi.org/10.5539/ijef.v8n2p111>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. (2017). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 41(5), 535–548. <https://doi.org/10.1007/s11031-017-9632-9>
- Montalvo Poveda, A. (2018). Incidencia del salario emocional en la retención del talento humano en una empresa privada de Quito. *Revista Científica CECAGRAP*, 2(1), 14–28. <https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/cecagrap/article/view/12>
- Ortega, A., & Vargas, C. (2019). El reconocimiento laboral como factor de retención en pymes colombianas. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 47, 105–123. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/11698>



- Prouska, R., Psychogios, A., & Rexhepi, Y. (2016). Rewarding employees in turbulent economies for improved organisational performance: Exploring SMEs in the South-Eastern European region. *Personnel Review*, 45(6), 1259–1280. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2014-0250>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press. <https://www.guilford.com/books/Self-Determination-Theory/Ryan-Deci/9781462528769>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2015). Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It. McGraw-Hill Education.
- Veloz, K., & Gavilánez, C. (2021). Capacitación y desempeño en pymes del sector industrial: un análisis empírico. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 23(4), 115–129. <https://www.eumed.net/rev/oel/2021/04/capitacion-pymes.html>

CONFLICTO DE INTERÉS:

Los autores declaran que no existen conflicto de interés posibles

FINANCIAMIENTO

No existió asistencia de financiamiento de parte de pares externos al presente artículo.

NOTA:

El artículo no es producto de una publicación anterior.

