Ciencia y Educación
(L-ISSN: 2790-8402 E-ISSN: 2707-3378)
Vol. 7 No. 11.2
Edición Especial UNL 2026

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA ROTACIÓN LABORAL EN LAS MEDIANAS EMPRESAS

ANALYSIS OF HUMAN TALENT MANAGEMENT AND EMPLOYEE TURNOVER IN MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Autores: [1]Emerson Eduardo Encalada Jaramillo y [2]Jorge Oswaldo Mogrovejo León.
[1]ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-1851-798X
[2]ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-8912-6943
[1]E-mail de contacto: emersonencalada13@gmail.com
[2]E-mail de contacto: jorge.mogrovejo@unl.edu.ec
Afiliación: [1*2*]Universidad Nacional de Loja, (Ecuador).
Artículo recibido: 4 de Noviembre del 2026.
Artículo revisado: 6 de Noviembre del 2026.
Artículo aprobado: 6 de Noviembre del 2026.
[1]Licenciado en Administración de Empresas, graduado de la Universidad Nacional de Loja, (Ecuador).
[2]Licenciado en Análisis de Sistemas, graduado de la Universidad Técnica Particular de Loja, (Ecuador). Ingeniero en Informática, graduado de la Universidad Técnica Particular de Loja, (Ecuador). Ingeniero Comercial, graduado de la Universidad Técnica Particular de Loja, (Ecuador). Magíster en Administración de Empresas, graduado de la Universidad Técnica Particular de Loja, (Ecuador). Magíster en Educación, con mención en Docencia Superior, graduado de la Universidad Técnica Particular de Loja, (Ecuador).

Resumen

La investigación tuvo como objetivo describir la gestión del talento humano y la rotación laboral en las medianas empresas de la ciudad de Loja, con la finalidad de identificar sus principales manifestaciones en el contexto organizacional durante el año 2026. Se desarrolló un estudio con enfoque cualitativo, basado en el método deductivo, de alcance exploratorio y descriptivo, con diseño fenomenológico de corte transversal. La unidad de estudio estuvo conformada por los responsables de talento humano de las empresas participantes. Las organizaciones fueron identificadas mediante la base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SuperCías) y se aplicó un muestreo no probabilístico por cuotas, seleccionándose diez medianas empresas. La información se recopiló mediante entrevistas semiestructuradas y se analizó a través de un proceso de categorización y triangulación. Los resultados evidenciaron que las empresas reconocen la gestión del talento humano como un componente estratégico para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, con un importante nivel de formalización en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y comunicación; sin embargo, persisten oportunidades de mejora en la evaluación del desempeño y en las estrategias de retención del talento. Se concluye que la comprensión de las causas asociadas a la rotación constituye un insumo relevante para el diseño de estrategias orientadas a fortalecer la permanencia del talento humano y mejorar la gestión organizacional.

Palabras clave: Gestión del talento humano, Rotación laboral, Medianas empresas, Retención del talento, Gestión organizacional.

Abstract

The study aimed to describe human talent management and employee turnover in medium-sized enterprises in the city of Loja, with the goal of identifying their primary manifestations within the organizational context during 2026. A qualitative study was conducted using a deductive method and an exploratory-descriptive scope, employing a cross-sectional phenomenological design. The study units consisted of the human talent managers from the participating companies. Organizations were identified using the database of the Superintendence of Companies, Securities, and Insurance (SuperCias), and a non-probabilistic quota sampling method was applied to select ten medium-sized enterprises. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using a process of categorization and triangulation. The results showed that companies recognize human talent management as a strategic component for

achieving organizational objectives, with a significant level of formalization in recruitment, selection, training, and communication processes; however, opportunities for improvement remain regarding performance evaluation and talent retention strategies. It is concluded that understanding the causes associated with turnover provides valuable insight for designing strategies aimed at strengthening human talent retention and improving organizational management.
Keywords: Human talent management, Employee turnover, Medium-sized enterprises, Talent retention, Organizational management.

Sumario

O estudo teve como objetivo descrever a gestão de talentos humanos e a rotatividade de pessoal em empresas de médio porte na cidade de Loja, visando identificar suas principais manifestações no contexto organizacional durante o ano de 2026. Realizou-se um estudo qualitativo, utilizando o método dedutivo e uma abordagem exploratório-descritiva, com um desenho fenomenológico de corte transversal. As unidades de análise foram os gestores de talentos humanos das empresas participantes. As organizações foram identificadas por meio da base de dados da Superintendência de Empresas, Valores e Seguros (SuperCias), e utilizou-se uma amostragem não probabilística por cotas para selecionar dez empresas de médio porte. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e analisados mediante um processo de categorização e triangulação. Os resultados mostraram que as empresas reconhecem a gestão de talentos humanos como um componente estratégico para o alcance dos objetivos organizacionais, apresentando um nível significativo de formalização nos processos de recrutamento, seleção, treinamento e comunicação; contudo, ainda existem oportunidades de melhoria no que tange à avaliação de desempenho e às estratégias de retenção de talentos. Conclui-se que a compreensão das causas associadas à rotatividade oferece subsídios valiosos para a elaboração de estratégias voltadas ao fortalecimento da retenção de talentos humanos e ao aprimoramento da gestão organizacional.
Palavras-chave: Gestão de talentos humanos, Rotatividade de pessoal, Empresas de médio porte, Retenção de talentos, Gestão organizacional.

Introducción

En el contexto actual de la globalización y de la creciente competitividad empresarial, las organizaciones enfrentan constantes cambios en los entornos económicos, tecnológicos y sociales, lo que exige una adecuada capacidad de adaptación para garantizar su sostenibilidad y crecimiento. En este escenario, la gestión del talento humano ha adquirido un papel estratégico debido a que el capital humano constituye uno de los recursos más valiosos para alcanzar ventajas competitivas sostenibles (Aragón y Villalobos, 2024).

En este sentido, la gestión del talento humano no se limita a los procesos administrativos tradicionales, sino que comprende la implementación de políticas orientadas al desarrollo integral de los colaboradores, la motivación laboral, el fortalecimiento del clima organizacional y la retención del talento (Chiavenato, 2020). No obstante, a pesar de su importancia, muchas organizaciones aún presentan limitaciones en la implementación de estas prácticas, lo que repercute negativamente en su desempeño organizacional.

En este marco, uno de los principales problemas que enfrentan las empresas es la rotación laboral, entendida como la salida voluntaria o involuntaria de los trabajadores de una organización. Según Álvarez (2020), este fenómeno afecta la estabilidad organizacional, al generar costos asociados al reclutamiento, la selección, la inducción y la capacitación de nuevo personal. Asimismo, la constante salida

de empleados afecta la continuidad de los procesos, disminuye la productividad y deteriora el clima laboral, generando incertidumbre entre los colaboradores que permanecen en la organización. En muchos casos, esta problemática se encuentra estrechamente vinculada a una gestión inadecuada del talento humano, caracterizada por la falta de reconocimiento, la ausencia de incentivos, las limitadas oportunidades de crecimiento profesional y estilos de liderazgo poco efectivos (Álvarez, 2020).

Así mismo, diversos estudios han evidenciado la relación existente entre la gestión del talento humano y la rotación laboral, debido a que las prácticas organizacionales se manifiestan en la satisfacción, el compromiso y la permanencia de los trabajadores. De acuerdo con Farías et al. (2021), los empleados que perciben un ambiente laboral favorable, oportunidades de desarrollo y un liderazgo adecuado tienden a permanecer por más tiempo en la organización, mientras que aquellos que experimentan condiciones laborales desfavorables presentan una mayor intención de abandono.

En este sentido, factores como el clima organizacional, la cultura empresarial, la comunicación interna y las políticas de compensación desempeñan un papel fundamental en la permanencia de los colaboradores. En el contexto ecuatoriano, esta problemática se ha evidenciado con mayor intensidad durante los últimos años, especialmente en las medianas empresas, las cuales, si bien representan un pilar importante para la generación de empleo y desarrollo económico, enfrentan dificultades para estructurar sistemas eficientes de gestión del talento humano. La gestión del talento humano tiene como propósito desarrollar y potenciar las capacidades, conocimientos y competencias de los trabajadores. Para ello, comprende diversos procesos, entre los que destacan la selección, la capacitación, la motivación, la evaluación del desempeño y el desarrollo del personal. Se entiende como el conjunto de políticas, estrategias y prácticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener el talento humano, considerado uno de los recursos más importantes de las organizaciones, debido a que impulsa la productividad, la innovación, la competitividad y el desarrollo empresarial (Alarcón y Hernández, 2024).

Por su parte, la rotación laboral se concibe como el ingreso y salida de trabajadores en una organización durante un periodo definido y conforme a las condiciones establecidas en la relación laboral, afectando los costos, la productividad y la estabilidad empresarial. En este sentido, Lima et al. (2020) señalan que la rotación de personal se relaciona con el proceso mediante el cual ciertos colaboradores deciden renunciar y cambiar de empleo en un determinado periodo de tiempo. No obstante, también puede originarse por renuncia, despido, jubilación o traslado interno, constituyéndose en un indicador útil para evaluar la estabilidad y la efectividad de la gestión administrativa.

Según Dessler y Valera (2011), evaluar la rotación de personal permite identificar dificultades relacionadas con el liderazgo, la compensación o el clima laboral. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2024), una proporción significativa de trabajadores en el país manifiesta insatisfacción laboral debido a factores como los bajos niveles de remuneración, las escasas oportunidades de crecimiento profesional, la inestabilidad laboral y las deficientes condiciones de trabajo. Estas condiciones pueden incidir en la decisión de abandonar sus puestos de trabajo, incrementando la rotación laboral y afectando la

competitividad de las organizaciones. Particularmente, la ciudad de Loja constituye un espacio relevante para el análisis de esta problemática debido a su dinamismo empresarial en sectores como el comercio, los servicios y las pequeñas industrias. Las medianas empresas desempeñan un papel importante en la economía regional, tanto por su contribución a la generación de empleo como por su participación en la dinamización de los mercados locales (Celi y Ríos, 2024).

En este contexto, diversas investigaciones señalan que las limitaciones en la gestión del talento humano, relacionadas con la capacitación, los planes de carrera, la evaluación del desempeño y los estilos de liderazgo, pueden repercutir en el clima organizacional, la comunicación interna y el compromiso de los colaboradores, favoreciendo una mayor intención de rotación laboral. Estas situaciones no solo afectan la estabilidad del personal, sino que también incrementan los costos operativos, disminuyen la eficiencia organizacional y limitan la capacidad competitiva de las empresas.

No obstante, los estudios revisados evidencian un vacío de conocimiento respecto a la gestión del talento humano y la rotación laboral en el contexto de las medianas empresas de la ciudad de Loja. Esta situación constituye una brecha en la evidencia empírica disponible, debido a la escasez de investigaciones académicas y aplicadas que analicen esta problemática desde la realidad empresarial local, limitando la formulación de estrategias sustentadas en información contextualizada. En este sentido, la presente investigación tuvo como propósito comprender cómo las prácticas de gestión del talento humano se manifiestan en la permanencia de los trabajadores y en el desempeño organizacional, aportando información relevante para contribuir al diseño de estrategias orientadas a fortalecer la estabilidad laboral y la competitividad de las organizaciones. En concreto, el presente estudio se enfocó en analizar la gestión del talento humano y la rotación laboral en las medianas empresas de la ciudad de Loja, debido a la incidencia de estos factores en la estabilidad, la productividad y la competitividad empresarial. En un entorno cada vez más dinámico y competitivo, las organizaciones requieren no solo atraer talento humano calificado, sino también implementar estrategias que favorezcan su permanencia, considerando que el capital humano constituye un recurso estratégico para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la generación de valor organizacional.

La investigación se justificó por su aporte al fortalecimiento del conocimiento sobre las manifestaciones de la gestión del talento humano en la rotación laboral en el ámbito de la administración de empresas. Asimismo, buscó generar información contextualizada que contribuyera al diseño de estrategias orientadas a fortalecer la permanencia de los colaboradores y la estabilidad laboral en las medianas empresas de la ciudad de Loja, considerando la importancia de estas organizaciones en la generación de empleo y en la dinamización de la economía local.

El objetivo general de la investigación fue el describir la gestión del talento humano y la rotación laboral en las medianas empresas de la ciudad de Loja, con la finalidad de identificar sus principales manifestaciones en el contexto organizacional durante el año 2026. El estudio se centró en organizaciones que contaban con una unidad de talento humano o de administración de personal formalmente establecida. Entre las principales limitaciones

de la investigación se identificó la resistencia de algunos participantes a proporcionar información sobre determinadas condiciones internas de sus organizaciones, aspecto que fue considerado durante el proceso de análisis e interpretación de los resultados.

Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló en la ciudad de Loja, ubicada al sur de Ecuador. El estudio se centró en las medianas empresas legalmente constituidas y localizadas en el área urbana del cantón Loja, debido a la importancia de este segmento empresarial en la generación de empleo y en la dinámica económica local. Para el desarrollo del estudio se empleó el método deductivo, el cual permitió orientar el análisis a partir de los fundamentos teóricos relacionados con la gestión del talento humano y la rotación laboral, para posteriormente interpretar la información obtenida en las empresas participantes.

Asimismo, la investigación tuvo un alcance exploratorio y descriptivo. El alcance exploratorio facilitó el acercamiento a una problemática poco estudiada en el contexto de las medianas empresas de la ciudad de Loja, mientras que el alcance descriptivo permitió caracterizar las prácticas de gestión del talento humano y las manifestaciones de la rotación laboral presentes en las organizaciones analizadas. El diseño de investigación fue fenomenológico, al centrarse en la comprensión de las experiencias y percepciones de los responsables de talento humano respecto a la gestión del personal y la rotación laboral. De acuerdo con Castillo et al. (2022), este diseño permite comprender los fenómenos desde la perspectiva de los actores involucrados. La investigación fue de corte transversal, debido a que la recolección de la información se realizó en un único momento durante el año 2026. La unidad de estudio estuvo conformada por los responsables de talento humano de las medianas empresas legalmente constituidas y ubicadas en el área urbana de la ciudad de Loja, especialmente aquellas que contaban con departamentos o procesos formales de administración del talento humano. Para la identificación de las empresas se utilizó la base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SuperCias), mediante la cual se identificaron 74 medianas empresas. Considerando la naturaleza cualitativa de la investigación, se empleó un muestreo no probabilístico por cuotas, seleccionándose diez empresas según criterios de accesibilidad, disponibilidad y disposición para participar en el estudio, distribuidas en cuatro del sector industrial, tres del sector servicios y tres del sector comercial.

Como criterios de inclusión se consideraron los responsables de talento humano con una antigüedad superior a seis meses y las medianas empresas legalmente constituidas en la ciudad de Loja. Se excluyeron los responsables con una antigüedad inferior a seis meses, así como las grandes empresas y las organizaciones informales. La información se recopiló mediante entrevistas semiestructuradas. Posteriormente, las entrevistas fueron transcritas y sometidas a un proceso de reducción, codificación y categorización de la información, complementado mediante la triangulación de los hallazgos para fortalecer la consistencia del análisis cualitativo

Resultados y Discusión

Los resultados evidencian que las prácticas de gestión del talento humano presentan un importante nivel de formalización y se orientan hacia la selección por competencias, en la que se priorizan la evaluación de habilidades y la correspondencia del perfil del candidato con los

requerimientos del cargo. Estos hallazgos concuerdan con lo planteado por Morocho y Arias (2025), quienes sostienen que la selección basada en competencias permite identificar comportamientos y capacidades que favorecen un desempeño laboral exitoso. De la misma manera, Frías (2025) manifiesta que la gestión por competencias constituye una estrategia que incrementa la objetividad de los procesos de selección y fortalece el desempeño empresarial.

No obstante, estos resultados difieren parcialmente de lo expuesto por Gaspar (2021), quien sostiene que la ventaja competitiva de las empresas no depende exclusivamente de procesos formales de selección. Desde esta perspectiva, una selección basada únicamente en competencias podría resultar insuficiente si no se complementa con estrategias integrales orientadas a la gestión y desarrollo del talento humano. Asimismo, se identifica que, aunque las empresas llevan a cabo procesos formales de contratación, en determinadas circunstancias recurren a contrataciones urgentes. Al respecto, Chiavenato (2020) sostiene que las organizaciones deben mantener procesos de reclutamiento suficientemente flexibles para responder de manera oportuna a los cambios del entorno, sin comprometer la continuidad de sus operaciones.

De igual manera, Dessler y Varela (2011) resaltan que la rapidez en la contratación constituye un factor estratégico cuando las empresas afrontan demandas repentinas del mercado. No obstante, Solano et al. (2023) advierten que las contrataciones aceleradas pueden afectar la calidad del proceso de selección, lo que podría repercutir posteriormente en el desempeño organizacional. Desde esta perspectiva, los resultados permiten comprender la necesidad de que las empresas mantengan un equilibrio entre la rapidez en la cobertura de las vacantes y la rigurosidad de los procesos de selección. Los resultados también indican que las empresas poseen procedimientos formales de selección, en los que predominan las entrevistas, la revisión de perfiles y, en algunos casos, la aplicación de pruebas de selección, con base a criterios previamente establecidos. Estos hallazgos respaldan los planteamientos de Werther y Davis (2008), quienes sostienen que la aplicación de procedimientos estructurados contribuye a incrementar la objetividad en la toma de decisiones y a reducir los errores en la contratación.

También, et,al (2013) afirman que los procesos sistemáticos de selección favorecen la incorporación de colaboradores con mayores probabilidades de éxito laboral. Este planteamiento guarda relación con los resultados obtenidos, ya que las empresas analizadas implementan procedimientos estructurados de selección orientados a identificar candidatos que respondan a los requerimientos del cargo. En cuanto a la capacitación, se evidencia que algunas empresas reconocen la relevancia de la formación continua, aspecto que coincide con Monrroy (2023), quien sostiene que la capacitación permanente fortalece las competencias laborales y contribuye a mejorar la productividad organizacional.

No obstante, Mintzberg (2009) amplía esta perspectiva al sostener que el aprendizaje organizacional no depende únicamente de programas formales de capacitación, sino también del aprendizaje informal que surge de la experiencia cotidiana y de la interacción entre los colaboradores. Igualmente, se observa que, en la evaluación del desempeño, el seguimiento continuo constituye la práctica predominante; no obstante, varias empresas aún realizan

evaluaciones informales o no cuentan con procedimientos estructurados, mientras que otras ya han implementado sistemas formales de evaluación del desempeño. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Carvajal (2024), quien afirma que la evaluación del desempeño debe realizarse de manera sistemática. En este sentido, los hallazgos permiten interpretar que, aunque las empresas reconocen la importancia de evaluar el desempeño de sus colaboradores, aún existen diferencias en el nivel de formalización de este proceso.

Asimismo, Chiavenato (2020) sostiene que el seguimiento constante constituye un factor esencial para mejorar el desempeño individual y organizacional. No obstante, esta postura difiere de la planteada por Gutiérrez (2010), quien cuestiona los sistemas tradicionales de evaluación al considerar que pueden generar presión, competencia interna y desmotivación entre los colaboradores. Desde esta perspectiva los resultados permiten comprender la importancia de complementar el seguimiento continuo con mecanismos de evaluación orientados al desarrollo, la retroalimentación y la mejora permanente del desempeño.

Por lo demás, los incentivos, son considerados en las empresas como un factor relevante para la motivación y el rendimiento laboral, predominando los incentivos económicos, el reconocimiento al desempeño, las bonificaciones especiales y otros beneficios de carácter flexible. Estos resultados coinciden con lo planteado por Madero (2019), quien sostiene que el reconocimiento, el logro y las oportunidades de crecimiento constituyen factores motivacionales que incrementan la satisfacción laboral y fortalecen el compromiso de los colaboradores con la organización. En este contexto, los hallazgos evidencian que las empresas analizadas reconocen la importancia de los incentivos como mecanismos para promover la motivación, mejorar el desempeño y favorecer la permanencia del talento humano. Además, Montoya (2025) afirma que los trabajadores incrementan su esfuerzo cuando perciben que su desempeño es recompensado de manera justa. No obstante, estos resultados difieren parcialmente de lo planteado por Abiro (2013), quien sostiene que el uso excesivo de incentivos extrínsecos puede disminuir la motivación intrínseca de los trabajadores. Desde este enfoque, los resultados sugieren que, si bien los incentivos representan una herramienta importante para fortalecer la motivación laboral, su aplicación debe complementarse con estrategias que promuevan el compromiso, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo.

En cuanto a la rotación laboral, los resultados indican que ésta constituye un fenómeno que está presente en todas las organizaciones analizadas, aunque se evidencian escenarios de baja rotación y una importante estabilidad del personal en las empresas analizadas. De hecho, las renuncias responden principalmente a factores personales y académicos, así como a la búsqueda de mejores oportunidades laborales. No obstante, en algunos casos también se asocian con factores relacionados con el ambiente laboral, la escasa motivación, la falta de reconocimiento, la ausencia de un sistema formal de beneficios que responda a las necesidades actuales de los colaboradores.

Estos hallazgos son coherentes con lo planteado por Rodríguez (2024), quien sostiene que la decisión de abandonar una empresa responde, generalmente, a la interacción de factores personales, laborales y de oportunidades externas. Al respecto, Vizcaíno (2020) señala que la estabilidad laboral suele fortalecerse cuando existen condiciones favorables de

satisfacción, compromiso organizacional y oportunidades de crecimiento profesional. Estos planteamientos guardan relación con los resultados obtenidos, ya que las empresas analizadas presentan bajos niveles de rotación y promueven estrategias orientadas a fortalecer la permanencia de sus colaboradores. Por su parte, Centeno y González (2020) sostienen que la rotación laboral no siempre representa un fenómeno negativo, debido a que también puede favorecer la renovación del talento, la incorporación de nuevas competencias y la innovación organizacional cuando se produce de. de manera planificada y controlada.

En síntesis, la rotación puede constituir una oportunidad de fortalecimiento organizacional, siempre que responda a una adecuada gestión del talento humano sustentada en la motivación, el reconocimiento y los beneficios complementarios, entre otros aspectos relevantes, y no a deficiencias en las condiciones laborales. Por otra parte, en lo que respecta a la caracterización de la gestión del talento humano y la rotación laboral, los resultados demuestran que, en la mayoría de las empresas analizadas, las prácticas de gestión del talento humano se orientan al desarrollo de las capacidades de los trabajadores y a la generación de condiciones motivacionales que favorecen la estabilidad laboral.

De igual manera, los hallazgos sugieren que una adecuada alineación de las políticas de gestión del talento humano con las necesidades de la organización se relaciona con mejores condiciones para el desempeño laboral y puede contribuir a disminuir la rotación del personal. Esta información coincide con lo planteado por Vera (2026), quien sostiene que la gestión estratégica del talento humano debe generar valor organizacional mediante el desarrollo de las capacidades de los colaboradores y el fortalecimiento de sus competencias. En este sentido, los resultados obtenidos son consistentes con esta perspectiva al evidenciar que las prácticas de gestión del talento humano implementadas en las empresas analizadas se orientan al desarrollo del personal y al fortalecimiento de condiciones que favorecen la estabilidad laboral.

De igual forma, Cantos y Castañeda (2023) sustentan que una gestión integral del talento humano contribuye simultáneamente al compromiso, al desempeño y a la permanencia de los trabajadores dentro de la organización. Sin embargo, estos resultados difieren parcialmente con lo planteado por de Olives (2025), quien cuestiona que la estabilidad laboral dependa exclusivamente de las prácticas de gestión del talento humano. Al respecto, sostiene que también intervienen factores externos, como las condiciones económicas, las características del mercado laboral y las oportunidades de empleo disponibles. Desde esta perspectiva, los resultados permiten comprender que, las prácticas de gestión del talento humano se orientan al desarrollo de las capacidades de los trabajadores y a la generación de condiciones motivacionales que favorecen la estabilidad laboral.

Conclusiones

1. La investigación identificó que las medianas empresas de Loja aplican prácticas de gestión del talento humano relacionadas con el reclutamiento, la selección, la inducción, la capacitación y la evaluación del desempeño, aunque presentan limitados niveles de formalización y planificación estratégica. Los procesos suelen sustentarse en la experiencia y responder a las necesidades operativas inmediatas, lo que evidencia la necesidad de fortalecer su estandarización para favorecer la objetividad y eficiencia. Entre estas prácticas, la

selección de personal constituye la de mayor nivel de fortalecimiento, principalmente mediante la evaluación de competencias y la consideración de los perfiles de cargo. En síntesis, aunque estas organizaciones reconocen el valor del talento humano para su competitividad, aún presentan desafíos para transitar de una gestión predominantemente operativa hacia un enfoque estratégico. 2. Se determinó que la rotación laboral constituye un fenómeno presente en las medianas empresas de la ciudad de Loja, aunque con diferentes niveles de frecuencia e incidencia. Se identificó que las principales causas de rotación corresponden a renuncias voluntarias relacionadas con la búsqueda de mejores oportunidades laborales, expectativas de crecimiento profesional, mejores condiciones salariales y cambios en los proyectos personales de los trabajadores.

3. Se identificó que las prácticas de gestión del talento humano guardan relación con las condiciones de estabilidad laboral observadas en las empresas analizadas. Las organizaciones que presentan procesos más estructurados de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y comunicación interna evidencian condiciones favorables para la permanencia y el compromiso de sus trabajadores. Asimismo, aspectos como la calidad del liderazgo, la comunicación efectiva entre directivos y colaboradores, el reconocimiento del desempeño, las oportunidades de capacitación y crecimiento profesional, el equilibrio entre la vida personal y laboral y un clima armónico de trabajo constituyen elementos relevantes para fortalecer el compromiso organizacional y favorecer la permanencia del talento humano. 1. Se recomienda que las medianas empresas de Loja la formalización de sus prácticas de gestión del talento humano mediante el diseño e implementación de políticas, manuales y procedimientos estandarizados que abarquen los principales procesos, desde el reclutamiento hasta la desvinculación laboral. Asimismo, se sugiere implementar programas permanentes de capacitación que permitan fortalecer las competencias técnicas y socioemocionales de los colaboradores, favoreciendo su desarrollo profesional y motivación.

Posteriormente, se recomienda establecer mecanismos de evaluación periódica de la gestión del talento humano mediante indicadores relacionados con el desempeño, la productividad y la satisfacción laboral, que permitan identificar oportunidades de mejora y apoyar la toma de decisiones. 2. Se recomienda realizar un monitoreo y análisis periódico de la rotación laboral mediante el establecimiento de indicadores que permitan conocer su frecuencia, causas, costos y efectos derivados de la salida de personal.

Además, se sugiere incorporar herramientas de diagnóstico empresarial que permitan identificar los principales factores asociados a la permanencia y salida de colaboradores, a partir de los cuales se puedan desarrollar estrategias integrales de retención del talento humano que involucren planes de reconocimiento al desempeño, programas de capacitación, oportunidades de promoción interna, oportunidades de promoción interna, esquemas de compensación competitivos e incentivos no económicos. 3. Se recomienda incorporar la gestión estratégica del talento humano como un elemento transversal en la planificación de las empresas. Asimismo, se sugiere promover futuras investigaciones que profundicen en el análisis de la relación entre la gestión del talento humano y la rotación laboral, incorporando variables como clima organizacional, el compromiso empresarial, la cultura organizacional, el liderazgo

transformacional y el desempeño empresarial, entre otras, con el propósito de ampliar la comprensión de los factores asociados a la permanencia y rotación del personal.

Referencias Bibliográficas

Abiro, M. (2013). Effect of employee motivation on organizational performance. Acta de Gerencia, 1(3), 17–27. https://scholar.google.com/scholar?q=Abiro

Alarcón, C., & Hernández, V. (2024). Modelos de gestión de talento humano: Análisis crítico. Revista Científica ECOCIENCIA, 11(1), 1–17. https://doi.org/10.21855/ecociencia.111.847

Álvarez, D. (2020). Rotación de personal: ¿Qué es y cómo combatirla? Plaza y Valdés. https://www.researchgate.net/profile/Dolores-Guadalupe-Alvarez-Orozco/publication/353023770

Aragón, M., & Villalobos, K. (2024). Innovación tecnológica para optimizar los procesos en organizaciones transcomplejas. Revista Electrónica de Estudios Telemáticos, 23(1), 3–17. https://ojs.urbe.edu/index.php/telematique/es/article/view/3765

Cantos, D., & Castañeda, O. (2023). Gestión del talento humano como estrategia para el desarrollo del desempeño laboral en la COAC Cámara de Comercio del cantón Bolívar [Trabajo de titulación, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí]. Repositorio Institucional ESPAM. https://scholar.google.com/scholar?q=Cantos+Casta%C3%B1eda+2023+Gesti%C3%B3n+del+Talento+Humano+COAC+C%C3%A1mara+de+Comercio

Carvajal, C. (2024). La evaluación al desempeño laboral como mecanismo de cumplimiento de las metas institucionales: Un estudio de caso en el SENA, regional Risaralda. Región Científica, 3(2), 1–18. https://doi.org/10.58763/re2024330

Castillo, M., Romero, E., & Mínguez, R. (2022). El método fenomenológico en investigación educativa: Una revisión sistemática. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 18(2), 241–267. https://doi.org/10.17151/rlee.2023.18.2.11

Celi, Y., & Ríos, T. (2024). Desarrollo empresarial en las pequeñas y medianas empresas industriales de la ciudad de Loja, Ecuador. Polo del Conocimiento, 9(10). https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/9378

Centeno, A., & González, K. (2020). Análisis de la rotación de personal: Estudio de caso. Universidad Tecnológica Metropolitana. https://ru.iiec.unam.mx/5215/1/2-077-Centeno-Gonzalez.pdf

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano (5.ª ed.). McGraw-Hill. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=833100

Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano. Pearson Educación. https://scholar.google.com/scholar?q=Dessler

Farias, Á., Zambrano, L., Macias, M., & Farias, O. (2021). Gestión del talento humano y su influencia en el clima laboral en empresas de Manabí. Polo del Conocimiento, 6(11), 966–979. https://doi.org/10.23857/pc.v6i11.3310

Frías, E. (2025). Modelos de gestión del talento humano: Revisión teórica para el desarrollo organizacional. Revista Ciencia y Tecnología para el Desarrollo, 11(21), 218–228. https://doi.org/10.37260/rctd.v11i21.29

Gaspar, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. Polo del Conocimiento, 6(8), 318–329. https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2942/html

Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad. McGraw-Hill. https://iestpcabana.edu.pe/wp-content/uploads/2021

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill. https://www.academia.edu/43409306/LIBRO_2014

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU). https://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-2024/

Lima, D., Shuguli, C., & Mantilla, K. (2020). Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. UNIANDES EPISTEME, 7(1), 30–44. https://scholar.google.com/scholar?q=Acciones+para+reducir+la+rotaci%C3%B3n+del+personal+en+una+empresa+ecuatoriana

Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. Acta Universitaria, 29, 1–18. https://doi.org/10.15174/au.2019.2153

Mintzberg, H. (2009). Diseño de organizaciones eficientes. El Ateneo. https://scholar.google.com/scholar?q=Henry+Mintzberg+Dise%C3%B1o+de+organizaciones+eficientes+2009

Monrroy, J. (2023). Capacitación y competencias en el rendimiento laboral en empresas de servicios. TecnoHumanismo. Revista Científica, 3(3), 223–241. https://doi.org/10.53673/th.v3i3.243

Montoya, J. (2025). Motivación y satisfacción laboral en trabajadores de empresas privadas de la ciudad de Quito [Trabajo de titulación, Universidad Indoamérica]. Repositorio Institucional Universidad Indoamérica. https://scholar.google.com/scholar?q=Montoya+2025+Motivaci%

Morocho, E., & Arias, I. (2025). Competencias del talento humano en la formación de profesionales de salud en instituciones de educación superior: Una revisión sistemática. Revista Científica Internacional, 12(2), 3322–3340. https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.1154

Olives, R. (2025). Estrategias y desafíos en el reclutamiento y retención de personal en Grupo Ferromax S. A., Ecuador [Trabajo de titulación, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio Institucional UNACH. https://scholar.google.com/scholar?q=Olives+2025+Grupo+Ferromax+reclutamiento+retenci%C3%B3n+personal

Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. Pearson Educación. https://scholar.google.com/scholar?q=Robbins+Judge+2013+Comportamiento+organizacional+Pearson

Rodríguez, J. (2024). Estudio de la rotación laboral: Diseño de una propuesta de mejora orientada a la retención del talento dentro del área comercial en la empresa XYZ de la ciudad de Guayaquil [Trabajo de titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Institucional UCSG. https://scholar.google.com/scholar?q=Rodr%C3%ADguez+2024+Estudio+de+la+Rotaci%C3%B3n+Laboral+Guayaquil+UCSG

Solano, V., Cavero, H., Chalco, F., & Núñez, L. (2023). Estrategias de gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas peruanas. Revista Venezolana de Gerencia, 28(Edición especial 10), 954–966. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.6

Vera, M. (2026). Gestión estratégica del talento humano y su impacto en la productividad organizacional en empresas del sector servicios. Sage Sphere Multidisciplinary Studies, 3(1), 1–20. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10748217

Vizcaíno, I. (2020). Análisis de la satisfacción laboral y compromiso organizacional en una empresa pública de servicio hospitalario [Trabajo de titulación, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional PUCE. https://scholar.google.com/scholar?q=Vizca%C3%ADno+2020+An%C3%A1lisis+de+la+Satisfacci%C3%B3n+Laboral+y+Compromiso+Organizacional

Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill. https://scholar.google.com/scholar?q=Werter+Davis+2008+Administraci%C3%B3n+de+recursos+humanos

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Emerson Eduardo Encalada Jaramillo y Jorge Oswaldo Mogrovejo León.

Declaraciones éticas y editoriales del artículo

Contribución de los autores (Taxonomía CRediT)

Emerson Eduardo Encalada Jaramillo: conceptualización de la investigación, diseño metodológico, desarrollo del proceso investigativo, análisis formal de los datos, redacción del borrador original del manuscrito, revisión crítica del contenido científico y supervisión general del estudio.

Jorge Oswaldo Mogrovejo León.: curación y organización de los datos, participación en la recolección de información, validación de los resultados obtenidos y elaboración de representaciones gráficas y visualización de los datos.

Declaración de conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con la investigación presentada, la autoría del manuscrito ni la publicación del presente artículo.

Declaración de financiamiento

La presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias públicas, comerciales o de organizaciones sin fines de lucro. En caso de existir financiamiento institucional o externo, este deberá ser declarado explícitamente por los autores en esta sección.

Declaración del editor

El editor responsable certifica que el proceso editorial del presente artículo se desarrolló conforme a los principios de integridad científica, transparencia y buenas prácticas editoriales. El manuscrito fue sometido a un proceso de evaluación mediante revisión por pares doble ciego, garantizando la confidencialidad de la identidad de los autores y revisores durante todo el proceso de dictamen académico. Asimismo, el editor declara que el artículo cumple con los criterios científicos, metodológicos y éticos establecidos por la revista.

Declaración de los revisores

Los revisores externos que participaron en la evaluación del presente manuscrito declaran haber realizado el proceso de revisión de manera objetiva, independiente y confidencial. Asimismo, manifiestan que no mantienen conflictos de interés con los autores ni con la investigación evaluada, y que sus observaciones y recomendaciones se fundamentan exclusivamente en criterios científicos, metodológicos y académicos.

Declaración ética de la investigación

Los autores declaran que la investigación se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica, garantizando la confidencialidad de los datos y el respeto a los participantes del estudio. En los casos en que la investigación involucre seres humanos, los procedimientos deben ajustarse a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki y a las normativas institucionales correspondientes.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

Los autores declaran que el uso de herramientas de inteligencia artificial, en caso de haberse utilizado durante el proceso de investigación o redacción del manuscrito, se realizó únicamente como apoyo técnico para mejorar la claridad del lenguaje o el análisis de información, manteniendo siempre la responsabilidad intelectual sobre el contenido del artículo. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron utilizadas como autoras del manuscrito ni sustituyen la responsabilidad académica de los investigadores.

Disponibilidad de datos

Los datos que respaldan los resultados de esta investigación estarán disponibles previa solicitud razonable al autor de correspondencia, respetando las normas éticas y de confidencialidad establecidas por la investigación.