



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**FACULTAD: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO  
EN UNA ENTIDAD MUNICIPAL DE LA PROVINCIA DE  
TUNGURAHUA”**

Proyecto de investigación presentado previo a la obtención de licenciado en  
Gestión del Talento Humano

**Autores:**

Alvarez Velasco Joselyn Paola  
Chanaluisa Alomoto Lucia Fernanda

**Tutor:**

Ing. Juan Pablo Safla Sandoval. Mgs

**LATACUNGA- ECUADOR  
JULIO 2025**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Alvarez Velasco Joselyn Paola, con cédula de ciudadanía No. 1850621960, Chanaluisa Alomoto Lucia Fernanda, con cédula de ciudadanía No. 0550672141 declaramos ser autoras del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO EN UNA ENTIDAD MUNICIPAL DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, siendo el Ing. Juan Pablo Safla Sandoval Mgs, Tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Latacunga, 24 de julio del 2025



Joselyn Paola Alvarez Velasco

C.C: 1850621960



Lucia Fernanda Chanaluisa Alomoto

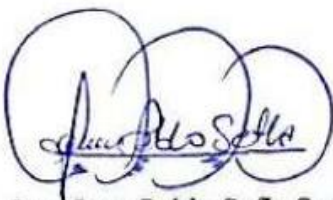
C.C: 0550672141

## AVAL DEL TUTOR DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de investigación sobre el título:

**“COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO EN UNA ENTIDAD MUNICIPAL DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA “**, de Alvarez Velasco Joselyn Paola; Chanaluisa Alomoto Lucía Fernanda, de la carrera de Gestión del Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 24 de julio de 2025



Ing. Juan Pablo Safla Sandoval. Mgs

C.C: 0502423429

**TUTOR**

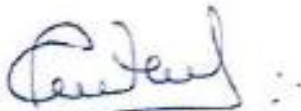
## AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, los postulantes: Alvarez Velasco Joselyn Paola; Chanaluisa Alomoto Lucia Fernanda, con el título del Proyecto de Investigación: "COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO EN UNA ENTIDAD MUNICIPAL DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA" ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 24 de julio de 2025

Para constancia firma:



Mg. Roberto Carlos Herrera Albarracín

C.C: 0502310253

**LECTOR 1 (PRESIDENTE)**



Dr. Marlon Rubén Tinajero Jiménez

C.C: 0502080336

**LECTOR 2 (MIEMBRO)**



Mg. Kevin Ramiro Herrería Gallardo  
C.C: 0503141269  
**LECTOR 3 (MIEMBRO)**

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradecemos profundamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi por habernos formado con excelencia académica y valores sólidos. Nuestro especial reconocimiento al Ing. Juan Pablo Safla Sandoval, Mgs., por su orientación, paciencia y compromiso durante la elaboración de esta tesis. También extendemos nuestra gratitud a las y los docentes de la carrera, quienes con dedicación contribuyeron a nuestro crecimiento profesional.*

*Con cariño y admiración, agradecemos a nuestras familias, por ser nuestro mayor sostén y fuente de motivación constante. A nuestras compañeras y compañeros de clase, gracias por compartir este camino, por el apoyo mutuo y por construir juntas momentos inolvidables que llevaremos siempre en el corazón.*

**JOSELYN ALVAREZ  
LUCIA CHANALUISA**

## **DEDICATORIA**

*A Dios, por ser mi guía constante, por darme fuerza en los momentos de debilidad, por llenar de luz cada paso en este camino y por recordarme que con fe y perseverancia todo es posible.*

*A mis padres, Pablo y Flora, por ser el pilar firme sobre el que he construido mis sueños. Gracias por su amor incondicional, por sus sacrificios silenciosos y por enseñarme, con el ejemplo, el valor del esfuerzo, el respeto y la humildad. Sin ustedes, nada de esto habría sido posible.*

*A mis hermanos, Damaris y Cristian, por su compañía, sus palabras de aliento y por estar presentes en cada etapa de este proceso. Su apoyo me ha dado motivos para seguir adelante, incluso en los días más difíciles.*

*Y, sobre todo, a mí.  
A la mujer que se mantuvo firme a pesar del cansancio, que se secó las lágrimas en silencio y siguió caminando. A la que dudó, cayó, se levantó y volvió a intentarlo. A la que fue valiente, incluso cuando tenía miedo. Me dedico este logro con todo el amor y el respeto que me merezco, porque nadie sabe mejor que yo lo que costó llegar hasta aquí.*

**JOSELYN ALVAREZ**

## **DEDICATORA**

*Con mucha gratitud y amor, dedico este trabajo a Dios, quien me acompañó desde el inicio de este camino y me dio fuerzas cuando sentí rendirme y me sostuvo en los momentos más duros.*

*A Blanca Chanaluisa, la mujer que, sin haberme dado la vida, me crio con todo su amor. Gracias por tus sacrificios, por haber dejado a un lado tus propios sueños para que yo pudiera cumplir los míos y por ser una de las razones más grandes por las que hoy estoy aquí. A mi padre Manuel, por su esfuerzo incansable y por todo el trabajo que hizo para que yo pudiera seguir adelante.*

*A mis hermanos Roció, Jofre, Edison y Gloria, quienes, a pesar de la distancia, siempre estuvieron presentes con su apoyo y cariño, a mi sobrina Sandra, quien ha sido como una hermana más y en los momentos en que más lo necesitaba, me brindó su compañía sincera e incondicional.*

*A mis sobrinos, porque con su ternura y sus sonrisas me alegraron los días. A mi mascota quien llegó en el momento adecuado a brindarme compañía y alegría en mis momentos de soledad.*

*Y a mi madre, que desde el cielo me ha acompañado en silencio. Sé que escuchaste cada uno de mis pensamientos y deseos y que nunca me dejaste sola.*

*Gracias a cada uno de ustedes, este logro también es suyo.*

**LUCIA CHANALUISA**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### TITULO: “COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO EN UNA ENTIDAD MUNICIPAL DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

**Autores:**

**Joselyn Paola Alvarez Velasco**

**Lucia Fernanda Chanaluisa Alomoto**

#### RESUMEN

El compromiso organizacional se define como la conexión emocional, normativa y de continuidad que un colaborador establece con la entidad, esta conexión tiene un impacto directo en la retención del talento. La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre el compromiso organizacional y la retención del talento, en una entidad Municipal de la Provincia de Tungurahua. Para ello, se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de alcance descriptivo y correlacional. La recolección de datos se realizó a través de los cuestionarios de Compromiso Organizacional CO de Neyra et al., (2020) y el Instrumento para medir la retención del talento propuesto por Skerhakova et al., (2022) aplicado a una población de 150 colaboradores de un Municipio de la provincia de Tungurahua. Los resultados de la correlación de Pearson indicaron que existe una relación positiva moderada entre las variables del compromiso organizacional y la retención del talento con un valor de  $r=0,514$  y una significancia de  $p=0,000$  evidenciando que a mayor compromiso organizacional mayor será la retención del talento. Además, se encontró que en la variable compromiso organizacional el 30,7% se encuentra en el nivel bajo, el 39,3% en el nivel medio y en el nivel alto se obtuvo el 30%, en la segunda variable denominada retención del talento el 30% se ubica en el nivel bajo, el 42,7% en el nivel medio y un 27,3% en el nivel alto, lo que nos indica que a mayor compromiso organizacional mayor será la retención del talento.

**Palabras clave:** Compromiso Organizacional, Retención, Entidad Municipal, Estrategias.

# **TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**

## **FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES**

**TITLE: “ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND TALENT RETENTION IN A MUNICIPAL ENTITY IN THE PROVINCE OF TUNGURAHUA”**

**Authors:**

**Joselyn Paola Alvarez Velasco**

**Lucia Fernanda Chanaluisa Alomoto**

### **ABSTRACT**

Organizational commitment is defined as the emotional, normative, and continuity connection that an employee establishes with the entity. This connection has a direct impact on talent retention. The main objective of this research was to determine the relationship between organizational commitment and talent retention in a municipal entity in the province of Tungurahua. To this end, a quantitative methodology was used, with a non-experimental design and a descriptive and correlational scope. Data collection was carried out using the Organizational Commitment CO questionnaires by Neyra et al., (2020) and the Instrument for measuring talent retention proposed by Skerhakova et al., (2022) applied to a population of 150 employees of a municipality in the province of Tungurahua. The results of Pearson's correlation indicated that there is a moderate positive relationship between the variables of organizational commitment and talent retention with a value of  $r=0.514$  and a significance of  $p=0.000$ . In addition, it was found that in the organizational commitment variable, 30.7% is at the low level, 39.3% at the medium level, and 30% at the high level. In the second variable, called talent retention, 30% is at the low level, 42.7% at the medium level, and 27.3% at the high level, which indicates that the greater the organizational commitment, the greater the talent retention.

**Keywords:** Organizational Commitment, Retention, Municipal Entity, Strategies.

## AVAL DE TRADUCCIÓN



**CENTRO  
DE IDIOMAS**

## AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: "**COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO EN UNA ENTIDAD MUNICIPAL DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA**" presentado por: **Alvarez Velasco Joselyn Paola y Chanaluisa Alomoto Lucia Fernanda**, egresadas de la Carrera de: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** de la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 25 Julio del 2025

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Beltrán Semblantes', written over a horizontal line.

**Mg. Marco Paul Beltrán Semblantes**  
**DOCENTE DEL CENTRO DE IDIOMAS-UTC**  
**CI: 0502666514**



## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>PORTADA</b> .....	<b>ii</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AVAL DEL TUTOR DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>iv</b>
<b>AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN</b> .....	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>vii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xv</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>xvi</b>
<b>1.INFORMACIÓN GENERAL</b> .....	<b>17</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>18</b>
2.1. Pregunta de investigación .....	20
2.2. Objetivo General.....	20
2.3 Objetivos Específicos.....	20
2.3.1. Cronograma de actividades de acuerdo a los objetivos. ....	20
2.4. Justificación .....	22
<b>3.BENEFICIARIOS DEL PROYECTO</b> .....	<b>23</b>
<b>4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA</b> .....	<b>24</b>
4.1 Antecedentes .....	24
4.2. Compromiso Organizacional .....	26
4.2.1. Dimensiones del Compromiso Organizacional de Meyer & Allen .....	27
4.2.2. Factores que influyen en el compromiso organizacional.....	31

4.2.3. Modelos teóricos del compromiso organizacional .....	32
4.3. Retención del Talento.....	34
4.3.1. Dimensiones de Retención del Talento.....	35
4.3.2. Importancia de la retención del talento.....	38
4.3.3. Factores que influyen en la retención del talento .....	39
4.3.4. Consecuencias de la rotación de personal.....	40
4.3.5. Teoría de las necesidades de Maslow .....	41
4.3.6. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	43
4.3.7. Estrategias de retención del talento .....	43
<b>5. METODOLÓGICA .....</b>	<b>45</b>
5.1. Enfoque de Investigación.....	45
5.1.1. Cuantitativo.....	45
5.2. Diseño de la investigación .....	45
5.2.1. No experimental.....	45
5.3. Alcance de la investigación.....	46
5.3.1. Descriptivo.....	46
5.3.2. Correlacional.....	46
5.4. Método .....	46
5.4.1. Revisión Bibliográfica .....	46
5.4.2. Campo.....	47
5.4.3. Población.....	47
5.4.4. Hipótesis .....	47
5.5. Técnica.....	48
5.5.1. Encuesta .....	48
5.6. Instrumento .....	48

5.6.1. Cuestionario .....	48
5.7. Confiabilidad de los instrumentos.....	51
5.7.1. Confiabilidad del instrumento de compromiso organizacional .....	51
5.7.2. Confiabilidad del instrumento de retención del talento .....	52
5.8. Validez de los instrumentos.....	52
5.8.1. Prueba de KMO y Bartlett del compromiso organizacional.....	52
5.8.2. Prueba de KMO y Bartlett de retención del talento.....	53
<b>6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>53</b>
6.1. Análisis Sociodemográfico .....	53
6.2. Baremo .....	56
6.2.1. Baremación de la variable de compromiso organizacional .....	57
6.2.2. Baremación de las dimensiones de compromiso organizacional.....	58
6.2.3. Baremación de la variable de retención del talento .....	62
6.2.4. Baremación de las dimensiones de Retención del Talento .....	64
6.3. Prueba de normalidad.....	67
6.4. Correlación de Pearson .....	69
<b>7. IMPACTOS DEL PROYECTO.....</b>	<b>71</b>
7.1. Impacto social .....	71
7.2. Impacto económico .....	71
<b>8. PROPUESTA ESTRATÉGICA.....</b>	<b>72</b>
8.1. Cuadro de resumen de las Estrategias .....	81
<b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>85</b>
9.1. Conclusiones .....	85
9.2. Recomendaciones.....	86
<b>10. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>87</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Cronograma de Actividades de acuerdo a los objetivos.</i> .....	20
<i>Tabla 2 : Cuadro de resumen de beneficiarios.....</i>	24
<i>Tabla 3: Información general del cuestionario de compromiso organizacional.....</i>	49
<i>Tabla 4: Información general del cuestionario de retención del talento.....</i>	50
<i>Tabla 5: Escala de Likert- Variable compromiso organizacional .....</i>	50
<i>Tabla 6: Escala de Likert- Variable retención del talento .....</i>	50
<i>Tabla 7: Rangos del coeficiente de confiabilidad del Alfa de Cronbach .....</i>	51
<i>Tabla 8: Análisis de la confiabilidad del instrumento de compromiso organizacional.....</i>	51
<i>Tabla 9: Análisis de la confiabilidad del instrumento de retención de talento.....</i>	52
<i>Tabla 10: Análisis de la prueba de KMO y Bartlett del instrumento de compromiso organizacional.....</i>	53
<i>Tabla 11: Análisis de la prueba de KMO y Bartlett del instrumento de retención del talento.....</i>	53
<i>Tabla 12: Análisis de los resultados sociodemográficos de los colaboradores del municipio.....</i>	54
<i>Tabla 13: Puntuación del Baremo.....</i>	56
<i>Tabla 14: Baremo – Variable compromiso organizacional.....</i>	57
<i>Tabla 15: Baremo- Compromiso Afectivo.....</i>	59
<i>Tabla 16: Baremo - compromiso de continuidad .....</i>	60
<i>Tabla 17: Baremo - compromiso normativo.....</i>	61
<i>Tabla 18: Baremo – Retención del Talento .....</i>	62
<i>Tabla 19: Baremo – Seguridad laboral y desarrollo del talento.....</i>	64
<i>Tabla 20: Baremo – Satisfacción y compromiso de los empleados .....</i>	66
<i>Tabla 21: Prueba de normalidad de Kolmogorov- Smirnov .....</i>	67
<i>Tabla 22: Rangos del coeficiente de correlación de Pearson.....</i>	69
<i>Tabla 23: Resultados de la correlación de Pearson de las variables .....</i>	70
<i>Tabla 24: Cuadro de resumen de las Estrategias.....</i>	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Baremo – Compromiso Organizacional .....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 2. Baremo-Compromiso Afectivo.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 3. Baremo – Variable Compromiso de Continuidad.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 4. Baremo – Compromiso Normativo .....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 5. Baremo – Variable Retención del Talento .....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 6. Baremo – Seguridad laboral y desarrollo del talento .....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 7. Satisfacción laboral y compromiso de los empleados .....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 8. Distribución - Variable Compromiso Organizacional.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 9. Distribución- Variable de Retención del Talento.....</i>	<i>68</i>

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

### **Título del proyecto**

Compromiso Organizacional y Retención del Talento en una entidad Municipal de la Provincia de Tungurahua

**Fecha de inicio:** Octubre 2024

**Fecha de finalización:** Agosto 2025

**Lugar de ejecución:** Provincia de Tungurahua.

### **Facultad que auspicia:**

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**Carrera que auspicia:** Gestión del Talento Humano

**Proyecto de Investigación generativo vinculado (si corresponde):** N/A

**Grupo de Investigación:** N/A

### **Equipo de Trabajo:**

**Docente:** Ing. Safla Sandoval Juan Pablo. Mgs                      C.I. 0502423429

### **Autores:**

Alvarez Velasco Joselyn Paola    C.I. 1850621960

Chanaluisa Alomoto Lucia Fernanda                                      C.I. 0550672141

### **Área de Conocimiento**

Gestión del Talento Humano

### **Línea de investigación:**

Administración y economía para el desarrollo sostenible de organizaciones.

**Sub líneas de investigación de la Carrera:** Estudios del Trabajo y Gestión Humana en las Organizaciones del Siglo XXI

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Siendo el talento humano un recurso valioso dentro de las organizaciones, el gestionarlo correctamente se ha vuelto un reto para las empresas, pues se ha convertido en algo imprescindible para asegurar el éxito a largo plazo y la competitividad en un entorno que cada vez es más cambiante y muy desafiante (Sanjana & Mamta, 2022).

En un estudio realizado por Bamigboye & Abdulaziz en el año 2023 en el sector bancario de Nigeria sobre la retención de talento, se encontró que: las intenciones de abandonar la organización son significativamente mayores debido a factores como la mala remuneración, la falta de flexibilidad en los acuerdos laborales, el proceso deficiente de gestión del desempeño, el aumento de la carga de trabajo y el incremento de los niveles de estrés; siendo estos también los responsables del aumento de la tasa de rotación del talento. Además, la resistencia de los colaboradores al cambio, la falta de compromiso del equipo de gestión y las limitaciones presupuestarias se identificaron como desafíos que obstaculizan la implementación de algunas estrategias para la retención del talento (Bamigboye & Abdulaziz, 2023).

En el estudio realizado en una empresa minera del Perú acerca de la retención del talento elaborado por Chavez & Vilchez, (2023) mencionó que existen problemas para retener al talento, evidenciado por los porcentajes altos de rotación de personal. Una de las causas es que los trabajadores abandonan la institución por factores como una mala remuneración, mala gestión del departamento del talento humano, la falta de estrategias motivacionales, malas condiciones laborales, mal clima organizacional; lo que ha generado un impacto negativo en la imagen organizacional y en el desarrollo de las operaciones (pp. 14-16).

En otro estudio elaborado en distintas empresas industriales de Colombia por Ortiz et al., (2024) mencionaron que uno de los retos para los líderes empresariales y área de Talento Humano en el panorama actual es enfrentar la rotación del personal, esto trae consigo que existan demoras en cubrir vacantes clave dentro de las organizaciones, además, las nuevas exigencias del mercado laboral, las nuevas tendencias en las modalidades de trabajo y tecnología provocan que los colaboradores abandonen la empresa (p. 10).

The Adecco Group, (2020) establecieron un ranking para medir la competencia en inversión, desarrollo; atracción y preparación de talento. Dentro de los resultados Ecuador ocupó

el puesto 70 entre 88 países, ubicándose lejos de los mejores calificados y por debajo de casi todos los países de la región, demostrando que para las organizaciones del Ecuador la capacidad de atracción y retención se está volviendo una meta desafiante (Duque 2021.p.20).

Asimismo Duque, (2021) afirmó que las prácticas de atracción y retención del talento que se realizan en organizaciones públicas tienen desventajas con respecto al sector privado, ya que en el sector público dichas prácticas en la mayoría de veces no se culminan de acuerdo a la planificación por distintas políticas en el gobierno, y de ese modo el impacto no llega a ser el deseado, es ahí cuando se muestran grados de inconformidad, generando altos índices de insatisfacción y rotación de personal.

También en un estudio realizado por Guato, (2024) en Ecuador en la provincia de Tungurahua en una Cooperativa de Ahorro y Crédito; se determinó que existen falencias para atraer y retener a los colaboradores, por estereotipos en la contratación, entornos laborales excluyentes, falta de recursos en los procesos de reclutamiento y selección. Además, la escases de normativas para la contratación de personas de distintas culturas influyen en la falta de un entorno inclusivo (p.6).

Del mismo modo, en otro estudio realizado en el sector industrial por Galarza, (2018) en la provincia de Tungurahua se mencionó que uno de los problemas organizacionales que presentan es el descuido en la retención del capital intelectual, lo que ha provocado que la separación de un colaborador calificado vaya mucho más allá de los costos de contratación y de capacitación, ocasionando el bloqueo de proyectos emprendidos por la organización o alterar el trabajo en equipo, la sociedad, proveedores y pérdida de un conjunto de conocimientos obtenidos durante una larga trayectoria. Así como el periodo de adaptación de los nuevos colaboradores no solo ocasionarán costos vinculados con las actividades de formación, pues para la empresa la curva de aprendizaje del recién llegado será débil durante un periodo considerable (pp.9-10).

En entidades municipales de la provincia de Tungurahua se han presentado problemas de retención del talento en los colaboradores. Es decir, que los colaboradores presentaron su renuncia antes de finalizar sus contratos. Se consideró que algunas de las causas de este problema pueden ser; una mala remuneración, aumento de la carga laboral. Presencia de altos niveles de estrés, falta de oportunidades de desarrollo, un ambiente laboral negativo, falta de apoyo por parte de

supervisores y compañeros de trabajo, falta de una conexión entre los valores personales y organizacionales.

### 2.1. Pregunta de investigación

¿Cuál es la relación que existe entre el compromiso organizacional y retención del talento en una entidad Municipal de la Provincia de Tungurahua?

### 2.2. Objetivo General

Determinar la relación existente entre el compromiso organizacional y la retención del talento en una entidad Municipal de la Provincia de Tungurahua.

### 2.3 Objetivos Específicos

Fundamentar teóricamente el compromiso organizacional y la retención del talento.

Establecer los niveles del compromiso organizacional y de retención del talento en una entidad Municipal de la Provincia de Tungurahua.

Proponer estrategias de compromiso organizacional para el fortalecimiento de la retención del talento en una entidad Municipal de la Provincia de Tungurahua.

#### 2.3.1. Cronograma de actividades de acuerdo a los objetivos.

*Tabla 1: Cronograma de Actividades de acuerdo a los objetivos.*

Objetivos específicos	Actividades	Cronograma	Producto
Fundamentar teóricamente el compromiso organizacional y la retención del talento.	1.- Buscar artículos documentos, revistas y/o libros que contengan información sobre el Compromiso Organizacional y la Retención del Talento	Semana 1	
	2.- Revisar artículos Q1	Semana 2	

	3.- Elegir artículos que aporten a la investigación	Semana 3	
	4.- Redactar la fundamentación teórica de las variables a investigar.	Semana 4	Marco Teórico
	5.-Elaborar el planteamiento del problema	Semana 5 Semana 6	
Establecer los niveles del compromiso organizacional de retención del talento en una entidad Municipal de la Provincia de Tungurahua.	1.- Identificar los instrumentos del Compromiso Organizacional y Retención del Talento.	Semana 7	Niveles del compromiso organizacional y de retención del talento en una entidad Municipal de la Provincia de Tungurahua
	2.- Revisión y aprobación de los instrumentos	Semana 8	
	3.- Aplicar los instrumentos de compromiso organizacional y retención del talento a los colaboradores de la entidad Municipal de la Provincia de Tungurahua	Semana 9	
Proponer estrategias del compromiso organizacional para el fortalecimiento de la retención del	1.- Tabular e interpretar los datos	Semana 10 Semana 11	Estrategias de Compromiso Organizacional para el fortalecimiento de la retención del
	2.- Revisar teorías y modelos de estrategias organizacionales aplicadas en el sector público.	Semana 12	

talento en una entidad Municipal de la Provincia de Tungurahua	3.- Elegir las estrategias que mejor se adapten a los resultados encontrados en esta investigación	Semana 13	talento en una entidad Municipal de la Provincia de Tungurahua.
		Semana 14	
		Semana 15	
	4.- Elaborar el plan final de estrategias con actividades, responsables, recursos, presupuestos y tiempo.	Semana 16	

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

#### **2.4. Justificación**

La presente investigación es de gran importancia dado que en la actualidad el retener a los colaboradores se ha convertido en un desafío y más aún para las entidades municipales, en donde se esfuerzan por mantener a largo plazo a los colaboradores altamente calificados, buscando mantener un nivel de rotación bajo.

En un esquema diferente, la administración del talento humano resulta importante para garantizar un desempeño eficaz en sus actividades. Sin embargo, las organizaciones se enfrentan ante desafíos como la carencia de programas de formación continua y recursos escasos para preparar adecuadamente a su equipo, entre otros inconvenientes (Gorozabel & Borrero, 2024).

El compromiso organizacional, que se define como la conexión emocional, normativa y de permanencia que un trabajador desarrolla con la entidad. En este sentido el compromiso organizacional de los colaboradores hacia la organización es un factor clave, ya que está vinculado con el desempeño de los trabajadores públicos en la Municipalidad. Un elevado nivel de compromiso asegura la satisfacción, la permanencia y resultados favorables para la organización (Armes, 2021).

Es por ello que Barona & Tipan, (2024) señalaron que en el entorno municipal no pueden permitirse incrementar sus costos en los procesos de contratación y perder personal con alto

conocimiento, pues el mantener una rotación laboral mínima se convierte en un factor clave tanto en la gestión del talento, como en el control efectivo de los costos de operaciones. De este modo, la permanencia del colaborador se define como un modo de conservar el talento humano calificado para garantizar la competitividad en la prestación de servicios públicos (p. 5-6).

Por ende, la presente investigación sobre el Compromiso Organizacional y Retención del Talento en una entidad Municipal de la Provincia de Tungurahua es importante, pues nos permitirá analizar y comprender la relación que existe entre estas dos variables, asimismo, este estudio ayudará a que la entidad municipal que nos facilitó el acceso para la realización de esta investigación adquiera un conocimiento más detallado acerca del compromiso organizacional y cómo este influye en la retención del talento, esto permitirá a la entidad aprovechar las oportunidades y hacer uso de las estrategias propuestas para evitar la rotación del personal a otras organizaciones.

### **3.BENEFICIARIOS DEL PROYECTO**

#### **Beneficiarios directos**

Los principales beneficiarios de este proyecto de investigación serán los 150 colaboradores de la Municipalidad de la provincia de Tungurahua ya que tendrán la oportunidad de adquirir información útil sobre el grado de compromiso organizacional y la percepción de la retención de talento en su entorno laboral, asimismo contarán con estrategias de compromiso organizacional elaboradas para abordar los posibles problemas de retención de talento, las cuales se realizarán de acuerdo a los resultados de la investigación.

#### **Beneficiarios indirectos**

Dentro de los beneficiarios indirectos están los ciudadanos que reciben los servicios municipales, que según el INEC son 42.497 personas, mediante la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos por el municipio. Del mismo modo, se encuentran los estudiantes de la carrera de Gestión de Talento Humano, así como aquellos que planean realizar investigaciones relacionadas con el tema de este proyecto, ya que los resultados obtenidos les servirá como guía para sus propios estudios.

*Tabla 2 : Cuadro de resumen de beneficiarios.*

<b>Beneficiarios</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Directos	Colaboradores de la Municipalidad de la provincia de Tungurahua	150
Indirectos	Ciudadanos que reciben los servicios municipales	42.497 INEC
	Estudiantes de la carrera de Gestión del Talento Humano	353 aprox.
	Personas que están interesados en realizar estudios relacionadas con el tema este proyecto de investigación.	No se puede determinar la cantidad

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

## **4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

### **4.1 Antecedentes**

A nivel macro Pertiwi & Supartha, (2021), llevaron a cabo una investigación en Indonesia denominada “El efecto de la compensación y el compromiso organizacional en la satisfacción y retención de los empleados”. El objetivo del estudio fue determinar el efecto de la compensación y el compromiso organizacional en la satisfacción laboral y la retención de los trabajadores en el Banco de Crédito Popular Gianyar Partasedana, ubicada en Bali, Indonesia”. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo donde se utilizó un cuestionario aplicado a 45 trabajadores. Los resultados de dicho estudio indicaron que la compensación tiene un efecto positivo en la retención de los trabajadores, el compromiso organizacional obtuvo resultados positivos y significativos en la retención de empleados, así como en la satisfacción laboral, de este modo se identificó que las estrategias que se llevan en el Banco de Crédito Popular Gianyar Partasedana puede gestionar y retener a los colaboradores de calidad para el bienestar a largo plazo de la empresa.

Ahakwa et al., (2021) en su investigación “Efectos de la autonomía laboral, el aprendizaje organizacional y el entorno laboral en el compromiso organizacional de los empleados del sector público en la región de Ashanti, Ghana” en África enfatizan que a lo largo de los años, varios investigadores y empleadores alrededor del mundo han trabajado en diferentes enfoques que garantizan el compromiso de los colaboradores con la empresa, por lo que en este estudio se buscó establecer una relación entre la autonomía laboral, el aprendizaje organizacional y el entorno laboral con el compromiso organizacional de los trabajadores del sector público en Ghana. Donde se obtuvieron datos de 315 colaboradores de los cuales 5 fueron Asambleas Metropolitanas, Municipales y Distritales, de la región Ashanti, Ghana mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple. En el que los resultados revelaron que el aprendizaje organizacional tiene un impacto valioso en el compromiso organizacional y fue significativo por lo que dicho hallazgo ofreció sugerencias útiles para que instituciones, empleadores y legisladores incentiven el aprendizaje organizacional entre los colaboradores mediante la formación continua, la difusión del conocimiento y el comportamiento grupal.

Los autores Soto et al., (2024) realizaron un estudio “Compromiso organizacional y retención del talento humano en una empresa” siendo su objetivo analizar el compromiso organizacional y la retención de talento en Aula Tec de Chihuahua, esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo transversal y comparativo, como resultados se encontraron que las mujeres mostraron mayor compromiso al sentir reconocimiento por su trabajo y los colaboradores de mayor edad presentaron mayor retención por su lealtad. Este estudio concluyó que el compromiso organizacional está relacionado con las estrategias de administración y desarrollo que ofrece la organización, y que la retención del talento está influenciada por la formación académica y la trayectoria profesional de los colaboradores.

En el estudio titulado “Desarrollo profesional y su incidencia en la retención del talento en los trabajadores de la municipalidad Provincial de San Román en Perú” elaborado por Arce (2024). El objetivo fue establecer el grado de relación entre las variables el desarrollo profesional y la permanencia de los colaboradores. Como metodología empleada fue un enfoque cuantitativo, tipo aplicada, nivel explicativo, en el que se aplicó un cuestionario a una población de 453 dentro de la municipalidad y una muestra no probabilística por segmento de 78 funcionarios. Los Resultados mostraron que la formación continua y la evaluación del desempeño tienen una influencia en la

retención del talento respectivamente, lo que indica la incidencia de dichas dimensiones en la variable de desarrollo profesional.

Los autores Barona & Tipan, (2024) realizaron un estudio titulado “Cultura organizacional y retención del talento humano en la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto de Pilacoto” El objetivo principal del trabajo fue analizar las relaciones entre la cultura organizacional y la retención del talento humano. Se utilizó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de carácter descriptivo y correlacional, aplicando una encuesta con una escala de Likert del 1 al 5 como herramienta de recopilación de datos. Los resultados mostraron que la cultura organizacional predominante es del tipo adhocrática y se evidenciaron altos niveles en la percepción del empleador en cuanto a la retención del talento humano. Se concluye que hay una relación significativa entre la cultura organizacional y la retención del talento humano.

Aimacaña, (2021) realizó un estudio “Plan de mejoramiento del compromiso organizacional para los empleados de la empresa SEGUVID de la ciudad de Ambato” El objetivo de esta investigación fue proponer actividades para mejorar el compromiso organizacional de los empleados de la empresa SEGUVID, la metodología aplicada fue de un enfoque cuantitativo, como resultados se obtuvo un alto grado de compromiso en la dimensión normativa reflejando que los colaboradores actúan principalmente por deber moral hacia la organización de esta manera generando la retención de los colaboradores. Este estudio concluye que el compromiso organizacional y el desempeño de los colaboradores están relacionados mutuamente, además se diseñaron actividades basadas en el método tridimensional de Meyer y Allen para fortalecer el compromiso y mejorar la retención del talento.

#### **4.2. Compromiso Organizacional**

De acuerdo con Sevilla & Toabanda, (2024) mencionaron sobre el compromiso dentro de la organización, refiriéndose al vínculo y el nivel de dedicación que tienen los colaboradores hacia la misma. Además, se señala que este compromiso puede servir como un parámetro para evaluar la implicación de los trabajadores de la empresa. Es fundamental conservar la dedicación laboral de los colaboradores ya que representa un elemento clave que impacta en la retención y el esfuerzo que aplican en sus actividades (p.33).

También Sevilla & Toabanda, (2024) destacaron que en ausencia de una conexión fuerte entre los trabajadores y la empresa estos suelen estar mas propensos a buscar oportunidades laborales que se alineen mejor con sus deseo y requerimiento. Esta falta de conexión puede resultar de una insuficiente identificación con la cultura de la organización y sus objetivos, lo que reduce su grado de implicación. Por otro lado, Meyer & Allen, 1991 (citado por Bernal et al, 2021) definieron el compromiso organizacional como un estado mental que ilustra la relación del empleado con la empresa y su disposición a seguir siendo parte de esta.

En virtud a ellos Barría et al., (2021) se destacó que el compromiso representa un elemento clave en la administración de las entidades debido a su impacto en la efectividad, la habilidad para innovar y la competitividad de estas; igualmente, está relacionado con un rendimiento superior tanto a nivel personal como organizacional. De este modo, algunos autores han propuesto definiciones del compromiso organizacional se considera habitualmente en la literatura como una actitud hacia el trabajo, que se desarrolla a lo largo del proceso de socialización (Guzmán et al., 2020, p. 196).

Según Baez et al., (2019) el compromiso organizacional en la actualidad ha sido uno de los temas más desafiantes e investigados en los campos de la administración, comportamiento organizativo y talento humano, debido a que se han investigado a fondo su relación con los principales factores del éxito de las organizaciones como son el rendimiento y la rotación del personal.

#### **4.2.1. Dimensiones del Compromiso Organizacional de Meyer & Allen**

Para Al Balushi et al., (2022) el compromiso organizacional hace referencia al sentido de pertenencia que genera un colaborador hacia su organización, igualmente, los autores mencionaron que existen dimensiones clave del compromiso organizacional; Compromiso afectivo, de continuidad y normativo).

##### **4.2.1.1 Compromiso Afectivo**

El compromiso afectivo es entendido como el apego emocional de un colaborador hacia los objetivos, valores y metas a la que se rige una organización por lo que sus trabajadores también los consideran valiosos para sí mismos. Carrillo, (2023) mencionó que este tipo de compromiso es uno de los retos tratados en la actualidad debido a que los colaboradores afectivamente comprometidos

son menos propensos a abandonar la organización y realizan esfuerzos adicionales para mejorar su productividad (p. 164).

Por otro lado, Fernández, (2023) indicó que la afectividad son las reacciones emocionales que se dan en el trabajo que desembocan en comportamientos y actitudes de las personas. Sin lugar a dudas, la afectividad se presenta como una de las emociones más distintivas en los humanos, ya que puede generar un nivel de conexión o desconexión hacia un objeto o individuo. En un entorno laboral, la afectividad afecta las conductas o acciones que un empleado muestra hacia sus colegas, así como la dinámica entre diferentes grupos de trabajo.

El compromiso afectivo y las reacciones emocionales de los colaboradores se vinculan de forma estrecha con los elementos culturales que fomentan un buen clima organizacional, apoyo y colaboración. Este ambiente favorable no solo minimiza la efectividad laboral, sino que además mejora la disposición de los trabajadores para participar de manera activa en alcanzar las metas de la organización (Chamorro et al., 2023). Esto se traduce a una reducción de ausencia del colaborador, una mejora en la eficacia y un impacto favorable en la organización, la implicación emocional también influye de forma indirecta en los colaboradores, ya que se transforman en promotores de la marca del empleador, sugiriendo a la organización como un excelente sitio laboral, esto mejora la reputación y la sostenibilidad de la entidad a largo plazo.

El objetivo es satisfacer las necesidades y expectativas psicológicas de los colaboradores para que se sientan motivados y orgullosos de pertenecer a la organización. El compromiso afectivo se ha considerado un aspecto clave que influye en la identificación y la participación del individuo en una organización que se caracteriza por su fuerza, dedicación y concentración en las tareas que va a realizar. (Wongsansukcharoen, 2022). En este sentido se puede manifestar que fomentar el compromiso afectivo juega un papel vital en la conexión emocional entre los colaboradores y sus organizaciones.

La participación de la organización afecta de manera directa el rendimiento sobresaliente, dado que cuando los colaboradores sienten emociones y vínculos con la empresa, es más probable que se queden por más tiempo, lo que reduce el índice de rotación del personal y promueve la estabilidad en el empleo. (Vilcarromero et al.,2020)

#### **4.2.1.2. Compromiso de Continuidad**

El compromiso de continuidad, por otra parte, es generado cuando el colaborador no desea separarse de la organización por el costo que le implicaría dejarla, debido a los beneficios que ha logrado acumular durante su estancia en la institución; antigüedad, ahorros, jubilación, experiencia, los cuales desaparecerían al separarse de ella por ir en busca de un nuevo trabajo (Ebraze et al., 2019). No obstante, las organizaciones tienen la capacidad de mejorar su compromiso de continuidad de manera positiva. Esto se puede lograr si, aparte de ofrecer seguridad y ventajas competitivas, crean planes para transformar esta seguridad en un vínculo más sólido y auténtico con la entidad.

De acuerdo con Torner, (2023) por lo general el individuo con un alto compromiso de continuidad no necesariamente tiene un vínculo emocional con la organización, por lo que su único nexo se sustenta en un interés propio. Esto sugiere que, si un colaborador permanece en la organización por compromiso de continuidad, no necesariamente es por deseo o por elección sino por necesidad. Abuzaid, 2018 (citado por Torner, 2023) afirma que el compromiso de continuidad está fundamentado en inversiones cuidadosamente planificadas, por ello, es probable que una persona que atraviesa este tipo de compromiso perciba que el mercado laboral le ofrece escasas opciones.

También Sajami & Gonzales, (2022) manifestaron que los empleados se sienten conectados con la organización porque significa que invierte tiempo, dinero, esfuerzo y lo pierden todo. Así como ve disminuir sus oportunidades fuera del negocio, también lo hace su compromiso con el negocio (p, 245). Además, Cedeño & Montesdeoca, (2021) indicaron que el compromiso de continuidad se vincula estrechamente con la motivación externa, es decir, aquello que se obtiene a cambio de la labor realizada (dinero u otra clase de incentivo). En ocasiones factores como; políticas salariales limitadas, beneficios insuficientes, disconformidad con el contenido laboral, podrían restringir el compromiso hacia el trabajo (pp, 148-149).

Según De Clercq et al., (2021) señalaron que, el compromiso de continuidad, en función del valor que representa la estabilidad en el empleo, posibilita que el trabajador vea ese entorno seguro como un elemento que puede reducir la posibilidad de desgaste. En otras palabras, el compromiso de continuidad es una conducta deliberada que puede tener un impacto favorable en la manera en que un empleado maneja una sobrecarga de exigencias. En concreto, la motivación

del CC se sustenta tanto en la percepción de falta de alternativas laborales como en los beneficios instrumentales asociados con el puesto de trabajo. (Torner, 2023, p, 20)

En consecuencia, las situaciones laborales impuestas rara vez se alinearán con los valores de la organización, y aún menos con las creencias éticas y morales promovidas por un liderazgo ético. A lo que, Sedeghi & Razavi, 2020 (citado por Torner, 2023) añadieron que, el compromiso de continuidad, debido a sus características de deterioro y su escasa proactividad, no se relaciona de manera significativa con el desempeño creativo. A lo que podemos argumentar que, el compromiso de continuidad de parte de los colaboradores podría generar una desconexión entre el trabajador y los valores, metas, objetivos de la organización.

#### **4.2.1.3. Compromiso de Normativo**

Según Gonzáles et al., (2024) sostuvo que la magnitud del compromiso normativo reside en la convicción de los empleados de ser leales a la organización, con un sentido moral elevado, posiblemente como una forma de reconocimiento por la obtención de ciertos beneficios; tales como las oportunidades de formación gratuita que ofrece la empresa (pág. 4).

Asimismo, Rivera, (2020) afirma que el compromiso normativo deber, es la creencia de que la lealtad a la organización está moralmente justificada de alguna manera, tal vez como pago por ciertos beneficios, por ejemplo; cuando la institución cubre la matrícula la captación; creando un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentido de permanencia en la institución con el efecto de sentirse en deuda con la organización.

También Hurtado et al., (2022) se indicó que el compromiso normativo se relaciona con la obligación ética que un trabajador posee hacia su empresa, donde existe también una relación recíproca en cuanto al logro de ventajas, tales como los incentivos financieros y el crecimiento integral (p.6). Un elemento importante del compromiso normativo es que se encuentra vinculado a lo que se denomina conductas de ciudadanía organizacional, que son acciones voluntarias que no respaldan por el sistema oficial de responsabilidad, recompensas y beneficios del empleo.

Asimismo, el aspecto normativo está ligado a crear un sentimiento de carga en la organización y el cual se divide en dos aspectos: desarrollar una obligación moral en los colaboradores de compensarlos con lealtad y la obligación personal, ligada a creencias y bienes (Velezmoro & Solorzano, 2022, p. 18). Un alto nivel de compromiso normativo puede resultar una

ventaja muy favorable para la organización ya que implicaría tener colaboradores comprometidos con su trabajo y que realizan de mejor manera todas sus actividades, sin embargo, podría resultar de cierto modo desventajoso para los trabajadores, pues, al sentir la obligación de permanecer en la misma organización no les permitirá crecer profesionalmente y ampliar su trayectoria laboral.

En muchas empresas, fomentar la idea de que la lealtad es un valor clave, puede hacer que los empleados normalicen un sentido de obligación hacia la organización, además de que ese compromiso puede generar estabilidad laboral, si no se equilibra con la satisfacción personal y el crecimiento profesional, puede convertirse en una carga en lugar de un verdadero motivador. Según Böhrt & Larrea (2018) mencionaron que cuanto más alto sea el compromiso normativo del individuo mayor será su disposición a hacer lo que es favorable para la empresa y mayor el deseo de realizar sacrificios por la organización que le acoge, aunque implique un coste personal.

#### **4.2.2. Factores que influyen en el compromiso organizacional**

Según Macetas & Mendoza (2024), se señaló que múltiples elementos, como la cultura empresarial y la calidad de vida en el trabajo impactan en el compromiso organizacional, el cual, a su vez, influye en la retención de empleados, la eficiencia laboral y el bienestar de los trabajadores.

**La cultura corporativa.** – es una herramienta gerencial que compone aspectos cognitivos y conductuales adheridos a la filosofía de la empresa. De este modo Barroeta, et al., (2022) revelaron que hay una relación de influencia de la cultura corporativa sobre el compromiso organizacional. A lo que previos estudios revelaron que esta cultura está relacionada con el compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

**La calidad de vida laboral.** – De acuerdo a Sajami & Gonzales (2022), la calidad de vida laboral ha tomado importancia porque se relaciona con el compromiso organizacional, siendo el desafío de las entidades del estado en sí, mejorar las condiciones laborales, generar capacitaciones por competencias demostrando que las personas son valiosas para la organización y demuestran la preocupación por su gente.

Este factor también influye en estado físico, mental social y el bienestar de las personas. Las percepciones de los individuos sobre su posición en la vida en el contexto de la cultura y los sistemas de valores en los que viven y en relación con sus objetivos, expectativas, estándares y preocupaciones (Vásquez y Guzmán, 2021).

Estos enfoques enfatizan la importancia de ir más allá de las eficiencias operativas dentro de la empresa para crear un entorno en el que los trabajadores se sientan valorados, escuchados y fundamentalmente parte del proceso para reducir la rotación de personal y promover una cultura organizacional más estable que beneficie a la empresa y a su talento en el largo plazo. Este compromiso mutuo entre empleador y trabajador se traduce en crecimiento sostenible, éxito para la empresa y el talento humano.

### **4.2.3. Modelos teóricos del compromiso organizacional**

#### **4.2.3.1. Modelo de los dos componentes del compromiso organizacional de Cohen (2007)**

Según Soto, (2021), El modelo Three Component Model, TMC; elaborado por Allen & Meyer en 1991, presenta algunas limitaciones que pueden deberse a, una confusión en la construcción de las tres dimensiones, específicamente, si no se hizo una correcta distinción entre los mecanismos actitudinal y conductual y que las definiciones del compromiso no deben incluir ni intenciones ni comportamientos pues estos son resultados que se buscan predecir a raíz del compromiso, incluirlos en las conceptualizaciones origina confusión entre compromiso y sus resultados o consecuencias.

Para abordar estas cuestiones, Cohen desarrolló una teoría y un modelo en el que se conceptualizan las variables del TCM, el cual se basa en la idea de que los trabajadores ingresan a una empresa con distintas actitudes de lealtad, y se determina una duración, tanto anterior como posterior a su incorporación en la entidad. Asimismo, conforme a su teoría, el modo consta de dos aspectos llamados, apego instrumental y psicológico.

Es importante destacar el hecho de que este modelo permite realizar un análisis más claro de los factores que ayudan a que los trabajadores permanezcan en la organización, buscando la diferencia entre aquellos que lo hacen por conveniencia y los que están por una conexión emocional sincera, ayudando a las organizaciones elaborar estrategias más efectivas para fomentar el compromiso organizacional.

#### **El apego psicológico**

La segunda dimensión a la que hace referencia Cohen es la dimensión del apego psicológico, la cual está compuesta por tendencias afectivas y normativas. Este compromiso

afectivo se desprende del estado psicológico y emocional de una persona hacia la organización, y según la dimensión normativa de este autor, puede desarrollarse antes del ingreso del colaborador como una responsabilidad moral de asumir las responsabilidades asignadas (Ávila, 2024).

Lo interesante de esta perspectiva es que señala que puede desarrollarse incluso antes de que los socios entren en la organización y está influenciada por experiencias anteriores, valores individuales psicológicos no solo mediante la experiencia laboral sino también a través de estrategias de reclutamiento.

### **El apego instrumental**

El apego instrumental inicia de la dimensión de continuidad que fue desarrollado por Meyer y Allen 1991 al cual consta del intercambio individual-organización, lo que resultó de dar la evaluación del costo que podrían surgir en la organización (Nava et al., 2021). De este modo, el compromiso no surge por afinidad o su identificación con la empresa, sino por una valoración práctica de lo que se podría ganar o perder al dejar la organización.

#### **4.2.3.2. Modelo de compromiso organizacional de Mowday, Steers y Porter (1982)**

Según Ávila (2024), Mowday, Porter y Steers en 1982 realizaron una exhaustiva investigación con lo relacionado en relación con el compromiso organizacional y el modelo que sugieren estos autores destacan la relevancia del compromiso organizacional como un elemento clave en la manera en que un colaborador se conecta con una organización en particular. Por ende, se entiende que esta teoría aborda la obligación que se tiene hacia el colaborador para optimizar su percepción sobre el compromiso.

En este sentido, la teoría propone que el compromiso organizacional no es solo cuestión de participación de una parte sino también una relación de beneficio mutuo en la que la empresa tiene la responsabilidad de crear condiciones favorables para que los trabajadores desarrollen un sentido de pertenencia y lealtad. Esto significa producir un ambiente de trabajo positivo que brinde oportunidades de crecimiento y reconozca los esfuerzos de los trabajadores en factores que impactan directamente a su gente.

El primer factor hace referencia a la identificación del colaborador con la organización y cómo se involucra con las metas establecidas, ya que, al generarse un mayor compromiso, los colaboradores tomarían la decisión voluntaria de permanecer en ella (Romo, 2023). De este modo

cuando el empleado está comprometido, se encuentra más dispuesto a seguir los beneficios y disposiciones que la organización ofrece a sus colaboradores, creando un ambiente más eficiente para mejorar su desempeño.

En cuanto al segundo factor, referido al involucramiento del colaborador con la organización, se toma en cuenta al desarrollo de la persona y su participación activa en la organización para promover su crecimiento. Y el tercer factor se centra en la lealtad hacia la organización en la que, la persona acoge los valores de la empresa porque su compromiso con la misma es voluntario. Esto demuestra satisfacción y un alto nivel de esfuerzo en el desempeño con la organización (Romo, 2023). El concepto presentado guarda cierta relación con el modelo de compromiso de Meyer y Allen, ya que aborda la identificación del colaborador con la organización, su involucramiento y su lealtad. Si bien el concepto comparte elementos con la teoría, existen diferencias entre ellos.

En cuanto al segundo factor, referido al involucramiento del colaborador con la organización, se toma en cuenta al desarrollo de la persona y su participación activa en la organización para promover su crecimiento. Y el tercer factor se centra en la lealtad hacia la organización en la que, la persona acoge los valores de la empresa porque su compromiso con la misma es voluntario. Esto demuestra satisfacción y un alto nivel de esfuerzo en el desempeño con la organización (Romo, 2023). El concepto presentado guarda cierta relación con el modelo de compromiso de Meyer y Allen, ya que aborda la identificación del colaborador con la organización, su involucramiento y su lealtad. Si bien el concepto comparte elementos con la teoría, existen diferencias entre ellos.

### **4.3. Retención del Talento**

De acuerdo con Taruchaín & Revelo, (2023) la retención del talento se refiere a una serie de estrategias que una empresa realiza para retener a los colaboradores valiosos y calificados dentro de la organización, garantizando la competitividad y el éxito de la empresa, puesto que admite retener la práctica, el conocimiento, y las destrezas de los colaboradores dentro de la organización, y esto reduce los costos asociados a la rotación de personal.

Del mismo modo, De la Cruz et al., (2023) manifestaron que la retención del talento es un conjunto de procedimientos, acuerdos y políticas que permiten retener a los colaboradores durante

un periodo de tiempo más largo. Esto ayuda a incrementar la ventaja competitiva e incrementar las capacidades de inteligencia de las organizaciones, al disminuir los costos de capacitación en personal que no contribuirá significativamente a la organización. Por lo que, resulta fundamental mejorar el talento humano, pues disminuye gastos innecesarios en las etapas de reclutamiento, selección y formación de personal nuevo. Al disponer de un grupo extremadamente firme, la empresa puede centrar sus esfuerzos en el incremento sostenible y la innovación, lo que a su vez aumenta la eficiencia y refuerza su competitividad en el mercado laboral.

De acuerdo con Viota (2020), “la retención del talento se define como el fenómeno por el cual un empleado desea permanecer en la organización en la que se encuentra trabajando actualmente” (pp.32-33), esto implica la implementación de prácticas encaminadas a mejorar el sentido de pertenencia hacia la organización. Para tal fin, es fundamental comprender las necesidades y perspectivas de los colaboradores, impulsando una cultura enfocada en la confianza, el respeto y la lealtad. La retención del talento tiene una influencia significativa en la reputación de la organización como un empleador atractivo en el entorno laboral, además, este aspecto refuerza el compromiso de los colaboradores con la organización.

Asimismo, Shahzad et al., (2024) afirmaron que la retención del talento es la capacidad que tiene una organización para crear un ambiente laboral en el cual los colaboradores quieran permanecer voluntariamente y a largo plazo, en donde se promueva el desarrollo tanto personal como profesional, motivando así a los colaboradores a no abandonar la organización.

#### **4.3.1. Dimensiones de Retención del Talento**

Existen múltiples elementos que influyen en los colaboradores para que anhelan permanecer por un periodo más prolongado en una entidad, según lo expuesto por Skerhskova et al., (2022) mencionaron que existen 2 dimensiones implementadas en su estudio que ayudan a retener el talento, a continuación, se detallan cada una de ellas.

##### **4.3.1.1. Seguridad Laboral y Desarrollo del Talento**

El desarrollo del talento es muy indispensable en la retención del talento, pues, permite obtener y mejorar capacidades, habilidades, comportamientos y saberes relacionados con tareas laborales, desarrollo profesional, las opciones de progreso dentro y fuera de la empresa para optimizar su bienestar (Plaza, 2023). Esto aumenta su compromiso, puesto que los colaboradores

tienden a quedarse en lugares donde piensan que pueden continuar avanzando y evolucionando. Del mismo modo, el aprendizaje continuó ayudando a los trabajadores a adaptarse a los cambios y a experimentar mayor confianza en su función lo que a su vez refuerza su lealtad hacia la organización.

Es importante eliminar los peligros en el lugar de trabajo para disminuir la cantidad de colaboradores que abandonan la organización por esta razón. Así, las entidades públicas que están bajo el control del gobierno deben ofrecer opciones de empleo que sean seguras, justas y equitativas para sus trabajadores (Romero et al., 2022). Por un lado, asegurar que las condiciones de trabajo sean seguras, justas y equitativas fomenta la salud y el bienestar de los empleados. Por otro lado, estas disposiciones generan un sentido de pertenencia, satisfacción y compromiso entre el personal. En un entorno laboral donde los colaboradores sienten que son valorados y útiles, se motiva una mayor dedicación, se eleva la productividad y se entiende a confirmar un hallazgo fundamental; la retención, lo que permite cumplir con los requisitos de sostenibilidad, efectividad y competitividad a largo plazo.

La seguridad en el ámbito laboral se describe como un conjunto de normas, directrices, métodos y criterios que tienen como objetivo el seguimiento de los peligros de incidentes y el daño a las personas y bienes durante la ejecución de procesos de producción, lo que ayuda a evitar accidentes entre los trabajadores (Matabanchoy & Díaz, 2021). De acuerdo con la OIT, (2020) aproximadamente 313 millones de empleados de todo el planeta experimenta accidentes en el trabajo anualmente, de los cuales 2.3 millones resultan fatales. Por ello, se hace esencial a nivel global el desarrollo de esquemas de gestión para la seguridad laboral, orientados hacia la aplicación correctas de los sistemas de prevención y protección en el entorno laboral, con la meta de minimizar los riesgos presentes (pág. 24).

Asimismo, Morisaki, (2021) afirmó que un colaborador competente en su trabajo es una persona con muchas habilidades de trabajo sólidas diferentes; Y estas habilidades causan un comportamiento efectivo. El desarrollo del talento se refiere a las iniciativas de los colaboradores para lograr el crecimiento a la promoción en su trabajo, porque están dispuestos a asumir otros roles que pueden ser propuestos en el futuro.

La satisfacción laboral y el desarrollo del talento son aspectos fundamentales para una permanencia efectiva del capital humano, especialmente en el sector público como las entidades

municipales, donde la estabilidad laboral juega un papel clave en la atracción y retención de profesionales capacitados. Proveer protección laboral implica más que ofrecer empleos seguros; implica también crear un entorno que proteja los derechos de los colaboradores, la salud ocupacional y el bienestar total de los trabajadores.

#### **4.3.1.2. Satisfacción Laboral y Compromiso de los Empleados**

La satisfacción laboral es un conjunto de actitudes positivas del empleado hacia el trabajo y al ambiente laboral, que son influidos por dos tipos de factores; extrínsecos e intrínsecos (Robles et al., 2024, p. 2). De acuerdo con Arquero, (2021) la satisfacción en el trabajo de los empleados es un elemento que toda entidad debe considerar, puesto que ayuda a los directivos a entender la percepción del trabajador respecto a sus labores y cómo este sentimiento afecta tanto su rendimiento como la tasa de renovación del personal.

Chiang, (2024), señaló que en las organizaciones donde los valores de medición reflejan un alto grado de compromiso, también se logran resultados positivos en cuanto a la satisfacción que experimentan los empleados; de igual manera, los indicadores de productividad a menudo exceden las expectativas. Por lo tanto, el compromiso dentro de la organización y la satisfacción laboral de los empleados son fundamentales para alcanzar un alto nivel de productividad, lo que posibilita una convivencia a un ambiente organizacional saludable y constructivo.

Hinojosa, (2022) afirmó que a medida que crece la satisfacción laboral de los empleados, también se intensifica su nivel de compromiso con sus responsabilidades. Esto respalda la idea de que la satisfacción en el trabajo es un factor fundamental, para que los colaboradores no quieran abandonar la organización y permanezcan a largo plazo.

Cabe destacar que, el estudio tanto el compromiso de los colaboradores como satisfacción laboral incurre directamente en el desempeño del colaborador, puesto que, cuando los trabajadores poseen condiciones tanto físicas como motivacionales adecuadas, su rendimiento y eficiencia va en incremento (Romo, 2023, p. 3).

Según Quispe & Barrios, (2022) la satisfacción laboral es fundamental, tanto para la continuidad de una entidad como para su desarrollo y éxito, contar con los colaboradores que estén satisfechos en sus puestos de trabajo asegura su permanencia en la organización. Cada persona

posee deseos y motivaciones específicas para desempeñarse laboralmente, y la única manera de atender esos requerimientos es conocerlos.

Durán et al., (2021), mencionan que la satisfacción laboral es definida como un sentimiento de relativo placer o dolor que difiere de los pensamientos objetivos y las intenciones de comportamiento, lo que permite entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto a estas reacciones den el compromiso futuro, refiriéndose a las actitudes el trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en creencias y valores que este desarrolla de su propio trabajo.( pp. 160-161).

#### **4.3.2. Importancia de la retención del talento**

La retención del talento es primordial, ya que, gracias a ello la empresa puede cumplir con las metas y objetivos planteados y de esta manera la organización tiene más ventaja en el entorno laboral (Rodríguez, 2023). Por lo tanto, la retención interviene en el clima organizacional y en la motivación de los colaboradores, estos son los factores principales que influyen en el desempeño de la organización, un equipo estable ayuda a aumentar la comunicación interna, cooperación y colaboración y esto facilita la alineación con la filosofía organizacional, por lo que, el cumplir con los resultados y las metas establecidas se vuelve más fácil.

Según Burgos (2023), la retención del talento es importante debido a que permite a las organizaciones evitar la rotación innecesaria de personal que conlleva a altos costos directos e indirectos, pérdida de productividad e inestabilidad en los puestos laborales. De esta manera, la retención del talento ayuda a retener a colaboradores altamente calificados, porque impide la pérdida de conocimientos, destrezas y experiencias obtenidas durante un período de tiempo, dado que, al permanecer en la organización los colaboradores poseen la oportunidad de desarrollarse continuamente a través de capacitaciones, adquiriendo experiencia práctica y promocionales, lo que potencia su formación y competencia en cada función que desempeñan.

De esta manera, retener al talento es primordial porque ayuda en el éxito de cualquier organización, permitiendo el crecimiento, aumentando la productividad creando un beneficio competitivo, impulsando la innovación y mejorando la imagen corporativa (Dumont et al., 2023). Asimismo, la organización proyectará permanencia, confianza y compromiso hacia la seguridad de sus colaboradores transmitiendo mensajes positivos tanto a nivel interno como externo, reforzando

el prestigio como un employer branding. Esto crea una impresión directa en las expectativas de los proveedores, clientes y accionistas lo cual beneficiará de manera positiva a la organización promoviendo lealtad y compromiso organizacional.

La retención del talento constituye uno de los factores fundamentales que debe considerar una organización, esto se debe a que la capacidad de una organización para atraer y conservar a los colaboradores contribuye de manera significativa a su supervivencia a largo plazo y a la sostenibilidad de su rentabilidad. Como consecuencia, resulta cierto que una correcta gestión de retener el talento es un elemento clave para el éxito organizacional (Mabaso et al., 2021). No obstante, cuando los colaboradores permanecen en la organización durante periodos largos se obtiene la inversión realizada en su desarrollo tanto personal como profesional, ya que la experiencia acumulada se convierte en un notable incremento en la eficiencia, el desempeño y la productividad.

#### **4.3.3. Factores que influyen en la retención del talento**

**Los ascensos laborales:** se definen como las oportunidades ofrecidas a un colaborador para que pueda cambiar de puesto, lo cual puede implicar un traslado a otra área, este aspecto se reconoce como una de las razones más significativas por las cuales un trabajador decide permanecer en una institución, debido a que, percibe posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional (Cruz et al., 2024). Esto genera en los colaboradores compromiso y lealtad, ya que la empresa está involucrada en su desarrollo además los ascensos fortalecen la cultura organizacional al promover internamente a los colaboradores, dado que, entienden los valores y objetivos de la organización lo que facilita adaptarse a roles que requieren mucho compromiso.

**Política de compensación y beneficios:** para Marroquín, (2023) una política adecuadamente estructurada no solo contribuye a la atracción y retención de los colaboradores, sino que también incide en su satisfacción y bienestar. Esto a su vez tiene un impacto positivo en la productividad y rentabilidad de la organización. La remuneración debe ser proporcional al valor que el colaborador aporta a la entidad y debe ser equitativo en relación con los niveles salariales del mercado.

**Retroalimentación:** asimismo, la retroalimentación es un aspecto importante para todos los colaboradores quienes requieren recibir información pertinente acerca de sus deberes y

funciones desempeñadas, Es fundamental establecer si su desempeño es adecuado a si existen áreas que merecen ser objeto de revisión. De esta manera, el colaborador podrá sentirse orientado hacia el logro de los objetivos y respaldo por su empleador (Chavez et al., 2023). Cuando la organización se enfoca en brindar una correcta retroalimentación se potencia el crecimiento tanto a nivel personal como profesional, fomentando así un entorno laboral caracterizado por la confianza y el aprendizaje continuo.

**Equilibrio entre la vida profesional y la vida personal:** se basa en la flexibilidad y en la creación de un entorno laboral cada vez más comprometido y con menores índices de estrés. Los colaboradores valoran de manera creciente la posibilidad de mantener un balance adecuado entre sus responsabilidades laborales y su vida personal, es significativo señalar que los colaboradores no solo se desempeñan en su ámbito profesional, sino que también desempeñan funciones primordiales dentro de su núcleo familiar y en su entorno social, lo que conlleva a la existencia de una serie de metas y sueños que buscan cumplir (Chávez et al., 2023).

**Calidad de vida:** también Espinoza, (2021) mencionó que este factor desempeña un papel significativo, dado que implica la necesidad de asegurar la salud y bienestar integral de los colaboradores durante su desempeño laboral, este enfoque facilita el logro de altos niveles de productividad y excelencia, siempre que se cuente con un equipo de trabajo debidamente motivado. Si una organización dirige su atención hacia el bienestar de su equipo no solo optimiza el rendimiento, sino que también reduce la rotación del personal, un colaborador que goza de estabilidad en los ámbitos físico, emocional y económico incrementa su sentido de pertenencia a la organización.

#### **4.3.4. Consecuencias de la rotación de personal**

Peranzola & Troilo, (2023) mencionaron que las altas tasas de rotación de los colaboradores suelen ir acompañadas de bajos niveles de satisfacción y lealtad, lo que conlleva una disminución de beneficios de una organización es decir que la empresa enfrentará problemas provocando inestabilidad, desconfianza interna y externa, afectando así la moral del grupo de trabajado, dado que cuando los colaboradores no están satisfechos y no se sienten comprometidos se reducirá la productividad y esto refleja problemas en el rendimiento de la organización, también una baja lealtad provocará que los colaboradores busquen nuevas oportunidades laborales de esta manera la empresa tendrá una mala reputación debido a que se evidencia demasiados cambios en el personal

lo que se dará a entender que la organización presenta problemas internos, haciendo que los clientes e inversionistas se alejen.

De esta forma, Arriola et al., (2021) manifestaron que la alta rotación de personal afecta a las empresas, ya que en cada nuevo colaborador se invierte recursos monetarios desde su contratación, capacitación y adaptación en el área de trabajo hasta en el momento de los desembolsos de desvinculación del personal (p.26). Dado que esto obliga a la organización a destinar presupuesto y tiempo en la búsqueda de candidatos aptos, esto no solo afecta los gastos administrativos, sino que también aumenta la carga laboral para el departamento de talento humano, por lo que puede influir de manera negativa en el reclutamiento, además los postulantes percibirán que la organización posee un ambiente laboral negativo, lo que provocará que la atracción del personal sea complicada y se cometerá el error de contratar a candidatos no adecuados para el puesto de trabajo.

Asimismo, Flores & Llanos, (2021) afirmaron que la alta tasa de rotación impacta negativamente en la organización porque existirán dificultades para reemplazar a los colaboradores que se desvinculan, aumentará los costos, se reducirá la motivación, existirá un cambio en la naturaleza del trabajo y las actividades sociales deterioraron la imagen corporativa. Por tanto, la rotación de personal afecta el clima laboral desmotivando a los colaboradores a permanecer en la organización, ya que ellos percibirán la falta de oportunidades personales y profesionales, también las interrupciones en el trabajo dificulta la creación de equipos fuertes lo que disminuirá la eficiencia laboral tanto en los colaboradores antiguos como los nuevos.

#### **4.3.5. Teoría de las necesidades de Maslow**

De acuerdo con Angulo, (2024) la pirámide de Maslow ofrece una herramienta para que los individuos entiendan y cubran sus necesidades fundamentales al identificar qué aspectos como la alimentación, el hogar, la seguridad y otras necesidades fisiológicas son importantes, las personas pueden enfocar sus esfuerzos en garantizar que se cumplan estas necesidades (p.3), no obstante la pirámide de Maslow contribuye de manera significativa a la retención del talento al señalar que los colaboradores permanecen en una organización cuando se satisfacen sus necesidades. Una entidad que promueve el bienestar, la seguridad y el reconocimiento garantiza que sus colaboradores estén comprometidos y motivados, lo que a su vez contribuye a la reducción de la rotación del personal.

Las necesidades fisiológicas también llamadas necesidades biológicas, son las necesidades más básicas del ser humano que garantizan su supervivencia, dentro de este grupo se incluye la alimentación, protección, respiración, hidratación, descanso, entre otros, (Gutiérrez et al., 2022). La retención en una organización se ve profundamente influenciada por la calidad del bienestar que se ofrece a los colaboradores. Si una empresa proporciona una remuneración adecuada al cargo desempeñado, asegura una alimentación balanceada, garantiza un descanso óptimo y establece un entorno laboral seguro, los colaboradores están en condiciones de desempeñar sus funciones de manera eficiente.

Una vez que se han satisfecho las necesidades fisiológicas se procede al segundo nivel, satisfacer las necesidades de seguridad en el cual el ser humano comienza a preocuparse por su seguridad, algunos de los comportamientos asociados a esta fase incluyen; la búsqueda de seguridad, empleo, estabilidad, limpieza, buena salud y protección. Una vez que se han cubierto las necesidades básicas, se abre la posibilidad de atender ciertas necesidades que se relacionan con el ámbito social, lo que facilitará el establecimiento de un sistema de orden y seguridad (Borroto et al., 2023).

Además, Flores & Mantilla, (2020) manifestaron que las “necesidades de estima incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención” (p.24). Esto tiene un impacto significativo en la retención del talento, ya que permite que los colaboradores se sientan respetados, valorados y reconocidos por su labor. Cuando una organización promueve el reconocimiento del desempeño, ofrece oportunidades para el crecimiento personal y profesional, de esta manera la organización motiva a sus colaboradores a desarrollar nuevas habilidades, generando una mayor satisfacción y lealtad.

Sin embargo, las necesidades de autorrealización es el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de cumplir, incluyendo el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo (Flores & Mantilla, 2020, p.24). Por otro lado, cuando una organización promueve la autonomía en la toma de decisiones los colaboradores consideran que pueden alcanzar sus objetivos individuales y profesionales sin necesidad de buscar otras oportunidades laborales, esto se debe a que cuando el trabajo está alineado con los valores y

perspectivas de los trabajadores el sentido de compromiso hacia la organización se fortalece considerablemente.

#### **4.3.6. Teoría de los dos factores de Herzberg**

Según Morales, (2022) Herzberg desarrolló la teoría de los factores de higiene y motivación este autor enfatizaba la importancia de lo que la personas desean o valoran como gratificante en sus valor , concluyendo que simplemente remover aspectos que causan la insatisfacción no es suficiente para que el empleo se ha percibido como satisfactorio (p.84). Esto actúa considerablemente en la retención del talento, porque los factores de motivación como el desarrollo personal y profesional, la autonomía, el reconocimiento, son elementos clave para que el colaborador quiera permanecer un largo tiempo en la organización.

De esta manera, Galatro, (2024) los factores de higiene se refieren a los aspectos que provocan el comportamiento del hombre, su relación directa es con la insatisfacción que provoca ciertos elementos que surgen del ambiente externo que rodean a los individuos en un entorno laboral (p.28). Estos factores evitan la insatisfacción laboral lo que a su vez disminuye las elevadas tasas de rotación del personal y promueve la estabilidad organizacional, elementos tales como la seguridad en el empleo, la existencia de buenas relaciones laborales entre compañeros, una relación positiva con los supervisores y buenas condiciones laborales propician que los colaboradores no experimenten disconformidad.

Los factores de motivación Herzberg los relaciona con la generación de satisfacción dejando de manifiesto que surge del interior de un individuo, su relación se encuentra vinculada con crecimiento, desarrollo, reconocimiento, autorrealización, responsabilidad en las tareas, entre otros. (Galatro, 2024, p. 29). Estos factores son importantes para incrementar el compromiso, la satisfacción y el sentido de pertenencia hacia la organización. Elementos como las oportunidades de crecimiento y desarrollo, la autonomía en la toma de decisiones, el reconocimiento y la asignación de responsabilidades desempeñan un papel motivador para los colaboradores, estos aspectos se diferencian de los factores de higiene, ya que promueven la motivación intrínseca.

#### **4.3.7. Estrategias de retención del talento**

##### **Contratar perfiles adecuados:**

Cuando una organización contrata colaboradores que poseen los perfiles adecuados y las capacidades necesarias para desempeñar sus actividades se logra un avance significativo en los resultados empresariales, esto permite evitar problemas relacionados con la incapacidad de los colaboradores para cumplir con sus funciones y la posible deserción de estos en la organización (Barreras, 2020). La selección adecuada de personal desde el inicio es primordial para disminuir la rotación de los colaboradores y mejorar el rendimiento organizacional, Esto se debe a que es más probable que los trabajadores se adopten con mayor rapidez a sus funciones y responsabilidades, es indispensable definir de manera precisa los perfiles de los puestos de trabajo, considerando las habilidades y competencias requeridas.

#### **Mejorar el entorno laboral:**

Los colaboradores muestran un interés significativo en que su entorno laboral contribuya a su bienestar y les facilite la realización de un trabajo de calidad, un ambiente físico cómodo, junto con un diseño adecuado del espacio propiciará un mejor desempeño y fomentará la satisfacción del personal (López, 2021).

#### **Conciliación vida familiar y laboral:**

Consiste en ofrecer un equilibrio entre la vida diaria del colaborador y su trabajo, las personas de hoy no solo buscan un proyecto profesional sino también un plan de vida y logros y logros familiares (Rodríguez, 2022. Pp.98-99). Así se contribuirá a la reducción del estrés y el agotamiento laboral, si una organización promueve prácticas de teletrabajo y eventos en los cuales la familia pueda participar los colaboradores estarán más motivados para permanecer en la institución.

#### **Brindar reconocimiento:**

Según Rodríguez, (2022) se trata de felicitar al compañero de manera amable, pública y positiva. Todos los seres humanos requieren un gesto de reconocimiento un apoyo en el hombro una sonrisa y agradecimiento para crecer y subsistir (p.98). Esto motiva a los colaboradores dado que un adecuado reconocimiento contribuye a incrementar el compromiso organizacional.

#### **Brindar aprendizaje y desarrollo continuo:**

Rufasto, (2021) hace referencia a la transformación positiva del individuo en sus dimensiones profesionales y personales, a través de la orientación personal, la cual contribuye al desarrollo de nuevas habilidades en el colaborador.

## **5. METODOLÓGICA**

### **5.1. Enfoque de Investigación**

#### **5.1.1. Cuantitativo**

Arias & Covinos, (2021) mencionaron que el enfoque cuantitativo se distingue por su énfasis en la medición y el análisis numérico de datos, que permiten establecer relaciones causales y patrones de comportamiento a gran escala. La fortaleza de este enfoque cuantitativo se fundamenta en su habilidad para producir resultados que puede ser comparados y generalizados entre diversas variables y grupos (p.8).

En la presente investigación se ha implementado un enfoque cuantitativo, el cual permite examinar, analizar y verificar de manera crítica la relación entre las variables compromiso organizacional y retención del talento. Este enfoque es primordial para recopilar y analizar datos numéricos obtenidos mediante dos instrumentos, los resultados obtenidos serán utilizados para determinar si las variables estudiadas tienen relación entre sí.

### **5.2. Diseño de la investigación**

#### **5.2.1. No experimental**

En este diseño las variables no son manipuladas; los fenómenos son observados de manera natural para posteriormente ser analizados (Albuquerque, 2020). Para llevar a cabo esta investigación se optará por un diseño no experimental, puesto que este diseño nos brinda la oportunidad de describir fenómenos y establecer vínculos entre las variables a estudiar sin interferir en los hechos observados.

En este caso, el objetivo es determinar si hay una relación entre el grado de compromiso organizacional y la retención del talento. Por lo tanto, se aplicará una metodología que recolecta datos concretos mediante encuestas, lo que permitirá que el diseño no experimental facilite el análisis de esta relación de manera objetiva.

### **5.3. Alcance de la investigación**

#### **5.3.1. Descriptivo**

Estudio que analiza, describe los valores y la relación que tiene una o más variables la intención es proveer una visión más equilibrada de una situación en un tiempo determinado (Pavón & Gogeoascoechea, 2022). Por lo tanto, este alcance facilitará la obtención de datos precisos sobre las variables a analizar, permitiendo elaborar una visión clara de estado actual de la entidad, ya que este alcance permitirá describir cómo se relaciona el compromiso organizacional y la retención del talento.

#### **5.3.2. Correlacional**

De acuerdo con Lopez et al., (2020) este tipo de investigación establece una relación entre dos variables con el propósito de evaluar la interacción que una tiene respecto a la otra, de esta manera permitiendo establecer criterios entre dos grupos claramente definidos, con el propósito de añadir valor a estos.

El presente estudio se centra en una investigación de tipo correlacional, con el propósito de analizar la relación o el nivel de conexión que existe entre las variables compromiso organizacional y retención del talento.

### **5.4. Método**

#### **5.4.1. Revisión Bibliográfica**

Para la recolección de la información se realizó la revisión bibliográfica en revistas, libros, artículos científicos, artículos académicos entre otros. Según Hernández et al., (2022) una revisión bibliográfica se define como el proceso metodológico para extraer y utilizar información de investigaciones originales, buscando determinar cómo se encuentra actualmente el conocimiento acerca de algún tema específico. Permitiendo la creación de marcos teóricos para investigaciones y con ello crear artículos científicos. Es por eso que la revisión bibliográfica se utilizó para dar cumplimiento al primer objetivo específico ayudándonos a explorar de manera detallada la información acerca de las variables de estudio; Compromiso Organizacional y Retención del Talento.

Este método nos permitió abordar la importancia, los modelos y los factores que influyen en el compromiso organizacional y retención de talento, así como también nos permitió conceptualizar las dimensiones que se van a estudiar de acuerdo a los cuestionarios escogidos para llevar a cabo este proyecto de investigación.

#### **5.4.2. Campo**

Según Sandoval (2022) la investigación de campo hace referencia al proceso en el que se recolectan y registran los datos directamente desde el lugar de los hechos y del lugar donde se encuentra la población de estudio. En este estudio se llevó a cabo la investigación de campo ya que se realizó un acercamiento directo con los colaboradores de la Municipalidad de la provincia de Tungurahua para la recolección de información, la cual se realizó utilizando los cuestionarios de manera física.

#### **5.4.3. Población**

Arias & Covinos, (2021) mencionaron que la población se refiere al conjunto total de individuos, eventos o elementos que poseen características comunes y que son objeto de estudio (p.118). La población para este estudio estuvo compuesta por 150 colaboradores de una entidad Municipal de la Provincia de Tungurahua.

#### **5.4.4. Hipótesis**

La hipótesis, es una suposición o respuesta preliminar al problema científico que se investiga. Se presenta en forma de un enunciado afirmativo y alternativo y establece una relación entre dos variables (Freire, 2020). Es por ello que para esta investigación se planteó las siguientes hipótesis.

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre el compromiso organizacional y la retención del talento en una entidad Municipal de la Provincia de Tungurahua.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación entre el compromiso organizacional y la retención del talento en una entidad Municipal de la Provincia de Tungurahua.

## **5.5. Técnica**

### **5.5.1. Encuesta**

Según Ávila et al., (2020), la encuesta es el método en el que se utiliza un instrumento, cuestionario impreso o digital para recolectar resultados del problema planteado en la investigación, dado que las personas que brindan la información la responden por sí mismo por sí mismo. Es por ello que para la presente investigación se utilizará este método, permitiéndonos recolectar los datos necesarios para estudiar el compromiso organizacional y la retención de talento, dando cumplimiento a los objetivos planteados en este estudio.

## **5.6. Instrumento**

### **5.6.1. Cuestionario**

Arias, (2020) mencionó que el cuestionario es un instrumento de recolección de datos empleado frecuentemente en investigaciones científicas. Se compone de un grupo de interrogantes organizados y numerados en un cuadro, junto con varias respuestas posibles que el encuestado debe seleccionar. No hay repuestas que se consideren correcta o incorrectas, cada respuesta conduce a un resultado distinto y se refiere a una población integrada por individuos (pp.21-22). En esta investigación los cuestionarios fueron aplicados a los colaboradores de un Municipio de la provincia de Tungurahua.

#### **5.6.1.1. Instrumento para medir el compromiso organizacional**

Para medir el compromiso organizacional se utilizará un instrumento que fue obtenido de un artículo científico denominado “ Validation of the “CO” organizational commitment instrument in teachers from various institutions of the UGEL 006, Lima, 2020” (Validación del instrumento compromiso organizacional CO en docentes de diversas instituciones UGEL 006, Lima, 2020) el instrumento fue elaborado por los autores Meyer y Allen, (1991) y adaptado por Maricruz Neyra Vilcarromero, Bryan Kevin Aliaga Jimenez, Victor Santos Burgos Chavez y Victor Daniel Alvarez Manrique, (2020).

Este instrumento consta de 18 preguntas que se dividen en tres dimensiones; El Compromiso Afectivo, El Compromiso de Continuidad, y El Compromiso Normativo, donde cada dimensión cuenta con 6 preguntas y con una escala de Likert del 1 al 5 siendo: 1 Nunca, 2 Casi

Nunca, 3 A veces, 4 Casi Siempre y 5 Siempre, la fiabilidad del instrumento se midió a través del coeficiente estadístico alfa de Cronbach el cual en la investigación de los autores fue del 0,910.

*Tabla 3: Información general del cuestionario de compromiso organizacional*

<b>Variable</b>	<b>Autor</b>	<b>Título del Instrumento</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>
Compromiso Organizacional	Neyra et al., (2020)	CO	Compromiso Afectivo Compromiso de Continuidad Compromiso Normativo	18 ítems

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

### **5.6.1.2. Instrumento para medir la retención del talento**

Para medir la retención del talento se utilizará un instrumento que fue obtenido de un artículo científico el cual se titula “Talent Retention: Analysis of the Antecedents of Talented Employees Intention to Stay in the Organizations” (Retención de talentos: análisis de los antecedentes de la intención de permanencia de los empleados talentosos en las organizaciones), este instrumento fue tomado de los autores Veronika Skerhakova, Peter Korba, Michaela Harnicarova y Viktória Ali Taha, (2022).

El instrumento consta de 18 preguntas que se dividen en dos dimensiones: Seguridad Laboral y Desarrollo del Talento; Satisfacción Laboral y Compromiso de los Empleados, cada dimensión consta de nueve preguntas, además cuenta con una escala de Likert del 1 al 5 siendo; 1 Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo, la fiabilidad del instrumento se midió a través del coeficiente estadístico alfa de Cronbach el cual en la investigación de los autores fue del 0,888.

*Tabla 4: Información general del cuestionario de retención del talento*

<b>Variable</b>	<b>Autor</b>	<b>Título del Instrumento</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>
Retención del Talento	Skerhakova et al., (2021)	Instrumento para medir la retención del talento	Seguridad Laboral y Desarrollo del Talento Satisfacción Laboral y Compromiso de los Empleados	18 ítems

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

### **Escala de Likert**

Es una herramienta psicométrica que solicita a los encuestados que registren si están de acuerdo o desacuerdo respecto a un ítem, reactivo o afirmación, empleando una escala estructurada. A diferencia de preguntas de tipo dicotómico que ofrecen respuestas afirmativas o negativas esta herramienta de medición facilita la evaluación de actitudes y permite determinar el grado de acuerdo del encuestado con cualquier declaración que se le presente (Suárez & Maggi, 2020).

*Tabla 5: Escala de Likert- Variable compromiso organizacional*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

*Tabla 6: Escala de Likert- Variable retención del talento*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

### 5.7. Confiabilidad de los instrumentos

El coeficiente alfa de Cronbach se considera una herramienta que sirve para medir la confiabilidad o la consistencia interna de una serie de escalas o ítems de evaluación de un cuestionario (Pérez, 2022). Un valor cercano a uno indica una mayor confiabilidad en las respuestas, lo que valida la fiabilidad del instrumento empleado. La tabla presenta los intervalos de consistencia interna, los cuales permitieron un análisis más eficiente de los resultados obtenidos sobre la fiabilidad de los instrumentos.

*Tabla 7:* Rangos del coeficiente de confiabilidad del Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Consistencia Interna
$\geq 0,9$	Excelente
0,8 – 0,9	Bueno
0,7- 0,8	Aceptable
0,6- 0,7	Cuestionable
0,5- 0,6	Pobre
$<0,5$	Inaceptable

*Elaborado por Pérez (2022)*

#### 5.7.1. Confiabilidad del instrumento de compromiso organizacional

Los resultados del coeficiente de Alfa de Cronbach de la variable Compromiso Organizacional demostró que la confiabilidad es “Bueno”, esto con un valor de 0,826 lo que afirma que el instrumento de compromiso organizacional mantiene una consistencia medianamente sólida en los ítems que lo conforman. En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos del cálculo realizado.

*Tabla 8:* Análisis de la confiabilidad del instrumento de compromiso organizacional.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,826	18

*Nota:* Elaborado por el equipo de investigación.

### 5.7.2. Confiabilidad del instrumento de retención del talento

En cuanto al resultado del alfa de Cronbach de la variable de Retención de Talento se indicó que la confiabilidad es “Excelente” con un valor de 0,914 lo que indica que el instrumento cuenta con una consistencia completamente sólida. En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos del cálculo elaborado.

*Tabla 9: Análisis de la confiabilidad del instrumento de retención de talento.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,914	18

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

### 5.8. Validez de los instrumentos

De la manera que el alfa de Cronbach nos ayuda a determinar si los instrumentos de recopilación de información son confiables, el KMO y Bartlett permiten analizar la consistencia de las preguntas y las dimensiones del instrumento.

Según Brazales et al., (2024) la prueba o test de Bartlett, se utiliza para dar respuesta a la hipótesis planteada para la investigación, es decir busca si las variables están relacionadas o no están relacionadas, y se afirma que existe relación cuando el nivel de significancia es menor del 5% o 0.05.

El índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es una técnica estadística utilizada en el análisis factorial que permite identificar la estructura del cuestionario y si la muestra de los datos es válida para la investigación (Pizarro & Martínez, 2020). Los valores del índice KMO que se sitúan entre 0.8 y 1 sugiriendo que el muestreo es adecuado, lo que indica también la consistencia interna del instrumento es óptima. En cambio, los valores del KMO por debajo de 0,6 señalan que la consistencia es deficiente por lo que sería necesario implementar medidas correctivas (Romero, 2022).

#### 5.8.1. Prueba de KMO y Bartlett del compromiso organizacional

En la prueba de KMO aplicada al instrumento de compromiso organizacional, se evidencio una puntuación de .776. Dado que este valor está próximo a 1 y excede 0.5, indica que la información recopilada en el cuestionario es bastante adecuada, lo que, valida los datos en cuestión,

por otro lado, en el test de esfericidad de Bartlett se muestra una significancia menor a 0.005, con un valor  $p=0.000$ , lo que valida la presencia de una relación entre las variables estudiadas.

*Tabla 10: Análisis de la prueba de KMO y Bartlett del instrumento de compromiso organizacional.*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestro		.776
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1313.204
	GI	153
	Sig.	.000

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

### **5.8.2. Prueba de KMO y Bartlett de retención del talento**

En la prueba de KMO aplicada al instrumento de compromiso organizacional, se evidencio una puntuación de .853. Dado que este valor está próximo a 1 y excede 0.5, indica que la información recopilada en el cuestionario es bastante adecuada, lo que, valida los datos en cuestión, por otro lado, en el test de esfericidad de Bartlett se demuestra una sig. inferior a 0.005, y  $p=0.000$ , se afirma la existencia de una relación entre las dos variables, lo que hace apropiado llevar a cabo un análisis factorial.

*Tabla 11: Análisis de la prueba de KMO y Bartlett del instrumento de retención del talento.*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestro		.853
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1475.077
	GI	153
	Sig.	.000

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

## **6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **6.1. Análisis Sociodemográfico**

En el cuestionario aplicado a los colaboradores de una entidad municipal de la provincia de Tungurahua, se recopiló información sobre su edad, género, estado civil, nivel de estudio y tiempo

de trabajo en la organización, con el propósito de contar y conocer información de los colaboradores, Los resultados obtenidos muestran que el género que prevalece en la entidad municipal es el masculino, con el 57,3% (86 colaboradores), el 42,7% (64 colaboradores) pertenecen al género femenino y prefiero no decirlo con el 0% que labora en la entidad.

También se evidencio que la mayoría de participantes cuentan con una edad desde los 20 hasta los 34 años, que hace referencia al 42,7% (64 colaboradores) lo que indica que en su totalidad son jóvenes y cuentan con una experiencia sólida, además el 25,3 % (38 colaboradores) cuentan con 35 a 44 años, seguido del 22,7% (34 colaboradores) que tienen entre 45 a 54 años de edad y el 9,3% (14 colaboradores) que poseen 55 a 66 años.

Por un lado, en el estado civil el 52,0% (78 colaboradores) están casados/as, mientras que el 28,0% (42 colaboradores) están solteros/as, además el 14,7% (22 colaboradores) están divorciados/as, también el 4,0% (6 colaboradores) se encuentran en unión libre y el 1,3% (2 colaboradores) se encuentran viudos/as, lo que refleja que la mayoría tiene una familia a la cual deben prestar atención, y deben equilibrar su vida personal y familiar.

Por otro lado, el 16,7% (25 colaboradores) posee un título de cuarto nivel, seguido del 44,7% (67 colaboradores) tienen un título de tercer nivel, además el 35,3% (53 colaboradores) terminaron la secundaria y por último el 3,3% (5 colaboradores) obtuvieron sus estudios hasta primaria, la mayoría de colaboradores poseen una alta preparación académica y profesional.

Sin embargo, el 8,7% (13 colaboradores) han permanecido laborando por menos de 1 año en la organización, el 61,3% (92 colaboradores) cuentan con un tiempo de permanencia de 1 a 10 años, además el 13,3% (20 colaboradores) han estado por más de 11 a 20 años y por último el 16,7% (25 colaboradores) han trabajado por más de 21 a 38 años, lo que demuestra que la mayoría de colaboradores han dedicado años de su experiencia hacia la organización.

*Tabla 12: Análisis de los resultados sociodemográficos de los colaboradores del municipio.*

<b>Género</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Masculino	86	57,3	57,3

Femenino	64	42,7	100
Prefiero no decirlo	0	0	100
Total	150	100	

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

<b>Edad</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
20 a 34 años	64	42,7	42,7
35 a 44 años	38	25,3	68,0
45 a 54 años	34	22,7	90,7
55 a 66 años	14	9,3	100
Total	150	100	

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

<b>Estado Civil</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casado/a	78	52,0	52,0
Soltero/a	42	28,0	80,0
Divorciado/a	22	14,7	94,7
Unión Libre	6	4,0	98,7
Viudo/a	2	1,3	100
Total	150	100	

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

<b>Nivel de Estudio</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado

Primaria	5	3,3	3,3
Secundaria	53	35,3	38,6
Tercer Nivel	67	44,7	83,3
Cuarto Nivel	25	16,7	100
Total	150	100	

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

<b>Tiempo de trabajo en la organización</b>			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 1 año	13	8,7	8,7
1 a 10 años	92	61,3	70,00
11 a 20 años	20	13,3	83,3
21 a 38 años	25	16,7	100
Total	150	100	

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

## **6.2. Baremo**

El proceso de baremación, se define como una norma cuantitativa en la que se establecen tres niveles después de realizar una investigación conocida como estandarizada o normalización de un cuestionario, la cual se manifiesta a través de una puntuación ponderada, ya sea por una escala percentil, típica o cualquier otro criterio elegido por el investigador (Benito & Usuriaga, 2023).

Este método permite asignar una puntuación a una categoría en específico, mediante este proceso se logró cumplir el segundo objetivo específico de la investigación, dado que, se utilizó para reconocer el nivel existente en las dimensiones de las dos variables analizadas. Las puntuaciones asignadas fueron las siguientes:

*Tabla 13: Puntuación del Baremo*

<b>Valor</b>	<b>Categoría</b>
1	Bajo

2	Medio
3	Alto

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

### 6.2.1. Baremación de la variable de compromiso organizacional

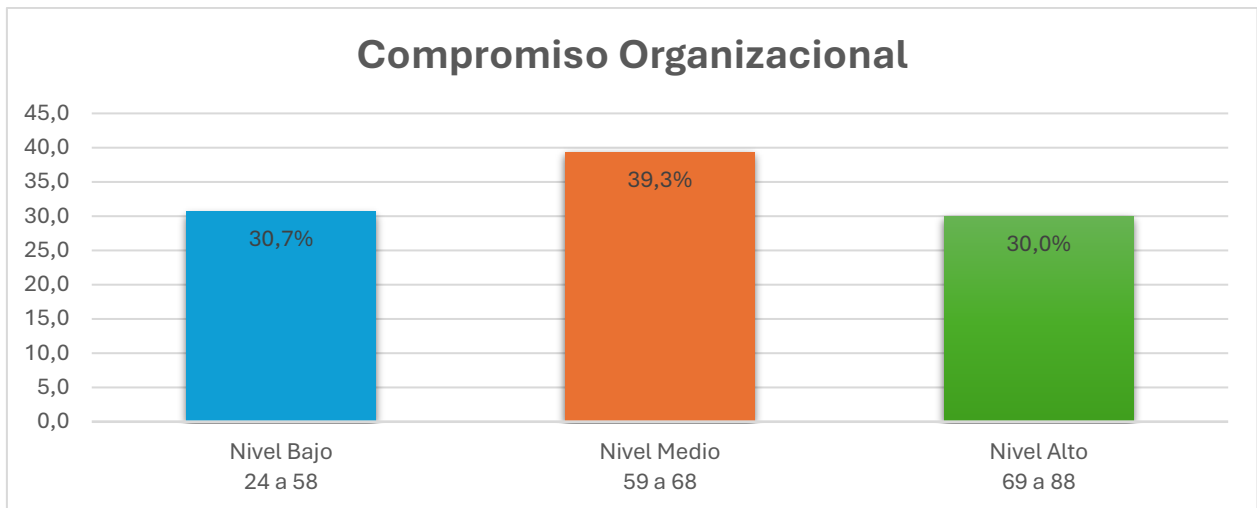
Los resultados obtenidos de la baremación de las dimensiones del compromiso organizacional facilitaron comprender, los grados de compromiso afectivo, de continuidad y normativo. Sin embargo, para lograr uno de los propósitos del proyecto de investigación, es fundamental llevar a cabo una baremación separado de la variable de compromiso organizacional.

*Tabla 14: Baremo – Variable compromiso organizacional*

<b>Compromiso Organizacional</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
BAJO	46	30,7%	30,7%
MEDIO	59	39,3%	70,0%
ALTO	45	30,0%	100%
Total	150	100%	

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

**Figura 1. Baremo – Compromiso Organizacional**



*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

### **Interpretación**

Los resultados obtenidos en la variable de “Compromiso organizacional” reflejan que el 30,7% (46 colaboradores) muestran un compromiso “Bajo”, lo que refleja un riesgo para la institución, dado que este grupo podría estar menos inclinado a quedarse o a participar activamente en el logro de los objetivos institucionales, también el 39,3% (59 colaboradores) tienen un nivel de compromiso “Medio” con la entidad municipal, lo que indica que existe una relación medianamente estable con la organización, aunque no completamente firme. Sin embargo, el 30% (45 colaboradores) presentan un nivel “Alto” de compromiso, lo que manifiesta una relación positiva con la organización. Estos resultados evidencian la urgencia de desarrollar estrategias que refuercen el lazo organizacional, sobre todo para aquellos que se encuentran en niveles bajos y medios, con el fin de favorecer una mejor retención del talento.

#### **6.2.2. Baremación de las dimensiones de compromiso organizacional**

La variable compromiso organizacional se evalúa mediante tres dimensiones, las cuales son: el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo.

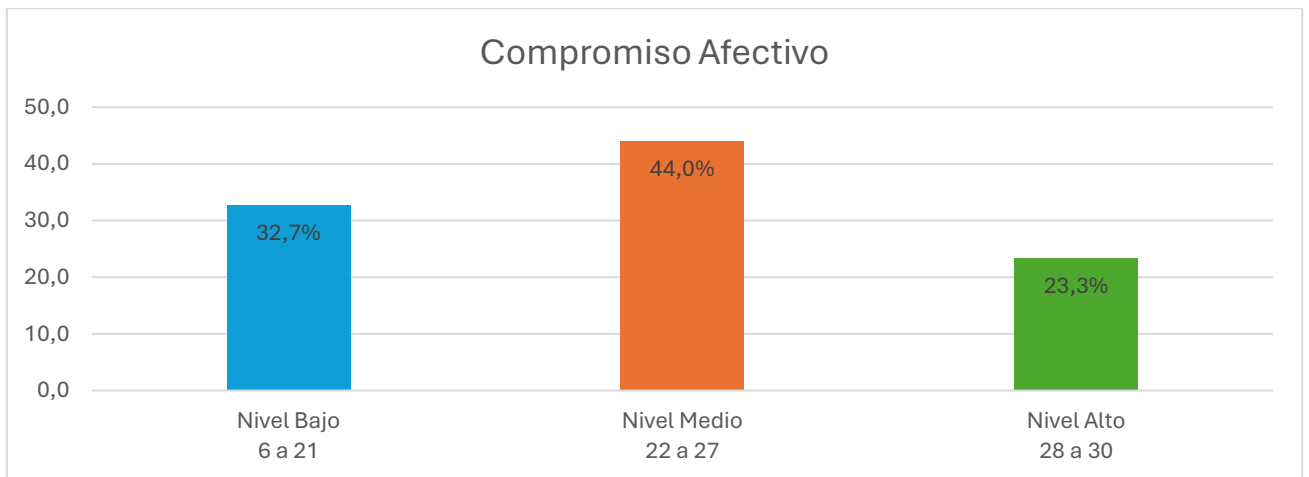
### 6.2.2.1 Baremación de la dimensión de compromiso afectivo

Tabla 15: Baremo- Compromiso Afectivo

Afectivo			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
BAJO	49	32,7%	32,7%
MEDIO	66	44%	77%
ALTO	35	23%	100%
Total	150	100%	

Nota: Elaborado por el equipo de investigación.

Figura 2. Baremo-Compromiso Afectivo



Nota: Elaborado por el equipo de investigación.

### Interpretación

En la dimensión de compromiso afectivo, los datos revelaron que el 32,7% (49 colaboradores) muestran un nivel “Bajo” de compromiso afectivo, lo que presenta que el equipo no se siente vinculada emocionalmente a la empresa, lo que podría afectar en su motivación y sentido de pertenencia. Un 44% (66 colaboradores) se encuentran en el nivel “Medio”

manifestando una conexión moderada con la empresa, pero presentando también oportunidades para mejorar el vínculo emocional. Finalmente, un 23,3% (35 colaboradores) expresan un “Alto” nivel de compromiso afectivo, lo que propone una fuerte identificación y entusiasmo por formar parte de la organización. Estos resultados revelan que el compromiso afectivo puede ser fortalecido a través de estrategias para el bienestar, la colaboración activa y el reconocimiento al grupo de trabajo.

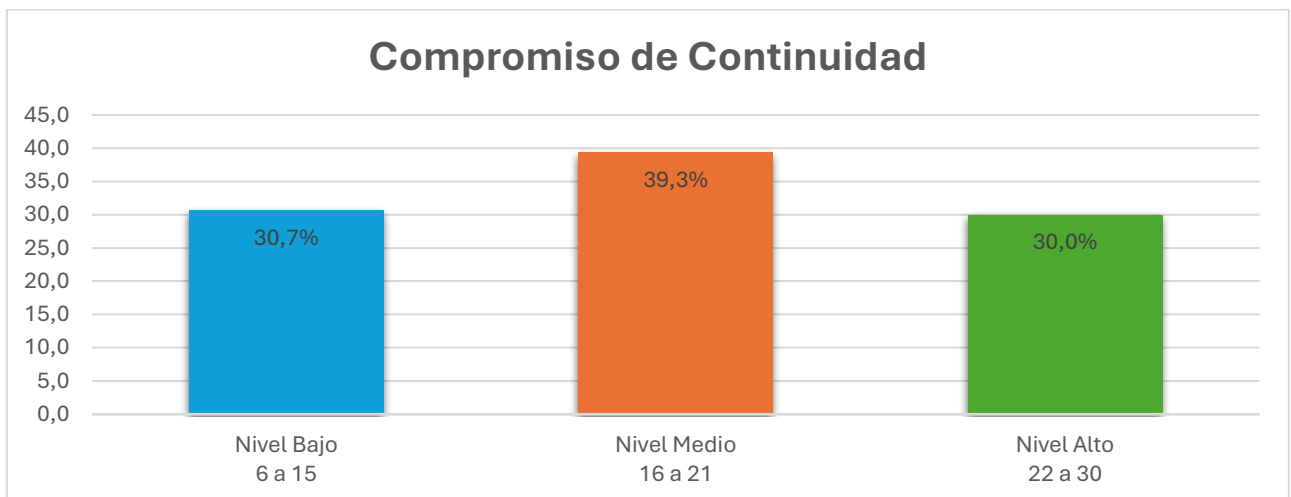
### 6.2.2.2. Baremación de la dimensión compromiso de continuidad

*Tabla 16: Baremo - compromiso de continuidad*

<b>Continuidad</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
BAJO	46	30,7%	30,7%
MEDIO	59	39,3%	70,0%
ALTO	45	30,0%	100%
Total	150	100%	

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

**Figura 3.** Baremo – Variable Compromiso de Continuidad



*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

### Interpretación

En cuanto a los resultados de compromiso de continuidad se encontró que en el nivel “Bajo” se obtuvo un 30,7% (46 colaboradores), lo que nos señala que los trabajadores no tienen fuertes razones para continuar en la organización por mucho más tiempo. El 39,3% (59 colaboradores) se ubican en el nivel “Medio”, demostrando que aprecian algunos beneficios para quedarse en la organización, aunque sientan que podrían encontrar mejores opciones. Por último, el 30% (45 colaboradores) demostraron que tienen un alto nivel de compromiso de continuidad, lo que indica que estos trabajadores consideran relevantes las consecuencias y costos de abandonar la empresa y optan por continuar en ella. De manera general en esta dimensión se encuentra un equilibrio en todos los niveles con respecto al compromiso de continuidad, representando una buena oportunidad para que la empresa pueda trabajar en estrategias que refuercen la sensación de estabilidad laboral y desarrollo profesional.

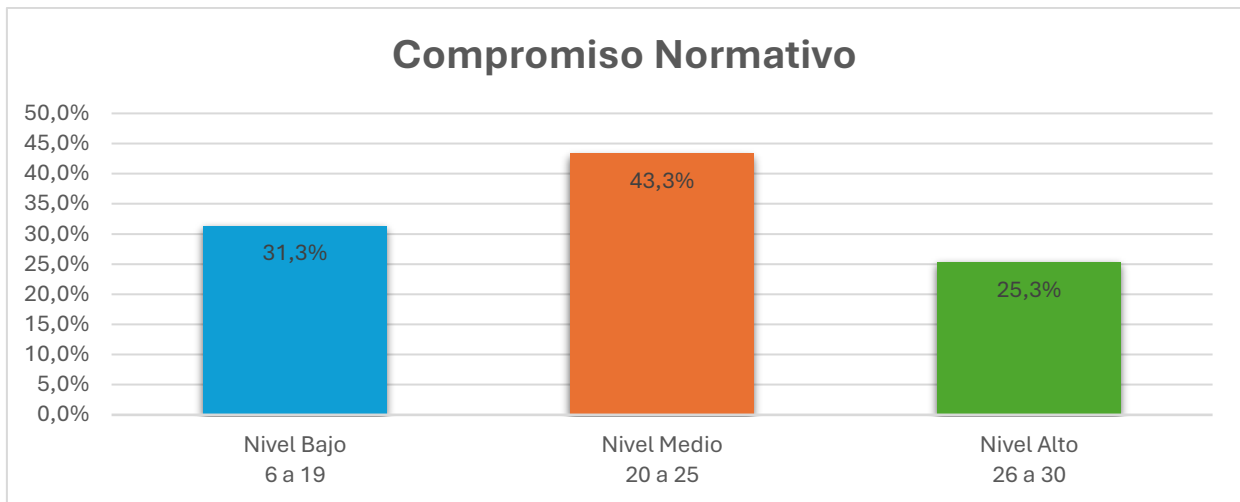
#### 6.2.2.3. Baremación de la dimensión de compromiso normativo

*Tabla 17: Baremo - compromiso normativo*

<b>Normativo</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
BAJO	47	31,3%	31,3%
MEDIO	65	43,3%	74,7%
ALTO	38	25,3%	100%
Total	150	100%	

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

**Figura 4.** Baremo – Compromiso Normativo



*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

### **Interpretación**

En cuanto al compromiso normativo los resultados reflejaron que el 31,3% (47 colaboradores) están en el nivel “Bajo”, lo que demuestra que los colaboradores no sienten la suficiente lealtad u obligación moral para continuar ofreciendo sus servicios a la empresa. El 43,3% (65 colaboradores) se sitúan en el nivel “Medio”, señalando que estos colaboradores sienten responsabilidad de permanecer en la organización porque reconocen los aspectos positivos que les brinda la organización sin embargo no consideran que sean motivos suficientes para sentirse comprometido desde un aspecto más personal.

El 25,3% (38 colaboradores) mostraron un “Alto” nivel de compromiso normativo, lo que nos indica que este grupo de trabajadores perciben su permanencia en la organización como parte de un deber, gratitud o agradecimiento por los beneficios conseguidos dentro de la empresa, lo que resulta beneficioso para la organización. Estos resultados indican que a pesar de que existe un porcentaje considerable de compromiso normativo, se deben trabajar en estrategias que fomenten un entorno de confianza, desarrollo profesional y reconocimiento duradero para el trabajador.

### **6.2.3. Baremación de la variable de retención del talento**

Los datos de las dimensiones de retención de talento facilitaron comprender los grados de seguridad laboral y desarrollo del talento y satisfacción laboral y compromiso de los empleados.

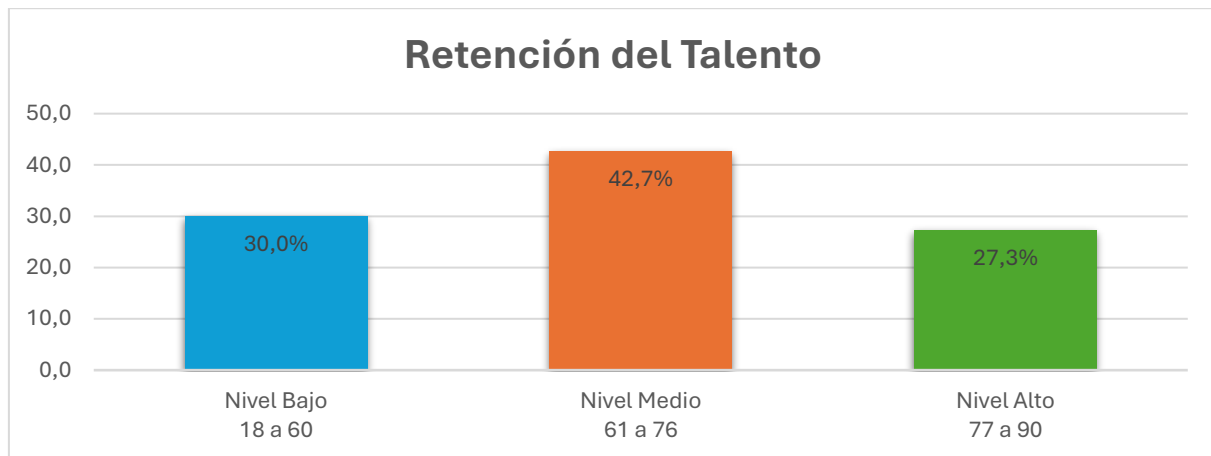
Sin embargo, para lograr uno de los propósitos del proyecto de investigación, es fundamental llevar a cabo una baremación separado de la variable de retención del talento.

*Tabla 18: Baremo – Retención del Talento*

<b>Retención del Talento</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
BAJO	45	30,0%	30,0%
MEDIO	64	42,7%	72,7%
ALTO	41	27,3%	100%
Total	150	100%	

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

*Figura 5. Baremo – Variable Retención del Talento*



*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

### **Interpretación**

Los resultados de la variable “Retención del Talento” manifiestan que el 30% (45 colaboradores) presentan un nivel “Bajo” en cuanto a su deseo de permanecer, lo que conlleva un riesgo para la organización, ya que estos colaboradores podrían estar pensando en su salida debido a la insatisfacción, la falta de motivación o el bajo compromiso. Por otro lado, el 42,7% (64 colaboradores) se sitúan en un nivel “Medio”. Esto refleja que un grupo considerable tiene una

permanencia dependiente en la institución, posiblemente afectada por elementos como la estabilidad financiera, el ambiente laboral o la falta de oportunidades externas.

Finalmente, el 27,3% (41 colaboradores) muestran un nivel “Alto” de retención, lo que refleja una firme intención de seguir en la organización y aportar en sus metas. Estos resultados marcan la urgencia de reforzar las estrategias de fidelización y compromiso institucional para elevar los niveles de retención del talento.

#### **6.2.4. Baremación de las dimensiones de Retención del Talento**

##### **6.2.4.1. Baremación de la dimensión de seguridad laboral y desarrollo del talento**

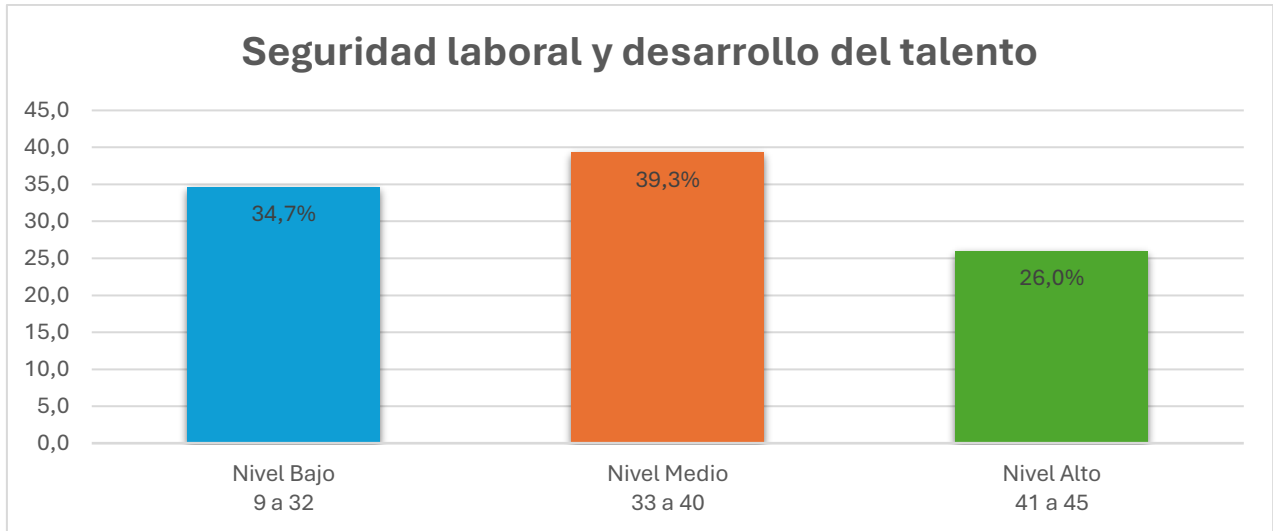
La variable retención del talento se evalúa mediante dos dimensiones, las cuales son: seguridad laboral y desarrollo del talento, satisfacción laboral y compromiso de los empleados.

*Tabla 19: Baremo – Seguridad laboral y desarrollo del talento*

<b>Seguridad laboral y desarrollo del talento</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
BAJO	52	34,7%	30,7%
MEDIO	59	39,3%	70,0%
ALTO	39	26,0%	100%
Total	150	100%	

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

**Figura 6.** Baremo – Seguridad laboral y desarrollo del talento



*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

### **Interpretación**

En la primera dimensión de retención del talento conocido como Seguridad laboral y desarrollo del talento se obtuvo un 34,7% (52 colaboradores) en el nivel “Bajo”, lo que indica que los trabajadores no tienen la suficiente estabilidad laboral y no tienen las oportunidades necesarias para crecer profesionalmente. En el nivel “Medio” se obtuvo el 39,3% (59 colaboradores) demostrando que estos trabajadores sienten cierto grado de confianza de su permanencia en la entidad municipal y las posibilidades de desarrollarse en el aspecto profesional, pero no la suficiente seguridad para sentirse comprometido con la organización a futuro.

Por último, en el nivel “Alto” el 26% (39 colaboradores) reflejaron que reconocen el apoyo de la entidad en su crecimiento profesional, así como la seguridad de su permanencia en el puesto de trabajo. Estos resultados demostraron que se debe trabajar en planes que fomenten la seguridad laboral y en crear más oportunidades de desarrollo talento de todos los colaboradores de la entidad municipal y que estas sean más visibles y accesibles.

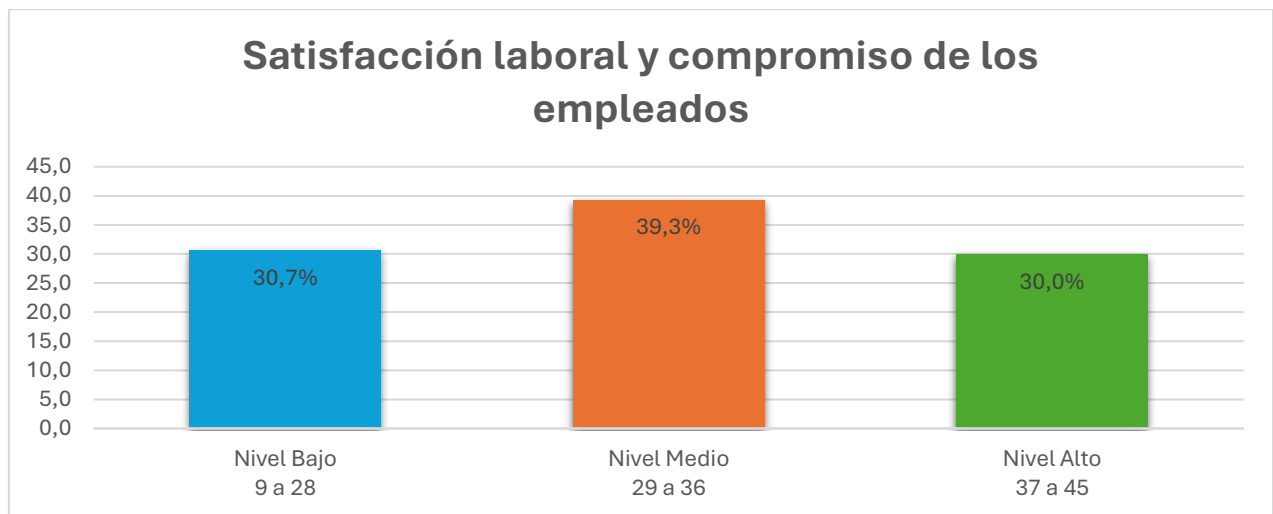
### 6.2.4.2. Baremación de la dimensión de satisfacción laboral y compromiso de los empleados

*Tabla 20: Baremo – Satisfacción y compromiso de los empleados*

Satisfacción laboral y Compromiso de los empleados			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
BAJO	46	30,7%	30,7%
MEDIO	59	39,3%	70,0%
ALTO	45	30,0%	100%
Total	150	100%	

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

*Figura 7. Satisfacción laboral y compromiso de los empleados*



*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

#### Interpretación

El proceso de Baremación en la dimensión de “Satisfacción laboral y compromiso de los empleados” el 30,7% (46 colaboradores) manifestaron un nivel “Bajo”, lo que demuestra niveles de insatisfacción o desmotivación con la organización, además el 39,9% (59 colaboradores) están en un nivel “Medio” lo que proporciona una perspectiva moderadamente favorable con respecto a su experiencia laboral y su compromiso con la entidad municipal. Por último, el 30% (45 colaboradores) alcanzaron un nivel “Alto”, demostrando una actitud positiva y compromiso con la

organización, estos resultados revelan que, existe un grupo comprometido y satisfecho, sin embargo, hay un porcentaje notable que necesita atención para aumentar su vínculo con la organización y de esta manera reducir los riesgos que provoca la rotación de personal.

### 6.3. Prueba de normalidad

La prueba de normalidad es un análisis estadístico que tiene como objetivo establecer si los datos obtenidos de un estudio se ajustan a una distribución normal, ya que es importante para realizar las pruebas estadísticas paramétricas (Sánchez et al., 2024). En vista que la población para este estudio de una entidad municipal de la provincia de Tungurahua superó los 50 colaboradores, se utilizará la prueba de normalidad de Kolmogorov- Smirnov.

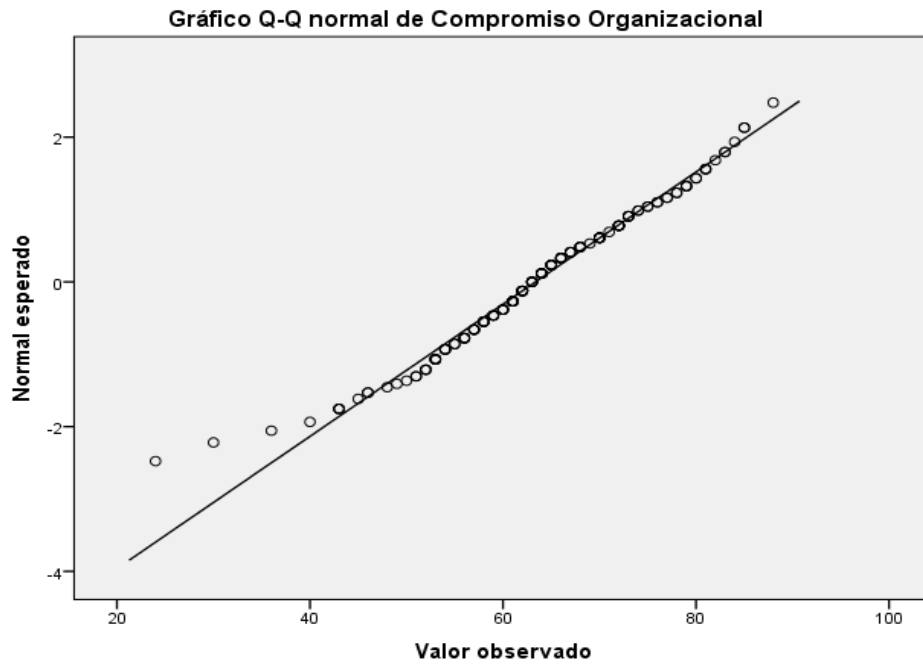
Los hallazgos de la prueba de normalidad muestran que hay una significancia (p) 0.200 este hallazgo sugiere que los datos presentan una distribución normal puesto que el valor es superior a 0.005.

*Tabla 21: Prueba de normalidad de Kolmogorov- Smirnov*

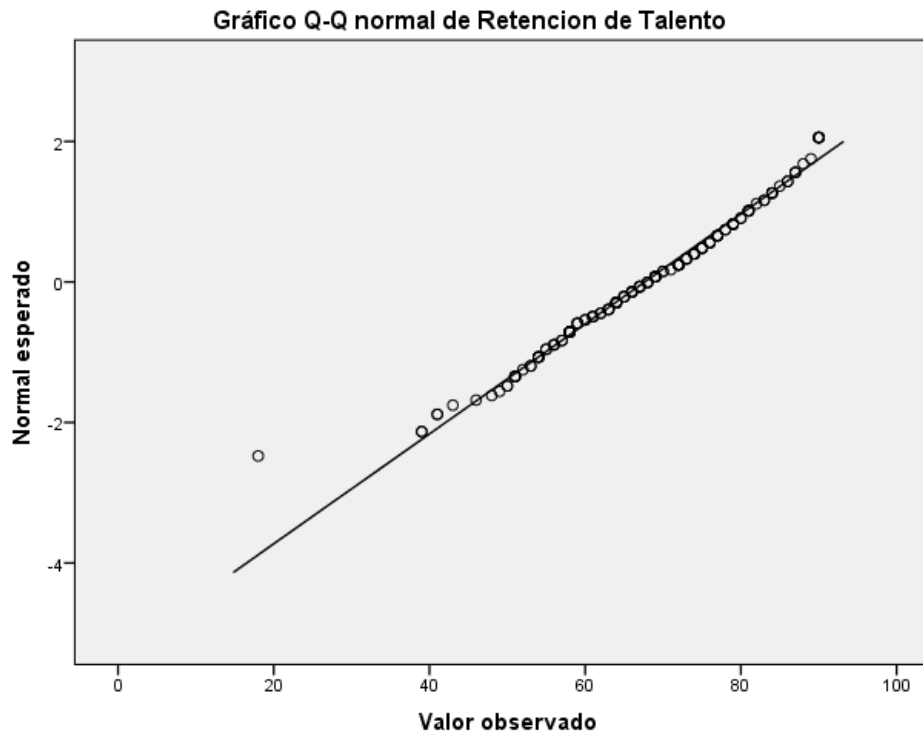
<b>Kolmogorov-Smirnov</b>			
	<b>Estadístico</b>	<b>Gl</b>	<b>Sig.</b>
Compromiso	,054	150	,200*
Organizacional			
Retención de Talento	,061	150	,200*

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

**Figura 8.** *Distribución - Variable Compromiso Organizacional*



**Figura 9.** *Distribución- Variable de Retención del Talento*



Los resultados demuestran que la significancia de 0.200, es mayor que 0.05, lo que indica que los datos para la variable compromiso organizacional siguen una distribución normal. Asimismo, los datos de la variable retención del talento siguen una distribución normal, lo que demuestra que en las dos variables la mayoría de los datos se reúnen alrededor de la escala de Likert y se reducen lentamente hacia los extremos.

#### 6.4. Correlación de Pearson

Al obtener como resultado que las variables de la investigación mantienen una distribución normal en la prueba de Kolmogorov-Smirnov que evalúa la normalidad de los resultados, se procedió a realizar un análisis de correlación de Pearson, siendo la más adecuada en este caso, ya que, las variables mantienen una distribución normal. Fiallos (2021), menciona que el coeficiente de Pearson es el índice numérico más utilizado para evaluar una correlación, el cual es representado con el símbolo  $r$  ofreciendo una evaluación numérica de la correlación entre dos variables cuantitativas. Así como también identifica la aparente relación positiva o negativa.

Dentro del rango de los valores estos varían entre +1 a -1.

El valor de +1 señala una correlación positiva perfecta, demostrando que las variables aumentan juntas.

El valor de -1 por el contrario demuestra la negativa perfecta, donde si una variable aumenta la otra disminuirá.

Si el valor está cerca de 0 demuestra una correlación débil entre las variables.

*Tabla 22: Rangos del coeficiente de correlación de Pearson*

Valor	Significado
<b>-1</b>	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación baja
-0.01 a -0.19	Correlación muy baja

0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación alta
0.9 a 0.99	Correlación muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

*Elaborado a partir de Barona & Tipan (2024. p.42)*

Además, es importante mencionar que de acuerdo a los valores obtenidos se realiza el planteamiento de la hipótesis en cuanto a la correlación.

Ho: Hipótesis nula

Ha: Hipótesis alternativa

Ho:  $r = 0$  (No existe correlación)

Ha:  $r \neq 0$  (Si existe correlación)

$p \geq 0.05$ , acepto Ho, es decir no existe correlación

$p < 0.05$ , acepto Ha, es decir existe correlación

**Tabla 23:** Resultados de la correlación de Pearson de las variables

<b>Correlaciones</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Compromiso Organizacional</b>	<b>Retención de Talento</b>
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	1	<b>,514</b>
	Sig. (bilateral p)		,000
	N	150	150
Retención de Talento	Correlación de Pearson	<b>,514</b>	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	150	150

*Nota: Elaborado por el equipo de investigación.*

Los resultados obtenidos en esta tabla de correlaciones muestran que la correlación de Pearson entre el Compromiso Organizacional y la Retención de Talento es de 0,514 lo que nos señala una correlación positiva moderada entre ambas variables, dando como resultado que a mayor compromiso organizacional mayor será la retención de talento, y que si bien no alcanza el valor 1 tiene un valor considerablemente positivo 0,5. Además, en la significancia bilateral ( $p$ ) vinculada a esta correlación es de 0,000, lo que señala que dicha relación tiene significancia ( $p < 0.05$ ). Por lo que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0: r=0$ ), y se confirma la hipótesis alternativa ( $H_a: r \neq 0$ ) concluyendo que si existe relación positiva entre el compromiso organizacional y retención de talento.

## **7. IMPACTOS DEL PROYECTO**

### **7.1. Impacto social**

Al aumentar el compromiso organizacional, se logrará una mejor motivación y satisfacción en el trabajo entre los colaboradores, lo que resultará un mayor desempeño y en un servicio más eficaz hacia la sociedad. Esto generará una visión positiva entre los ciudadanos sobre la calidad y efectividad de los servicios públicos brindados por la entidad, incrementando la confianza y la legitimidad en la gestión pública. Asimismo, al conservar el talento calificado en la institución se mantendrá conocimientos y experiencias valiosas que favorecen la continuidad y el avance de los procesos institucionales, lo que significa que existirá un buen servicio. Como resultado se reforzará la relación entre la municipalidad y la comunidad, fomentando una mayor participación ciudadana, Además este impacto ayuda a crear un ambiente en el que la sociedad se sienta escuchada, valorada y respaldada, promoviendo así el bienestar general en la provincia de Tungurahua.

### **7.2. Impacto económico**

Cuando los colaboradores públicos permanecen más tiempo en sus puestos de trabajo y se sienten comprometidos los gastos relacionados con la rotación de personal, como la contratación, inducción y capacitación de nuevos colaboradores, disminuyen de manera considerable. De igual manera al contar con un equipo humano sólido, experimentado y dedicado aumenta la productividad y la mejora de los procesos administrativos. Esto no solo mejora la ejecución del presupuesto municipal, sino que también contribuye a la sostenibilidad financiera a largo plazo y refuerza la imagen institucional. Un nivel alto de compromiso organizacional y una adecuada

retención del talento en una entidad municipal genera un impacto positivo en la utilización eficiente de los recursos financieros.

## **8.PROPUESTA ESTRATÉGICA**

### **COMPROMISO AFECTIVO**

Sistema de puntos por méritos laborales

- **Objetivo:** Reforzar el vínculo emocional de los colaboradores con la entidad mediante el sistema de puntos, para el reconocimiento de su esfuerzo diario y actitudes positivas.

#### **Actividades:**

##### **1.- Definición de criterios de puntuación**

- Establecer aspectos a evaluar mediante una rúbrica en donde se calificará 4 criterios; puntualidad, participación, cumplimiento de tareas y trabajo en equipo.
- Los criterios ya mencionados se calificarán sobre 5 puntos siendo:

5 excelente: desempeño sobresaliente y constante

4 bueno: cumple con lo esperado, con mínimas fallas.

3 aceptable: cumple parcialmente, con aspectos a mejorar.

1-2 insuficiente: bajo cumplimiento o participación insuficiente.

Total, de puntos:

Nivel excelente: 17-20 puntos

Nivel bueno: 13-16 puntos

Nivel regular: 9-12 puntos

Nivel bajo: menos de 9 puntos

##### **2.- Socialización del sistema de puntos al personal**

- Informar a todos los colaboradores sobre el funcionamiento, reglas y premios del sistema de puntos a través de carteleras y correos institucionales.

### **3.- Asignación de responsables de seguimiento**

- Delegar al personal del departamento de Talento Humano para llevar el registro mensual de los puntos por colaborador.

### **4.- Consolidación de los resultados obtenidos en un periodo de evaluación mensual**

- Realizar un seguimiento continuo mediante el análisis de reportes de asistencia, encuestas internas, reportes de supervisores e informes, con el fin de mantener un registro actualizado de cada colaborador, para el reconocimiento trimestral.

### **5.- Ejecución de reconocimiento trimestral**

- Entrega de un reconocimiento simbólico: certificados, reconocimientos y un día libre, para el colaborador con mayores puntos obtenidos.

#### **Responsable**

Departamento de Talento Humano

#### **Recursos**

Papelería

Certificados

Reconocimientos

#### **Presupuesto**

\$100

### **COMPROMISO DE CONTINUIDAD**

#### **Mentoría Normativa**

- **Objetivo:** Fomentar el cumplimiento de las normativas laborales, reglamento interno y protocolos de salud y seguridad ocupacional mediante un sistema de mentoría liderado por los colaboradores con mayor trayectoria institucional.

#### **Actividades:**

##### **1.- Selección de mentores institucionales**

- Identificación a los colaboradores con más de 5 años de experiencia, buena conducta y conocimiento normativo.

## **2.- Capacitación interna a los mentores**

- Brindar talleres breves sobre liderazgo, habilidades comunicativas y actualización normativa.
- Proporcionar material institucional actualizado sobre reglamento interno, normativa laboral y protocolos de seguridad.

## **3.- Diseño y socialización del cronograma de mentorías**

- Establecer sesiones temáticas quincenales presenciales (Total 3 sesiones)
- Socializar al personal mediante carteleras y correos institucionales

## **4.- Ejecución de las sesiones de mentoría**

- Realizar las mentorías de manera práctica y participativa, fomentando las resoluciones de dudas y el análisis de casos reales.

## **5.- Evaluación y seguimiento del impacto de la mentoría**

- Aplicar encuestas de satisfacción a los participantes
- Registrar asistencia, participación y cambios de comportamiento vinculados al compromiso normativo.

## **6.- Cierre y reconocimiento**

- Reconocer el rol de los mentores con certificados institucionales
- Generar un informe institucional con resultados y propuestas para continuar con la práctica.

### **Responsable**

Departamento de Talento Humano

### **Recursos**

Manuales y reglamento interno

Sala de capacitaciones

Proyector y material audiovisual

Papelería y certificados

Formatos de evaluación

### **Presupuesto**

\$100

### **Tiempo**

4 meses

## **COMPROMISO NORMATIVO**

### **Plan de desarrollo profesional**

- **Objetivo:** Fortalecer los conocimientos técnicos de los colaboradores, a través de planes de desarrollo profesional según su preparación académica, mejorando su competencia laboral.

### **Actividades:**

#### **1. Diagnóstico de la formación académica de los colaboradores.**

- Identificación de información sobre el nivel formación de los trabajadores.
- Diseño de rutas de desarrollo profesional de acuerdo al nivel de formación académica identificado.

#### **2. Propuesta de convenios y alianzas según el nivel de formación, con instituciones públicas o privadas**

##### **a) Colaboradores que han alcanzado la primaria (5 colaboradores) para que estudien la secundaria.**

- Gestión de alianzas con el Ministerio de Educación para facilitar el acceso de los colaboradores del municipio al programa “Todos ABC” para que puedan finalizar la secundaria.

**b) Colaboradores que han alcanzado la secundaria (53 colaboradores) para que estudien la educación superior.**

- Levantamiento de información de las áreas de interés profesional y el tiempo disponible de los 53 colaboradores.
- Identificación de las ofertas académicas de las Universidades que generen mayor facilidad para los trabajadores:

**- Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG)**

- **Oferta:** Licenciaturas en carreras como: Administración de Empresa-Contabilidad y Auditoría-Gestión del Talento Humano; maestrías en Administración Pública.
- **Modalidad:** Presencial, semipresencial (los fines de semana) y online.
- Becas o descuentos por grupos.

**-Universidad Estatal de Milagro (UNEMI)**

- **Oferta:** Administración de Empresas-Tecnologías de la Información, Contabilidad, Economía, Derecho, Psicología.
- **Modalidad:** Online.
- Becas por rendimiento académico, situación económica, deportiva y otras.
- Realizar las respectivas negociaciones de los convenios.

**-Universidad Internacional de la Rioja (UNIR)**

- **Oferta:** Ciencias Económicas y Administrativas-Ingeniería y Tecnología, Derecho, Comunicación.
- **Modalidad:** Presencial, Semipresencial, Online
- Becas que brinda hasta de \$1000 de descuento sobre matrículas para ecuatorianos.
- Convenio con el Ministerio de Trabajo que permite condiciones preferenciales para funcionarios públicos.

**c) Colaboradores con título de tercer nivel (67), para que puedan obtener una maestría.**

- Levantamiento de información de áreas profesionales que le interesen a los colaboradores.
- Identificación de ofertas académicas en distintas Universidades:

**-Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG)**

- **Oferta:** Maestrías en Administración Pública
- **Modalidad:** Presencial, semipresencial (los fines de semana) y online.
- Becas o descuentos por grupos.

**-Universidad Internacional de la Rioja (UNIR)**

- **Oferta:** Más de 125 maestrías
- **Modalidad:** Online con duración de 1 año
- Becas que cubren hasta el 60% en las mensualidades a ecuatorianos.

**3.- Facilidades y apoyo institucional**

- Elaboración planificaciones que permitan cubrir las actividades a realizar de los trabajadores que estén asistiendo a los procesos formativos.
- Facilidades de permisos laborales ajustados al horario académico ya sea por las clases presenciales u online.
- Proporcionar de los materiales de estudio a colaboradores que hacen parte de este plan.

**4.- Seguimiento y evaluación de la propuesta**

- El seguimiento será trimestral en el que se incluirá:
- Asistencia y rendimiento académico.
- Encuestas de Satisfacción.
- Evaluación en el desempeño laboral.

- Ajustes y mejoras del plan según los resultados obtenidos.

**Responsable:** Departamento de Talento Humano

**Recursos:**

Cuestionarios y Encuestas

Convenios Educativos

Materiales de Estudios

**Presupuesto:** \$420

Cuestionarios para levantar la información sobre el nivel académico: \$20

Materiales de estudios = \$100

Movilización y presentación de convenios = \$200

Encuestas, ajustes y mejoras = \$100

## **COMPROMISO NORMATIVO**

### **Apoyo educativo familiar**

- Objetivo: Apoyar el desarrollo educativo y bienestar familiar de los colaboradores municipales, otorgando kits escolares al inicio de un periodo académico en reconocimiento al compromiso de los colaboradores con el servicio público.

**Actividades:**

#### **1.-Censo familiar Interno**

- Levantar información sobre cuántos colaboradores tienen hijos o hermanos y sobrinos bajo su cuidado y en qué niveles educativos están (Educación inicial-Educación Básica-Bachillerato o Universidad)

#### **2.-Diseño de reglas para la asignación de kits escolares**

- Antigüedad del colaborador: 3 años en adelante de trabajo en el municipio.

- Rendimiento académico del hijo, hermano o sobrino del colaborador: promedio general Educación inicial- Excelente (cualitativo); Educación Básica- 9 a 10; Bachillerato- 9 a 10; Universidad- 9.50 a 10.

Total, de beneficiados de útiles escolares: 5

Total, de beneficiados de Tablets: 3

Educación Inicial: 50% de la lista de útiles escolares

Educación Básica: 50% de la lista de útiles escolares

Bachillerato: 50% de la lista de útiles escolares

Universidad: tablets

### **3.-Recepción y verificación de documentación**

- Recolección de notas del año anterior.
- Copia de cédula del niño y del colaborador.
- Documento que acredite vínculo familiar.

### **4.-Selección de beneficiarios**

- Revisión por parte de Talento Humano, se valida que cumplan con las reglas establecidas.

### **5.-Publicación interna de los acreedores al beneficio**

### **6.-Entrega de Kits Escolares**

### **7.-Seguimiento y evaluación de la estrategia**

- Encuesta de satisfacción

### **Responsable**

Departamento de Talento Humano

### **Recursos**

Kits

Tablets

Encuesta de Satisfacción

Presupuesto

Kits escolar costo: 50\$

Tablets para universitarios: costo \$130

Total: \$640

**Tiempo:** 1 mes

### 8.1. Cuadro de resumen de las Estrategias

*Tabla 24: Cuadro de resumen de las Estrategias*

*Variable- Compromiso Organizacional*

<b>Dimensión</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Tiempo</b>
Compromiso Afectivo	Sistema de puntos por méritos laborales	Reforzar el vínculo emocional de los colaboradores con la entidad mediante el reconocimiento de su esfuerzo diario.	Definición criterios de puntuación. Socialización del sistema de puntos al personal. Asignación de responsables de seguimiento. Consolidación de los resultados obtenidos en un periodo de evaluación mensual. Ejecución de reconocimiento trimestral.	Departamento de Talento Humano	Papelería Certificados Reconocimientos	\$100	4 meses

---

Compromiso de Continuidad	Mentoría Normativa	Fomentar el cumplimiento de las normativas laborales, reglamento interno y protocolos de salud y seguridad ocupacional mediante un sistema de mentoría liderado por los colaboradores con mayor trayectoria institucional.	Selección de mentores institucionales. Capacitación interna a los mentores. Diseño y socialización del cronograma de mentorías. Ejecución de las sesiones de mentoría. Evaluación y seguimiento del impacto de la mentoría. Cierre y reconocimiento.	Departamento de Talento Humano	Manuales y reglamento interno. Sala de capacitaciones. Proyector y material audiovisual. Papelería y certificados. Formatos de evaluación.	\$100	4 meses
---------------------------	--------------------	--	--	--------------------------------	--	-------	---------

---

Compromiso Normativo	Plan de desarrollo profesional.	Fortalecer conocimientos técnicos de los colaboradores, a través de planes de desarrollo profesional según su preparación académica, mejorando su competencia laboral.	los	Diagnóstico de la formación académica. Propuesta de convenios y alianzas según el nivel de formación académica identificado. Facilidades y apoyo institucional. Seguimiento y evaluación de la propuesta.	de la	Departamento de Talento Humano	Cuestionarios y Encuestas. Convenios educativos Materiales de Estudios	\$420	A largo plazo
Apoyo educativo familiar	Apoyar desarrollo educativo de bienestar de los colaboradores municipales,	al desarrollo educativo familiar de los colaboradores municipales,	al	Censo interno. Diseño de reglas para la asignación de kits escolares.	familiar	Departamento de Talento Humano	Kits escolares Tablets Encuesta de satisfacción	\$640	1 mes

---

otorgando kits Recepción y  
escolares al inicio verificación de  
de un periodo documentación.  
académico en Selección de  
reconocimiento al beneficiarios.  
compromiso de los Publicación interna  
colaboradores con de los acreedores al  
el servicio público. beneficio.  
Entrega de los kits  
escolares.  
Seguimiento y  
evaluación de la  
estrategia.

**Total**

1.260 \$

---

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1. Conclusiones**

Los resultados de la prueba de correlación de Pearson arrojaron un valor de 0.514 indicando una relación positiva moderada entre el compromiso organizacional y la retención del talento en una entidad municipal de la provincia de Tungurahua. Esto refleja que, a mayor compromiso, mayor es la permanencia del colaborador, el sentido de pertenencia y la identificación con la entidad influyen en su decisión de continuar.

Con la fundamentación teórica del compromiso organizacional y la retención del talento se ha demostrado que son variables importantes para el entorno laboral, aunque existen distintas teorías, en la provincia de Tungurahua se evidencia una escasa investigación actualizada sobre estos temas. La información permitió identificar que la falta de compromiso afecta la permanencia de los colaboradores, generando inestabilidad institucional.

De los resultados del diagnóstico sobre el compromiso organizacional y la retención de talento se identificaron que, en la variable compromiso organizacional el 30,7% se encuentra en el nivel bajo, el 39,3% en el nivel medio y en el nivel alto se obtuvo el 30%, en la segunda variable denominada retención de talento, el 30% se ubica en el nivel bajo, el 42,7% en el nivel medio y un 27,3% en el nivel alto.

Se realizaron cuatro estrategias de compromiso organizacional con el objetivo de fortalecer la retención de talento de los colaboradores del municipio. Estas estrategias son: Sistema de puntos por méritos laborales, mentoría normativa, plan de desarrollo profesional y apoyo educativo familiar, estas estrategias permitirán reforzar el vínculo emocional, incrementar el sentido de pertenencia y la lealtad de los colaboradores, para los trabajadores estas estrategias representarán oportunidades de desarrollo profesional y personal. Asimismo, esta iniciativa resultará beneficiosa para la organización, ya que ayudará a optimizar los servicios, reducir los costos en los procesos de contratación de nuevo personal y disminuir la rotación del personal.

## 9.2. Recomendaciones

Se recomienda que los estudios sobre compromiso organizacional y retención del talento se amplíen y se integren con otras variables organizacionales como el liderazgo, la motivación y el clima laboral, ya que estos factores permiten una comprensión más completa del comportamiento del talento humano. La relación entre estas variables podría brindar información clave para el diseño de estrategias efectivas que fortalezcan la permanencia del personal.

Además, se recomienda seguir fundamentando investigaciones recientes relacionadas con el compromiso organizacional y la retención del talento, priorizando estudios realizados en los últimos cinco años, con el fin de mantener teorías actualizadas e innovadoras. Esto ayudará a ampliar el conocimiento sobre estas variables en el contexto municipal, generando bases más sólidas para futuras estrategias de gestión.

Del mismo modo se recomienda aplicar el cuestionario “CO” en un periodo de un año para evaluar el nivel de retención de personal, con el propósito de evaluar el compromiso organizacional y comparar los resultados con antiguas investigaciones. Ya que, nos permitirá identificar si las estrategias propuestas atienden de manera efectiva las necesidades detectadas, tanto de los colaboradores como del municipio.

Finalmente se recomienda implementar las estrategias propuestas del compromiso organizacional e iniciar específicamente con el plan de desarrollo profesional ya que en un municipio esto permitirá fortalecer las capacidades de los colaboradores de manera directa, incentivándolos a mejorar su sentido de pertenencia mientras aportan con mayor eficiencia a los servicios que brinda el municipio, al mejorar sus competencias se sentarán las bases para que las demás estrategias se lleven a cabo con éxito. Estas propuestas no solo beneficiarán a los colaboradores, sino que también servirá como argumento de peso para trabajar en la retención del talento.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

Ahakwa, I., Yang, J., Agba, E., Afotey, L., & Dartey. (2021). The effects of job autonomy, organizational learning, and work environment on organizational commitment of public sector employees in the Ashanti Region of Ghana. *International Journal of Scientific Research and Management*, 9(1), 2099-2120.

Aimacaña, I. (2021). Plan de mejoramiento del compromiso organizacional para los empleados de la empresa SEGUVID de la ciudad de Ambato (Doctoral dissertation, Tesis de maestría en administración de empresas), Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/7656/1/MUTC-000945.pdf>.

Al Balushi, A., Thumiki, V., Nawaz, N., Jurcic, A., & Gajenderan, V. (2022). Role of organizational commitment in career growth and turnover intention in public sector of Oman. *PLoS one*, 17(5), e0265535. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9098061/>

Alburqueque, C. (2020). La investigación científica. Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil.

Angulo de los Ríos, A. (2024). Aplicación de la Pirámide de Maslow a la actualidad.

Arce, F. (2024). Desarrollo profesional y su incidencia en la retención del talento en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román, año 2024.

Arias, J. (2020). Técnicas e instrumentos de investigación científica. Enfoques consulting.

Arias, J., & Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. Enfoques Consulting EIRL, 1(1), 66-78.

Armes, L. (2021). Responsabilidad social y el compromiso organizacional de los empleados públicos del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(95), 656-668.

Arque, D. (2021). Satisfacción laboral relacionada al compromiso organizacional del personal Centro Médico Especializado del Riñón, Huancayo 2021.

Arriola, K., Colocho, K., & Pililla, C. (2021). Modelo administrativo para medir el clima organizacional con relación al plan estratégico empresarial de “Industrias Magaña L, SA De CV” (Master’s thesis).

Avila, H, González, M, & Licea, S. 7(2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasca lia: didáctica y educación*, 11(3), 62-79.

Ávila, J. (2024). Compromiso organizacional en trabajadores de nuevo ingreso a una institución financiera: propuesta de onboarding. <https://repositorio.puse.edu.ec/server/api/core/bitstreams/4bffb112-9a18-44e1-99199f1a2ed773d4/content>.

Baez., Zayas., Velásquez., & León. (2019). Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 14-23. Recuperado en 05 de febrero de 2025, de [http://scielo.sid.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362019000100014&ing=es&ting=es](http://scielo.sid.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362019000100014&ing=es&ting=es).

Bamigboye,T. & Abdulaziz, AO (2023). Una investigación sobre la retención de talento en el sector bancario de Nigeria. *Boletín de la Universidad Rusa de la Amistad de los Pueblos. Serie: Administración Estatal y Municipal*, 10(4), 583-592. <https://journals.rudn.run/public-administration/article/viewFile/37413/23024>

Barona, A., & Tipan, K. (2024). Cultura organizacional y la retención del talento humano en la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto de Pilacoto. UTC. Latacunga. 79p.

Barreras, Z. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. *Revista electrónica sobre cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 7(14), 21-42.

Barría, J., Postigo, Á., Pérez, R., Cuesta, M., & García, E. (2021). Evaluación de Clima Organizacional: Propiedades psicométricas del ECALS. *Anales de Psicología*, 37(1), 168-177. <https://doi.org/10.6018/analesps.417571>

Barroeta, D, Estelin, L, Manrique, C & Hernaández, A. (2022). Cultura corporativa como Predictor del Compromiso Organizacional: caso de un retail chileno. *TZHOECOEN*, 14(2),125-143. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/2291>

Benito, R., & Usuriaga, Y. (2023). Propuesta para la Elaboración de Baremos de un Instrumento en Trabajos de Investigación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 7418-7436.

Bernal, I., Ruiz, L., & Pastrana, J. (2021). Compromiso Organizacional de profesionales de la salud ante covid-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 13 (6),194-204.

Böhrt, R., & Larrea, P. (2018). Relación entre compromiso normativo y apoyo organizacional percibido en empleados de oficina. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSA*, 16(2), 220-251. Recuperado en 07 de febrero de 2025, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-21612018000200001&ing=es&tling=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612018000200001&ing=es&tling=es)

Borroto, R., Rosa, L., & Del Toro, R. (2023). Seguridad Alimentaria y Educación Nutricional: Relación con la Pirámide de Maslow: Food Safety and Nutritional Education: Relationship with the Maslow Pyramid. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 10(4), 110-124.

Brazales, y, Pilaguango, B., & Garcés, L. (2024). Habilidades gerenciales de los directivos en los gobiernos Autónomos Descentralizados a través de la Prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (kmo). *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Información (e73)*, 616-629.

Burgos, A. (2023). Retención de Talento a través de Satisfacción Laboral.

Carrillo, A. (2023). Incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional en los servidores de una institución pública. *COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración*. 10(2), 157-175.

Cedeño, A., & Montesdeoca, L. (2021), Motivación laboral y nivel de compromiso en el Servicio de Rentas Internas del Cantón Portoviejo Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 7(5),498-508.

Chamorro, J., Morán, E., & Proaño, E. (2023). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño corporativo a la luz de investigación recientes. *Horizon Nexus Journal*, 1(4), 47,61.

Chavez, E., Chuchon, A., & Vilchez, A. (2023). Compensación laboral y retención del talento humano en los colaboradores de la empresa Contratista Minera Explo Drilling Perú Colquijirca 2022.

Chiang, M, Escalona, K, & Rivera, M, (2024). Compromiso organizacional y satisfacción laboral, análisis de clases latentes en trabajadores de administración pública y privada. *Ciencias administrativas*, (23),5-5. [https://.scirlo.org.ar/scielo.php?pid=s2314-37382024000100005&script=sci\\_abstract&ting=en](https://.scirlo.org.ar/scielo.php?pid=s2314-37382024000100005&script=sci_abstract&ting=en)

Cruz, A., Contreras, X., & Contreras, E. (2024). Desarrollo Profesional y la Retención del Talento Humano en una Institución Financiera de Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 7310-7345.

De Clercq, D., Suhail, A., Azemm, U., & Haq, U. (2021). Citizenship pressure and job performance: roles of citizenship fatigue and continuance commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(3), 482-505. <https://doi.org/10.1111/1744-1744-7941.12241>

De la Cruz, M., Huaraca, C., Valdez, J., Li-Parra, L., & Melgarejo, M. (2023). Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 5565-5597.

Dumont, D., Cuadros, J., Cárdenas, V., & Tito, P. (2023). Talento humano en la era digital: fidelización de trabajadores en universidades. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*. 28(9), 347-359.

Duque D (2021). *Gestión del talento humano como estrategia para la retención de la generación Millennials en Quito-Ecuador* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de la Plata). [https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/132157/Documento\\_completo.df-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/132157/Documento_completo.df-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Durán, E., Garcia, J., Paz, A., & Boscán, M. (2021) Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 6), 223-244. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.14>

Ebraze, A., Rabbanikhah, F., Manafi, F., & Moradi, R. (2019). Prediction of organizational commitment based on job satisfaction dimensions among employees of the ministry of health and medical education. *Journal of Health Research*, 4(2), 49-53.

Espinoza, M. (2021). Satisfacción laboral y retención del talento humano del personal administrativo del hospital regional de Huacho, 2019.

Fernández, N. (2023, mayo 13). La dimensión afectiva en el trabajo. En Grupo Finsi. <https://www.grupofinsi.com.blog.asp?vcblog=2303>

Fiallos, J. (2024). Uso de las Redes Sociales como Estrategia de Marketing

Flores, D., & Mantilla, O. (2020). Nivel motivacional en los trabajadores de Happyland Chiclayo basado en la teoría de Herzberg.

Flores, J., & Llanos, A. (2021). Factores de la rotación de personal con mayor relevancia en una empresa constructora, en Cajamarca durante el año 2020.

Freire, E. (2020). El problema, el objetivo, la hipótesis y las variables de la investigación. *Portal de la ciencia*, 1 (2), 1-71.

Galarza Rubio, I. (2018). *Implementación de un modelo de retención del talento humano en la empresa Plasticaucho Industrial SA (Master's tesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Gestión del Talento Humano.)*. <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/0b3f9b81-adcb-425e-ab4d-c18c6e722a2b-7content>

Galatro, J. (2024). Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar: el caso del personal de salud y privada en Tandil.

González, J., Collazos, E., Simangas, A., & Álvarez, M. (2024). El compromiso organizacional en docentes universitarios para el desempeño laboral en entornos virtuales. *Mendive. Revista de Educación*, 22(1).

Guato, D. (2024). Análisis predictivo y la permanencia en el lugar de trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito SAC.

Gutiérrez, J., Boada, M., Quezada, M., & Pullaguari, F. (2022). Análisis del nivel administrativo y operativo empresarial según el fundamento de Maslow: *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 5321-5338

Guzmán, C., Velasco, V., Dávila, A., & Carrillo, A. (2020). Compromiso organizacional: antecedentes y consecuencias. *Conciencia tecnológica*, (60),6.

Hernández, A, Range, M, Torre, L, Hernández, G, Castillo, P, Olivares, L, & Sánchez, A, (2022). Proceso para la realización de una revisión bibliográfica en investigaciones clínicas. *Digital Ciencia. UAQRO*, 15(1), 50-61.

Hinojosa, J. (2022). El papel mediador de la satisfacción laboral entre la calidad en los factores del trabajo y el compromiso laboral. *Revista de Administracao de Empresas*, 62(04), e2021-0153.

Hurtado, M., Auris, M., & Rubio, M. (2022). Gestión municipal en el compromiso organizacional en la municipalidad distrital de los Olivos, 2022. República de Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 3692,3709. [https://doig.org/10.37811/c1\\_rem.v6i5.3349](https://doig.org/10.37811/c1_rem.v6i5.3349)

Lopez, C., Medina, B., Vilca, A., Palao, M., Alvarez, M., & Bejarano, C. (2020). Capítulo 2: Planteamiento del problema y marco teórico en la investigación cuantitativa. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 24(107), 88-105.

López, M. (2021). Propuesta de plan de retención de talento frente a la rotación de personal en la empresa VEPROSER SAC Arequipa, 2021.

Mabaso, M., Maja, T., Kavir, M., Lekwape, L., Makhasane.S., & Khumalo, T. (2021). Talent retention strategies: An exploratory study within the consulting industry in Gauteng province, South Africa. *Acta Commerci*, 21(1), 1-14.

Macetas, M & Carhuancho, I (2024). Estrategias de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral. *Revista Espacios*, 45(5), 106-119. [https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=s0798-10152024000500106&script=sci\\_aetext](https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=s0798-10152024000500106&script=sci_aetext)

Marroquín, D. (2023). Estrategias de Retención del Talento en la Administración de Recursos Humanos. *Business Innova Sciences*, 4(3)

Matabanchoy, J., & Díaz, F. (2021) Riesgos laborales en trabajadores latinoamericanos del sector agrícola: Una revisión sistemática. Suplemento 1: Especial Psicología y Trabajo. 23(3), 337-350. <https://doi.org/10.22267/rus.212303.248>

Morales, M. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 10(2), 81-86.

Morisaki, J. (2021). Estrategia de desarrollo del talento humano administrativo para mejorar las competencias laborales en la empresa. *Agroindustrial Tuman SAA*.

Nava, M., Ramos, P & García, E. (2021). Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional: Aproximación teórica al modelo de Cohen. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración en Informática*, 10(29). <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968300003>.

Organización Internacional del Trabajo-ILO (2020). Entornos seguros y saludables, una guía para apoyar a las organizaciones empresariales a promover la seguridad y salud en el trabajo. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/-act\\_emp/documents/publication/wcms\\_764111.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/-act_emp/documents/publication/wcms_764111.pdf)

Ortiz-Ibañez, J., Chogo-Santana, K., Reyes-Betancur, C & Espinosa, S. (2024). Análisis de tendencias efectivas de retención de personal para aplicar en empresas bogotanas en el año 2023.

<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/2511/OrtizIba%C3%B2ez-Jazmin-2023.pdf?sequence=11&isAllowed=y>

Pavón, P., & Gogeochea, M. (2022). Diseño de investigación. Recuperado el 15 de febrero de 2024, de Facmed.unam.mx: <https://seciss.facmed.unam.mx/wp-content/uploads/2022/12/8.pdf>.

Peranzola, P., & Troilo, F. (2023). Factores clave en la retención del talento IT.

Pérez, G. (2022). Coeficiente Alfa de Cronbach: ¿Qué es y para qué sirve el Alfa de Cronbach? GPL Research Consultores, 20123(4).

Pertiwi, NKAY y Supartha, IWG (2021). El efecto de la compensación y el compromiso organizacional en la satisfacción y retención de empleados. *Revista Americana de Investigación en Humanidades y Ciencias Sociales (Ajhssr)*, 1(3), 333-342.

Pizarro, K., & Martínez, O. (2020). Análisis factorial exploratorio mediante el uso de las medidas de adecuación muestra kmo y esfericidad de Bartlett para determinar factores principales. *Journal of Science and Research*, 5(CININGEC), 903-924. Recuperado a partir de: <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/article/view/1046>

Plaza, A. (2023) Desarrollo del talento humano en las organizaciones públicas del Perú. *Pensamiento Actual*, 23(40).

Quispe, L., & Barrios, E. (2022). El salario emocional y la satisfacción laboral. *Impulso, Revista de Administración*, 2(3), 23-35.

Rivera, G. (2020). Salario emocional y retención del talento humano en la empresa resefer manufacturing sociedad anónima cerrada, distrito de puente piedra, departamento de lima, 2018.

Robles, J., Placencia, M., & Escobedo, C. (2024). Asociación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de médicos que atendieron en la pandemia del COVID-19 en el Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión, 2020-2021. *Horizonte Médico (Lima)*, 24(3).

Rodríguez, W. (2022)). Estrategia de retención del talento humano y la satisfacción laboral, área de despacho en una empresa avícola de Trujillo: 2020. *Revista Ciencia y Tecnología*, 18(2), 93- 102.

Rodríguez. I. (2023). Estrategias de retención del talento humano para incorporar en los planes de carrera de las organizaciones en Bogotá.

Romero, S., Pinto, B., Medina, L., & Tito, P. (2022) Gestión de seguridad laboral en las organizaciones públicas del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(99), 1126-1139

Romo, C. (2023). Fortalecimiento del compromiso organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores de Baldoré (Master's tesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

Rufasto, C. (2021). Gestión del desarrollo personal para mejorar la retención del talento humano en la CMAC de Trujillo SA- Chiclayo, 2020.

Sajami, A., & Gonzales, A. (2022). Calidad de vida laboral y compromiso organizacional en una institución pública-peruana 2022. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*. 9(3),241.253.

Sánchez, Y., Raqui, C., Huaroc, E., & Huaroc, N. (2024). Importancia de Conocer la Normalidad de los Datos Utilizados en los Trabajos de Investigación por Tesistas. *Revista Docentes 2.0*, 17(2), 404-413.

Sandoval, E. (2022). El trabajo de campo en la investigación social en tiempos de pandemia. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, 31(3), 10-22.

Sanjana, K.& Mamta Gaur (2022). Impacto Of Talent Management Strategies For Employee Retention In India IT Sector. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 3475-3480. <https://www.pnrjournal.com/index.php/home/article/view/4663>

Sevilla, K., & Toabanda, M. (2024). La gamificación en el compromiso laboral de los trabajadores administrativos de la empresa eléctrica provincial Cotopaxi SA (Doctoral dissertation, Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC).

Shahzad, F., Martins, M., Rita, J., Xu, S., & Mushtaq, M. (2024). Assessing the impact of strategic HR practices on talent retention through job satisfaction and work engagement: Moderating role of psychological empowerment. *SAGE Open*, 14(3). 21582440241281836.

Skerhakova, V., Korba, P., Harnicarova, M., & Taha, A. (2022). Talent retention: analysis of the antecedents of talented employees' intention to stay in the organizations. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(1), 56-67

Soto, I., Rubio, R., & Uribe, F. (2021) Modelo de dos dimensiones del compromiso organizacional: Aproximación teórica al modelo de Cohen. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración en Informática*, 10(29). <https://www.redalyc.org/journal/637968300003/637968300003.pdf> 23-43.

Soto, M, Molina, E & Almeida, C (2024). Compromiso organizacional y retención del talento humano en una empresa. *Excelencia Administrativa Online*, 3(6). <https://revistascientificas.uach.mx/index.php/excelencia-administrativa/article/view/1393>

Suárez., & Maggi, B. (2020). Escala de Likert en el nivel de conocimiento de Diabetes Tipo 2 en la provincia de Santa Elena.

Taruchaín, L., & Revelo, R. (2023). Gestión de la Atracción y Retención del Talento Humano en el Siglo XXI: una Revisión Bibliográfica Sistemática de la Literatura Latinoamericana.

Torner, S. (2023). Relación entre liderazgo ético y motivación intrínseca: El rol mediador de la creatividad y el múltiple efecto moderador del compromiso de continuidad. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 36, 1-27.

Vásquez,J, & Guzmán, E. (2021). Calidad de vida, Burnout e indicadores de salud en enfermeras/os que trabajan con turnos rotativo. *Universidad y Salud*, 23(3), 240-247. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0124-71072021000300240&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0124-71072021000300240&script=sci_arttext)

Velezmoro, Y., & Solorzano, J. (2022). Influencia del compromiso organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de una unidad clínico forense de Lima; 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 3826-3867. [https://doi.org/10.37811/c1\\_rem.v6i5.3361](https://doi.org/10.37811/c1_rem.v6i5.3361)

Vilcarromero, M, Jimenez, B, Chavez, V & Manrique, V (2020). Validación del instrumento compromiso organizacional "CO" en docentes de diversas instituciones UGEL 006, Lima, 2020. *Revista de investigación valor agregado*, 7(1), 11-21. [https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/1412](https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1412)

Viota, N. (2020). La gestión de talento joven en las organizaciones: herramientas de atracción y retención.

Wongsansukcharoen, J. (2022). Effect of community relationship management, relationship marketing orientation, customer engagement, and brand trust on brand loyalty: the case of a commercial bank in Thailand. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102826. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102826>