Maestría en Talento Humano
Artículo de investigación aplicada

Cultura organizacional y su relación en la retención de talento humano. Comparativo de dos empresas.*

Lourdes Alexandra RODRÍGUEZ PAREDES [a], Inés Beatriz BUSTOS PEÑAHERRERA [b], y María Elena GODOY ZUÑIGA [c]
a Ingeniera Comercial. E-mail: lrodriguez123456@uees.edu.ec.
b Economista. E-mail: ibusto@uees.edu.ec.
c Dra. en Lenguas, Literatura y sus Culturas y sus Aplicaciones. Profesora Universidad Espíritu santo y ESAI Business School, Ecuador. Email: mariaegodoy@uees.edu.ec.

Palabras clave

Cultura Organizacional, Retención de Talento, Comparativo Empresarial, Estrategias de Retención, Gestión del Talento Humano.

Clasificación JEL
O15

Resumen:
El objetivo de este estudio fue evaluar la relación entre la cultura organizacional y la retención de talento humano en dos empresas del sector retail en Guayaquil. Para ello, se diseñó un enfoque cuantitativo con encuestas estructuradas aplicadas a 100 empleados (50 por empresa). Los resultados mostraron que Empresa A tiene una cultura colaborativa, con liderazgo accesible, comunicación bidireccional y políticas claras de reconocimiento y desarrollo profesional. Esto resultó en altos niveles de satisfacción y compromiso, reduciendo la rotación de personal. En contraste, Empresa B presentó un clima competitivo, liderazgo jerárquico y ausencia de políticas efectivas, lo que incrementó la rotación. El 55% de los empleados de Empresa A estuvieron de acuerdo con la conciliación vida-trabajo, frente al 20% en Empresa B. Se concluyó que una cultura organizacional alineada con los valores y expectativas de los empleados fomenta la retención del talento.

Key words

Organizational Culture, Talent Retention, Business Comparative, Retention Strategies, Human Talent Management.

JEL Classification
O15

Abstract:
The objective of this study was to evaluate the relationship between organizational culture and the retention of human talent in two companies in the retail sector in Guayaquil. To this end, a quantitative approach was designed with structured surveys applied to 100 employees (50 per company). The results showed that Company A has a collaborative culture, with accessible leadership, two-way communication, and clear recognition and professional development policies. This resulted in high levels of satisfaction and commitment, reducing staff turnover. In contrast, Company B presented a competitive climate, hierarchical leadership, and lack of effective policies, which increased turnover. 55% of Company A employees agreed with the work-life balance, compared to 20% in Company B. It was concluded that an organizational culture aligned with the values and expectations of employees promotes talent retention.

***** Aquí poner notas sobre la investigación que dio origen al paper, patrocinador y agradecimientos varios si los hay.

1. INTRODUCCIÓN

Un estudio de Nguyen et al. (2020) analizó cómo la transparencia en la comunicación y la participación de los empleados en las decisiones estratégicas mejoran la retención; este artículo, basado en datos recogidos de más de 300 empresas en Estados Unidos, concluyó que una cultura de apertura incrementa significativamente la satisfacción y el compromiso de los empleados. Por otro lado, Zhou y George (2021) exploraron el impacto de los sistemas de recompensa en la cultura organizacional y su correlato en la retención de talento; en su investigación en empresas tecnológicas de China, encontraron que los esquemas de incentivos bien estructurados están fuertemente vinculados con una mayor retención de trabajadores, particularmente aquellos en roles creativos e innovadores,

En esa línea, García y Fernández (2021) estudiaron la relación entre la cultura organizacional y la retención de talento en el contexto de las startups españolas; este trabajo destacó que una cultura que promueve el riesgo calculado y la innovación tiende a tener tasas más altas de retención de empleados, especialmente entre los más jóvenes. Además, un análisis realizado por Smith y Clarkson (2022) en el Reino Unido mostró que la cultura organizacional y la ética empresarial juega un papel crucial en la retención del personal; los autores señalaron que las empresas con altos estándares éticos no solo disfrutan de mejor reputación, sino que también retienen a sus empleados por períodos más largos.

La investigación de Martinez y Lopez (2022) en México abordó directamente la relación entre la cultura organizacional y la retención de talento, pero desde la perspectiva de la diversidad y la inclusión. Sus resultados mostraron que las políticas inclusivas son fundamentales para retener a empleados de diferentes trasfondos y generaciones. Así mismo, el estudio de Thompson et al. (2022) en Australia exploró cómo la percepción del soporte organizacional afecta la decisión de los empleados de permanecer en una empresa. Descubrieron que el soporte percibido, tanto en términos de recursos como emocional, estaba directamente relacionado con la intención de permanecer en la empresa.

El problema central de esta investigación radica en la alta rotación de talento humano observada en dos empresas del sector retail de la ciudad de Guayaquil, fenómeno que incurre en costos significativos y merma la productividad organizacional; teniendo como posibles causas la desalineación de valores personales y organizacionales, y una cultura organizacional que no promueve una gestión adecuada del talento humano. En esa línea la hipótesis de esta investigación plantea que una cultura organizacional bien definida y positiva está directamente relacionada con mayores tasas de retención de talento humano en las empresas de Guayaquil.

La justificación de este estudio radica en la relevancia que tiene la retención de talento para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. En el contexto de Guayaquil, no existen suficientes estudios que aborden de manera comparativa cómo diferentes culturas organizacionales influyen en la permanencia de los empleados. Este vacío en la literatura impide la formulación de estrategias efectivas y adaptadas a las realidades locales.

El objetivo de esta investigación es evaluar cómo la cultura organizacional influye en la retención de talento humano en dos empresas seleccionadas del sector retail de la ciudad de Guayaquil, identificando diferencias clave y similitudes en sus enfoques y estrategias.

2. REVISIÓN LITERARIA

Cultura organizacional

La desalineación de valores entre lo que los empleados valoran individualmente y lo que promueve una organización puede crear conflictos significativos y disonancia en el lugar de trabajo. Cuando los valores personales de un empleado no están en armonía con los valores de la empresa, puede resultar en desmotivación, disminución en la satisfacción laboral y, en última instancia, una mayor probabilidad de que el empleado busque oportunidades en otro lugar. Esta desalineación puede manifestarse en varias formas, desde diferencias en la percepción sobre lo que constituye un comportamiento ético hasta discrepancias en lo que se valora más, como el equilibrio entre la vida laboral y personal, la innovación frente a la tradición, frente a la estructura (Santana et al., 2023).

Además, para Mena (2024) la cultura organizacional juega un papel crucial en la mediación y potencial exacerbación de estos conflictos de valores. Una cultura organizacional fuerte, definida por normas claras, valores compartidos y expectativas comunes, puede ser una fuerza poderosa para la alineación de valores. Sin embargo, si la cultura de la empresa es percibida como impositiva o en conflicto directo con los valores personales de los empleados, puede llevar a un entorno de trabajo tenso y una reducción en la eficacia organizacional. Por ejemplo, en una organización donde la cultura enfatiza fuertemente la competitividad y el rendimiento individual, un empleado que valora la colaboración y el apoyo mutuo puede sentirse alienado y menos comprometido.

Según Grueso (2021), la desalineación de valores no solo afecta la satisfacción del empleado y su compromiso con la organización, sino que también impacta la retención de talento. Los empleados cuyos valores personales no se reflejan en las prácticas y políticas de la organización tienden a experimentar menor lealtad y un vínculo emocional reducido con la empresa. Esto se ve ilustrado en estudios de caso en sectores como la tecnología y la banca, donde las diferencias en la percepción del equilibrio vida-trabajo y la ética corporativa han llevado a tasas significativas de rotación. Teorías como el ajuste persona-organización subrayan que la compatibilidad entre los valores del individuo y los de la organización es crucial para la satisfacción y retención laboral.

Explorando más a fondo, para Quijije et al. (2022), cuando los empleados sienten que sus valores están en sincronía con los de la organización, es más probable que muestren niveles superiores de satisfacción laboral y compromiso. Un estudio en el sector de atención médica reveló que los empleados que percibían una alta congruencia entre sus valores personales de cuidado y servicio y los valores de la organización orientados hacia el paciente tendían a demostrar una dedicación más profunda y una disposición reducida a dejar el empleo. En contraste, en empresas donde predominaba la desalineación, especialmente en cuestiones éticas o de desarrollo profesional, se observaba una propensión mayor a buscar alternativas de empleo.

Por lo tanto, según Baltazar et al. (2022) es esencial para las organizaciones no solo identificar y comunicar claramente sus valores, sino también considerar activamente los valores de sus empleados durante el proceso de contratación y en la gestión continua. Implementar mecanismos para asegurar que los valores personales y organizacionales estén alineados puede incluir encuestas regulares de satisfacción, grupos focales y sesiones de feedback que permitan a los empleados expresar cómo perciben la cultura de la empresa y qué cambios considerarían beneficiosos. Fomentar un entorno donde los valores personales y organizacionales estén alineados no solo mejora la retención, sino que también potencia la moral y la productividad general de la empresa.

Para Taruchain (2023), la cultura organizacional se refiere al conjunto de creencias, comportamientos, normas, prácticas y valores que definen el modo en que se realizan las operaciones en una organización y cómo interactúan sus miembros. Es el ambiente social que moldea las actitudes y el comportamiento de quienes trabajan en una empresa. A lo largo de los años, diversos estudiosos han subrayado la importancia de la cultura organizacional como un factor crítico que influye en el éxito a largo plazo de las organizaciones. Es vista como un elemento vital que puede atraer y retener el talento, impulsar la satisfacción y el compromiso de los empleados, y en última instancia, mejorar el rendimiento global de la empresa.

Además, según Solano-Castro et al. (2023), la cultura organizacional actúa como un mecanismo de control, que guía y forma el comportamiento de los empleados. Funciona tanto de manera explícita a través de reglas y políticas como de manera implícita a través de normas y valores no escritos. En el corazón de una cultura organizacional efectiva y positiva yace la capacidad de alinear los valores de la organización con las expectativas y necesidades de los empleados, facilitando un entorno en el que todos se sienten valorados y parte de un propósito mayor. Esta alineación es crucial porque puede mejorar significativamente la moral y la motivación de los empleados, reduciendo las tasas de rotación y fomentando un entorno de trabajo más productivo.

Dentro de la cultura organizacional, los componentes clave incluyen valores, normas y artefactos. Los valores son los principios fundamentales que guían el comportamiento dentro de la organización y representan las creencias centrales que son importantes para la empresa. Estos valores pueden estar relacionados con la integridad, el servicio al cliente, la innovación, la responsabilidad social, entre otros, y sirven como el esqueleto ético y moral sobre el cual se construyen todas las actividades organizacionales (Bedoya y Quintero, 2023).

Las normas, por otro lado, son las expectativas implícitas o explícitas que regulan el comportamiento de los miembros de la organización. Estas pueden incluir desde normas de vestimenta y conducta profesional hasta normas sobre cómo comunicarse dentro del equipo o con los clientes. Las normas ayudan a mantener un cierto orden y coherencia en la empresa, asegurando que todos los miembros del equipo actúen de manera que refleje los valores y objetivos de la organización. Son especialmente importantes en situaciones de estrés o incertidumbre, donde proporcionan un sentido de familiaridad y estructura que puede ser tranquilizador y motivador para los empleados (Daza et al., 2020).

En esa línea, para Agudelo (2021) los artefactos son los elementos tangibles e intangibles que son visibles y palpables en la vida diaria de la organización y que también comunican aspectos de su cultura. Estos pueden incluir la decoración de las oficinas, los premios, los logotipos, las misiones escritas y las historias de éxito que se comparten. Los artefactos no solo decoran un espacio, sino que también sirven como constantes recordatorios de la identidad de la organización y de lo que valora. La manera en que estos artefactos son percibidos y valorados por los empleados puede tener un impacto significativo en su percepción de la empresa y en su decisión de comprometerse a largo plazo con ella.

Retención de empleados

La retención de empleados es un término utilizado para describir las estrategias y esfuerzos de una organización para mantener a sus trabajadores en sus puestos por períodos prolongados. Este concepto es crucial para las empresas, ya que los costos asociados con la alta rotación de personal pueden ser significativos, incluyendo los gastos de reclutamiento, capacitación de nuevos

empleados y la pérdida de productividad mientras las nuevas contrataciones se adaptan a sus roles. La retención no solo está influenciada por factores económicos, como el salario y los beneficios, sino también por aspectos intangibles relacionados con el ambiente laboral, las oportunidades de desarrollo profesional y la satisfacción en el trabajo (Calle et al., 2024).

En este contexto, para Medina et al. (2023), la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la retención de empleados. Una cultura que alinea los valores de la empresa con las expectativas y necesidades de los empleados puede crear un entorno de trabajo más atractivo y motivador. Por ejemplo, una cultura que promueve el reconocimiento y recompensa el rendimiento no solo mejora la moral de los empleados, sino que también reduce la probabilidad de que busquen nuevas oportunidades laborales. Además, las prácticas culturales que fomentan la inclusión y el respeto mutuo pueden fortalecer los vínculos entre los empleados y la organización, haciendo que sea menos probable que los empleados dejen la empresa.

Una cultura organizacional positiva y bien estructurada es una que claramente comunica sus valores y expectativas a todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de base. Esta claridad no solo ayuda a asegurar que todos los empleados entiendan lo que se espera de ellos, sino que también les muestra cómo su trabajo contribuye al éxito general de la empresa. Al ver su impacto en la organización, los empleados tienden a sentirse más valorados y comprometidos con su trabajo, lo que a su vez puede llevar a una mayor satisfacción laboral. Esta satisfacción es un componente clave de la retención, ya que los empleados satisfechos son menos propensos a buscar empleo en otro lugar (Manrique y Esquivel, 2023).

El compromiso organizacional es otro aspecto significativo que se ve influido por una cultura organizacional efectiva. Este compromiso se refiere al nivel de lealtad y dedicación que un empleado siente hacia su empresa; es una medida de cuán integrados se sienten los empleados con los objetivos y valores de la organización. Una cultura fuerte que celebra los logros, apoya el desarrollo profesional y fomenta un ambiente de trabajo colaborativo puede fortalecer este sentido de compromiso (Barrera y Estrada, 2023).

En esa línea, para Durán y Rojas (2023), una cultura organizacional positiva y bien estructurada actúa como un catalizador para la retención de empleados al influir positivamente en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la lealtad. Estos elementos se entrelazan para crear un ciclo virtuoso en el que una cultura saludable conduce a empleados más comprometidos y satisfechos, quienes a su vez están más inclinados a quedarse con la empresa, contribuyendo así a su estabilidad y éxito continuos. Por lo tanto, las organizaciones que invierten en desarrollar y mantener una cultura organizacional positiva están haciendo una inversión estratégica en su futuro.

Para Agüero y Dávila (2021), los factores culturales en una organización son aquellos elementos que definen cómo se llevan a cabo las interacciones dentro de la empresa, incluyendo los valores, creencias, normas, y costumbres compartidas por los empleados. Estos factores pueden variar considerablemente de una organización a otra, pero siempre influyen en la forma en que los empleados perciben su entorno laboral y cómo se comportan dentro de él. La cultura organizacional abarca aspectos como la ética de trabajo, la estructura jerárquica, el estilo de comunicación y el enfoque hacia la innovación o el riesgo (Esquitino, 2023).

Cuando los factores culturales están bien definidos y alineados con los objetivos de la empresa, pueden actuar como una fuerza unificadora que motiva a los empleados a contribuir de manera efectiva al éxito organizacional. Por el contrario, si existen conflictos o incoherencias dentro de la

cultura organizacional, pueden surgir tensiones que afecten la dinámica del equipo y el rendimiento individual. Aspectos como la comunicación abierta, el reconocimiento del trabajo bien hecho, la equidad en las oportunidades de desarrollo, y el respeto por la diversidad son factores culturales que pueden marcar la diferencia en la forma en que los empleados perciben su experiencia laboral (Román, 2023).

Para Sánchez et al. (2020), la influencia de los factores culturales en la motivación de los empleados es significativa. Un entorno que promueve la innovación, la colaboración y el reconocimiento impulsa a los empleados a participar activamente y a esforzarse por alcanzar sus metas, lo que refuerza su sentido de logro y pertenencia. Por otro lado, una cultura organizacional que no valora la contribución de los empleados o que carece de transparencia puede desmotivar al personal, haciendo que los empleados se sientan desconectados. Las empresas que fomentan una cultura de apoyo y desarrollo continuo, donde los empleados sienten que sus esfuerzos son reconocidos y recompensados, tienden a ver niveles altos de motivación (Guillén, 2021).

Para Arias (2020), la permanencia de los empleados también está estrechamente vinculada con los factores culturales. Cuando los empleados sienten que sus valores personales están alineados con los de la organización y que están trabajando en un ambiente que los apoya y respeta, es más probable que permanezcan en la empresa a largo plazo. La falta de alineación entre los valores personales y los valores organizacionales, así como la falta de reconocimiento o desarrollo profesional, puede llevar a una mayor rotación de personal.

En esa línea, para Hernández (2021), los empleados que no encuentran satisfacción en su entorno laboral son más propensos a buscar otras oportunidades. Por lo tanto, una cultura organizacional que prioriza la motivación, el reconocimiento y el bienestar de los empleados no solo influye en la satisfacción y el rendimiento, sino que también juega un papel clave en la retención de talento, asegurando la estabilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

Las estrategias de retención de talento humano son cruciales para cualquier organización que busque minimizar la rotación y fomentar un ambiente de trabajo estable y productivo. Estas estrategias incluyen una variedad de prácticas y políticas diseñadas para mantener a los empleados comprometidos, satisfechos y leales a la empresa. Las tácticas comunes abarcan desde ofrecer paquetes competitivos de salario y beneficios hasta crear un ambiente laboral positivo y propiciar oportunidades de crecimiento profesional. La retención efectiva también implica entender las necesidades y expectativas de los empleados, lo que requiere un enfoque holístico que considere tanto los aspectos tangibles como los intangibles de la experiencia laboral (Duarte, 2023).

Dentro del marco de la cultura organizacional, para Gutiérrez et al. (2022), las estrategias de retención que se alinean con los valores y la misión de la empresa tienden a ser más efectivas. Esto se debe a que cuando los empleados ven que sus objetivos personales y profesionales resuenan con los de la organización, es más probable que desarrollen un sentido de pertenencia y compromiso a largo plazo. Por ejemplo, una empresa que valora la innovación debería fomentar espacios de trabajo que permitan la experimentación y la creatividad, ofreciendo así a sus empleados oportunidades de involucrarse en proyectos desafiantes y de vanguardia.

Una de las estrategias más eficaces en este contexto es la implementación de programas de reconocimiento y recompensa que reflejen la cultura de la empresa. Estos programas no solo deben premiar los logros excepcionales, sino también reforzar los comportamientos y resultados que están en línea con los valores organizacionales. El reconocimiento puede ser tan simple como

elogios en una reunión de equipo o tan elaborado como ceremonias de premiación anuales. Las recompensas, por otro lado, pueden incluir bonificaciones, promociones, o beneficios adicionales como días de vacaciones extra (Hernández y Durán, 2022).

Además, para Espinel et al. (2022), las oportunidades de desarrollo profesional son componentes clave de la retención de talento humano. Estas oportunidades permiten a los empleados avanzar en sus carreras dentro de la misma empresa, evitando que busquen crecimiento profesional en otro lugar. La formación continua, los programas de mentoría y las vías de ascenso claro son ejemplos de cómo una organización puede integrar el desarrollo profesional en su cultura. Al invertir en el desarrollo de sus empleados, una empresa no solo mejora sus habilidades y competencias, sino que también comunica un mensaje claro de que se valora su crecimiento personal y profesional.

La integración de estas estrategias de retención dentro de la cultura organizacional requiere un compromiso continuo y una evaluación constante de las necesidades y expectativas de los empleados. Las organizaciones que logran alinear sus programas de reconocimiento, recompensas y desarrollo profesional con sus valores culturales no solo logran retener a sus empleados sino que también fortalecen su cultura, creando un ciclo virtuoso de compromiso y lealtad. Así, la retención de empleados se convierte en una estrategia integral que beneficia tanto a la empresa como a su fuerza laboral, promoviendo un entorno de trabajo donde los empleados se sienten verdaderamente valorados y motivados para contribuir al éxito de su organización (Castillo y González, 2022).

Relación de la cultura organizacional y la retención de empleados

La cultura organizacional juega un papel fundamental en la retención de empleados, ya que influye directamente en cómo los trabajadores se sienten dentro de la empresa. Una cultura organizacional sólida, con valores bien definidos y prácticas coherentes, crea un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados y comprometidos. Cuando los empleados perciben que los principios y valores de la organización están alineados con los suyos, es más probable que se mantengan leales y motivados para continuar en la empresa (Rojas y Távara, 2020).

Por otro lado, una cultura organizacional deficiente, donde prevalece la falta de comunicación, el desorden o la falta de reconocimiento, puede aumentar la insatisfacción de los empleados, llevándolos a buscar nuevas oportunidades. Los empleados necesitan sentirse parte de un entorno que promueve el crecimiento, la innovación y el respeto por sus aportes. Si estos elementos no están presentes en la cultura de la organización, la rotación de personal tiende a incrementarse (Mendoza et al., 2020).

Además, las estrategias de retención de empleados que se alinean con la cultura organizacional son más efectivas. Por ejemplo, en una empresa que valora la innovación, ofrecer programas de desarrollo profesional que fomenten la creatividad y el aprendizaje continuo puede motivar a los empleados a permanecer en la organización. De igual manera, en culturas que priorizan el bienestar laboral, los beneficios que promueven el equilibrio entre la vida personal y el trabajo refuerzan el sentido de pertenencia de los empleados (López et al., 2023).

Un factor clave es la percepción de apoyo organizacional. Los empleados que perciben que la empresa se preocupa por su bienestar y desarrollo personal tienden a estar más comprometidos y menos propensos a abandonar la organización. Este sentido de pertenencia se fortalece cuando las políticas de recursos humanos, los sistemas de recompensas y los valores empresariales están alineados con una cultura que promueve el respeto y la confianza mutua (Vela et al., 2023).

En esa línea, según Peña y Villón (2020) la cultura organizacional es un elemento central en la retención de empleados, ya que define el entorno en el que trabajan y sus expectativas. Las empresas que invierten en desarrollar una cultura sólida, que respalde el crecimiento de los empleados y se alinee con sus necesidades y valores, logran reducir la rotación de personal y aumentar la lealtad de su talento humano.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

a. Enfoque.

El enfoque de investigación cuantitativo se centra en la recolección y análisis estadístico de datos numéricos, permitiendo medir y analizar variables específicas de manera objetiva y sistemática. Este enfoque se fundamenta en la aplicación de técnicas de investigación estructuradas como encuestas, cuestionarios y análisis de bases de datos, con el propósito de cuantificar fenómenos y establecer relaciones entre variables mediante procedimientos matemáticos y estadísticos. A través del enfoque cuantitativo, los investigadores buscan generalizar los resultados obtenidos a una población más amplia a partir de una muestra representativa, proporcionando así evidencia empírica para validar hipótesis y responder a preguntas de investigación (Hernández et al., 2023).

En el contexto del presente estudio sobre la influencia de la cultura organizacional en la retención de talento humano, el enfoque cuantitativo se justifica por su capacidad para medir con precisión indicadores clave como las tasas de rotación de personal, los niveles de satisfacción laboral y los índices de permanencia en dos empresas del sector retail en Guayaquil. Para ello, se utilizarán encuestas estructuradas dirigidas a los empleados de ambas empresas, permitiendo recolectar datos numéricos estandarizados y comparables.

Adicionalmente, se llevará a cabo un análisis estadístico de los registros internos de recursos humanos, lo que facilitará la identificación de patrones, correlaciones y diferencias entre las culturas organizacionales de las dos empresas evaluadas. Este enfoque posibilita una evaluación objetiva que respalda la formulación de conclusiones basadas en datos verificables.

El uso exclusivo del enfoque cuantitativo en este estudio garantiza la obtención de resultados sólidos y replicables, fundamentales para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano. Al limitar la investigación a métodos cuantitativos, se busca reducir el sesgo subjetivo y asegurar que las recomendaciones finales se basen en datos estadísticos confiables. La objetividad proporcionada por este enfoque es especialmente relevante en investigaciones comparativas como la presente, ya que permite identificar diferencias significativas en las estrategias de retención de talento y en las culturas organizacionales.

b. Diseño y tipo de estudio y de investigación.

El diseño y tipo de estudio para este trabajo se basan en un enfoque no experimental y descriptivo, adecuado para observar y analizar las variables tal como se presentan en su entorno natural, sin intervención directa del investigador. Este enfoque permite obtener una visión objetiva de la influencia de la cultura organizacional en la retención de talento humano en dos empresas del sector retail en Guayaquil. El propósito es analizar las prácticas organizacionales, las políticas de

recursos humanos y los resultados relacionados con la permanencia de los empleados, describiendo relaciones entre variables sin alterar la dinámica interna de las empresas (Calizaya, 2020).

El estudio se desarrolla bajo un diseño transversal, lo que implica la recolección de datos en un único momento en el tiempo. Este tipo de diseño es ideal para evaluar y comparar las características actuales de las culturas organizacionales de ambas empresas y su impacto en la retención de talento. El enfoque transversal proporciona una "fotografía" del estado actual de las empresas, permitiendo identificar diferencias y similitudes en sus estrategias de gestión sin necesidad de un seguimiento prolongado. Esto facilita la formulación de recomendaciones concretas y aplicables en un contexto operativo (Sampieri et al., 2023)

Este trabajo se enmarca en una investigación aplicada, enfocada en resolver un problema específico dentro de las organizaciones estudiadas mediante la propuesta de mejoras basadas en los datos obtenidos. La investigación aplicada se orienta hacia la obtención de resultados prácticos que puedan ser implementados para optimizar la gestión del talento humano, lo que convierte este estudio en una herramienta valiosa para la toma de decisiones estratégicas. Las recomendaciones se fundamentarán en las mejores prácticas identificadas durante el análisis comparativo, con el objetivo de mejorar la estabilidad laboral y la sostenibilidad organizacional.

Finalmente, la metodología de este estudio contempla la aplicación de encuestas estructuradas para la recolección de datos cuantitativos, dirigidas tanto a empleados como a directivos de las dos empresas seleccionadas. Estas encuestas permitió obtener indicadores clave sobre la satisfacción, la cultura organizacional y la retención del personal. Los datos recolectados fueron procesados y analizados mediante técnicas estadísticas, lo que garantizará que los resultados sean válidos y confiables para la formulación de propuestas de mejora basadas en evidencia.

c. Técnicas e instrumento de evaluación.

Las técnicas e instrumentos de evaluación en este estudio se centran exclusivamente en la aplicación de encuestas estructuradas, una herramienta esencial en investigaciones cuantitativas. La encuesta se selecciona como técnica principal debido a su capacidad para recopilar información estandarizada y medible, lo que facilita el análisis estadístico de las variables relacionadas con la cultura organizacional y la retención de talento humano en las empresas del sector retail en Guayaquil. Esta técnica es particularmente adecuada para obtener datos directos de los empleados, permitiendo medir su nivel de satisfacción, percepción de la cultura organizacional y la influencia de esta en su decisión de permanecer en la organización.

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado, diseñado con preguntas cerradas que se formularán en escala Likert. Esta escala permitió captar la percepción de los empleados sobre diversos aspectos de la cultura organizacional, como los valores, las normas y las políticas de reconocimiento, así como evaluar su satisfacción laboral y compromiso con la empresa. La estructuración del cuestionario garantiza la uniformidad en las respuestas, facilitando la comparación entre las dos empresas analizadas y permitiendo obtener resultados cuantificables que puedan ser analizados estadísticamente.

La aplicación de la encuesta se realizará de manera presencial y, en algunos casos, a través de medios digitales para asegurar una mayor participación de los empleados, adaptándose a sus horarios y disponibilidad. La encuesta estará dirigida a una muestra representativa de trabajadores de diferentes niveles jerárquicos en ambas empresas, permitiendo evaluar cómo la cultura

organizacional afecta a empleados en distintos roles. Además, se garantizará la confidencialidad de las respuestas para fomentar la honestidad y precisión en las opiniones de los participantes, asegurando así la calidad de los datos recolectados.

El análisis de los datos obtenidos mediante la encuesta se llevará a cabo utilizando software estadístico SPSS, lo que permitió identificar patrones, correlaciones y diferencias significativas en las percepciones de los empleados de las dos empresas. Este análisis proporcionará evidencia empírica sobre la relación entre la cultura organizacional y la retención de talento humano, permitiendo formular recomendaciones específicas para mejorar la gestión del talento en las organizaciones evaluadas. La utilización de encuestas como única técnica garantiza un enfoque coherente y centrado en la obtención de resultados objetivos, alineados con los objetivos del estudio.

d. Descripción: de los constructos y el teórico. Población y muestra.

La descripción de los constructos y el marco teórico en esta investigación se centra en dos conceptos fundamentales: la cultura organizacional y la retención de talento humano. La cultura organizacional se define como el conjunto de creencias, valores, normas y prácticas que moldean el comportamiento en una organización, influyendo en cómo los empleados perciben su ambiente laboral y sus relaciones internas (Castro y Delgado, 2020). Por otro lado, la retención de talento humano se entiende como las estrategias y políticas diseñadas por una empresa para asegurar que los empleados permanezcan en la organización a largo plazo, evitando la rotación excesiva y fortaleciendo la estabilidad laboral (López-Carlón et al., 2023).

La población del estudio está conformada por todos los empleados de dos empresas del sector retail en Guayaquil, quienes ocupan distintos niveles jerárquicos y trabajan en diversas áreas dentro de cada organización. Esta población representa el universo relevante para el análisis, ya que todos los empleados están expuestos a las políticas organizacionales y las prácticas de gestión del talento de sus respectivas empresas. La evaluación de esta población permitió identificar la influencia directa de la cultura organizacional en la retención del talento humano, proporcionando información relevante para comprender las dinámicas laborales en el sector.

La muestra del estudio fue un subconjunto representativo de la población, compuesto por aproximadamente 50 empleados de cada una de las dos empresas, dando un total de 100 participantes. La selección se realizará mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, eligiendo a los empleados que estén disponibles y dispuestos a participar. Esta metodología, aunque no busca una representatividad estadística perfecta, permitió recolectar datos de manera eficiente, asegurando que los participantes proporcionen información relevante y valiosa sobre su percepción de la cultura organizacional y su impacto en la retención.

Los criterios de inclusión establecen las características que los participantes deben cumplir para ser considerados en el estudio, garantizando que los datos recolectados sean relevantes y coherentes con los objetivos de la investigación. En este trabajo, los empleados seleccionados deben estar activos en una de las dos empresas del sector retail de Guayaquil al momento de la encuesta, lo que asegura que sus respuestas reflejen las experiencias actuales dentro de la organización. Además, se considerará únicamente a aquellos con una antigüedad mínima de seis meses, con el fin de garantizar que los participantes tengan el tiempo suficiente para familiarizarse con la cultura organizacional y las políticas de gestión de talento humano.

Otro criterio relevante es que los participantes podrán pertenecer a cualquier nivel jerárquico, desde operativos hasta directivos, lo que permitió obtener una visión amplia y comparativa sobre cómo diferentes grupos perciben la cultura organizacional y las estrategias de retención. Esta diversidad de puntos de vista es fundamental para identificar variaciones en la percepción de los empleados según su rol dentro de la estructura organizativa. Asimismo, se requerirá que los participantes estén disponibles y den su consentimiento voluntario para responder las encuestas, garantizando la ética y transparencia en el proceso de recolección de datos.

Por otro lado, los criterios de exclusión definirán las situaciones que impedirán la participación de ciertos empleados, evitando así posibles sesgos que afecten la fiabilidad de los resultados. No se incluirá a empleados con menos de seis meses de antigüedad, ya que su escasa experiencia en la empresa podría limitar su percepción objetiva sobre la cultura organizacional. Asimismo, se excluyó a los trabajadores que se encuentren en procesos de desvinculación por renuncia o despido, pues su situación podría influir negativamente en sus respuestas, distorsionando los hallazgos del estudio.

Finalmente, se excluyeron a los empleados que se encuentren en licencias prolongadas (como permisos médicos o de maternidad), ya que su ausencia puede afectar su percepción de las políticas actuales de la organización. También se considerarán fuera del estudio a aquellos empleados que no estén disponibles o no den su consentimiento para participar en las encuestas, asegurando que solo se obtengan datos de personas dispuestas a colaborar de manera voluntaria. Estos criterios de inclusión y exclusión contribuyen a la obtención de información precisa y relevante, evitando respuestas que podrían sesgar los resultados y garantizando la calidad de los datos para alcanzar los objetivos de la investigación.

Este enfoque garantiza un equilibrio entre la cantidad de participantes y la diversidad de experiencias recolectadas, lo que enriquecerá el análisis de los datos. El uso de encuestas estructuradas permitió obtener una visión amplia y comparativa entre ambas empresas, proporcionando evidencia empírica sólida para identificar similitudes y diferencias en las estrategias organizacionales y sus efectos en la retención de talento. La combinación de un diseño de muestra flexible con técnicas de recolección estandarizadas asegura que los resultados obtenidos fueron confiables y útiles para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano.

e. Dimensiones y criterios y escala de los constructos.

La metodología empleada en el estudio consideró las dimensiones de cultura organizacional y retención de talento humano, evaluadas mediante una encuesta basada en un diseño teórico sustentado en los modelos de ajuste persona-organización (Bedoya, 2023). Los constructos fueron medidos a través de una escala tipo Likert de cinco puntos, que permitió evaluar la percepción de los empleados sobre aspectos como liderazgo, clima laboral y oportunidades de desarrollo profesional (Durán, 2023). Este enfoque cuantitativo facilitó el análisis de las relaciones entre la cultura organizacional y los niveles de compromiso de los empleados, elementos fundamentales para la estabilidad laboral (Hernández, 2022).

4. RESULTADOS

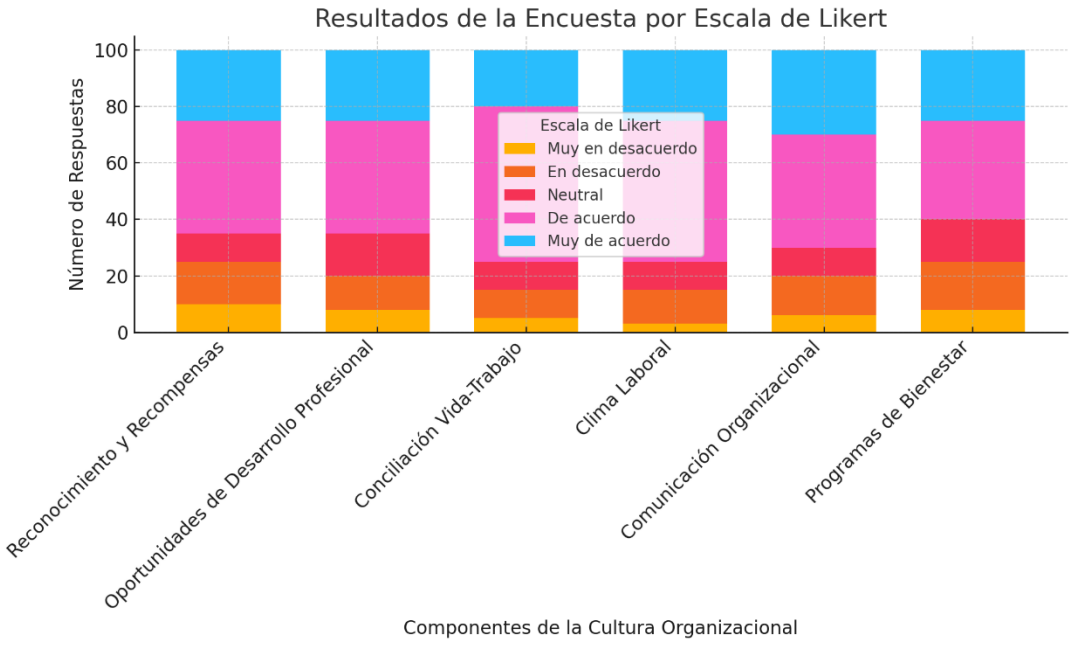
4.1. Componentes clave de la cultura organizacional en ambas empresas y cómo estos contribuyen a la retención o pérdida de talento.

Tabla 1.
Componentes clave de la cultura organizacional

Componente de la Cultura Organizacional	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
Reconocimiento y Recompensas	10	15	10	40	25	100
El sistema de recompensas es justo y transparente.	5	10	15	50	20	100
Recibo reconocimiento adecuado por mi desempeño.	10	15	15	45	15	100
Oportunidades de Desarrollo Profesional	8	12	15	40	25	100
La empresa ofrece oportunidades de crecimiento.	7	10	20	45	18	100
Acceso a programas de capacitación.	8	10	15	40	27	100
Conciliación Vida-Trabajo	5	10	10	55	20	100
Buen equilibrio entre vida laboral y personal.	6	9	10	50	25	100
Flexibilidad en los horarios de trabajo.	4	11	10	55	20	100
Clima Laboral	3	12	10	50	25	100
Ambiente colaborativo y de apoyo.	5	10	10	55	20	100
Apoyo de compañeros y supervisores.	4	10	12	50	24	100
Comunicación Organizacional	6	14	10	40	30	100
Comunicación clara y bidireccional.	7	12	11	45	25	100
Retroalimentación frecuente y constructiva.	5	15	10	40	30	100
Programas de Bienestar	8	17	15	35	25	100
Preocupación por bienestar físico y mental.	7	18	15	35	25	100
Programas de bienestar que satisfacen mis necesidades.	9	16	14	36	25	100

Nota: En esta tabla se observa los resultados de la encuesta sobre los componentes clave de la cultura organizacional en ambas empresas.

Figura 1.
Componentes clave de la cultura organizacional



Nota: En esta figuras se observa los resultados de la encuesta sobre los componentes clave de la cultura organizacional en ambas empresas.

Los resultados muestran una percepción generalmente positiva de los empleados sobre los componentes de la cultura organizacional, especialmente en "Conciliación Vida-Trabajo" y "Comunicación Organizacional", donde la mayoría de las respuestas se concentran en "De acuerdo" y "Muy de acuerdo". Sin embargo, existen áreas de mejora, como "Programas de Bienestar" y "Reconocimiento y Recompensas", que presentan más respuestas en las categorías de "Muy en desacuerdo" y "En desacuerdo". Esto sugiere que, aunque algunos aspectos de la cultura organizacional son bien valorados, ciertos componentes podrían beneficiarse de una revisión y mejora para fortalecer la satisfacción y la retención de talento.

Tabla 2.
Análisis de los componentes clave de la cultura organizacional

Componente de la Cultura Organizacional	Empresa A	Contribución a la Retención/Pérdida de Talento en Empresa A	Empresa B	Contribución a la Retención/Pérdida de Talento en Empresa B
Valores Organizacionales	Alta coherencia entre valores organizacionales y prácticas diarias	Contribuye a una alta retención de talento; los empleados sienten que sus valores personales están alineados con los de la empresa.	Baja coherencia y comunicación de valores poco clara	Contribuye a una pérdida de talento; los empleados experimentan desconexión con los valores organizacionales.

Componente de la Cultura Organizacional	Empresa A	Contribución a la Retención/Pérdida de Talento en Empresa A	Empresa B	Contribución a la Retención/Pérdida de Talento en Empresa B
Clima Laboral	Colaborativo y positivo	Aumenta la retención; el ambiente de trabajo amigable promueve el compromiso y la lealtad.	Competitivo y tenso	Incrementa la rotación de personal; el estrés y la competitividad excesiva generan insatisfacción laboral.
Liderazgo y Estilo de Gestión	Líderes accesibles y participativos	Fomenta la retención al generar un sentido de pertenencia; los empleados sienten apoyo y reconocimiento de sus superiores.	Liderazgo jerárquico y distante	Aumenta la pérdida de talento; la falta de cercanía y apoyo por parte de los líderes hace que los empleados se sientan poco valorados.
Comunicación Organizacional	Abierta y bidireccional	Contribuye a la retención; la comunicación clara permite que los empleados comprendan la visión de la empresa y sientan que sus opiniones son valoradas.	Unidireccional y limitada	Promueve la pérdida de talento; la falta de comunicación efectiva genera incertidumbre y desmotivación.
Reconocimiento y Recompensas	Sistema estructurado y transparente	Aumenta la retención; los empleados perciben justicia y valoran las oportunidades de reconocimiento y avance profesional.	Reconocimientos poco frecuentes y sin criterios claros	Contribuye a la pérdida de talento; los empleados consideran que su esfuerzo no es valorado adecuadamente.
Oportunidades de Desarrollo Profesional	Amplias oportunidades de capacitación y promoción	Fomenta la retención de talento; los empleados visualizan una trayectoria de crecimiento dentro de la empresa.	Escasas oportunidades de crecimiento	Contribuye a la pérdida de talento; los empleados no ven posibilidades de avanzar en sus carreras dentro de la empresa.
Equilibrio Vida-Trabajo	Flexibilidad y apoyo para conciliación laboral y personal	Aumenta la retención; los empleados valoran el equilibrio y	Escaso apoyo en conciliación vida-trabajo	Genera rotación de personal; los empleados se sienten presionados

Componente de la Cultura Organizacional	Empresa A	Contribución a la Retención/Pérdida de Talento en Empresa A	Empresa B	Contribución a la Retención/Pérdida de Talento en Empresa B
		permanecen leales a la empresa.		por la falta de flexibilidad.
Innovación y Creatividad	Fomento de la creatividad y apertura a nuevas ideas	Retención positiva; los empleados perciben un ambiente dinámico y estimulante que valora sus aportes.	Limitación en innovación y rigidez en procesos	Incrementa la pérdida de talento; la falta de innovación desmotiva a los empleados.

Nota: En esta tabla se observa los componentes clave de la cultura organizacional en ambas empresas y cómo estos contribuyen a la retención o pérdida de talento

Los componentes clave de la cultura organizacional en las dos empresas seleccionadas para este estudio muestran diferencias significativas que influyen directamente en la retención o pérdida de talento humano. En Empresa A, los valores organizacionales están claramente definidos y son coherentes con las prácticas diarias, lo que genera una alineación entre los valores personales de los empleados y los de la organización. Este factor contribuye a un sentido de pertenencia y lealtad que reduce la rotación de personal. Además, el clima laboral en Empresa A es colaborativo y positivo, fortaleciendo la motivación y el compromiso de los empleados con su entorno laboral, mientras que en Empresa B, el clima es competitivo y tenso.

El estilo de liderazgo y la comunicación también son aspectos fundamentales que diferencian a ambas empresas en cuanto a la retención de talento. En Empresa A, los líderes son accesibles y participativos, promoviendo un ambiente de apoyo donde los empleados se sienten valorados y respaldados. Esta percepción refuerza la permanencia en la empresa. En cambio, en Empresa B, el estilo de liderazgo es jerárquico y distante, lo cual limita el apoyo y genera una percepción de falta de reconocimiento, impulsando a los empleados a buscar oportunidades en otras organizaciones. Además, la comunicación abierta y bidireccional en Empresa A permite que los empleados comprendan y compartan la visión organizacional, lo que refuerza el compromiso.

Por otro lado, el reconocimiento, las recompensas y las oportunidades de desarrollo profesional marcan una diferencia notable en la retención de talento entre ambas empresas. En Empresa A, el sistema de recompensas es claro y justo, promoviendo un sentido de equidad que motiva a los empleados a continuar en la empresa. También se ofrece una amplia gama de oportunidades de crecimiento profesional, lo que permite a los empleados visualizar una trayectoria de desarrollo interno. Sin embargo, en Empresa B, el reconocimiento es poco frecuente y carece de criterios claros, y las oportunidades de desarrollo son limitadas, lo cual disminuye el compromiso y aumenta la rotación.

La falta de apoyo en la conciliación entre vida laboral y personal en Empresa B contrasta con la flexibilidad de Empresa A, donde los empleados valoran el equilibrio proporcionado, aumentando así su permanencia. Estos componentes culturales refuerzan que una cultura organizacional

positiva y alineada con las necesidades de los empleados es clave para la retención de talento en una organización.

4.2. Comparativa de las estrategias de retención de talento humano implementadas en las dos empresas y su efectividad en relación con sus respectivas culturas organizacionales.

Tabla 3.
Comparativa de las estrategias de retención de talento humano

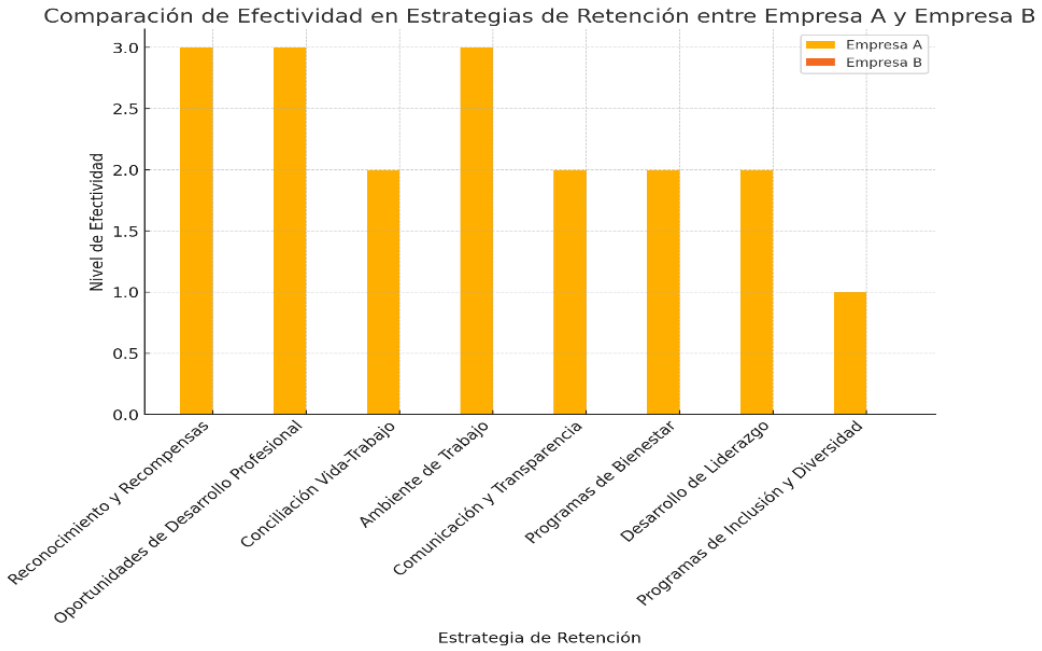
Estrategia de Retención	Empresa A	Efectividad en Empresa A	Empresa B	Efectividad en Empresa B
Reconocimiento y Recompensas	Sistema de reconocimiento estructurado y transparente	Alta efectividad: Los empleados se sienten valorados y motivados, lo que contribuye a una baja rotación de personal.	Reconocimientos esporádicos y sin criterios claros	Baja efectividad: La falta de consistencia en el reconocimiento genera insatisfacción y alta rotación.
Oportunidades de Desarrollo Profesional	Programa de capacitación y promociones internas	Muy efectiva: La empresa facilita el crecimiento interno, lo que fortalece el compromiso y la lealtad de los empleados.	Capacitación limitada y sin un plan claro de ascensos	Baja efectividad: La falta de oportunidades de crecimiento impulsa a los empleados a buscar otras opciones.
Conciliación Vida-Trabajo	Políticas flexibles que permiten un balance adecuado	Efectiva: Los empleados valoran el equilibrio entre su vida personal y laboral, lo que contribuye a su permanencia.	Flexibilidad limitada en horarios y carga laboral elevada	Baja efectividad: La falta de apoyo para conciliar vida-trabajo incrementa la rotación por agotamiento.
Ambiente de Trabajo	Cultura colaborativa y de apoyo entre equipos	Alta efectividad: Fomenta un entorno de trabajo positivo y motivador, reforzando el compromiso y la retención de personal.	Cultura competitiva y ambiente de alta presión	Baja efectividad: El ambiente competitivo y tenso incrementa el estrés y la rotación de personal.
Comunicación y Transparencia	Comunicación bidireccional y accesibilidad a líderes	Efectiva: Los empleados se sienten escuchados y alineados con la visión organizacional, aumentando su compromiso.	Comunicación unidireccional y poca retroalimentación	Baja efectividad: La falta de transparencia genera desmotivación y sensación de desconexión con la empresa.
Programas de Bienestar	Programas de bienestar físico y mental integrados	Efectiva: La empresa demuestra preocupación por el bienestar integral del empleado, lo que mejora la retención.	Ausencia de programas de bienestar	Baja efectividad: La falta de apoyo al bienestar disminuye el compromiso y fomenta la rotación.

Estrategia de Retención	Empresa A	Efectividad en Empresa A	Empresa B	Efectividad en Empresa B
Desarrollo de Liderazgo	Capacitación continua en liderazgo para mandos medios	Efectiva: Los líderes participan en capacitaciones que fortalecen el apoyo al personal y mejoran el ambiente laboral.	Liderazgo jerárquico sin desarrollo profesional	Baja efectividad: La falta de formación en liderazgo limita el apoyo a los empleados y aumenta la rotación.
Programas de Inclusión y Diversidad	Políticas de inclusión que fomentan un ambiente inclusivo	Moderadamente efectiva: Aunque es valorada, no todos los empleados perciben impacto directo en su satisfacción.	Ausencia de políticas de inclusión	Baja efectividad: La falta de inclusión contribuye a una percepción negativa de la cultura organizacional.

Nota: En esta tablas se observa la comparativa de las estrategias de retención de talento humano.

La comparación entre las estrategias de retención de talento humano en Empresa A y Empresa B revela diferencias significativas que afectan directamente la efectividad de estas políticas en relación con sus culturas organizacionales. En Empresa A, las estrategias de retención están bien estructuradas y alineadas con una cultura organizacional que promueve el bienestar, el reconocimiento y el desarrollo de los empleados. Estas políticas incluyen un sistema de reconocimiento y recompensas transparente, oportunidades de crecimiento profesional, programas de bienestar físico y mental, y flexibilidad para lograr un equilibrio entre vida y trabajo.

Figura 2.
Comparativa de las estrategias de retención de talento humano



Nota: En esta tablas se observa la comparativa de las estrategias de retención de talento humano.

La cultura en Empresa A es colaborativa y abierta, con líderes accesibles que apoyan el desarrollo personal y profesional de sus equipos. Como resultado, estas estrategias de retención son altamente efectivas, promoviendo una fuerte lealtad y motivación entre los empleados y logrando una baja rotación de personal. Por el contrario, Empresa B muestra una cultura organizacional más competitiva y jerárquica, con un enfoque en el rendimiento individual sobre el trabajo en equipo.

En esta empresa, las estrategias de retención de talento no están bien desarrolladas ni alineadas con las necesidades de los empleados, ya que no se cuenta con políticas claras de reconocimiento o de oportunidades de desarrollo profesional. Además, la empresa carece de programas de bienestar, y la flexibilidad para el equilibrio entre vida laboral y personal es limitada, lo cual genera insatisfacción entre los empleados. La comunicación en Empresa B tiende a ser unidireccional y jerárquica, lo que contribuye a una percepción de desconexión entre los empleados y la organización.

En consecuencia, estas estrategias tienen baja efectividad en la retención de talento, y los empleados tienden a buscar oportunidades en otras empresas donde sus necesidades de reconocimiento, desarrollo y equilibrio puedan ser mejor satisfechas. La comparación demuestra que las estrategias de retención son más efectivas cuando se alinean con una cultura organizacional que respalda y valora a los empleados en múltiples aspectos, no solo en su rendimiento. En Empresa A, esta alineación facilita la creación de un ambiente positivo que retiene a los empleados, mientras que en Empresa B, la falta de coherencia entre las estrategias de retención y la cultura organizacional promueve una alta rotación.

Esta diferencia sugiere que una cultura organizacional que fomente el apoyo, la comunicación abierta y el desarrollo de sus empleados es fundamental para el éxito de las políticas de retención, y que estas deben adaptarse a las características y valores de cada organización para maximizar su efectividad.

4.3. Identificación y propuesta de recomendaciones de mejora basadas en las mejores prácticas observadas en las empresas estudiadas para optimizar la retención de talento.

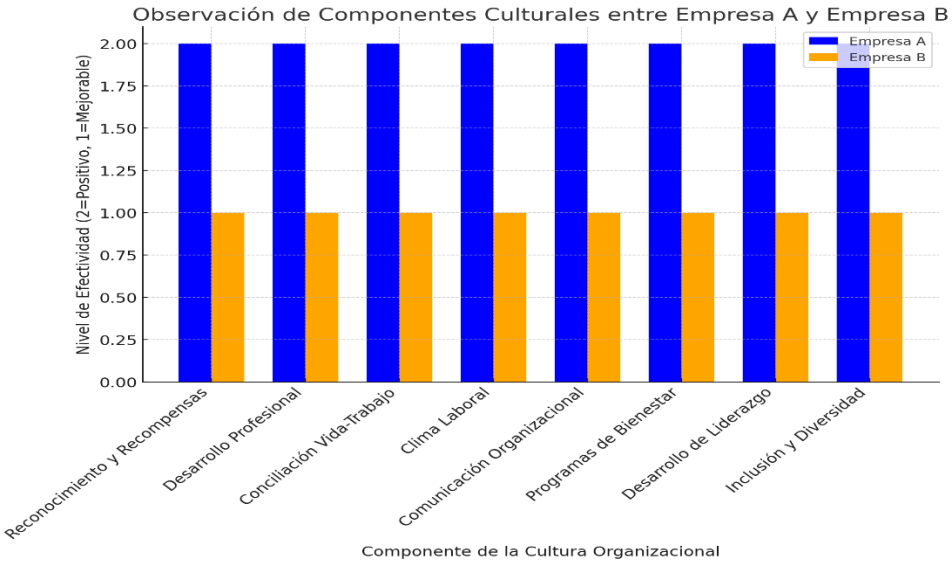
Tabla 4.
Propuesta de recomendaciones

Componente de la Cultura Organizacional	Observación en Empresa A	Observación en Empresa B	Recomendación de Mejora	Justificación de la Recomendación
Reconocimiento y Recompensas	Sistema de recompensas claro y justo.	Reconocimientos esporádicos y poco claros.	Implementar un sistema estructurado de reconocimiento y recompensas en Empresa B.	Un sistema claro de recompensas genera satisfacción y sentido de justicia, reduciendo la rotación.
Desarrollo Profesional	Amplias oportunidades de capacitación y ascensos.	Oportunidades de desarrollo profesional limitadas.	Crear programas de desarrollo de carrera y capacitación continua en Empresa B.	Los empleados valoran las oportunidades de crecimiento y es menos probable que abandonen la empresa.

Componente de la Cultura Organizacional	Observación en Empresa A	Observación en Empresa B	Recomendación de Mejora	Justificación de la Recomendación
Conciliación Vida-Trabajo	Políticas flexibles que permiten balance vida-trabajo.	Escasa flexibilidad para conciliación laboral y personal.	Introducir políticas de horario flexible y opciones de teletrabajo en Empresa B.	El equilibrio entre la vida laboral y personal mejora la satisfacción y la retención del talento.
Clima Laboral	Ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo.	Cultura competitiva y de alta presión.	Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo en Empresa B mediante talleres de integración y trabajo en equipo.	Un clima colaborativo reduce el estrés y aumenta el compromiso de los empleados.
Comunicación Organizacional	Comunicación abierta y bidireccional.	Comunicación unidireccional y jerárquica.	Establecer canales de comunicación bidireccional y promover retroalimentación frecuente en Empresa B.	La comunicación efectiva fortalece la conexión de los empleados con la visión organizacional.
Programas de Bienestar	Programas de bienestar físico y mental integrados.	Ausencia de programas de bienestar.	Implementar programas de bienestar en Empresa B que incluyan actividades físicas y de apoyo emocional.	El bienestar físico y mental de los empleados es crucial para su permanencia en la empresa.
Desarrollo de Liderazgo	Líderes accesibles y formados en habilidades de gestión.	Liderazgo jerárquico sin capacitación en habilidades blandas.	Invertir en programas de desarrollo de liderazgo en Empresa B, con enfoque en habilidades de comunicación y empatía.	Un liderazgo efectivo y cercano mejora la satisfacción y la retención de los empleados.
Inclusión y Diversidad	Ambiente inclusivo con políticas de diversidad.	Ausencia de políticas de inclusión y diversidad.	Establecer políticas de inclusión y diversidad en Empresa B para promover un ambiente de respeto.	La inclusión fomenta un entorno de respeto y aumenta la satisfacción de los empleados.

Nota: *En esta tablas se observa la propuesta de recomendaciones.*

Figura 3.
Propuesta de recomendaciones



Nota: *En esta tablas se observa la propuesta de recomendaciones.*

La identificación de las áreas de mejora en las estrategias de retención de talento en Empresa B, en comparación con las prácticas efectivas observadas en Empresa A, revela oportunidades significativas para fortalecer la cultura organizacional y reducir la rotación de personal. En Empresa A, se identifican políticas estructuradas de reconocimiento y recompensas, que los empleados perciben como justas y motivadoras. En cambio, en Empresa B, la falta de claridad en el reconocimiento limita la percepción de valor entre los empleados, lo que incrementa la rotación. Por lo tanto, se recomienda la implementación de un sistema de recompensas estructurado y transparente en Empresa B, que permita reconocer y recompensar el esfuerzo y los logros.

Además, Empresa A cuenta con amplias oportunidades de desarrollo profesional, incluyendo programas de capacitación y promoción interna, lo cual fomenta un sentido de crecimiento y compromiso. En Empresa B, en cambio, las oportunidades de desarrollo son limitadas, lo que lleva a los empleados a buscar crecimiento fuera de la empresa. Se sugiere que Empresa B implemente programas de desarrollo profesional y un plan de carrera claro que permita a los empleados visualizar un futuro en la organización. Igualmente importante es la flexibilidad laboral: mientras que Empresa A apoya la conciliación de la vida laboral y personal a través de políticas de flexibilidad, Empresa B presenta una estructura rígida que dificulta este equilibrio.

Finalmente, se observa que la cultura organizacional colaborativa de Empresa A, con una comunicación abierta y un liderazgo accesible, genera un ambiente de trabajo positivo y motivador. Empresa B, con una comunicación jerárquica y una cultura competitiva, presenta una mayor rotación de personal. Para mejorar esta situación, se recomienda que Empresa B desarrolle un programa de liderazgo que fomente habilidades blandas en sus líderes y establezca canales de comunicación bidireccionales, donde los empleados puedan expresar sus opiniones y recibir retroalimentación frecuente.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se observa que la Empresa A presenta una cultura organizacional que promueve la transparencia, el desarrollo profesional y el reconocimiento, lo que fomenta un ambiente laboral positivo que facilita la retención de empleados. Por otro lado, la Empresa B, con una comunicación jerárquica y un sistema limitado de reconocimiento, experimenta altos índices de rotación, evidenciando la desconexión entre las necesidades de los empleados y las políticas organizacionales. Nguyen et al. (2020) destacan que una cultura organizacional abierta y participativa eleva la satisfacción y el compromiso, en línea con lo observado en la Empresa A, donde los empleados perciben un entorno alineado con sus expectativas.

De igual manera, los sistemas de recompensa claros y estructurados en la Empresa A son valorados por los empleados, incrementando su permanencia, mientras que en la Empresa B, la falta de incentivos adecuados fomenta la rotación. Zhou y George (2021) subrayan que los esquemas de recompensa bien diseñados son clave para retener a trabajadores creativos e innovadores, lo que coincide con los resultados observados, reafirmando la importancia de un sistema equitativo de incentivos.

Además, la apertura a la innovación en la Empresa A, percibida como un elemento clave para la motivación de los empleados, contrasta con la rigidez de la Empresa B, que desalienta la creatividad y contribuye a la pérdida de talento. García y Fernández (2021) identifican que una cultura que fomenta el riesgo calculado y la innovación retiene especialmente a los empleados jóvenes, apoyando las ventajas competitivas de una organización con visión de futuro.

Por otro lado, el liderazgo accesible y el apoyo percibido en la Empresa A incrementan el compromiso y la motivación, elementos ausentes en la Empresa B, donde la falta de empatía en el liderazgo genera descontento. Thompson et al. (2022) destacan que el soporte emocional y profesional influye directamente en la decisión de los empleados de permanecer en una empresa, lo cual resalta la necesidad de líderes capacitados en habilidades blandas.

Así mismo, la coherencia entre los valores organizacionales y personales en la Empresa A promueve un sentido de pertenencia entre los empleados, mientras que en la Empresa B la desconexión de valores incrementa la rotación. Santana et al. (2023) confirman que el ajuste entre valores personales y organizacionales es fundamental para la satisfacción y permanencia laboral, subrayando la importancia de alinear políticas culturales con las expectativas del talento humano.

En este estudio se percibe que la Empresa A, al tener una cultura bien definida, logra reducir conflictos y fomentar la cohesión entre los empleados, contribuyendo a la retención del talento. Por otro lado, en la Empresa B, la falta de alineación cultural incrementa la insatisfacción y la rotación, destacando la necesidad de una cultura organizacional cohesionada. Mena (2024) sostiene que una cultura sólida puede mediar en conflictos de valores y mejorar la estabilidad laboral, lo que se refleja en los resultados obtenidos en la Empresa A.

Además, se observa que los empleados de la Empresa A, donde existe una alta congruencia entre los valores organizacionales y personales, muestran un mayor compromiso y lealtad en comparación con los de la Empresa B, que perciben desconexión con la cultura organizacional. Este hallazgo subraya la importancia de alinear los valores de la organización con los de su

personal. Quijije et al. (2022) destacan que esta congruencia incrementa la satisfacción y compromiso, lo que reafirma la relevancia de esta práctica para fortalecer la retención del talento.

Los resultados también revelan que una cultura organizacional alineada con los valores de los empleados es un factor clave para mejorar la permanencia en la empresa. Sin embargo, en sectores industriales, Ruiz y Delgado (2021) argumentan que los beneficios económicos competitivos también juegan un rol significativo en la retención, sugiriendo que los incentivos financieros pueden complementar una cultura organizacional positiva, especialmente en contextos manufactureros.

De manera similar, se identifica que la flexibilidad laboral y las oportunidades de desarrollo profesional contribuyen a la retención en la Empresa A, donde los empleados valoran estas características. Mejía et al. (2022) concluyen que la flexibilidad y el aprendizaje continuo son prioritarios, especialmente para empleados jóvenes, lo cual coincide con los hallazgos obtenidos, destacando la relevancia de estas prácticas en culturas organizacionales dinámicas.

En ese aspecto, la investigación refuerza que una cultura organizacional estructurada, que alinee valores, ofrezca flexibilidad y fomente el desarrollo profesional, es esencial para retener talento. Estos resultados coinciden con estudios previos, que resaltan la importancia de una cultura inclusiva complementada con incentivos financieros y políticas flexibles, dependiendo del contexto y del sector empresarial.

Los resultados evidencian que la cultura competitiva y de alta exigencia en la Empresa B genera un incremento en la rotación debido a la falta de un sistema de apoyo y reconocimiento. Esta observación coincide con Rodríguez y Cáceres (2023), quienes argumentan que culturas organizacionales orientadas exclusivamente hacia la competitividad deben equilibrarse con políticas que promuevan el bienestar y reconocimiento de los empleados para evitar una elevada rotación. Asimismo, García y Fernández (2021) subrayan que una comunicación deficiente entre líderes y personal afecta negativamente la retención, lo cual también se refleja en los hallazgos de la Empresa B.

En contraste, la investigación muestra que en la Empresa A, un liderazgo accesible y una comunicación transparente generan un ambiente laboral positivo que favorece la permanencia. Esta percepción se alinea con González y Pérez (2023), quienes enfatizan la importancia de líderes cercanos y de prácticas comunicativas claras para fomentar un entorno laboral saludable y motivador, elementos cruciales para la retención de talento.

Por otro lado, la ausencia de políticas de inclusión en la Empresa B contribuye a la percepción negativa de su cultura organizacional y a la pérdida de empleados. Blanco et al. (2022) indican que incorporar estrategias inclusivas y fomentar la diversidad en el lugar de trabajo reduce la rotación, especialmente en empresas de servicios, lo cual sugiere que estas políticas serían beneficiosas para mejorar las condiciones en la Empresa B.

En la Empresa A, aunque las políticas inclusivas no son ampliamente valoradas, se observa que contribuyen de manera moderada a la satisfacción de los empleados. Baltazar et al. (2022) destacan que la inclusión y la diversidad son factores esenciales para retener talento en ambientes multiculturales, respaldando la necesidad de que las organizaciones implementen medidas que promuevan el respeto y la aceptación de las diferencias individuales.

Finalmente, los datos obtenidos refuerzan la importancia de la inclusión, la comunicación efectiva y un liderazgo accesible como pilares estratégicos para la retención del talento humano. En la Empresa A, estas prácticas contribuyen a un ambiente laboral favorable, mientras que en la Empresa B, la falta de estos elementos incrementa los índices de rotación, confirmando la relevancia de una cultura organizacional inclusiva y equilibrada para reducir la pérdida de talento.

6. CONCLUSIONES

La presente investigación concluye que la cultura organizacional tiene una influencia directa en la retención de talento humano. Una cultura alineada con los valores, expectativas y necesidades de los empleados fomenta un ambiente laboral favorable que contribuye significativamente a su permanencia en la organización. Esto resalta la importancia de implementar prácticas coherentes con los principios organizacionales para fortalecer el compromiso de los trabajadores. Se identificó que factores como la transparencia, el reconocimiento, el desarrollo profesional, la comunicación efectiva y el equilibrio entre la vida laboral y personal son esenciales para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

La carencia de estos elementos esenciales deriva en insatisfacción laboral y un incremento en la rotación de personal, evidenciando la importancia crítica de desarrollar políticas organizacionales que estén alineadas con las expectativas, necesidades y valores del talento humano, promoviendo así su compromiso y permanencia. Diseñar estrategias que incluyan programas de reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional y un equilibrio adecuado entre vida laboral y personal no solo mejora la satisfacción de los empleados, sino que también fortalece la cohesión interna y la productividad organizacional. Además, estas políticas deben ser flexibles y adaptarse a los cambios en las dinámicas laborales y las expectativas de los trabajadores.

Asimismo, las estrategias de retención deben ser coherentes con la cultura organizacional, ya que aquellas que promueven valores compartidos y brindan apoyo al desarrollo de los empleados tienden a ser más efectivas. Estas estrategias no solo mejoran la permanencia de los empleados, sino que también fortalecen la cohesión interna y la estabilidad organizacional. Finalmente, este estudio destaca la importancia de adoptar una cultura organizacional inclusiva y motivadora que impulse la retención de talento humano. La alineación cultural y la implementación de políticas de bienestar, desarrollo y reconocimiento son fundamentales para reducir la rotación, aumentar la satisfacción y promover un entorno laboral sostenible y productivo.

Entre las fortalezas de este estudio se destaca el análisis comparativo de dos empresas del sector retail, lo cual permite una comprensión detallada de cómo los diferentes enfoques de cultura organizacional impactan en la retención de talento. La investigación aporta evidencias sobre la importancia de factores como la alineación de valores, la comunicación abierta y el reconocimiento en la satisfacción y compromiso de los empleados. Este enfoque proporciona una base sólida para que otras organizaciones evalúen y mejoren sus prácticas de gestión de talento humano, contribuyendo a un conocimiento más amplio sobre la relación entre cultura organizacional y retención de talento.

Sin embargo, el estudio presenta algunas limitaciones. Al centrarse únicamente en dos empresas del sector retail en Guayaquil, los hallazgos pueden no ser aplicables a otros sectores o contextos

geográficos, lo que limita la generalización de los resultados. Además, la investigación se basa en percepciones y datos cualitativos, por lo que la ausencia de un análisis cuantitativo más amplio puede restringir la profundidad de algunas conclusiones. Asimismo, la falta de una evaluación longitudinal dificulta observar el impacto de las prácticas de cultura organizacional en la retención a largo plazo.

Se concluye que una cultura organizacional positiva, caracterizada por el apoyo, el desarrollo profesional y el reconocimiento, tiene un impacto directo en la retención de talento. Esta comparación evidencia que una cultura organizacional alineada con los valores y necesidades de los empleados es esencial para fomentar un entorno laboral estable y motivador.

7. REFERENCIAS

Agudelo B. (2021). Procesos de gestión del talento humano y su articulación con la estrategia organizacional: Caso empresas en el Valle del Cauca. Mercados y Negocios, 26. https://doi.org/10.32870/myn.v0i26.5232

Agüero, E., & Dávila, R. (2021). Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú. VISIÓN GERENCIAL, 2(21). https://doi.org/10.53766/vigeren/2021.21.02.02

Arias-Sánchez, S. (2020). Una revisión teórica y metodológica sobre el estudio de la cultura en las organizaciones laborales. Universidad & Empresa, 21(37). https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7136

Baltazar-Gómez, D. , Rosas-González, E., García-Rodríguez, I., Ibarra-Gutiérrez, M. J., & Pirez-Lindoro, M. Á. (2022). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. SANUS, 7. https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.295

Baptista P., Fernández C., & Hernández Sampieri, R. (2021). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. Metodología de La Investigación.

Barrera A., & Estrada D. (2023). Factores Determinantes de la Rotación de Personal en Novus-Globe, Nuevo Laredo, México 2023: Un Estudio Científico. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 4(2). https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.972

Bedoya-Jiménez, M. A., & Quintero-Arango, L. F. (2023). Direccionamiento Estratégico: estudio de caso múltiple en pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Medellín. Gestión y Desarrollo Libre, 9(17). https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.17.2024.11045

Blanco, M., Sánchez, L., & Torres, P. (2022). Inclusión y diversidad en el entorno laboral: Impacto en la retención de talento en empresas de servicios. Revista Internacional de Gestión Humana, 10(1), 45-60. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04218-y

Calizaya, J. M. (2020). Algunas ideas de investigación científica. Minerva, 1(3). https://doi.org/10.47460/minerva.v1i3.15

Calle A. J., Álava, N. Y., Tubay, K. M., & Villegas, R. D. (2024). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: ANÁLISIS DE PRÁCTICAS, POLÍTICAS Y DESAFÍOS. Ciencia y Desarrollo, 27(1). https://doi.org/10.21503/cyd.v27i1.2573

Castillo E., & González M. C. (2022). Ser empleado: un orgullo del siglo XX transformado en estigma en el siglo XXI. RICSH Revista Iberoamericana de Las Ciencias Sociales y Humanísticas, 11(21). https://doi.org/10.23913/ricsh.v11i21.280

Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. Revista Científica Multidisciplinaria, 4(2).

Daza-Rodríguez, M. E., Daza-Porto, M. I., & Pérez-Orozco, A. B. (2020). Servicio al cliente: una estrategia gerencial para incrementar la competitividad organizacional en empresas de Valledupar (Colombia). AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, 5(1). https://doi.org/10.15649/2346030x.425

Duarte B. (2023). Programa de intervención para mejorar el entorno organizacional de una empresa con base en la NOM-035-STPS-2018. TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN, 8(24). https://doi.org/10.36791/tcg.v8i24.224

Durán J. (2023). Sistema de gestión del talento como medio de optimización del rendimiento de cada empleado. Polo Del Conocimiento, 8(3). https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9285434.pdf
Durán-Rojas, E. (2022). Rotación de personal, 14(2). Ed. Simpsa.
Espinel, B. I., Monterrosa, I. J., & Romero, V. P. (2022). Gestión del Capital Intelectual e Integración con el Proceso de Atracción y Selección del Recurso Humano en Empresas Cartageneras. Sotavento M.B.A., 33. https://doi.org/10.18601/01233734.n33.06
Esquitino, Y. (2023). Encuestas de clima laboral, recursos humanos y objetivos departamentales. TURYDES Turismo y Desarrollo Local Sostenible, 16(34). https://doi.org/10.51896/turydes.v16i34.192
García, J., & Fernández, L. (2021). Efectos de la comunicación y el liderazgo en la retención de talento en empresas tecnológicas. Revista de Psicología Organizacional, 29(3), 215-230. https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0283
González, A., & Pérez, R. (2023). La influencia del liderazgo accesible y la comunicación en la retención de empleados. Revista de Estudios Empresariales, 12(2), 101-118. https://doi.org/10.1111/joms.12654
Grueso-Hinestroza, M. (2021). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. Investigación y Pensamiento Crítico, 2(3). https://doi.org/10.37387/ipc.v2i3.26
Guillén, I, & Aduna, A. (2021). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación iztapalapa. Estudios Gerenciales, 24(106). https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70031-7
Gutiérrez A., Olivera E., Bastida E., & Castillo M. (2022). Factores de satisfacción laboral en tiempos de crisis económica. Una revisión sistemática. Visión de Futuro, 26, No 2-2022. https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2022.26.02.001.es
Hernández G. (2021). Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI. Revista Fidélitas, 2(1). https://doi.org/10.46450/revista_fidelitas.v2i1.31
Hernández R. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. Desarrollo Gerencial, 14(2). https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5320
Hernández R., & Fernández C. (2021). Metodología de la investigación SAMPIERI. In Mc Graw Hill (Ed.).
López-Carlón, J. C., Ochoa-Jiménez, S., & Leyva-Osuna, B. A. (2023). Cultura organizacional y satisfacción laboral en las pymes comerciales de Cajeme, Sonora, México. Nova Scientia, 15(31). https://doi.org/10.21640/ns.v15i31.3197
Manrique M., & Esquivel R. (2023). Factores resilientes de los profesionales de Talento humano en instituciones públicas del Cantón Portoviejo, Manabí. Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, 5(45). https://doi.org/10.51896/rilcods.v5i45.243
Martinez, A., & Lopez, D. (2022). Diversity and inclusion in Mexican corporations: Effects on talent retention. International Journal of Human Resource Management, 33(11), 2204-2231. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1839206
Medina-Rivera, Z., Santiago-Ortega, R., & Castro-Gonzáles, S. (2023). Permanecer o no en la empresa. Fórum Empresarial, 28(1). https://doi.org/10.33801/fe.v28i1.21208
Mejía, C., Ramírez, E., & Vallejo, S. (2022). El rol de la flexibilidad y el desarrollo profesional en la retención de talento en empresas tecnológicas. Revista Peruana de Psicología del Trabajo, 8(4), 133-150. https://doi.org/10.1111/peps.12345
Mena D. (2024). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el

desarrollo integral de las instituciones. Revista Científica Pensamiento y Gestión, 46. https://doi.org/10.14482/pege.46.1203
Mendoza-Flórez, Y., Villamizar-Correa, P. A., García-Méndez, S., & Gutiérrez, J. C. (2020). Relación entre la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el engagement en el sector confecciones de Piedecuesta, Santander. I+D Revista de Investigaciones, 16(1). https://doi.org/10.33304/revinv.v16n1-2021017
Nguyen, H., Weiss, H., & Truong, S. (2020). Transparency and employee engagement: A study of U.S. companies. Journal of Business Ethics, 165(3), 487-500. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04218-y
Peña C., & Villón G. (2020). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Revista Scientific, 3(7). https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192
Quijije A., Álvarez B., Guevara J., & Lujan L. (2022). Percepción de la cultura organizacional en profesionales de un hospital público Ecuador, 2022. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(4), 2751. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2751
Rodríguez, M., & Cáceres, T. (2023). Cultura organizacional y alta competitividad: Efectos en la rotación de personal en empresas industriales. Revista de Psicología Industrial, 14(1), 89-105. https://doi.org/10.1017/beq.2021.15
Rojas, W., & Távara, Ú. (2020). Cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat. Revista EDUCA UMCH, 10. https://doi.org/10.35756/educaumch.v10i0.22
Rojas-Sánchez, H. (2023). Gestión del talento como medio de optimización del rendimiento. Polo del Conocimiento, 8(3).
Román-Acosta, V. (2023). Análisis cualitativo de la gestión del talento y clima organizacional en empresas de tecnología de información: un estudio de casos en Bogotá, Colombia. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(4). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7288
Ruiz, F., & Delgado, A. (2021). Beneficios económicos y su impacto en la retención de talento en empresas manufactureras. Revista de Economía y Gestión, 27(2), 34-52. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1839206
Sánchez, A., Gracia, T., Muñoz, E., & González, E. (2020). Cultura organizacional en microempresas activadoras del desarrollo local. Margen89, 89(July). https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6496297
Santana J., Macías J., & Basurto M. (2023). Cultura organizacional y valores institucionales en los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Cantón Rocafuerte. ECA Sinergia, 14(2). https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i2.5525
Smith, J., & Clarkson, P. (2022). Cultural integrity and business ethics: Their impact on retention rates in UK companies. Business Ethics Quarterly, 32(1), 92-117. https://doi.org/10.1017/beq.2021.15
Solano-Castro, V. V., Cavero Aybar, H. N., Chalco, F, & Nuñez, A. (2023). Estrategias de gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas peruanas. Revista Venezolana de Gerencia, 28(Especial 10). https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.6
Taruchain-Pozo, L., & Revelo-Oña, R. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: Una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana. 593 Digital Publisher CEIT, 8(3–1). https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920
Thompson, K., et al. (2022). Organizational support and its impact on employee retention in

Australian firms. Journal of Management Studies, 59(5), 1238-1263. https://doi.org/10.1111/joms.12654

Vela, J., Espinoza-Rivas, J. E., Ortiz-Checa, R., Lizárraga-Roca, L. S., Desposorio-Robles, K. J., & Gutierrez-Bambarén, M. D. (2023). Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción del trabajador de salud a nivel mundial. Revista Médica Basadrina, 17(1). https://doi.org/10.33326/26176068.2023.1.1673

Zhou, Y., & George, J. (2021). Reward systems and organizational culture: The role of incentive pay in Chinese tech firms. Personnel Psychology, 74(1), 85-107. https://doi.org/10.1111/peps.12345

8. ANEXOS

Encuesta sobre cultura organizacional y retención de talento
Instrucciones: Por favor, indique su nivel de acuerdo con cada afirmación seleccionando una de las opciones en la escala de Likert. Su participación es confidencial.
Escala de Likert:

- 1 = Muy en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Neutral
- 4 = De acuerdo
- 5 = Muy de acuerdo

---

1. **Reconocimiento y recompensas**
    - El sistema de recompensas en la empresa es justo y transparente.
    - Recibo reconocimiento adecuado por mi desempeño en la empresa.
2. **Oportunidades de desarrollo profesional**
    - La empresa me ofrece oportunidades adecuadas para crecer profesionalmente.
    - Tengo acceso a programas de capacitación y desarrollo profesional.
3. **Conciliación vida-trabajo**
    - La empresa facilita un buen equilibrio entre mi vida laboral y personal.
    - La flexibilidad en los horarios de trabajo es adecuada para mis necesidades.
4. **Clima laboral**
    - El ambiente de trabajo en mi equipo es colaborativo y de apoyo.
    - Siento que mis compañeros y supervisores me apoyan en el trabajo diario.
5. **Comunicación organizacional**
    - La comunicación en la empresa es clara y bidireccional.
    - Recibo retroalimentación frecuente y constructiva de mis supervisores.
6. **Programas de bienestar**
    - La empresa se preocupa por mi bienestar físico y mental.
    - Los programas de bienestar de la empresa satisfacen mis necesidades.
7. **Desarrollo de liderazgo**
    - Percibo que mis supervisores poseen habilidades de liderazgo adecuadas.
    - Mis líderes están capacitados en habilidades blandas, como comunicación y empatía.
8. **Inclusión y diversidad**
    - La empresa promueve un ambiente inclusivo y respeta la diversidad.

Comentarios adicionales:
Por favor, comparta cualquier otro comentario sobre la cultura organizacional y su impacto en la retención de talento en la empresa.