



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE POSGRADO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON MENCIÓN EN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

TEMA: Estrategias de retención del talento humano y su efecto en la crisis
laboral durante el periodo 2020-2026: Revisión bibliográfica

Autores: Mayra Alejandra Torres Calero
Gober Iván Añazco Erraez.

Director: ECHEVERRIA VASQUEZ HUBER GREGORIO

Milagro, 2026

Estrategias de retención del talento humano y su efecto en la crisis laboral durante el periodo 2020-2026: Revisión bibliográfica
Human talent retention strategies and their effect on the labor crisis during the 2020-2026 period: A literature review

Mayra Alejandra Torres Calero ¹

¹ Maestría en gestión de talento humano, Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2581-2683> Correo: mayra_t94@hotmail.com

Gober Ivan Añazco Erraez ²

² Maestría en gestión de talento humano, Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7052-3720> Correo goberae003@gmail.com

Ana Maria Peralta Sigüenza ³

³ Maestría en gestión de talento humano, Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2577-4128> Correo anamarperaltasiguenza8@gmail.com

1. RESUMEN

Las empresas en Ecuador se enfrentan a nuevas visiones del trabajo, especialmente por parte de los jóvenes, lo que ha generado un incremento en la rotación de personal. Esta situación dificulta la retención del talento humano y representa un reto para las organizaciones; por lo tanto, el estudio tiene como objetivo establecer cómo las estrategias de retención del talento humano afectan a la crisis laboral durante el periodo 2020-2026. La bibliografía corresponde a una recopilación teórica que tomo como herramienta al Flujo de PRISMA, cuyas bases de datos iniciaron con: 657 REDALYC y 265 documentos de DIALNET, posteriormente se aplicaron restricciones de: idioma español, área administrativa – talento humano, periodo 2020 a 2026, variables: crisis laboral (variable independiente) y retención de talento humano (variable dependiente) y resúmenes; lo que llevo a trabajar con; 14 documentos REDALYC y 6 documentos DIALNET. Los resultados permitieron concluir que la crisis laboral incide directamente en la retención del personal en una organización porque genera inestabilidad,

reducción de beneficios y disminución de crecimiento lo que ocasiona que los trabajadores busquen otras opciones laborales con mejor remuneración y beneficios incrementando su rotación. Es por ello; que se identificó que las estrategias más efectivas para retener el talento humano es brindar estabilidad laboral, oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Palabras clave:

Crisis laboral, retención de personal, estrategias de retención, clima organizacional, estabilidad laboral.

ABSTRACT

Companies in Ecuador are facing new perspectives on work, particularly among young people, which has led to an increase in staff turnover. This situation makes it difficult to retain talent and poses a challenge for organizations; therefore, the study aims to determine how talent retention strategies affect the labor crisis during the 2020–2026 period. The bibliography consists of a theoretical compilation using the PRISMA Flowchart as a tool, whose databases initially included 657 REDALYC and 265 DIALNET documents; subsequently, the following restrictions were applied: Spanish language, administrative area – human, the period 2020 to 2026, variables: labor crisis (independent variable) and talent retention (dependent variable), and abstracts; which led to working with 14 REDALYC documents and 6 DIALNET documents. The results allowed us to conclude that the labor crisis directly affects staff retention in an organization because it generates instability, reduced benefits, and slowed growth, which causes workers to seek other job options with better pay and benefits, thereby increasing turnover. That is why it was identified that the most effective strategies for retaining talent are providing job stability, opportunities for growth, and professional development.

Keywords:

Labor crisis, employee retention, retention strategies, organizational climate, job stability.

2. INTRODUCCION

En el mercado laboral Post pandemia las empresas se enfrentan a nuevas visiones de trabajo de los jóvenes donde es común observar un desinterés por mantenerse persistente en una empresa, sino que, busquen constantemente las mejores oportunidades para ascender y mejorar su sueldo ya sea en sus empresas o en otras, lo que provoca que a las empresas les cueste más retener personal, este estudio busca encontrar como ha influido la crisis laboral como causa; y, la retención del talento humano, como efecto. Resulta imprescindible abordar esta problemática para identificar estrategias eficientes que permitan mejorar la retención del personal y mitigar los efectos de la crisis laboral.

El estudio busca recolectar suficiente información para responder la interrogante: ¿Cómo las Estrategias de retención del talento humano afectan a la crisis laboral durante el periodo 2020-2026? Esto con la finalidad de determinar los aspectos de la crisis laboral que afectan a las estrategias para mejorar la retención del personal; de esto surgen otras preguntas: ¿De qué forma la escasa adaptación al trabajo influye en las estrategias de retención del talento humano y su efecto en la crisis laboral durante el periodo 2020-2026? ¿De qué manera la sobrecarga laboral influye en la motivación del talento humano y en la efectividad de las estrategias de retención durante el periodo 2020-2026? y ¿En qué medida un clima organizacional débil afecta las estrategias de retención del talento humano y su efecto en la crisis laboral durante el periodo 2020-2026?

Las estrategias de retención son un factor relevante a la hora de mantener a las personas en una empresa; sin embargo, cuando las medidas adoptadas no son suficientes y los colaboradores no permanecen en la organización, se incrementan los gastos en contratación, capacitación y en el proceso de aprendizaje de cada nuevo colaborador, lo que genera mayores costos de personal. En este punto radica la importancia del estudio, ya que permite explicar la relevancia de implementar tácticas eficientes de retención del personal.

Esto lleva a plantear como objetivo: Establecer cómo las estrategias de retención del talento humano afectan a la crisis laboral durante el periodo 2020-2026, a través de una revisión bibliográfica.

3. FUNDAMENTO TEORICO

3.1. Crisis Laboral

3.1.1. Definición de crisis laboral

Como menciona Malpartida et al (2021) Se debe considerar que la crisis laboral no afecta a todos los estratos económicos por igual trayendo repercusiones en empresas pequeñas y grandes incluso pudiendo quebrar alguna de estas.

En términos más amplios, la crisis laboral representa una ruptura del equilibrio entre la oferta y la demanda de trabajo, lo cual genera dificultades tanto para el acceso al empleo como para la permanencia en el mismo. Esta situación se ve influenciada por factores económicos, políticos y sociales que configuran el mercado laboral en cada contexto específico.

El actual escenario laboral se muestra como una expresión agudizada y profundizada de una crisis sistémica y estructural que se presenta de forma renovada con nuevos y preocupantes contornos de despojo, desposesión y, por ende, deshumanización. (Castillo et al., 2021)

3.1.2. Enfoques teóricos sobre la crisis laboral

El análisis de la crisis laboral ha sido abordado desde diversos enfoques teóricos que permiten comprender su complejidad.

A continuación, detalla las observaciones de un estudio sobre esto:

En esta línea, se observó el comportamiento de una estructura ocupacional heterogénea, con rasgos estables, que se sostuvieron, e incluso se recrudecieron, con los cambios introducidos por la crisis sanitaria de COVID-19, conformada por: a) un volumen importante de empleo micro-informal de baja productividad; b) una participación del empleo formal que se mantuvo, o se redujo, según el momento, pero que al final del período estudiado no logra igualar ni superar el nivel registrado a partir de la medición del primer año relevado; y c) un volumen de empleo público que se sostuvo en promedio alrededor del 18% sin evidenciar oscilaciones significativas. (Fachal et al., 2024)

Otras tendencias previas que se han acelerado en el contexto actual: el repunte variado y contradictorio del proteccionismo; la reconfiguración y la crisis parcial de las cadenas globales de valor; la contracción del comercio mundial, y la consolidación de China como potencia global. (Grigera & Nava, 2021)

3.1.3. Causas de la crisis laboral

3.1.3.1. Factores económicos

Se considera que es precisamente la persistencia en el tiempo de una estructura desequilibrada en términos productivos la que explicaría en gran parte la reproducción sistémica de desigualdades en las oportunidades laborales en términos, por ejemplo, de la calidad de las inserciones en el mercado de trabajo. (Fachal et al, 2024)

3.1.3.2. Factores tecnológicos

El avance tecnológico ha tenido un impacto significativo en la configuración del mercado laboral. La automatización, la digitalización y el uso de nuevas tecnologías han transformado la naturaleza del trabajo, reemplazando ciertas actividades tradicionales y generando nuevas formas de empleo.

El cambio tecnológico y la automatización, elementos que han estado en el centro de los debates globales sobre el futuro del trabajo, también han ocupado un lugar destacado en las previsiones para América Latina. La tesis que subyace en gran parte de estos análisis es que el creciente desarrollo de la tecnología digital podría derivar en un generalizado y creciente “desempleo tecnológico” por la autonomía que logran estas

innovaciones respecto del trabajo humano. Sin embargo, como mostramos a continuación, el impacto del desempleo tecnológico ha sido enormemente sobredimensionado, aun en los términos estrictos de las metodologías utilizadas. (Grigera y Nava, 2021)

3.1.3.3. Factores organizacionales

A nivel organizacional, la crisis laboral se ve influenciada por condiciones internas de las empresas, tales como la sobrecarga de trabajo, el estrés laboral, el ausentismo y la falta de bienestar en el entorno laboral.

Estas condiciones afectan no solo la salud de los trabajadores, sino también el desempeño organizacional. De acuerdo con (Bejar Tinoco, 2025) el ausentismo laboral y la desmotivación inciden directamente en la productividad y en la cooperatividad de las organizaciones.

3.1.3.4. Factores sociales

Los factores sociales también desempeñan un papel importante en la crisis laboral. La desigualdad social, la pobreza y la exclusión limitan el acceso a empleos dignos, especialmente en poblaciones vulnerables.

Uno de los conceptos que se ha utilizado para dar cuenta de las carencias de los mercados de trabajo es el de precariedad laboral. La literatura especializada ha planteado que obedece a los procesos de reestructuración productiva, desregulación de los mercados laborales y flexibilización de las relaciones laborales en el nuevo modelo económico. (Florez Vaquiro y Hincapié Aldana, 2025)

3.1.4. Características de la crisis laboral en la actualidad

3.1.4.1. Precarización del empleo

Entre las formas más habituales que adoptan la precarización y flexibilización laboral en el país tenemos: el trabajo no registrado; el ocultamiento de la relación de dependencia mediante la utilización del “monotributo”; los contratos de duración determinada; las tercerizaciones; la flexibilización de los convenios colectivos de trabajo; los contratos de “primer empleo”, pasantía y leyes especiales; y los planes sociales con contraprestación laboral. (Castillo, 2021)

3.1.4.2. Flexibilización laboral

Sánchez y Pintor (2026) explican que el auge del modelo neoliberal debilitó la capacidad de negociación de los sindicatos. Esta erosión de poder facilitó la aparición de una cultura laboral

basada en la flexibilidad y en estructuras unipersonales, factores que finalmente consolidaron el declive del sindicalismo.

3.1.4.3. Riesgos psicosociales

Actualmente, existen un grupo de problemas en las empresas que se han agravado con la pandemia que se distinguen en las condiciones laborales como son: el uso del teletrabajo que ha incrementado las horas laborales, y despidos intempestivos que han provocado angustia, temor, desconfianza de los trabajadores; con su respectivo incremento de daños en la salud mental. (Rengel y Vilatuña, 2023)

3.1.5. Impacto de la crisis laboral en las organizaciones

La crisis laboral genera efectos significativos en las organizaciones, afectando su desempeño y sostenibilidad.

3.1.5.1. Disminución de la productividad

La crisis laboral afecta directamente la productividad organizacional, debido al incremento del ausentismo, la rotación de personal y la desmotivación de los trabajadores (Bejar Tinoco, 2025).

3.1.5.2. Adaptación organizacional

Como consecuencia de estas circunstancias adversas, los trabajadores están sometidos cada vez más a mayores exigencias y demandas laborales, que dan lugar a un considerable incremento de su exposición a los riesgos psicosociales en el entorno laboral. (Benitez Saña, 2021)

3.1.5.3.1 Conflictos laborales

Los conflictos laborales tienden a intensificarse en contextos de crisis, lo que deteriora el clima organizacional y afecta el desempeño institucional (Calle Lopez, 2024).

1.1.1. Impacto de la crisis laboral en los trabajadores

Los trabajadores son los principales afectados por la crisis laboral, experimentando consecuencias a nivel económico, psicológico y social.

1.1.1.1. Impacto psicológico

Se habla de un continuo en el que se identifican, por un lado, un camino en el que las interacciones de las manifestaciones negativas dan origen a los factores de riesgo psicosocial,

mientras que, por otro, las interacciones de las manifestaciones positivas, a rendimiento óptimo y estados saludables de los trabajadores. (OIT y OMS, 1984, como se citó en Martínez, 2023)).

1.1.1.2. Impacto en la calidad de vida

La globalización económica ha generado un malestar general traducido en una sensación de inseguridad vinculada al trabajo, en donde las personas deben enfrentarse a la informalidad laboral, a empleos precarios o al desempleo. El auge de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones entregan beneficios importantes, pero traen consigo efectos secundarios como el estrés y el debilitamiento de los mecanismos de protección social, lo cual a su vez tiene importantes repercusiones en los hogares y las familias. (Restrepo Escobar, 2025)

3.2. Retención del talento humano

3.2.1. Definición de retención del talento humano

La retención de personal refiere al conjunto de estrategias y prácticas que una organización implementa para mantener a su talento humano valioso y calificado dentro de la empresa, asegurando la continuidad y el éxito de la organización, ya que permite mantener la experiencia, el conocimiento y las habilidades de los empleados más valiosos en la empresa, y reducir los costos asociados con la rotación de personal. (Vásquez & Ulate, 2021, como se citó en Taruchaín & Revelo, 2023).

3.2.2. Concepto de talento humano

. La GT es una iniciativa estratégica de las organizaciones para atraer, lograr el desarrollo y retención a sus trabajadores con alto grado de talento con el propósito de lograr una ventaja competitiva. (Huaraca, 2023)

3.2.3. Relación entre talento humano y retención en las organizaciones

Al aplicar verdaderas prácticas de GT a todos los empleados, los gerentes de recursos humanos pueden aprovechar al máximo los talentos en sus organizaciones. (Huaraca, 2023)

Esta guerra de oferta y demanda genera que cada organización busque activamente la manera de retener al personal ya que el éxito de esto genera más rendimientos a la empresa al tener personal más familiarizado con la empresa y m costo en contratación de personal.

3.2.4. Factores que influyen en la retención del talento humano

“Se identificaron cuatro factores clave que influyen en la retención del talento: cultura organizacional, oportunidades de desarrollo profesional, compensación y satisfacción laboral” (Pérez, 2024).

La alta rotación que presenta la organización es debido a que el perfil del trabajador no está acorde a las necesidades de la empresa, que la demora del proceso de incorporación a la planilla de trabajo genera disconformidad e inseguridad de permanencia y una falta de compromiso del personal con la organización. (Nolazco y Rodríguez, 2020)

3.2.5. Estrategias utilizadas para la retención del talento humano

Las empresas que adoptan prácticas responsables y se centran en la felicidad de los empleados tienen más probabilidades de atraer y retener a los mejores talentos, mantener la rentabilidad a largo plazo y fomentar una cultura organizacional resiliente. (Galiano y Blanco, 2024)

Sánchez y Pintor (2026) sostienen que la aplicación de medidas correctivas en la gestión de personas favorece la implicación de los trabajadores y optimiza la productividad. Este proceso es impulsado por una mayor conexión con el puesto de trabajo, la satisfacción del empleado y su motivación interna.

1. “Dentro de las tendencias más efectivas se encuentran impulsar una marca empleadora sólida, efectuar procesos de selección ágiles, fortalecer las políticas de compensación y beneficios atractivos, e impulsar una cultura organizacional positiva y un clima laboral favorable” (Taruchaín & Revelo, 2023)

3.2.6. Consecuencias de la rotación del personal en las organizaciones

La rotación de personal es un tema que genera interés en el campo del comportamiento organizacional debido a los altos costos en tiempo y dinero para el departamento de talento humano, ya que se debe iniciar el proceso de reclutamiento, reasignación y capacitación de la persona que reemplazará el puesto vacante (Belduma et al., 2023).

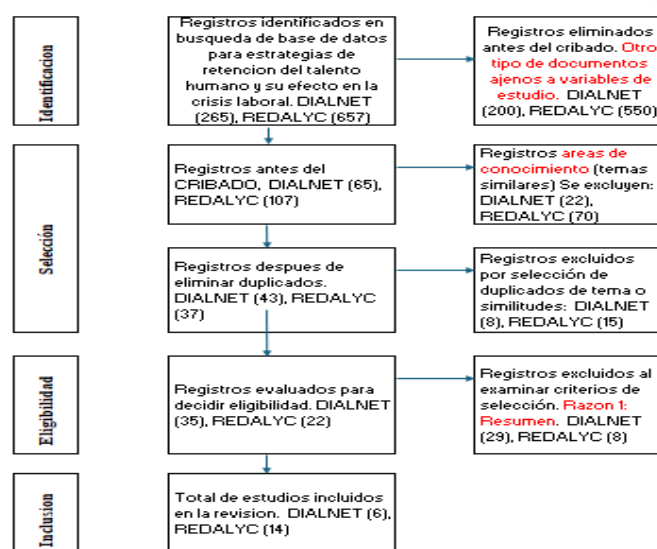
La fluctuación del personal y la necesidad de capacitar a los nuevos empleados constituye un problema que con frecuencia enfrentan las organizaciones y afecta de manera significativa sus resultados. (Zaballa et al., 2021).

2. METODOLOGIA

El estudio emplea la herramienta **Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)** como método para recopilar información, basándose en la revisión de documentos científicos vinculados con las variables de investigación: la crisis laboral

(variable independiente), y la retención del talento humano (variable dependiente). Asimismo, se seleccionaron artículos científicos publicados dentro del período comprendido entre 2020 y 2026. A continuación, se presenta el diagrama PRISMA correspondiente al desarrollo del estudio.

Figura 1: Proceso de Selección de Artículos para la Revisión (adaptación Método PRISMA)



Elaboración: Los autores

4.1.Fuentes de informacion

Las fuentes empleadas para la recopilación de información estuvieron en idioma español y se obtuvieron principalmente de artículos científicos pertenecientes a las bases de datos REDALYC y DIALNET, lo que aporta garantías sobre la calidad de los documentos seleccionados al provenir de publicaciones que han sido sometidas a revisiones por pares ciegos para asegurar su rigor científico y fiabilidad. La búsqueda se realizó en un rango determinado de fuentes, como se detalla a continuación:

- ✚ En REDALYC se identificaron 657 documentos vinculados con las variables de estudio según los criterios de selección establecidos; sin embargo, se descartaron 550 documentos que no guardaban relación directa con dichas variables.
- ✚ En la base de datos DIALNET, al realizar la búsqueda de acuerdo con la variable independiente (crisis laboral), se obtuvo un total de 265 documentos; no obstante, no todos se alinearon con las variables objeto de análisis, por lo que durante la fase de depuración se excluyeron 200 documentos al verificar la pertinencia de las fuentes de información.

4.2. Criterios de elegibilidad

Para iniciar la revisión sistemática, se definieron una serie de criterios de inclusión y exclusión, entre los que se encuentran:

1. Utilizar exclusivamente bases de datos con reconocido impacto en el ámbito científico: REDALYC y DIALNET.
2. Seleccionar documentos que correspondan a artículos científicos que hayan abordado la relación entre las variables: crisis laboral (variable independiente) y retención del talento humano (variable dependiente).
3. Considerar únicamente trabajos de tipo artículo científico, publicados en el período 2020 a 2026, en idioma español, en el campo y área de estudio “empresarial-administración”.
4. Limitar los análisis a aquellos problemas que se enmarcaran específicamente en el ámbito de la “retención del talento humano”.
5. Imponer la restricción de que el problema o efecto (variable dependiente) “retención del talento humano” se refiera a empresas ecuatorianas.
6. Tomar en cuenta la duplicidad de registros relacionados con temas similares, con el fin de ajustar y perfeccionar el instrumento o flujo de selección.
7. Realizar una última exclusión basada en la revisión de los resúmenes de los documentos.

4.3. Proceso de selección

En la etapa de selección, tras eliminar aquellos documentos que no correspondían directamente a las variables de estudio, se obtuvo un primer conjunto de: 107 documentos de REDALYC y 65 de DIALNET. A continuación, se aplicó un filtro según similitud de temas, lo que motivó la exclusión de 70 documentos de REDALYC y 22 de DIALNET, quedando en el proceso: 37 documentos de REDALYC y 43 de DIALNET.

Posteriormente, se revisaron los registros descartados por selección de duplicación de temas o similitudes con el fin de continuar el proceso de selección y eliminar 15 documentos de REDALYC y 8 de DIALNET. Esa depuración arrojó como resultados finales registros elegibles para la evaluación de elegibilidad: 35 documentos de DIALNET y 22 documentos de REDALYC.

Finalmente, al examinar los criterios de selección mediante la lectura de los resúmenes, se obtuvo el total de estudios incluidos en la revisión: 29 estudios de DIALNET y 8 estudios de REDALYC.

4.4. Evaluación de calidad

Se considera que los artículos seleccionados provenientes de las bases de datos DIALNET y REDALYC, son de calidad debido a que pertenecen a revistas científicas que aplican procesos de revisión por pares ciegos, lo que contribuye al prestigio y al rigor académico de sus publicaciones. El total de estudios incluidos en la revisión (DIALNET: 6; REDALYC: 14) aporta evidencia positiva para dar respuesta a la interrogante principal del estudio: “¿Cómo las estrategias de retención del talento humano afectan a la crisis laboral durante el periodo 2020-2026?”, así como al objetivo de “Establecer cómo las estrategias de retención del talento humano afectan a la crisis laboral durante el periodo 2020-2026”.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para respaldar la calidad del estudio y dejar constancia de las fuentes que sustentan los planteamientos teóricos desarrollados, se presenta una tabla que describe los documentos que conforman el Total de estudios incluidos en la revisión: DIALNET (6) y REDALYC (14).

Tabla 1.- Artículos científicos seleccionados para el estudio (20), de acuerdo con revisión con Flujo PRISMA (6 documentos de DIALNET y 14 documentos de REDALYC)

<u>Autor/año/Base de datos</u>	<u>Título</u>	<u>Muestra</u>	<u>Resultados Relevantes</u>
(Castillo et al., 2021) https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2021.242.79055 REDALYC	La complejidad de la crisis por Covid-19 y la fragilidad del mercado de trabajo mexicano. Las brechas entre hombres y mujeres en la ocupación, la desocupación y la disponibilidad para trabajar.	Analizando a los hombres y mujeres en edad de trabajar que conforman la población que se encuentra ocupada (tanto formal como informal), que está desocupada, disponible o no disponible.	Se evidenció cuatro fuentes y se aplican técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, recurriendo a la construcción de modelos de regresión logística multinomial.
(Fachal et al., 2024) https://www.redalyc.org/journal/3475/347580385003/html/ REDALYC	Mercado de trabajo y género: un análisis sobre las desigualdades laborales a la luz del estructuralismo latinoamericano	La estrategia elegida es cuantitativa utilizando los microdatos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) con un recorte temporal	Aportó evidencia empírica consistente para examinar las explicaciones estructuralistas, que sostienen la presencia -en economías periféricas- de un mercado de trabajo urbano atravesado por patrones de segmentación estructural
(Grigera & Nava, 2021) https://www.redalyc.org/journal/313/31369558002/html/ REDALYC	El futuro del trabajo en América Latina: crisis, cambio	Muestra detalladamente las tareas de 702 ocupaciones del mercado laboral de los Estados Unidos.	Se analizaron otras tendencias importantes que podrían sobre determinar el mercado laboral.

	tecnológico y control		
(Florez-Vaquiro & Hincapié-Aldana, 2025) https://doi.org/10.17141/iconos.81.2025.6233 REDALYC	Precariedad laboral y juventudes: los mercados de trabajo en Argentina, Brasil, Colombia y México	Basado en la información proporcionada por encuestas aplicadas a hogares en Argentina, Brasil, Colombia y México en 2023, se analizan cuatro de sus dimensiones: inestabilidad, desprotección social, ingresos insuficientes y subocupación.	En todos los países las mujeres jóvenes son las más afectadas y existe una asociación entre la precariedad laboral, las características sociodemográficas y las estructuras de los mercados laborales
(C. Castillo, 2021) https://www.redalyc.org/journal/5522/552265046014/html/ REDALYC	Pandemia y precarización laboral en Argentina	Basado en información de encuestas a una muestra de 300 personas.	La precarización laboral influyo de acuerdo con normas emitidas para flexibilizar la retención en empresas.
(Rengel & Vilatuña, 2023) https://www.redalyc.org/journal/5646/564676368011/html/ REDALYC	Factores de riesgo psicosociales y el estrés laboral en una empresa ambateña	Se aplican los cuestionarios: estrés laboral de la OIT-OMS, la batería de condiciones intralaborales de la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosociales del Ministerio de Protección Social de Colombia y para validar estadísticamente el estudio se aplica el Chi-Cuadrado.	Los factores de riesgos psicosociales las dimensiones con mayor prevalencia son liderazgo y relación social en el trabajo, demandas del trabajo y control sobre el trabajo lo que determinó la presencia de estrés laboral.
(Huaraca-Carhuaricra, 2023) https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9083995 REDALYC	Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional	Se realizó una revisión bibliográfica de tipo descriptivo, de enfoque cualitativo, considerando 50 artículos diferenciados en contenido, tiempo y país de publicación	se resaltan al modelo de gestión estratégica del talento con más artículos estudiados, como hallazgos se evidencia la importancia de la rotación, retención, visión basada en recursos estratégicos a largo plazo
(Nolazco Labajos & Rodríguez Huancahuari, 2020) https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7475493.pdf REDALYC	Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales.	Se efectuó entrevistas a siete personas, de los cuales tres fueron extrabajadores, tres trabajadores que laboran actualmente y al gerente general de la empresa.	Se destaca necesario Diseñar el perfil de los puestos de trabajo, diseñar un nuevo proceso de contratación y elevar el involucramiento y compromiso del personal.
(Galiano-Coronil & Blanco-Moreno, 2024) https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.04	Satisfacción y retención de empleados:	Un análisis de redes de 138 764 opiniones de empleados de 136 empresas, publicadas	El estudio destaca que los factores críticos que influyen en la satisfacción y la retención de los empleados

REDALYC	marketing social y felicidad	en Glassdoor entre 2021 y 2023.	incluyen un ambiente positivo, oportunidades de crecimiento y prácticas eficaces.
(Sanchez Sanchez, Ernesto & Pintor Sandoval, Renato, 2026) https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10650937 DIALNET	Entre la neoliberalización del trabajo y la nueva dinámica.	Se realizó una revisión bibliográfica de las reformas laborales del 2019, junto con un análisis del T-MEC Capítulo 23.	El contexto comercial actual en Norteamérica impulsa una revitalización sindical que busca superar las desigualdades regionales mediante una negociación tripartita real y el respaldo de tratados internacionales.
(Taruchaín-Pozo, Luis Fernando & Revelo-Oña, Renato Esteban, 2023) https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9124421 DIALNET	Gestión de la Atracción y Retención del Talento Humano en el Siglo XXI: una Revisión Bibliográfica Sistemática de la Literatura Latinoamericana.	Se empleó una Revisión Bibliográfica Sistemática de literatura latinoamericana, analizando artículos científicos y documentos académicos indexados sobre gestiones contemporáneas en recursos humanos.	Se identificó que fortalecer la marca empleadora, agilizar procesos de selección y ofrecer compensaciones atractivas son claves para el éxito organizacional y la retención del talento.
(Belduma Garnica, Gabriela; Toapanta Mendoza, Edison; Gonzalez Carrión, Erika; Burneo Villavicencio, Daniel, 2023) https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9338834 DIALNET	La rotación de personal y su incidencia en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Olmedo. Un análisis desde la comunicación interna y la administración.	Se seleccionó un total de 43 artículos científicos obtenidos mediante una Revisión Bibliográfica Sistemática (RBS), tras aplicar criterios de inclusión y búsqueda en bases de datos académicas.	Los resultados destacan el employer branding, la cultura humanista y recompensas emocionales como claves para atraer talento. Además, señalan que la falta de apoyo directivo y la rigidez organizacional obstaculizan la retención.
(Bejar Tinoco, V., Madrigal Moreno, F., & Madrigal Moreno, S, 2025) https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10065560.pdf DIALNET	Factores que inciden en el ausentismo laboral y su impacto económico en las organizaciones.	Se realizó una revisión bibliográfica sistemática de literatura académica previa para identificar y analizar variables psicosociales y económicas comunes en diversos sectores organizacionales a nivel global.	El ausentismo genera una reducción drástica en la productividad y calidad del servicio, derivando en costos económicos significativos por sobrecarga laboral y pérdida de eficiencia operativa.
(Restrepo Escobar, F, 2025) https://www.redalyc.org/journal/14	Las condiciones de trabajo y su impacto en la salud física y psicosocial de los	Se conformó por 170 trabajadores dedicados a la producción agrícola y pecuaria en los municipios	Los riesgos psicosociales ocurren por cantidad de trabajo, estructura jerárquica, ingresos bajos,

1/14179345006/ht ml/ REDALYC (Calle Lopez, 2024) https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9892370 (Zaballa Gomariz, P. E; Assafiri Ojeda, Y. E; Medina Nogueira, Y. E; Nogueira Rivera, D; & Medina León, A. 2021) https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3 REDALYC	trabajadores del sector agropecuario. El impacto de los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores en las Universidades del Ecuador	de Santa Rosa de Osos, San Roque y Yolombó, Colombia.	condiciones precarias, entre otros problemas
(Perez Marroquin, R. D; 2024). https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf REDALYC	Estrategias de Retención del Talento en la Administración de Recursos Humano en una empresa de servicios generales.	El estudio diseñó un procedimiento para analizar la rotación de personal con enfoque en gestión del conocimiento.	Se debe tener herramientas para detectar la salida de personal, esto representando un beneficio económico a la empresa, reduciendo costos y aumentando la productividad de la plantilla
(Martinez, 2023) https://www.redalyc.org/journal/104/10474861012/html/#redalyc_10474861012_ref55	Espectro de los factores psicosociales en el trabajo: progresión desde los riesgos psicosociales hasta los protectores psicosociales		
(Malpartida Gutiérrez et al., 2021) https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8090295 DIALNET	Crisis Laboral en tiempos de COVID-19	Se tomó en cuenta como criterio de inclusión: año de publicación 2020, solo artículos científicos referidos al tema abordado, idioma español e inglés. Los estudios considerados son realizados en empresas públicas y privadas.	Las medidas que tomaron los gobernantes trajeron consigo desempleo provocando una crisis global de características particulares.
(Benitez Saña, R. M; 2021). https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4376 REDALYC	Sistemas de trabajo de alto rendimiento y modelo de organización	Se realizó un estudio de caso único en una empresa brasileña de base tecnológica, recolectando	Se identificó que la autonomía, la flexibilidad y el desafío intelectual son los principales factores

saludable frente al impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios. datos a través de 10 entrevistas semiestructuradas a gestores y trabajadores del conocimiento. instigadores que motivan a los trabajadores altamente calificados a permanecer en la organización.

6. DISCUSIÓN

Las estrategias de retención del talento humano actúan como mecanismo de amortiguación frente a los efectos de la crisis laboral, especialmente en el contexto postpandemia, donde es importante identificar estrategias de atracción y retención para un buen desempeño de la organización; así lo declara también Taruchaín y Revelo (2023). En concordancia, Galiano y Blanco (2024) sostienen que adoptando prácticas responsables y centrándose en la satisfacción de los empleados tienen más probabilidades de atraer y retener a los mejores talentos, mantener rentabilidad y fomentar una cultura organizacional resiliente, también se considera que en caso de no aplicarse estrategias de retención se generaran costos extra relacionados a contratación y baja productividad por la inseguridad en los puestos de trabajo, por otro lado, diseñar un perfil de puesto de trabajo y diseñar procesos de contratación más eficientes son destacados como necesarios según Nolasco y Rodríguez (2020)

La crisis laboral ha evidenciado que factores como la escasa adaptación al trabajo originada por sobrecarga laboral y un clima organizacional débil comprometen directamente la efectividad de las estrategias de retención del talento humano; las condiciones que ponen en riesgo la permanencia de un trabajador es el estrés laboral originado por relaciones sociales, demandas y control sobre el trabajo como indican Rengel y Vilatuña (2023); A esto se suma la sobrecarga que provoca un mayor estrés en los colaboradores y que puede mermar la motivación del personal y desmejorar el clima organizacional, sin embargo, autores como Zaballa et al. (2021) indica que es necesario que se identifique lo que perjudique a la retención del personal

La crisis laboral por la que estamos atravesando afecta la efectividad de las estrategias de retención del talento humano ya que las estrategias no pueden sobrellevar otros problemas como el autor Restrepo (2025) destaca en su estudio donde indica que riesgos a la retención pueden ser condiciones precarias, poco acceso a la educación que genera sentido de estancamiento, jerarquía en el trabajo o falta de autonomía, además, captar trabajadores altamente capacitados y que se adapten a un modelo organizacional flexible genera una mayor retención en conjunto con prácticas como el employer branding, inbound recruiting y headhunting que generan mayor afluencia de postulantes como afirma Taruchaín-Pozo & Revelo-Oña (2023)

7. CONCLUSIONES

A partir de la revisión bibliográfica realizada, se pudo comprender mejor cómo las estrategias de retención del talento humano influyen en el contexto de la crisis laboral durante el periodo 2020-2026. El uso de la metodología PRISMA permitió seleccionar y analizar un total de 20 artículos (14 de Redalyc y 6 de Dialnet), lo que facilitó tener una visión clara y organizada sobre el tema.

En general, los estudios revisados coinciden en que las organizaciones que aplican estrategias enfocadas en el bienestar del personal, como un buen clima laboral, incentivos, oportunidades de crecimiento y modalidades de trabajo más flexibles, logran enfrentar de mejor manera los efectos de la crisis laboral. Esto se refleja principalmente en una menor rotación de empleados y en una mayor estabilidad dentro de las empresas.

También se pudo observar que la crisis laboral, influida por distintos factores económicos y sociales, afecta directamente la permanencia de los trabajadores. Sin embargo, cuando las empresas implementan estrategias adecuadas de retención, este impacto puede reducirse de forma considerable. En relación con la pregunta de investigación, se concluye que sí existe una relación directa entre la retención del talento humano y la crisis laboral, ya que una buena gestión del personal ayuda a disminuir los efectos negativos de esta última. En este sentido, dentro del contexto actual marcado por cambios constantes en el ámbito laboral, las estrategias de retención del talento humano han ido adquiriendo un papel más dinámico y adaptativo.

BIBLIOGRAFÍA

Bejar Tinoco, V. M. (2025). *Factores que inciden en el ausentismo laboral y su impacto economico en las organizaciones*. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3555>

Belduma Garnica, G., Toapanta Mendoza, E., Gonzalez Carrión, E., & Burneo Villavicencio, D. (2023). La rotación de personal y su incidencia en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Olmedo. Un análisis desde la comunicación interna y la administración . *Polo del conocimiento*, 8(5), 1592-1617. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i5>

Benitez Saña, R. M. (2021). Sistemas de trabajo de alto rendimiento y modelo de organización saludable frente al impacto psicológico de la COVID-19 en profesionales sanitarios. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 167-177. <https://doi.org/https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4376>

Calle Lopez, L. S. (2024). El impacto de los conflictos laborales y el desempeño de los trabajadores en las Universidades del Ecuador. *MSC Métodos De Solución De Conflictos*, 6, 4. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9892370>

- Castillo Escoto, R. A., Padrón Innamorato, M., & Román Reyes, R. P. (2021). La complejidad de la crisis por Covid-19 y la fragilidad del mercado de trabajo mexicano. Las brechas entre hombres y mujeres en la ocupación, la desocupación y la disponibilidad para trabajar. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, LXVI(242), 373-417. <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2021.242.79055>
- Castillo, C. (2021). Pandemia y precarización laboral en Argentina. *O Social em Questão*(49), 89-110. <https://www.redalyc.org/journal/5522/552265046014/html/>
- Fachal, M. N., Passone Vece, V. M., & Salvia, A. (2024). Mercado de trabajo y género: un análisis sobre las desigualdades laborales a la luz del estructuralismo latinoamericano (Argentina, 2017-2022). *Revista Pilquen - Sección Ciencias Sociales*, 27(2), 044-070. <https://www.redalyc.org/journal/3475/347580385003/html/>
- Florez Vaquiro, N., & Hincapié Aldana, L. A. (2025). Precariedad laboral y juventudes: los mercados de trabajo en Argentina, Brasil, Colombia y México. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*(81), 13-32. <https://doi.org/https://doi.org/10.17141/iconos.81.2025.6233>
- Galiano Coronil, A., & Blanco Moreno, S. (2024). Satisfacción y retención de empleados: marketing social y felicidad. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 237-259. <https://doi.org/https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.04>
- Grigera, J., & Nava, A. (2021). El futuro del trabajo en América Latina: crisis, cambio tecnológico y control. *El trimestre económico*, 88(352), 1011-1042. <https://doi.org/https://doi.org/10.20430/ete.v88i352.1242>
- Huaraca Carhuaricra, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Revista Política, Globalidad y Ciudadanía*, 9(18), 175-198. <https://doi.org/https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10>
- Malpartida Gutiérrez, J. N., Mato Rojas, R., Satalaya Vicente, K., Huaripata Gutiérrez, Y. R., Ramos Soto, L. J., & Díaz Dumont, J. R. (2021). Crisis Laboral en tiempos de COVID-19. *Llamkasun*, 2(3), 45-63. <https://doi.org/https://doi.org/10.47797/llamkasun.v2i3.54>
- Martinez, E. (2023). Espectro de los factores psicosociales en el trabajo: progresión desde los riesgos psicosociales hasta los protectores psicosociales. *Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva*, 30(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.30878/ces.v30n2a11>
- Nolazco Labajos, F. A., & Rodríguez Huancahuari, D. A. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 255-266. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>

- Perez Marroquin, R. D. (2024). Estrategias de Retención del Talento en la Administración de Recursos Humanos. *Business Innova Sciences*, 4(3).
<https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.12747114>
- Rengel Cevallos, L. R., & Vilatuña Aldaz, P. I. (2023). Factores de riesgo psicosociales y el estrés laboral en una empresa ambateña. *Unian des Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(2), 274-285.
<https://www.redalyc.org/journal/5646/564676368011/html/>
- Restrepo Escobar, F. (2025). LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y SU IMPACTO EN LA SALUD FÍSICA Y PSICOSOCIAL DE LOS TRABAJADORES DEL SECTOR AGROPECUARIO. *Revista Mexicana de Agronegocios*, (54), 607-615.
<https://www.redalyc.org/journal/141/14179345006/html/>
- Sanchez Sanchez, E., & Pintor Sandoval, R. (2026). Entre la neoliberalización del trabajo y la nueva dinámica. *Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas*, XXVII(46), 1514-6871. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10650937.pdf>
- Taruchaín-Pozo, L. F., & Revelo-Oña, R. E. (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), 749-756.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920>
- Zaballa Gomaríz, P. E., Assafiri Ojeda, Y. E., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO*, 8(1), 29-41.
<https://doi.org/https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>

Casa Editora del Polo (CASEDELPO), hace constar que:

El artículo científico:

“Estrategias de retención del talento humano y su efecto en la crisis laboral durante el periodo 2020-2026: Revisión bibliográfica”

De autoría:

Mayra Alejandra Torres Calero, Gober Iván Añazco Erraez, Ana Maria Peralta Sigüenza

Habiéndose procedido a su revisión y analizados los criterios de evaluación realizados por lectores pares expertos (externos) vinculados al área de experticia del artículo presentado, ajustándose el mismo a las normas que comprenden el proceso editorial, se da por aceptado la publicación en el **Vol. 11, No 6, Junio 2026**, de la revista Polo del Conocimiento, con ISSN 2550-682X, indexada y registrada en las siguientes bases de datos y repositorios: **Latindex Catálogo v2.0, MIAR, Google Académico, ROAD, Dialnet, ERIHPLUS.**

Y para que así conste, firmo la presente en la ciudad de Manta, a los 25 días del mes de mayo del año 2026.



Dr. Víctor R. Jama Zambrano
DIRECTOR

Dirección: Ciudadela El Palmar II Etapa Mz. E. No 6
Teléfono: 0991871420
Email: polodelconocimientorevista@gmail.com
www.polodelconocimiento.com
Manta – Manabí- Ecuador

Casa Editora del Polo (CASEDELPO), hace constar que:

El artículo científico:

“Estrategias de retención del talento humano y su efecto en la crisis laboral durante el periodo 2020-2026: Revisión bibliográfica”

De autoría:

Mayra Alejandra Torres Calero, Gober Iván Añazco Erraez, Ana Maria Peralta Sigüenza

Ha sido publicado en el **Vol. 11, No 6, Junio 2026**, de la revista Polo del Conocimiento con ISSN 2550-682X, indexada y registrada en las siguientes bases de datos y repositorios: **Latindex Catálogo v2.0, MIAR, Google Académico, ROAD, Dialnet, ERIHPLUS.**

Disponible en:

URL: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/11873>

Y para que así conste, firmo la presente en la ciudad de Manta, a los 5 días del mes de Junio del año 2026.


Dr. Víctor R. Jama Zambrano
DIRECTOR

Dirección: Ciudadela El Palmar II Etapa Mz. E. No 6
Teléfono: 0991871420
Email: polodelconocimientorevista@gmail.com
www.polodelconocimiento.com
Manta – Manabí- Ecuador



UNEMI

UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

¡Evolución académica!

@UNEMIEcuador

