



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA
CARRERA DE PSICOLOGÍA

**DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA
ECUAMINERALES, FEBRERO - JULIO 2024**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
título de Licenciado(a) en Psicología

AUTORES: DAVID SEBASTIÁN CARPIO MOGROVEJO
DOMENICA BERENICE PARRA SANTANDER
TUTORA: DIANA CAROLINA ZÚÑIGA ORTEGA, Ph.D.

Cuenca - Ecuador
2024

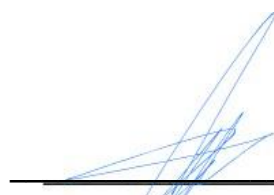
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo David Sebastián Carpio Mogrovejo con documento de identificación N° 0107339855 y
Domenica Berenice Parra Santander con documento de identificación N° 0105775522;
manifestamos que:

Somos autores y responsables del presente trabajo; y, autorizamos a que sin fines de lucro la
Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o
parcial el presente trabajo de titulación.

Cuenca, 09 de julio de 2024

Atentamente,



David Sebastián Carpio Mogrovejo
0107339855



Domenica Berenice Parra Santander
0105775522

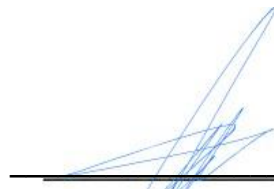
**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, David Sebastián Carpio Mogrovejo con documento de identificación N° 0107339855 y
Domenica Berenice Parra Santander con documento de identificación N° 0105775522,
expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la Universidad
Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos
autores de la Sistematización de experiencias prácticas de investigación: “Diseño de un plan de
acción para la retención del talento humano en el departamento de producción de la empresa
Ecuaminerales, febrero - julio 2024”, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de:
Licenciado(a) en Psicología, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad
facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribimos este documento en el momento que hacemos
la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica
Salesiana.

Cuenca, 09 de julio de 2024

Atentamente,



David Sebastián Carpio Mogrovejo
0107339855



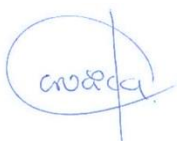
Domenica Berenice Parra Santander
0105775522

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Diana Carolina Zúñiga Ortega con documento de identificación N° 0301648515, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaró que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA ECUAMINERALES, FEBRERO - JULIO 2024, realizado por David Sebastián Carpio Mogrovejo con el documento de identificación N° 0107339855 y por Domenica Berenice Parra Santander con documento de identificación N° 0105775522, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Sistematización de experiencias prácticas de investigación que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 09 de julio de 2024.

Atentamente,



Diana Carolina Zúñiga Ortega, Ph.D.

0301648515

Dedicatoria:

Doménica Parra

Para mí Señora Rous y mi Don Antonio, todo lo que soy ahora es gracias a ustedes, a pesar de todo lo que fui, ustedes siempre creyeron en mí, lo logre papás espero se sientan orgullosos, gracias por todo.

Para la Jessi, el coco y mi ñaño, a pesar de todo me impulsaron a ser mejor siempre, con sus consejos, enojos y todo lo que viene con ellos, Gracias hermanito, cuñada y coco por todo.

Para mis bebés, pancho y pelusa, mis hijos de cuatro patas, ellos son parte de lo que soy ahora que, aunque ellos no sabían por qué estaba triste o preocupada y solo con moverme la colita me hacían sentir mejor, me hicieron más responsable, son el amor más puro que e tenido y gracias a mi pancho sigo aquí.

Para mis amigas Michelle y Jenni, son las mejores personas que me encontré en la universidad ustedes siempre van a tener un lugar en mi corazón, para mí el hecho de conectar tan profundamente con ellas me hace confiar en la amistad y confianza, siempre amigas y siempre colegas, son las mejores mis niñas gracias, por tanto.

Para el Sebas, quien es el que me impulsa siempre a seguir adelante, quien no me dejó caerme y que estuvo ahí siempre para mí, gracias por tanto amor, confianza, y respeto, que bonito fue coincidir contigo, espero sigamos siendo un equipo.

Para mí mami blanca, que desde el cielo me dio las fuerzas para hacer todo lo que me proponga, gracias por enseñarme a luchar siempre y a valorar la vida, que, aunque ya no está físicamente conmigo me acompaña siempre, gracias mamita.

Sebastián Carpio

A Michelle Palma y Jennifer Cabrera, mis amigas incondicionales, quiero agradecerles por su apoyo, compañía y los grandes momentos que hemos compartido durante este periodo de la universidad. Sin ustedes, esta etapa de mi vida no hubiera tenido el mismo sentido.

Una parte de este trabajo es para ustedes, mis compañeras, amigas y ahora colegas. Gracias a su apoyo, no solo seré un profesional, sino también una mejor persona.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Doménica Parra, quien ha sido mi compañera durante este trabajo de titulación, así como mi amiga y mi enamorada. Su apoyo ha sido un pilar importante en mi vida, y su motivación me ha impulsado a ser una mejor persona. Gracias a ella, este proceso universitario se ha convertido en una experiencia inigualable e inolvidable. Esta tesis ha sido la experiencia más agradable gracias al sentimiento de amor que nos ha acompañado a lo largo de este camino.

A mis hermanos Santiago y Nicolas con quienes he compartido innumerables momentos a lo largo de esta travesía. Gracias por su apoyo constante, por sus palabras de aliento y por ser siempre una fuente de inspiración y motivación. Su compañerismo y amor fraternal me han dado la fuerza para superar cada desafío. Esta tesis es también un reflejo de la unión y el apoyo que siempre me han brindado.

Resumen

El trabajo de titulación aborda la problemática de la retención de personal en el área de producción de Ecuaminerales. Para ello, se investigaron modelos teóricos estrategias aplicadas por otras organizaciones con éxito en la retención de colaboradores. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con la jefa de talento humano y la jefa de producción, y un grupo focal con empleados con más de tres meses en la empresa, para identificar diferencias en las percepciones. El estudio, basado en un enfoque cualitativo y en la psicología del trabajo, reveló que la gestión de los empleadores influye significativamente en la satisfacción de los trabajadores, evidenciando brechas que aumentan la rotación de personal. Con esta información, se desarrolló un plan de acción para mejorar las condiciones y reducir la rotación en el área de producción.

Palabras clave: Retención, personal, producción, estrategias, rotación, plan de acción

Abstrac:

The thesis addresses the issue of employee retention in the production area of Ecuaminerales. To do so, theoretical models and strategies implemented by other organizations with success in employee retention were researched. Semi-structured interviews were conducted with the head of human resources and the head of production, as well as a focus group with employees who had been with the company for over three months, to identify differences in perceptions. The study, based on a qualitative approach and work psychology, revealed that employer management significantly influences worker satisfaction, highlighting gaps that increase employee turnover. With this information, an action plan was developed to improve conditions and reduce turnover in the production area.

Key words: Retention, Personne, Production, Strategies, Turnover, Action plan.

Índice de Contenido

1.	Título...	9
1.	Justificación...	9
2.	Relevancia...	10
3.	Objetivos...	11
3.1.	Objetivo General...	11
3.2.	Objetivos Específicos...	12
4.	Marco teórico...	12
4.1.	Talento humano...	12
4.2.	La retención del talento humano:	12
4.3.	Salario emocional...	13
4.4.	Satisfacción laboral...	13
4.5.	Reclutamiento y selección de personal...	14
4.6.	Modelos de administración de recursos humanos...	15
5.	Retención de personal y sus estrategias...	21
5.1.	Normativa ecuatoriana relacionada con la retención...	27
6.	Variables y dimensiones...	28
7.	Hipótesis y supuestos...	29
8.	Marco metodológico...	29
8.1.	Tipo de investigación...	29

8.2.	Tipo de estudio...	30
8.3.	Población...	30
8.4.	Tipo de muestra...	31
8.5.	Instrumentos de investigación...	31
8.5.1.	Entrevista semi estructura...	31
8.5.2.	Grupo focal...	32
9.	Descripción de los datos producidos...	32
10.	Presentación de los datos...	33
	Modelos teóricos...	33
11.	Interpretación de los resultados...	38
	Modelos teóricos...	38
	Modelos nacionales e internacionales...	38
	Modelo Ecuaminerales...	39
	Modelo Ecuaminerales - Grupo focal...	39
12.	Análisis comparativo...	40
	Modelos teóricos y el grupo focal...	42
13.3.	Modelos nacionales e internacionales v.s. el grupo focal...	44
	Modelo de Ecuaminerales (jefaturas) vs. el grupo focal (colaboradores Ecuaminerales)...	45
13.	PLAN DE ACCIÓN...	47
14.	Conclusiones...	52

15. Recomendaciones...	53
Referencias...	54
Anexos...	60
<i>Entrevista Jefa de Talento humano...</i>	<i>60</i>
<i>Entrevista semiestructurada jefa de producción...</i>	<i>64</i>
<i>Grupo focal 1...</i>	<i>66</i>
<i>GRUPO 2...</i>	<i>70</i>
<i>Grupo focal 3...</i>	<i>73</i>

Índice de tablas

Tabla 1 Variables y dimensiones...	26
Tabla 2 Población...	28
Tabla 3 Análisis comparativo...	41

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Modelo de Martha Alles...	16
Ilustración 2 Modelo de Chiavenato...	17
Ilustración 3 Modelo de Harper Lynch...	18
Ilustración 4 Modelo de Zayas...	19
Ilustración 5 Modelo de GRH...	20
Ilustración 6 Estrategias centradas en los procesos, y estrategias centradas en las personas...	33

Ilustración 7 Modelos Nacionales...	34
Ilustración 8 Modelos internacionales...	34
Ilustración 9 Modelo de Ecuaminerales...	35
Ilustración 10 Modelos de Grupo Focal...	36

Introducción

En las organizaciones emergentes, la retención del talento se ha convertido en un desafío creciente mucho más teniendo en cuenta a las industrias con alta demanda de producción. La empresa Ecuaminerales, en la cual se desarrolla la presente investigación presenta un alto índice de rotación de personal dentro del área de producción, por lo que nace esta necesidad de diseñar un plan de acción para la retención del talento humano.

El proceso de cambio por el que la empresa se encuentra pasando amerita comprender las causas por las que el personal operativo decide abandonar su puesto, con base a esta problemática se busca reducir este índice tomando como referencia modelos teóricos que sustenten fundamentos con la variable de retención, en la que se justifica la presente investigación. Así también, se averiguará de primera mano las estrategias que se aplican en Ecuaminerales, tratando de identificar si dichas estrategias son bien recibidas por el personal operativo y si están teniendo el efecto esperado, enfocando el presente plan de acción desde la perspectiva de los empleados, la gestión de los jefes y la integralidad de los sistemas organizaciones con respecto a la importancia de sus colaboradores.

El objetivo principal del presente trabajo de titulación es analizar y diseñar un plan de acción direccionado a la retención del talento humano del departamento de producción de la empresa Ecuaminerales, con la finalidad de abordar las expectativas y necesidades del personal operativo. Al buscar las estrategias de retención es inevitable la comparación entre los modelos nacionales o internacionales, cuya información se convierte en un marco conceptual desde el cual se aborda la lógica de la propuesta.

La metodología utilizada para el presente trabajo es el enfoque cualitativo utilizando técnicas de recolección de datos como la entrevista semi estructurada que fue dirigida al personal con cargos superiores como la jefa de talento humano y la jefa de producción, otra técnica que se utilizó para la recolección de información fue el grupo focal que se empleó directamente a los trabajadores industriales.

1. Título

Diseño de un plan de acción para la retención del talento humano en el departamento de producción de la empresa Ecuaminerales, febrero - julio 2024.

1. Justificación

La importancia de diseñar estrategias efectivas de gestión del talento humano se fundamenta en las investigaciones realizadas por (Araya *et al.*, 2021) , (de Souza, 2020); así como (Madero, 2019), quienes resaltan la necesidad de crear un entorno laboral que motive a los empleados desde el momento de su ingreso y los ayude a adaptarse al contexto laboral actual más aún en un panorama donde las organizaciones deben satisfacer las preferencias de las generaciones actuales y tener la capacidad de generar una propuesta de valor que fomente la permanencia de los colaboradores. En esta propuesta, se puede incluir oportunidades de crecimiento, desarrollo de habilidades y actividades para promover el equilibrio entre la vida personal y profesional. En línea con lo anterior para Ecuaminerales es de vital importancia generar estrategias que hagan frente al cambio organizacional que vive actualmente la empresa, desde la reestructuración de los departamentos, el cambio de horarios hasta la variación en los salarios que perciben mes a mes, son factores potenciales que de no ser manejados de una forma adecuada podrían predisponer al malestar organizacional y provocar un comportamiento inestable.

Además, como señalan (Kravariti & Johnston, 2020), la gestión del talento humano se centra en estrategias organizativas dirigidas a reclutar, capacitar y retener empleados de alto rendimiento. En un contexto donde las organizaciones buscan asegurar el cumplimiento de sus objetivos, es fundamental contar con un equipo humano que se adapte al entorno organizacional y contribuya al éxito de la empresa. Para lograrlo, es necesario un manejo efectivo de las potencialidades de los colaboradores, que incluya la detección, apoyo, impulso

y reconocimiento de sus habilidades, así como la creación de procesos eficientes que fomenten un cambio organizacional positivo.

El propósito del plan de acción para la retención de talento en la empresa Ecuaminerales es poder disminuir los efectos que ha causado la salida constante de los trabajadores en el área de producción industrial ya que esta representa un impacto financiero en la organización, a más de los reprocesos en cuestión de las capacitaciones, pagos de periodos de pruebas e implementos de trabajo entre otros; sin dejar de mencionar las consecuencias que la falta de retención ocasiona en el ambiente laboral.

2. Relevancia

La retención del talento se presenta como un desafío para Ecuaminerales al ser una empresa que ha tenido un crecimiento acelerado por ende la necesidad de personal productivo es de los desafíos constantes dentro del departamento de producción, al diseñar estrategias y procesos de gestión del talento humano adecuados no solo asegura el éxito organizacional y retención de empleados que mantienen un rendimiento muy bueno sino que también contribuye al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, generando un ambiente laboral motivador y propicio para el logro de los objetivos organizacionales y personales respectivamente. (Vonronchuck y Starineca, 2014) manifiestan que una de las partes más importantes de los recursos humanos es el manejo del conocimiento y el desarrollo profesional de los empleados de cada organización.

En cuanto a los aspectos organizacionales de la empresa, se debe tener en cuenta cómo benefician las estrategias de retención del talento para mejorar la estabilidad de la empresa. A continuación, se identifican algunos de esos beneficios:

- Optimizar la productividad: para el departamento de producción siendo el corazón de Ecuaminerales, la productividad es en lo que se basan sus funciones por lo que las estrategias de retención que se propone en el plan de acción optimizarán las operaciones en las diferentes áreas que se manejan.
- Tiempo: Los supervisores requieren tiempo extra en ocasiones para realizar la inducción de nuevos empleados y las veces que lo hacen suelen ser frecuentes en el mes, con el plan de acción en marcha podemos optimizar el proceso.
- Ambiente laboral y satisfacción: Un ambiente laboral positivo y la satisfacción de los empleados son pilares esenciales para las estrategias de retención de personal. Las empresas que invierten en mejorar el entorno de trabajo y en aumentar la satisfacción de sus empleados pueden disfrutar de una mayor lealtad, menor rotación y, en última instancia, de un equipo más comprometido y productivo.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de acción direccionado a la retención del talento humano del departamento de producción de la empresa Ecuaminerales.

3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las prácticas y estrategias aplicadas en ámbitos nacionales e internacionales mediante una revisión bibliográfica.
2. Identificar las estrategias actuales de retención aplicadas en Ecuaminerales.

3. Determinar la expectativa de estrategias de retención desde la perspectiva del personal operativo y del empleador.
4. Formular un plan de estrategias específicas de retención del talento.

4. Marco teórico

4.1. Talento humano

Es la capacidad especial o facilidad de una persona para aprender o ejecutar una determinada tarea. (Santander, 2023).

4.2. La retención del talento humano:

Es el acto de quedarse o retener un empleado de una empresa por un espacio de tiempo ilimitado. (Hernández, *et al.* 2016)

El término retención es un concepto complejo, dado que no existe una manera única para mantener a los empleados. Se refiere a todos aquellos esfuerzos realizados por la organización con los cuales aumenta la posibilidad de que un empleado permanezca por más tiempo (Chitsaz y Boustani, 2014).

4.3. Salario emocional

El salario emocional es el conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy.

Elementos intrínsecos: son todos los factores que son percibidos de manera subjetiva por el trabajador como una recompensa.

Elementos extrínsecos: elementos con un coste cuantificable para la organización que el trabajador percibe como un beneficio objetivo.

4.4. Satisfacción laboral

Cuando se habla de satisfacción laboral nos referimos a que tan conforme se encuentran los trabajadores con el puesto de empleo que tienen dentro de la empresa, esto hace referencia que si se busca tener un personal con alta productividad se requiere empatizar con todos los colaboradores formando un vínculo más cercano provocando el sentido de pertenencia lo que ayuda al crecimiento tanto de los empleados como de la organización. (Salazar, 2019).

Como ya se mencionó antes el estar satisfecho con el trabajo tiene una gran relación con el rendimiento laboral, dado que cada trabajador tiene una perspectiva diferente de su entorno y las acciones que los empleadores realicen pueden impactar de forma positiva o negativa en su rendimiento y a su vez tiene repercusiones fuera de la organización lo que puede tanto beneficiar como perjudicar a la imagen de esta. (Mora, 2019).

Es por esta relación de empleado empleador que es de suma importancia el poder llegar a tener esta satisfacción laboral ya que de ella depende el crecimiento y la reputación de la organización.

4.5. Reclutamiento y selección de personal

(Trujillo, 2020) encontró que el sesgo en la selección de candidatos no cualificados adecuadamente impacta la retención de empleados eficientes en la empresa. Esto debido a que cuando no están capacitados para el desempeño del trabajo, se requiere que los mismos sean despedidos o sustituidos por otro personal cualificado.

Selección de Personal. Es la que busca, entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita esta; y el proceso de selección, por lo tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2009).

Administración de Recursos Humanos y Gestión del Talento Humano:

La administración de recursos humanos (ARH), se encarga de la selección y reclutamiento de personal, evaluaciones de desempeño y la resolución de conflictos, mientras que la gestión de talento humano (GTH), trata de identificar y potenciar las capacidades y aptitudes de los empleados en una empresa u organización.

La ARH se enfoca en las necesidades a corto plazo de la empresa u organización como contratación de personal para cubrir vacantes o problemas relacionados con el desempeño del personal, mientras que el GTH se orienta al crecimiento y desarrollo de los empleados dentro de la empresa u organización, porque tiene una visión hacia el futuro para el crecimiento personal y organizacional, como un ganar - ganar para ambas partes durante su relación laboral.

La ARH centra sus funciones en las políticas internas organizacionales que buscan cumplir con eficiencia sus objetivos con un enfoque administrativo en sus funciones, mientras que la GTH busca jugar un papel más estratégico para el cumplimiento de los objetivos organizacionales desde el compromiso con los empleados, desarrollando su potencial para el empleador y el empleado.

4.6. Modelos de administración de recursos humanos

- Modelo de Martha Alles

El modelo que se presenta incluye el reclutamiento y la selección, que se enfocan en la atracción y selección de talento adecuado para la organización.

- La definición del perfil de puesto, la cual describe detalladamente el perfil del puesto y las competencias requeridas.
- El proceso de selección trata de implementar un proceso de selección riguroso que incluya entrevistas, pruebas y evaluaciones de competencias.
- La inducción trata de asegurar una integración efectiva de los nuevos empleados en la organización.
- El modelo de Alles presenta la compensación y beneficios; en este punto, aborda la gestión de compensaciones y beneficios para motivar y retener a los empleados.
- También desarrolla estrategias de compensación competitivas y equitativas en las que se proponen también programas de beneficios que satisfagan las necesidades de los empleados.
- Revisar periódicamente las políticas de compensación y beneficios para asegurar su efectividad y alineación con las estrategias organizacionales.

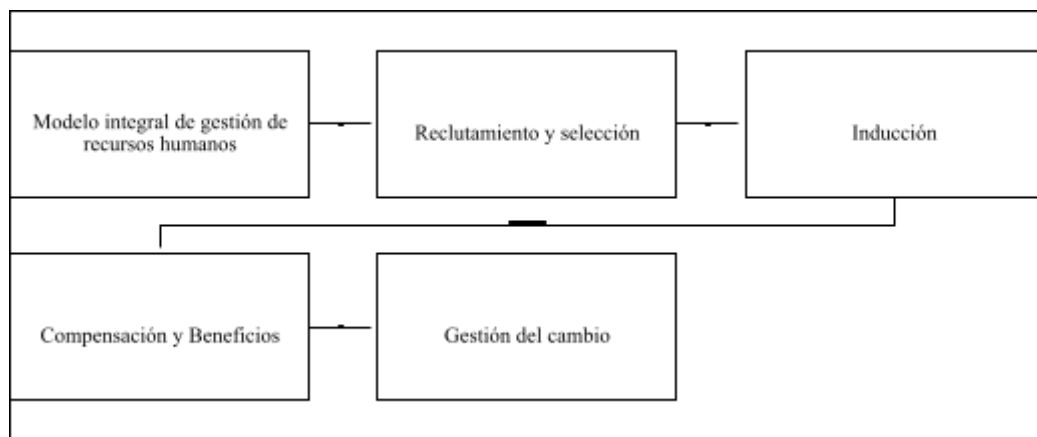
Teniendo en cuenta la situación actual de la empresa ECUAMINERALES, siendo dirigido este plan estratégico hacia el departamento de producción, se debe mencionar que los cambios que se están dando de manera continua desde la reestructuración del departamento como tal exige una gestión más efectiva y llevadera para los trabajadores industriales, es por eso que se menciona el modelo de la gestión del cambio de Martha Alles. (Alles, 2008).

Para manejar los cambios organizacionales de manera efectiva, (Alles, 2008) propone un enfoque estructurado:

- Comunicación del Cambio: Informar a los empleados sobre los cambios y su impacto.
- Formación y Desarrollo: Proporcionar la formación necesaria para que los empleados se adapten a los cambios.

La Gestión de la resistencia trata de identificar y gestionar la resistencia al cambio de manera efectiva e integral para la gestión de recursos humanos, en el cual se busca que las organizaciones maximicen el potencial de su capital humano para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Ilustración 1 Modelo de Martha Alles



Nota. Elaboración propia

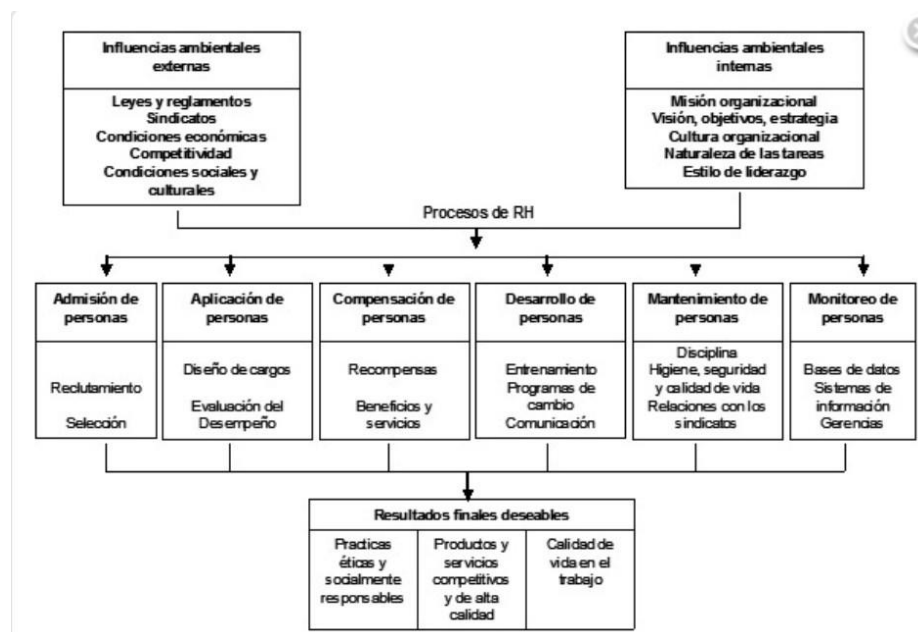
- Modelo de Chiavenato (2000).

Este modelo de administración de recursos humanos consiste en subsistemas interdependientes que incluyen:

- Subsistema de alimentación: investigación de mercado laboral, reclutamiento y selección.
- Subsistema de aplicación: análisis y descripción de puestos, integración o inducción, evaluación del desempeño y movimientos del personal.

- c. Subsistema de mantenimiento: remuneración, beneficios sociales, salud y seguridad laboral, registros y controles del personal.
- d. Subsistema de desarrollo: entrenamiento y planes de desarrollo del personal.
- e. Subsistema de control: banco de datos, sistema de información de recursos humanos y auditoría de recursos humanos.

Ilustración 2 Modelo de Chiavenato



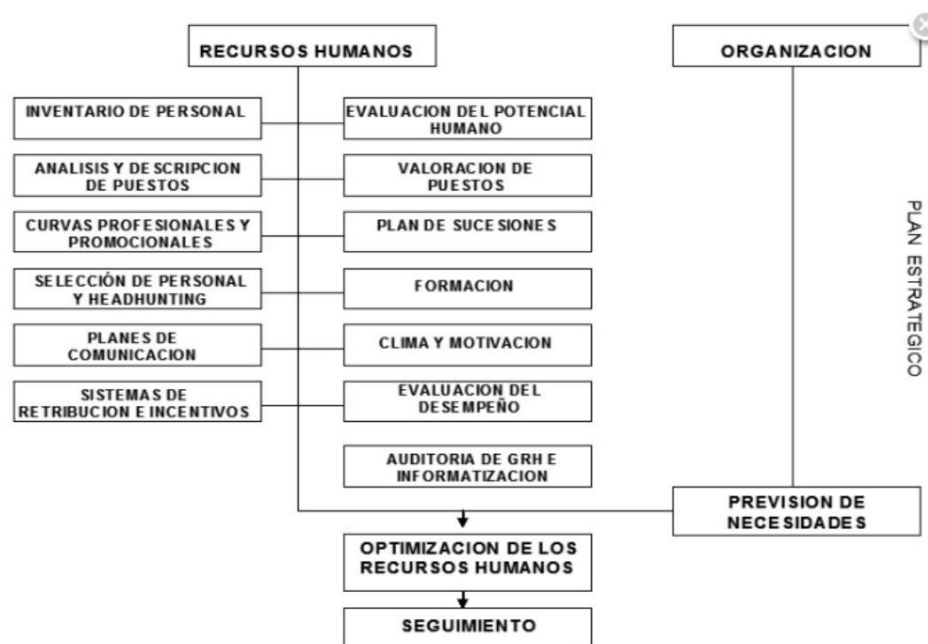
Tomada en Chiavenato (2000). *Gestión del Talento Humano* Ed. Prentice Hall Bogotá, Colombia.

- Modelo de Harper Lynch (1992).

Este modelo está basado en el requerimiento de la organización, el cual permite satisfacer necesidades mediante un conjunto de actividades que se inicia con el proceso de inventario de personal (nómina) y la evaluación del potencial humano (evaluación de desempeño). Al realizar una revisión de las necesidades de la organización, se puede optimizar los recursos humanos. Se debe tener en cuenta que se necesita un seguimiento constante y adecuado en el cual se deben verificar los resultados que se obtienen y si hacen caso a las necesidades organizacionales.

Este modelo es descriptivo, se muestran las actividades que se relacionan con la gestión de recursos humanos, con su dinámica y operación, a esto se le llama auditoría de recursos humanos como un ente controlador en el sistema.

Ilustración 3 Modelo de Harper Lynch



Tomada de Harper y Lynch (1992) *Estrategia Empresarial*. Editorial El ateneo Buenos Aires, Argentina.

- Modelo del CIDECE (1994).

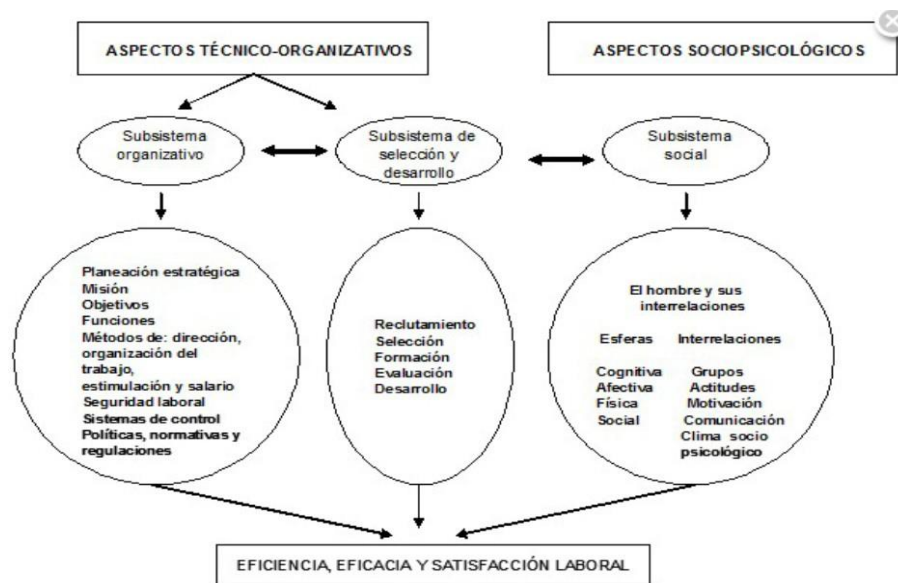
Se plantea sobre el estudio de la cultura de la empresa, se integran actividades en un ciclo continuo que conforman el sistema de planificación, organización, selección, formación, evaluación, retribución, relaciones laborales, información, control y desarrollo. Para este modelo, la planificación y el desarrollo son claves para su ejecución, la comunicación es parte fundamental debido a que une a los gestores del sistema con los recursos humanos. Los

resultados son un elemento significativo, puesto que se obtiene la productividad y los objetivos deseados.

- Modelo de Zayas (1996).

Este modelo presenta un planteamiento sistémico interrelacionar en donde se distinguen una serie de aspectos técnico-organizativos, y diseño de puestos de trabajo realizando un análisis y descripción previo al lanzamiento del mismo, debido a que este análisis influye en el reclutamiento, la selección y el desarrollo personal, se toman en cuenta las características de los postulantes para unirse a la organización, así también las dinámicas de interacción que se presentan durante la convivencia, se toma en cuenta porque es importante para el modelo la relación entre estos subsistemas.

Ilustración 4 Modelo de Zayas.



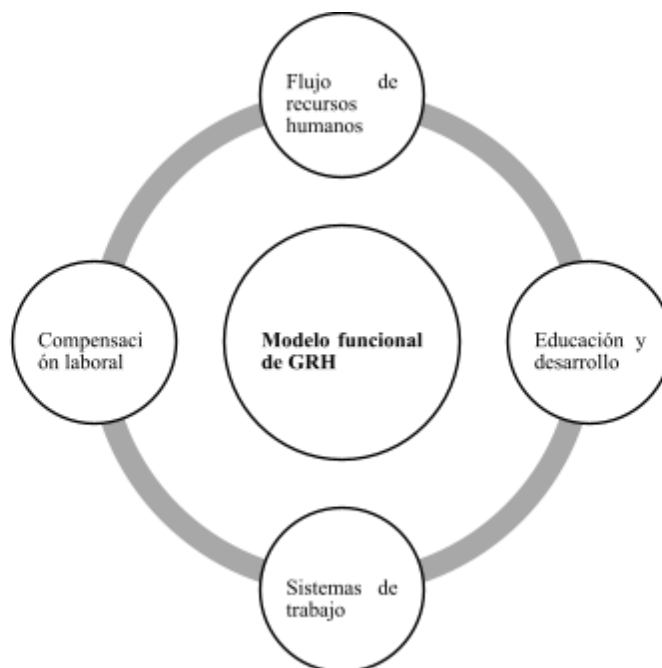
¿Cómo seleccionar al personal de la empresa? Editorial Academia, La Habana, Cuba.

- Modelo de GRH de diagnóstico, proyección y control (DPC), (Cuesta, 2005).

El modelo funcional de GRH, derivado del modelo de Beer, propone concentrar las actividades clave en cuatro subsistemas:

- Flujo de recursos humanos: incluye inventario de personal, selección, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción y recolocación.
- Educación y desarrollo: abarca formación, planes de carrera, comunicación, organización que aprende, participación y desempeño de cargos y tareas.
 - a. Sistemas de trabajo: comprende organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas y perfiles de cargo.
 - b. Compensación laboral: engloba sistemas de pago, reconocimiento social y motivación.

Ilustración 5 Modelo de GRH



Nota. Elaboración propia.

5. Retención de personal y sus estrategias.

La retención de personal es el acto de quedarse por un tiempo determinado (Hernández, et al. 2016).

Este es un término complejo dado que existen diferentes maneras de retener el personal dentro de una organización, sin embargo, está asociado a todo esfuerzo y acciones que realiza una empresa para mantener durante un periodo de tiempo más largo a sus colaboradores. (Chitsaz y Boustani, 2014).

En la retención de personal existen ciertas características tales como la integración del personal con el que se forman procesos como la selección y reclutamiento , la organización de los trabajadores en donde se debe evaluar el puesto del trabajador y su rendimiento, el recompensar basándonos en el progreso positivo que se tenga, ya sean monetarias o no monetarias, desarrollar o potencializar a los trabajadores en conocimientos que sean de utilidad tanto para el individuo como para la organización, retener a las personas a través de prestaciones y auditar a las personas referente a las funciones y objetivos de su cargo, todos estos son factores que juntos hacen posible poder mantener a nuestros colaboradores. (Chiavenato, 2009).

Las siguientes estrategias nos permitirán aumentar las probabilidades de que los trabajadores industriales mantengan un rendimiento alto y sobre todo, que permanezcan dentro de la organización durante un periodo más extenso.

- Estrategias de retención que permitan tener beneficios de aprendizaje en donde ellos puedan recibir conocimiento que les permita crecer profesionalmente y que esto beneficie a la organización, reconocimientos por un buen trabajo realizado, crear espacios en donde los empleados puedan socializar y así

promover un mejor clima laboral. Establecer horas en donde se puedan tener retroalimentaciones semanales. (Panda, et al, 2022).

- El implementar estrategias basadas en las necesidades básicas que tenemos como seres humanos según la pirámide de Maslow. (Logros. Onochie, L, 2020).
- Implementar metodologías para contratar personal que estén alineados a los valores que promueve la empresa, (Quispe Morales, L. P, 2020) menciona que el no tener un buen proceso de selección puede llegar a tener un impacto negativo en el clima laboral y aumenta el riesgo de rotación, invertir en la formación de los colaboradores, compensaciones estratégicas no monetarias que hagan sentir que son valorados, poner en funcionamiento evaluaciones que midan el desempeño o logros alcanzados, buscar una forma de mediar la vida laboral y personal . (Vu, HM y Nwachukwu, C, 2020)
- Fomentar un ambiente de trabajo positivo, reconocer el buen trabajo y generar oportunidades de ascenso de puestos dentro de la organización, promover la comunicación asertiva. (Ghani, 2022).
- Alentar el compromiso organizacional que no vulnere los derechos que se tienen (Aleem y Bowra, 2020).
- Estrategias que promuevan un equilibrio entre el trabajo y la vida del empleado y garanticen la seguridad dentro del espacio de trabajo. (Aman-Ullah, et al, 2020).
- Enfocarse en la forma de liderazgo y en la buena relación empleado-empendedor, no enfocarse solo en el bienestar económico del individuo sino en todos los aspectos, promover la motivación en el trabajo ya

sea de forma intrínseca o extrínseca, medir la satisfacción laboral. (Bima, et al, 2021).

Los modelos presentados a continuación son el resultado de búsquedas sobre estudios que se realizaron en empresas internacionales que abordan la variable retención del talento humano y cómo este factor es determinante para el éxito de las organizaciones:

- Planeación Estratégica: retención del talento humano a través de la cultura organizacional saludable, inclusiva, integral, centrada en la motivación en un colegio privado en Puerto Rico.

El estudio se enfocó en desarrollar un programa de salario emocional para mejorar la retención del talento e implementarlo para los docentes. Se identificaron varios puntos importantes, como la evaluación del estado de la cultura organizacional. Luego durante este estudio se rediseña la cultura organizacional buscando un enfoque más integral, implementando políticas y beneficios para los colaboradores, lo cual conlleva al progreso de las iniciativas en las que la organización busca medir el impacto de la cultura organizacional, el impacto que se crea y cómo fomenta la motivación del personal y su retención del talento. Como resultado, los directivos llegan a la conclusión de que la adecuada gestión de los recursos humanos mejora la educación y procura la formación de profesionales competentes.

- Gestión del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de San Juan en el periodo 2022-2023.

Esta investigación trata de aprovechar al máximo las habilidades y capacidades de las personas en una situación particular, mostrando que gestionar recursos humanos es más que simplemente encontrar a las personas adecuadas y realizar un seguimiento de ellas. Se trata de encontrar y formar personas talentosas que tengan las habilidades y capacidades para ayudar a la parroquia rural a alcanzar sus objetivos y defender sus valores. En las zonas rurales, es

importante comprender y apreciar la cultura local, creando un sentido de pertenencia que ayuda a las personas a sentirse conectadas y trabajar juntas con la comunidad.

- La relación entre retención del talento humano y la satisfacción de los colaboradores de la Empresa Morava - Trujillo 2022.

El estudio encontró que el 41% de los empleados renuncian a sus trabajos cada año porque no están contentos con su entorno laboral o con lo que están haciendo. RR.HH. es como el director de esta sinfonía, y cuando los empleados permanecen en la empresa, demuestra que están felices y comprometidos. Cuando los empleados se sienten felices y motivados en el trabajo, tienden a quedarse más tiempo y contribuir más al éxito de la empresa.

- Análisis de la gestión del talento humano en los procesos de retención, desarrollo y auditoría de personal en la empresa editorial Aguas Claras S.A. de la ciudad de Ibagué.

Las entrevistas en la Editorial Aguasclaras S.A. destacan la importancia de la flexibilidad laboral, salarios justos, y la higiene y seguridad en el trabajo para la retención de personal, alineándose con teorías de autores como Münch, Jones y George, y Ames-Guerrero. Se identificaron oportunidades de mejora en el apoyo económico para educación universitaria y promoción profesional. La capacitación continua y el desarrollo de habilidades técnicas y blandas son esenciales para un clima laboral positivo y el compromiso de los empleados.

En la auditoría de personal, se valoran las normas claras, la evaluación de desempeño y sistemas de información eficientes, aunque se sugiere aumentar la frecuencia de las evaluaciones. Una gestión eficaz del talento humano mejora la motivación, compromiso y competitividad del equipo.

Se examinan diversas estrategias para la retención de personal en diferentes organizaciones. Entre las prácticas destacadas se encuentra el desarrollo de programas de salario emocional, que incluyen la implementación de políticas y beneficios diseñados para fomentar la motivación y satisfacción de los empleados. Estos programas evalúan y rediseñan la cultura organizacional hacia un enfoque más integral, buscando crear un entorno laboral saludable e inclusivo.

La gestión eficaz del talento humano también se centra en maximizar las habilidades y capacidades de los empleados, valorando la cultura local y creando un sentido de pertenencia. La capacitación continua, el desarrollo de habilidades técnicas y blandas, y la promoción profesional son esenciales para mantener un clima laboral positivo y comprometido. Además, se reconoce la importancia de ofrecer flexibilidad laboral, salarios justos, y garantizar la higiene y seguridad en el trabajo.

Otro aspecto fundamental es el establecimiento de normas claras y sistemas eficientes de evaluación de desempeño, así como el apoyo económico para la educación y el desarrollo profesional de los empleados. Estas estrategias no solo mejoran la retención del talento, sino que también incrementan la competitividad y satisfacción dentro de la organización. En conjunto, estas prácticas demuestran que una gestión adecuada de los recursos humanos no solo mejora la retención del personal, sino que también contribuye al éxito y la sostenibilidad de la organización.

Los modelos presentados a continuación son el resultado de búsquedas sobre estudios que se realizaron en empresas nacionales que abordan la variable retención del talento humano y cómo este factor es determinante para el éxito de las organizaciones:

1. Banco Pichincha: Una de las estrategias que implementa esta empresa es el desarrollo de sus colaboradores dentro de la organización y en la vida profesional,

así como planes de ahorro y bonos de acuerdo al desempeño de los empleados. A su vez, esta organización busca la igualdad de oportunidades y terminar con las brechas que existen en relación con el género por lo que trabaja y se rige a través de la ley Violeta, impulsada por su programa Ser impulso Mujer, el cual ha rendido frutos, por lo que son acreedores al premio Top Latam Tech Female Employer. (Banco Pichincha, 2023).

2. Corporación Favorita: En esta empresa el departamento de talento humano representa un papel importante dentro de la organización para la retención, desarrollo y bienestar colectivo, por lo que se impulsan las oportunidades de crecimiento y desarrollo para sus colaboradores, en un ambiente en donde exista diversidad, la cual promueve la inclusión dentro del entorno laboral. (Corporación Favorita, n.d.).
3. Cervecería Nacional: Dentro de la empresa Cervecería Nacional se busca recompensar, brindar oportunidades y seguridad mental y física, con la oportunidad de tener horarios flexibles y esenciales, por lo que resaltan 4 áreas con sus respectivas estrategias.
 - El bienestar mental: Programas de asistencia al empleado, sala de wellness, actividades recreativas, happy birthday, dispensario médico, seguro de vida y seguro médico para el empleado y su familia. Día libre por cumpleaños, flexwork se basa en el poder trabajar de una manera más cómoda y poder hacerlo de manera remota. Alimentación sana dentro de la organización, market interno refiere a poder adquirir productos de la compañía con descuentos especiales y promociones por temporada, cafetería y polideportivo. (Cervecería Nacional, n.d.).

4. Nestlé: Es una organización que busca el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores, por lo que propone ciertos beneficios a los mismos con el objetivo de atraer y retener el talento, las cuales son: remuneración competitiva (reconocimiento monetario y beneficios competitivos, planes de ahorro, seguros, préstamos y el poder adquirir productos de la empresa con descuentos), oportunidades laborales flexibles acordes a la ubicación de la vivienda del empleado.

Diversas organizaciones han implementado estrategias efectivas para la retención de personal, centradas en el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores, así como en la creación de un entorno laboral inclusivo, equitativo y con estrategias de compensación competitiva demuestran ser efectivas en la retención de talento, contribuyendo al éxito y sostenibilidad de las organizaciones.

5.1. Normativa ecuatoriana relacionada con la retención.

A continuación, se presenta la normativa vigente en el Ecuador para la retención del talento humano o con relación al tema, se toma en cuenta a la Constitución de la República y el Código del Trabajo, destacando los términos de estabilidad laboral, trato justo, empleo digno, salud y seguridad ocupacional, entre otros. A continuación, se enumeran los artículos que tienen relación con la temática central de este trabajo de titulación:

Artículo 38 - Estabilidad de los trabajadores con discapacidad: Este artículo protege la estabilidad laboral de los trabajadores con discapacidad, lo cual puede ser un diferencial importante para atraer y retener este talento.

Artículo 42 - Obligaciones del empleador: Este artículo consiste en varias obligaciones del empleador, como proporcionar un ambiente de trabajo adecuado, capacitación, etc.

Artículo 54 - Derecho a la organización: Este artículo reconoce el derecho de los trabajadores a organizarse en sindicatos. Respetar y facilitar este derecho puede fortalecer el compromiso de los empleados.

Artículo 79 - Estabilidad mínima: Este artículo establece que los trabajadores tienen derecho a una estabilidad mínima de un año de servicio.

Artículo 97 - Vacaciones: Este artículo define el derecho de los trabajadores a gozar de vacaciones anuales remuneradas. Ofrecer vacaciones atractivas puede ser un beneficio importante para retener al talento.

Art. 173 - Desarrollo profesional: Obliga al empleador a facilitar y financiar programas de capacitación, lo que favorece el crecimiento y la motivación de los trabajadores.

Art. 185 - Incentivos y estímulos: Permite a los empleadores otorgar incentivos económicos y no económicos, reconoce el buen desempeño y motiva a los trabajadores.

Art. 187 - Seguro de vida y asistencia médica: Establece la obligación del empleador de brindar estos beneficios de ley que generan mayor bienestar y seguridad para los trabajadores.

6. Variables y dimensiones

Tabla 1 Variables y dimensiones

Variable: Retención	La retención de empleados es un proceso en el que se incentiva a los trabajadores a permanecer y comprometerse con una organización.
Dimensiones: Estrategias de retención: tangibles	Las estrategias de retención tangibles, se refieren a un conjunto de acciones específicas medibles que una empresa u organización puede aplicar en sus empleados.
Dimensiones: Estrategias de retención:	Las estrategias de retención intangibles son acciones no físicas que aportan a crear un ambiente laboral positivo, por

intangibles

ejemplo, el reconocimiento con el que se considera y valora el esfuerzo de los empleados.

Nota: Elaboración propia

7. Hipótesis y supuestos

Al ser una investigación inicial aplicable solamente al entorno laboral de una organización, y al no contar con antecedentes, se propone partir este proyecto de preguntas de investigación, las cuáles que se plantean a continuación:

P1: ¿Las estrategias internacionales de retención de personal se basan en la calidad de vida institucional?

P2: ¿Las estrategias de retención que aplica actualmente Ecuaminerales se basan en recompensas tangibles/objetivas?

P3: ¿Las estrategias de retención que esperan los colaboradores del área operativa de Ecuaminerales, se basan en recompensas intangibles y tangibles?

8. Marco metodológico

8.1. Tipo de investigación

Ante el problema de estudio, se presenta un modelo de investigación cualitativo debido a que, mediante la entrevista semiestructurada y el grupo focal, se recopilaban datos en base a los criterios de los trabajadores industriales, supervisores de área, jefe de producción y jefe de talento humano. “La investigación cualitativa es un conjunto de técnicas de investigación que se utilizan para obtener una visión general del comportamiento y la percepción de las personas sobre un tema en particular. Genera ideas y suposiciones que

pueden ayudar a entender cómo es percibido un problema por la población objetivo, así como a definir o identificar opciones relacionadas con ese problema.” (Questionpro, 2024).

8.2. Tipo de estudio.

El presente estudio es de tipo descriptivo, dado que este nos permitirá describir los diferentes criterios y las perspectivas que tienen los trabajadores industriales, los supervisores del área y los jefes de los departamentos implicados para de esta manera diseñar un plan estratégico que permita mejorar la retención de talento dentro de la empresa.

8.3. Población

El presente estudio se realizará en la empresa Ecuaminerales. Actualmente, en el departamento de producción, existen 76 empleados que ocupan el cargo de trabajadores industriales, los cuales tienen las siguientes características:

Tabla 2 Población

Departamento	Género	Edad	Total
Departamento de producción	de Masculino	19 años a 22 años	10 - Personas
		23 años a 27 años	24 -Personas
		28 años a 32 años	16 - Personas
		34 años a 37 años	5 - Personas
		40 años a 41 años	3 - Personas

Nota: Elaboración propia.

8.4. Tipo de muestra

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Johnson, 2014, Hernández-Sampieri *et al.*, 2013 y Battaglia, 2008b).

Con base a nuestra población se optó por un tipo de muestra no probabilística dado que no todos tendrán la oportunidad de colaborar en el estudio que se pretende realizar por lo que se amerita la presencia de los trabajadores industriales que han permanecido en la empresa durante un periodo de tiempo superior a los 3 meses y de esta forma poder recopilar información en base a la experiencia laboral de los mismos.

8.5. Instrumentos de investigación

8.5.1. Entrevista semi estructura

Este instrumento tiene como objetivo recolectar información de dos informantes clave:

A) jefe de producción, B) jefe de Talento Humano, con el objetivo de conocer las acciones que ejecuta la organización para la retención de sus colaboradores, este instrumento se realizó tomando en cuenta lo que sustenta los modelos teóricos, es decir se tomó estas estrategias como base de las preguntas con temáticas de la administración de los recursos humanos y la gestión de los recursos humano , para la jefa de talento humano se realizaron 8 preguntas, de las cuales se desglosaron 7 preguntas mas, la entrevista tuvo un duración de 18 minutos.

Por su parte la entrevista semi-estructurada para la jefa de produccion contó con un total de 8 preguntas estructuradas, se realizó en función a los modelos teóricos y la entrevista

a la jefa de talento humano, para analizar ciertos problemas en la comunicación de las estrategias entre departamentos, tuvo una duración de 45 minutos.

Nota: estas entrevistas se encuentran en el apartado de anexos.

8.5.2. Grupo focal

Lo que se pretende a través del grupo focal es dividir a los colaboradores en tres grupos esto por los turnos rotativos que se tienen dentro de la empresa con el objetivo de conocer la perspectiva y las experiencias que han tenido dentro de la organización los trabajadores industriales.

9. Descripción de los datos producidos

Para la realización de la presente investigación se requirió un análisis profundo sobre diversos modelos teóricos que funcionen como base para la comprensión y la estructura del plan de acción. Posteriormente se procedió a identificar estrategias que implementan empresas nacionales e internacionales que muestren tener similitudes y tengan un impacto positivo en sus colaboradores.

Una vez recopilada esta información se estructuró una serie de preguntas para formar dos entrevistas semiestructuradas dirigidas a la jefa de talento humano y jefa de producción de esta manera se trató de conocer qué acciones implementa Ecuaminerales para retener el talento y saber si existe alguna brecha entre las respuestas obtenidas.

Posteriormente se realiza una comparativa con toda la información y se realiza la estructura de un grupo focal en base a la data obtenida se realiza en 4 grupos, seleccionando a personal con más de tres meses dentro de la empresa para que los resultados se sustentan en trabajadores más experimentados para finalmente tener datos que permitan el desarrollo de

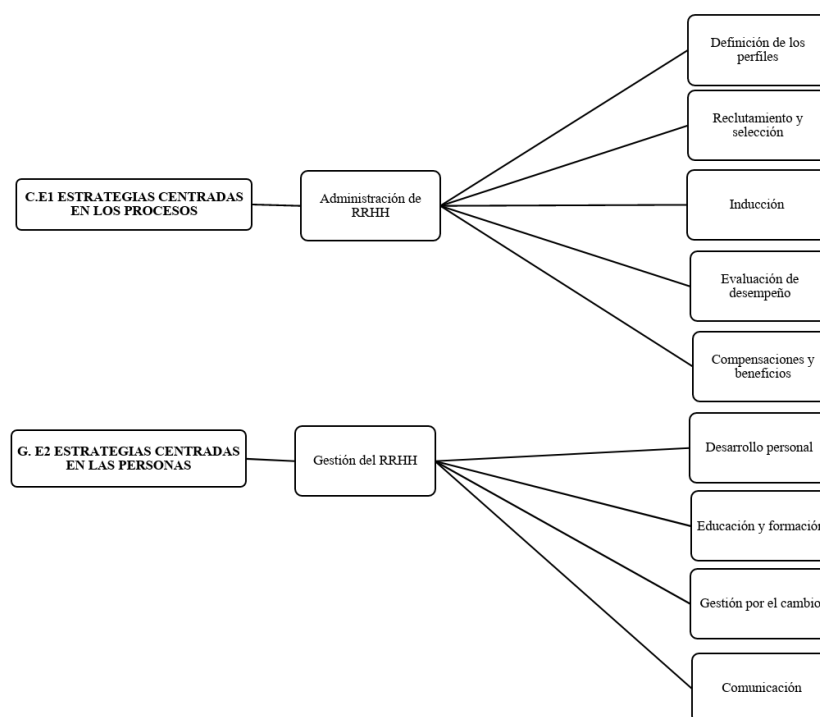
un plan de acción para la retención de talento en base a las observaciones, percepciones y hechos de la organización.

10. Presentación de los datos

Modelos teóricos

Al identificar las estrategias de distintos autores que proponen teorías en las que consideran la variable de la retención del talento humano, se realizó un mapa categorial para la condensación de ciertos factores que son utilizados para la retención. En el esquema 1, se muestran las estrategias encontradas a nivel teórico, las cuales se han separado en dos grandes categorías: a) Estrategias centradas en los procesos, y estrategias centradas en las personas:

Ilustración 6 Estrategias centradas en los procesos, y estrategias centradas en las personas

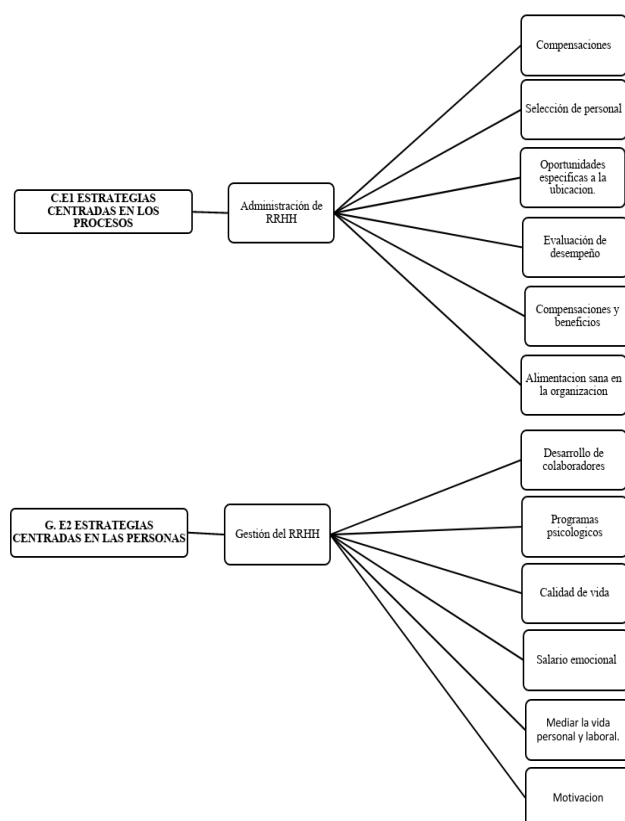


Esquema 1. Modelos teóricos. Elaboración propia

Modelos nacionales e internacionales

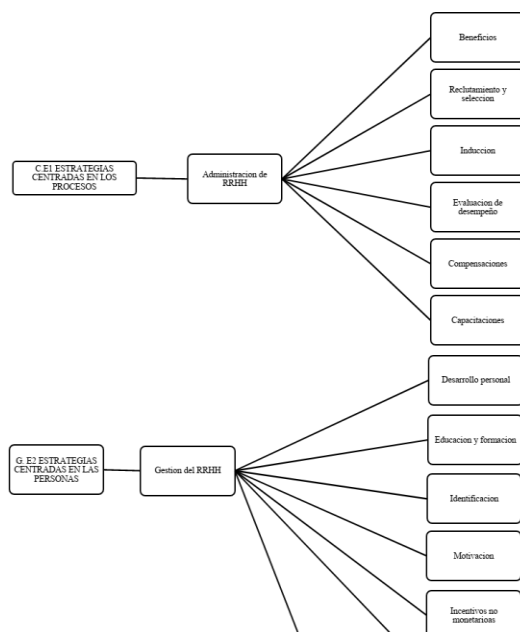
Con el propósito de cumplir con el primer objetivo específico el cual consiste en identificar las prácticas y estrategias en ámbitos nacionales e internacionales mediante una revisión bibliográfica se realizó la siguiente síntesis de la información recolectada, utilizando el método inductivo:

Ilustración 7 Modelos Nacionales



Nota: *Elaboración propia.*

Ilustración 8 Modelos internacionales

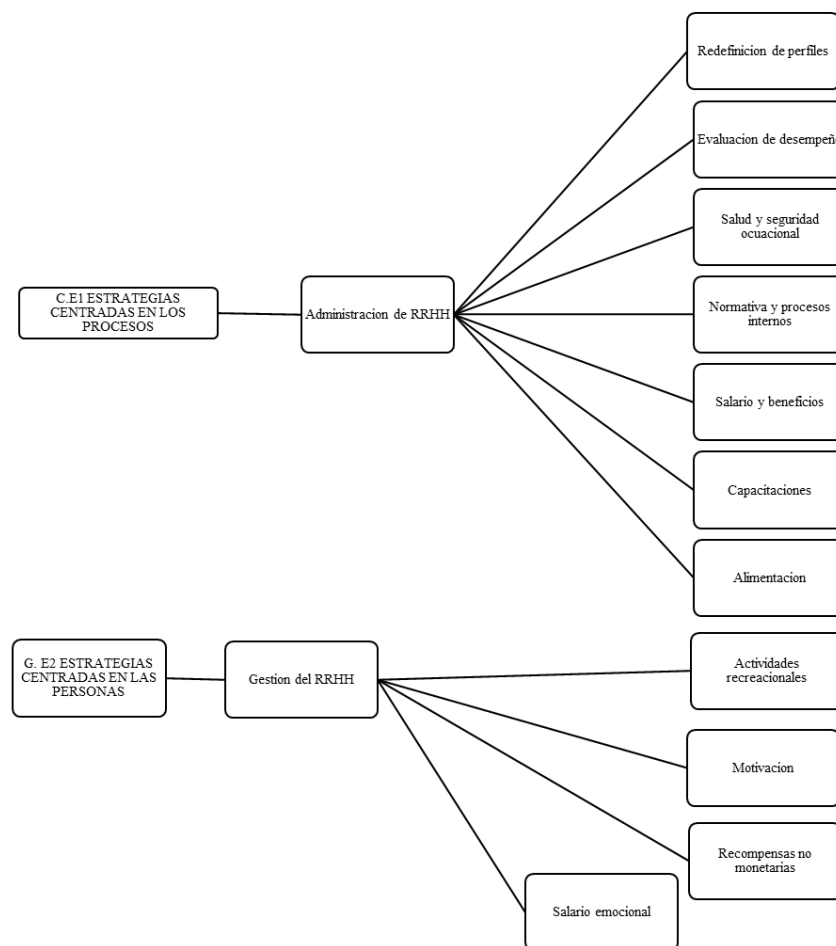


Nota: Esquema 3. Modelos Internacionales. Elaboración propia.

Modelo de Ecuaminerales

Para el cumplimiento del objetivo específico 2, cuyo propósito fue identificar las estrategias actuales de retención aplicadas en Ecuaminerales, se realizó una entrevista semiestructurada con la jefa de talento humano de la organización y la jefa de producción, Como resultado se generó el siguiente mapa categorial:

Ilustración 9 Modelo de Ecuaminerales

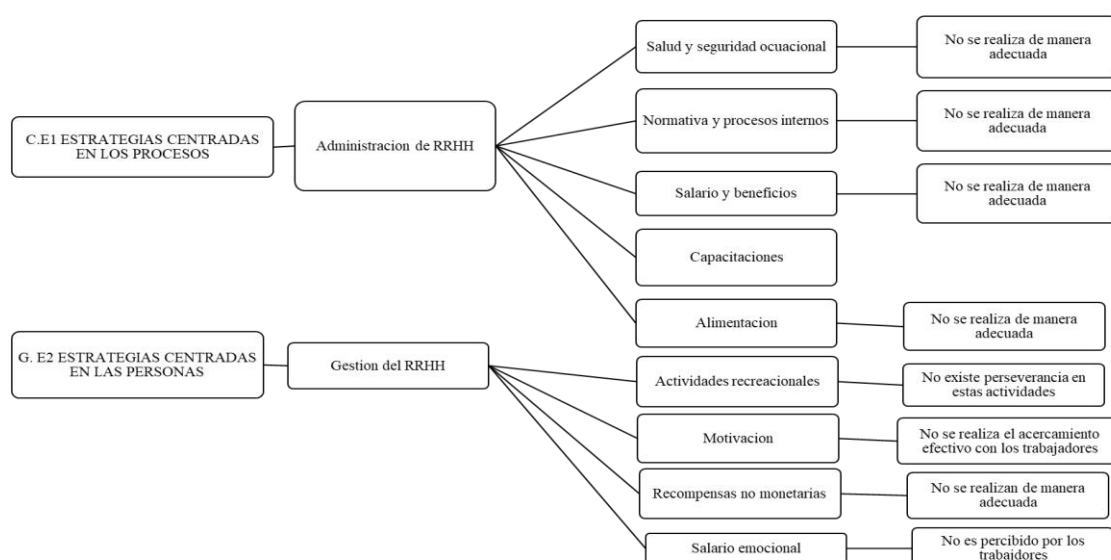


Nota: Modelo de Ecuaminerales. Elaboración propia

Modelos de Grupo focal

En función del objetivo específico 3, se realizó el mapa categorial fundamentado en la percepción de los colaboradores con el cargo de trabajador industrial, con la finalidad de identificar cómo los empleados perciben las estrategias de retención de personal que se implementan en ecuaminerales así como también el entorno laboral en el que ellos se encuentran realizando sus funciones, con lo que se quiere realizar acciones específicas para gestionar correctamente el talento humano dentro de la organización.

Ilustración 10 Modelos de Grupo Focal



Nota: Modelo de Ecuaminerales - Trabajadores. Elaboración propia

Se identifica que existen problemas significativos para los trabajadores industriales, Desde el proceso de reclutamiento y selección, se observa una falta de enfoque por encontrar candidatos idóneos para el puesto de trabajo, por lo que este proceso se vuelve tardado por que los trabajadores deben dedicar tiempo extra para el proceso de inducción el cual no se realiza de manera adecuada por lo que se aumenta la carga laboral, las capacitaciones que se realizan son limitadas y excluyente a pesar de ello para los trabajadores es algo positivo

que realicen capacitaciones se espera que mejore en este aspecto, para la categoría de la gestión de los recursos humanos se evidencia desde su perspectiva la falta de interés en las necesidades que ellos manifiestan tener y constantemente, estos problemas contribuyen a la insatisfacción de los trabajadores industriales.

11. Interpretación de los resultados

Modelos teóricos

Dentro del recopilación de datos basados en modelos teóricos y el modelo de GRH de diagnóstico, proyección y control en donde se han logrado identificar semejanzas entre lo que plantean estos autores, dentro de estas se las separó en dos áreas al momento de implementar estrategias de retención las cuales se dividen en administración de recursos humanos en donde esta se centra en los procesos y por otro lado tenemos a la gestión de recursos humanos en donde esta busca crear estrategias enfocadas en los colaboradores con el objetivo de retener al talento. Estos modelos proporcionan herramientas para identificar y entender mejor las necesidades de los empleados siendo esta una característica fundamental debido a que contribuye a la efectividad de la gestión y administración de los recursos humanos de igual manera se llegan a optimizar los procesos internos de las organizaciones, con estas estrategias se puede mejorar el compromiso y la satisfacción de los empleados por lo que se aumenta la retención del talento y se puede tomar como punto de inicio para alinear los valores organizacionales de la empresa con los colaboradores creando un sentido de identidad lo que crea un enfoque más sostenible de desarrollo y crecimiento sano, procurando un ambiente de trabajo sano para todos los actores.

Modelos nacionales e internacionales

Dentro del análisis de datos se realizó una investigación de estrategias de retención de talento a empresas a nivel nacional e internacional en donde se pudo evidenciar semejanzas en las estrategias que aplican tales como: el reconocimiento monetario y no monetario, inversión en el desarrollo de personal y las oportunidades de crecimiento. También se destaca el fomento de un buen ambiente dentro de la organización; mientras tanto la diferencia más notable entre estos dos grupos de modelos es que las empresas internacionales realizan evaluaciones de desempeño más profundas a diferencia de las nacionales.

Modelo Ecuaminerales

El análisis de las respuestas identificadas por la jefa de talento humano y la jefa de producción concluyen que los aspectos más importantes para la retención del talento es la comunicación efectiva aún más teniendo en cuenta los cambios organizacionales por los que la empresa está pasando. Se establecen también como parte importante de su administración la salud y seguridad ocupacional procurando el bienestar y la productividad de los empleados. Al analizar sus procesos internos, forma parte del conjunto de estrategias de retención el proceso de inducción con la finalidad de que los colaboradores tengan claro las responsabilidades de su cargo y funciones, además de tener en cuenta la normativa que se debe seguir en la empresa. También se aplican actividades recreativas en las que se fomente el trabajo en equipo creando un ambiente laboral más positivo.

Modelo Ecuaminerales - Grupo focal

El análisis de las respuestas identificadas a partir de la percepción de los empleados revela numerosos aspectos que requieren cambios o reestructuración. Los colaboradores expresan inconformidad con su entorno laboral, señalando problemas desde el proceso de

reclutamiento y selección. Este proceso no se enfoca en encontrar personal con el conocimiento adecuado, sino en cubrir vacantes rápidamente. Esta falta de personal calificado crea problemas adicionales para los trabajadores, quienes deben interrumpir sus tareas para guiar a los nuevos empleados, aumentando así su carga laboral.

Además, mencionan que el proceso de inducción es inadecuado debido a la escasa información proporcionada la cual es impartida por personas que no dominan el tema. Los beneficios ofrecidos por la empresa tampoco son satisfactorios, ya que no tienen un impacto positivo en los empleados.

En cuanto a las capacitaciones, aunque son bien recibidas, no se ofrecen a todos los empleados, lo que genera exclusión y cancelación de programas. También hay inconformidad respecto a la alimentación, citando problemas de sanidad.

La gestión de recursos humanos se muestra deficiente en aspectos centrados en las personas, como las actividades recreativas, las cuales no son constantes y están mal organizadas, provocando desinterés entre los empleados.

Un tema recurrente es la desmotivación causada por la falta de acercamiento y el notable desinterés en el trato por parte de los superiores. Las recompensas no monetarias, diseñadas para motivar, no se implementan de manera adecuada. La acumulación de estos factores, como el desinterés, actividades mal ejecutadas y el desapego, resulta en la ausencia de un salario emocional percibido de manera satisfactoria por los empleados.

12. Análisis comparativo

Estrategias	Estrategias centradas en los procesos							
	Definición de perfiles	Reclutamiento y selección	Inducción	Evaluación de desempeño	Compensaciones y beneficios	Alimentación	Capacitación	Salud y seguridad ocupacional
Modelo de Martha Alles	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	x
Modelo de Chiavenato	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
Modelo de Harper Lynch	✓	✓	x	✓	✓	x	✓	x
Modelo de CIDEDEC	x	✓	x	✓	✓	x	✓	x
Modelo de Zayas	✓	✓	x	x	✓	x	✓	x
Modelo de GRH	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
Modelos Nacionales	x	✓	x	x	✓	✓	✓	✓
Modelos Internacionales	x	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
Modelo de Ecuamineras TTHH	x	x	x	x	x	x	x	✓
Modelo de Ecuaminerales Dprt. Producción	x	x	x	x	x	x	x	✓
Modelo de Ecuaminerales Grupo focal	x	x	x	x	x	x	x	x

Modelos teóricos y el grupo focal

Al analizar cómo los modelos teóricos se integran en las estrategias de retención en la empresa Ecuaminerales, es fundamental diferenciar las categorías presentadas en la

esquematización del grupo focal el cual se desarrolló centrándose en la perspectiva de los trabajadores industriales.

En primer lugar, el modelo teórico sostiene que la definición de perfiles es crucial para la organización, especialmente para los cargos operativos. Definir claramente el puesto de trabajo y las competencias requeridas es esencial. Durante el grupo focal, se identificó que la definición de perfiles influye significativamente en el departamento de producción. Dado que la producción es el corazón de la empresa, un alto índice de rotación en este departamento hace que las tareas, metas y objetivos se vuelvan más exigentes para los obreros, quienes deben cumplir metas establecidas con menos personal. Esto obliga al departamento de Recursos Humanos a realizar procesos de reclutamiento, selección y contratación de manera acelerada, resultando inadecuados. Además, se espera que los nuevos trabajadores tengan un rendimiento alto sin considerar su falta de conocimiento debido a un proceso de inducción deficiente, lo cual contribuye a que los colaboradores busquen nuevas oportunidades fuera de la empresa. Las evaluaciones de desempeño, una subcategoría de la administración de recursos humanos según los modelos teóricos, se presentan en el grupo focal como un desmotivante. Aunque forman parte del desarrollo personal, no se ejecutan de manera favorable y equitativa para todos los trabajadores. Se identifica una disconformidad general debido al favoritismo hacia ciertos empleados por parte de los encargados de área, quienes reciben oportunidades de ascenso sin una evaluación de desempeño adecuada, y sin la correspondiente socialización de los resultados.

La categoría de compensaciones y beneficios también necesita una reestructuración. En el grupo focal se identificó que las compensaciones y beneficios para los trabajadores industriales no son equivalentes a su esfuerzo y buen trabajo, lo que se convierte en un desmotivante. Además, mencionan que deben esperar un periodo de tiempo considerable para recibir estas compensaciones.

Para la gestión de recursos humanos, los modelos teóricos coinciden en que la educación y formación son fundamentales para el crecimiento personal de los colaboradores. Esta categoría se apoya de alguna manera dentro de la organización mediante capacitaciones.

La gestión del cambio, según los modelos teóricos, debe realizarse de manera efectiva, comenzando con una comunicación clara sobre los cambios y su impacto en las funciones de los empleados. Sin embargo, se evidencia una falta grave en la comunicación de estos cambios, especialmente dentro del departamento de producción. Es necesario trabajar en la gestión de la resistencia de manera efectiva e integral.

La comunicación, como una categoría que sustenta la gestión de RRHH en los modelos teóricos, es vital para las organizaciones. Una comunicación bien ejecutada puede generar resultados óptimos tanto para la organización como para los colaboradores. Sin embargo, en Ecuaminerales, esta estrategia deja muchas brechas. En el grupo focal, se comenta que los empleados no se sienten valorados ni reconocidos debido a la falta de acercamiento y afinidad por parte de los jefes. Los trabajadores industriales se sienten desmotivados por la manera en que se dirigen hacia ellos, mencionando situaciones en las que su esfuerzo no es agradecido y la comunicación se limita a mensajes a un grupo donde no pueden responder. Esta estrategia de comunicación deja mucho que desear por parte de los empleados de cargos superiores e incluso de la propia gerencia.

13.3. Modelos nacionales e internacionales v.s. el grupo focal

Al analizar comparativamente los modelos nacionales de retención del talento y el grupo focal, se identificaron las siguientes categorías:

Dentro de la administración de los Recursos Humanos en el modelo nacional, las compensaciones se reconocen como bonos que premian el buen desempeño de los colaboradores mediante programas de recompensas monetarias y no monetarias. Sin embargo,

en el grupo focal se observó que, aunque estas estrategias están presentes, su implementación no siempre es efectiva.

La selección de personal es otra categoría crucial en los modelos nacionales. En el grupo focal, se identificó que esta estrategia enfrenta desafíos debido a la escasez de personal en el departamento de producción. La alta demanda de producción crea una necesidad constante de personal, lo que puede llevar a procesos de selección apresurados.

Las oportunidades de trabajo flexibles, adaptadas a la ubicación de la vivienda del empleado, son identificadas en los modelos nacionales como una estrategia importante. Para Ecuaminerales, esta estrategia es especialmente relevante debido a los horarios rotativos que deben cumplir los empleados.

Las evaluaciones de desempeño, una subcategoría de la administración de recursos humanos en los modelos nacionales, se presentan en el grupo focal como un factor que no aporta mayoritariamente a la retención. Aunque forman parte del desarrollo personal, no se ejecutan de una manera adecuada.

En los modelos nacionales, la estrategia de ofrecer alimentos saludables en el lugar de trabajo se considera esencial para los colaboradores. Sin embargo, aunque en la organización este beneficio existía anteriormente, surgió cierta insatisfacción por las condiciones administrativas en las cuales se otorgaba el beneficio.

La gestión de recursos humanos en los modelos nacionales también incluye el desarrollo de los colaboradores y la promoción de oportunidades de crecimiento. En el grupo focal, esta categoría se apoya parcialmente mediante programas de capacitación dentro de la organización.

En comparación con los modelos nacionales, la organización debe desarrollar estrategias relacionadas con programas psicológicos, calidad de vida o la mediación entre la

vida personal y laboral, así como estrategias vinculadas con el salario emocional y la motivación.

Modelo de Ecuaminerales (jefaturas) vs. el grupo focal (colaboradores Ecuaminerales)

Al analizar las estrategias de administración de recursos humanos en la empresa Ecuaminerales, se identificaron varias áreas clave:

- **Redefinición de Perfiles:**

Esta estrategia, que actualiza las funciones y competencias necesarias para cada cargo, fue mencionada por las jefas de talento humano y producción. Sin embargo, en el grupo focal se observó que el personal contratado no siempre cuenta con la experiencia necesaria, lo que dificulta el proceso de inducción y puede llevar a una alta rotación, afectando tanto a la empresa como a los empleados.

- **Evaluaciones de Desempeño:**

Las evaluaciones de desempeño, parte fundamental de la administración de recursos humanos, se perciben en el grupo focal como desmotivantes. A pesar de ser esenciales para el desarrollo personal, no siempre se ejecutan de manera equitativa y efectiva, lo que genera insatisfacción entre los empleados.

- **Salud y Seguridad Ocupacional:**

Ecuaminerales ha implementado un centro médico y proporciona equipos de seguridad industrial. No obstante, se debe precisar en el seguimiento que se realiza a los diagnósticos o situaciones identificadas.

- **Normativa y Procesos Internos:**

Las políticas y procesos internos, incluyendo el proceso de inducción, no siempre son bien recibidos. Los empleados alientan que el proceso de inducción sea más profundo.

- Socialización del Reglamento Interno:

Es necesario una concienciación del reglamento interno.

- Capacitaciones:

Las capacitaciones son vistas positivamente por los empleados, quienes sienten que estas les ayudan en su desarrollo personal y profesional. Se debe mantener su continuidad y objetividad en la oferta de estas capacitaciones.

- Alimentación:

La estrategia de alimentación, es adecuada, más lo que se debe revisar es la forma de su implementación.

- Actividades Recreativas y Reconocimientos:

Las actividades recreativas y los reconocimientos, como la celebración de cumpleaños y el empleado del mes, son vistos como poco consistentes y organizadas. Se debe precisar la cercanía y reconocimiento por parte de los directivos.

En resumen, aunque Ecuaminerales ha implementado diversas estrategias de gestión de recursos humanos, el grupo focal ha identificado áreas de mejora, especialmente en la ejecución y percepción de estas estrategias, para fomentar una mayor motivación y retención del talento se plantea el siguiente plan de acción para la retención del talento en el departamento de producción de la empresa Ecuaminerales.

13. PLAN DE ACCIÓN

Plan de acción para la retención de talento humano en el departamento de producción de la empresa ecuminerales.

PLAN DE ACCIÓN						
EJE	NECESIDAD	ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADORES
PROCESOS	Redefinición del perfil	Analizar las competencias y funciones que necesita el cargo.	Definir las funciones y competencias para cada puesto y mejorar la gestión de talento.	-Realización de análisis del puesto. -Identificación de competencias. -Descripción de las funciones del puesto.	-Jefa de talento humano -Jefa de producción.	-Informe de actualización de la descripción de puestos. - Informe de mejora de resultados en el desempeño de los trabajadores.
	Reclutamiento y selección	Contratación de personal con conocimiento técnico en el ámbito operativo.	Seleccionar y retener personal cualificado para el desarrollo de la producción de la empresa.	-Análisis de necesidades de personal. -Definición de perfiles y competencias. -Aplicación de entrevistas técnicas, pruebas de habilidades.	-Jefa de talento humano -Jefa de producción.	Evaluación de desempeño.
	Normativa y proceso de inducción	Reestructuración de la normativa y procedimientos de inducción.	Reestructurar la normativa y procedimientos internos para mejorar la claridad, eficiencia y efectividad en el proceso.	-Análisis de la normativa existente -Definición de objetivos empresariales. -Desarrollo de contenido para el proceso de inducción. -Implementar personal capacitado para la inducción.	-Jefa de talento humano. -Jefa de producción. -Supervisores y encargados de área.	-Evaluación de satisfacción. -Informe del cumplimiento de las políticas organizacionales.

	Evaluación de desempeño	Implementación de la evaluación de desempeño	Implementar un sistema de evaluación de desempeño que promueva el desarrollo de los colaboradores.	-Capacitar a supervisores acerca de herramientas de evaluación asegurando efectividad y justicia. -Establecer un calendario para la evaluación de desempeño el cual incluye retroalimentación.	-Supervisores -Jefa de producción.	-Evaluación de la mejora del rendimiento individual y colectivo. -Evaluación de la satisfacción de los empleados.
	Compensaciones y beneficios	Reevaluar las compensaciones y beneficios.	Reevaluar y ajustar los beneficios para mejorar la satisfacción y retención de empleados.	-Análisis de riesgos y oportunidades que pueden generar beneficios para la empresa. -Crear procedimientos que vayan acorde a la evaluación de desempeño. -Fomentar la comunicación sobre los beneficios que se otorguen asegurando que los empleados estén informados sobre dicha práctica.	-Jefa de talento humano. -Jefa de producción. -Supervisores.	-Informes de aprovechamiento de los trabajadores. -Evaluación del nivel de satisfacción de los empleados con respecto a las compensaciones y beneficios. -Implementación e indicadores de rendimiento.
	Alimentación	Reestructuración del plan de alimentos.	Garantizar que los alimentos que se disponen en la empresa sean de alta calidad y cuenten con la sanidad requerida	-Evaluar a los proveedores actuales de alimentos. -Identificar proveedores que cumplan con los estándares requeridos. -Establecer un sistema de monitoreo para evaluar la calidad	-Coordinadora de salud y seguridad ocupacional. -Jefa de talento humano. -Jefa de producción.	-Evaluación de la percepción de mejora de los empleados sobre la calidad de los alimentos. -Reducción en el número de quejas y problemas de salud relacionados con la alimentación.

				de los alimentos que se ofrecen en la organización.		
	Capacitación	Planificar un cronograma que permita el involucramiento de todos los trabajadores industriales.	Desarrollar un plan integral de capacitación.	-Identificar las brechas de habilidades y competencias que existen en la empresa mediante la evaluación de desempeño. -Consultar con los trabajadores para entender sus necesidades.	-Jefa de producción. -Jefa de talento humano. -Supervisores	-Evaluación de habilidades y competencias. -Evaluación de la mejora en la productividad. -Incremento en el número de empleados que participan en la misma.
	Salud y seguridad ocupacional	Seguimiento continuo de la salud de los colaboradores.	Mantener un entorno de trabajo seguro y saludable reduciendo riesgos laborales a futuro asegurando el cumplimiento de la normativa de seguridad ocupacional.	-Diseñar un plan de seguimiento a la salud de los colaboradores. -Desarrollar procedimientos específicos para cada área de trabajo. -Incentivar la participación de los trabajadores industriales en socializaciones referente a la misma.	-Coordinadora de salud y seguridad. -Jefa de talento humano.	-Reducción del número de accidentes laborales. -Incremento de en el nivel de cumplimiento en la normativa de salud y seguridad.
PERSONAS	Desarrollo de personal	Promover oportunidades de crecimiento de desarrollo personal y profesional dentro de la organización	Promover el crecimiento y desarrollo continuo de los empleados	-Vincular el progreso en el desarrollo profesional con oportunidades de crecimiento dentro de la organización. -Fomentar una cultura organizacional que le dé importancia al aprendizaje continuo para la mejora personal y	-Jefa de producción. -Supervisores -Jefa de talento humano	-Aumento de la satisfacción y compromiso de los empleados con respecto a la oportunidad de desarrollo. -Incremento en la productividad y en la calidad de trabajo como resultado del

				profesional de los colaboradores. -Realizar un proceso transparente que justifique el ascenso del personal. -Implementar un programa de formación que se centre en la accesibilidad y flexibilidad para asegurar la educación.		desarrollo profesional.
	Salud mental	Implementar programas de salud mental	Mejora el bienestar emocional de los colaboradores promoviendo un ambiente de trabajo saludable y equilibrado.	-Implementar programas de reconocimiento y valoración que celebren los logros y contribuciones de los empleados. -Promover una cultura de respeto dentro de la organización. -Implementación de pausas activas que regulen el bienestar tanto físico como psicológico.	-Jefa de talento humano. -Coordinadora de salud y seguridad. -Jefa de producción -Supervisores	-Reducción de los niveles de estrés y agotamiento. -Aumento de motivación y compromiso de los empleados
	Incentivos no monetarios	Reestructuración de incentivos no monetarios	Implementar programas efectivos de incentivos no monetarios que motiven a los empleados mejorando su satisfacción laboral y desempeño	-Establecer programas estructurados en que se celebren logros personales y en equipo. -Ampliar los beneficios tradicionales con opciones como: entradas para el cine, cupones de comida, cortes de	-Jefa de talento humano. -Jefa de producción. -Supervisores	-Aplicación de la evaluación de desempeño. -Aumento en la satisfacción y compromiso de los empleados. -Aumento en la retención de talento humano.

				pelo, membresía de gimnasio		
--	--	--	--	--------------------------------	--	--

14. Conclusiones

Durante el desarrollo de esta investigación se ha evidenciado la alta rotación de personal que tiene la empresa en el área de producción y es aquí donde nace la necesidad de identificar diferentes estrategias o acciones que se puedan implementar el cual permita erradicar esta problemática que ha empezado a influenciar el trabajo de sus compañeros que se mantienen en la organización y en la búsqueda de estas estrategias se lograron identificar por qué los empleados deciden desvincularse de la misma, el cual va de la mano con el trato desapegado que existe hacia este grupo y el poco interés que se les muestra pues es este aspecto el que amerita un cambio urgente e implementar acciones que les demuestren a los trabajadores industriales de lo contrario tendría un impacto positivo en el mismo.

En definitiva, si no se trata el tema de retención de personal con la seriedad que amerita, la organización va a enfrentar grandes problemas en un futuro no lejano. Actualmente los trabajadores industriales refieren que ya están teniendo inconvenientes por la salida significativa de sus compañeros, tales como sobrecarga de horarios, la cual les causa un desgaste físico significativo, motivo por el que no pueden desempeñar al 100% y a su vez esta acción de querer cubrir las vacantes provoca que no ingrese el personal apropiado y pretender que estos individuos mantengan el ritmo que tiene personal con 1 o más años de experiencia provoca que rotación de personal se convierta en una cadena.

15. Recomendaciones

Sería beneficioso desarrollar un proyecto de sensibilización en el que se les incluya a los diferentes departamentos el cual nos permite tener un cambio integral por el motivo de que se ha evidenciado que en estos departamento existe una perspectiva diferente el cual impide conocer la realidad de la organización el cual puede representar un riesgo al momento de ejecutar las acciones para retener al personal a su vez esto no solo sería beneficioso para el área de producción sino que tendría un impacto positivo para todos los trabajadores de la empresa.

Sugerimos la incorporación de un plan de prevención ante posibles riesgos psicosociales dentro de la organización una vez aplicado el plan estratégico que ayude a limitar la posibilidad de una reincidencia de rotación, desvalorización, desmotivación, sobrecarga laboral y problemas de comunicación.

Referencias

Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. <https://apunteca.usal.edu.ar/id/eprint/1376/>

Idalberto Chiavenato (2001), *Administración de recursos humanos*, 5a ed, Germán Alberto Villamizar (trad), Colombia, McGraw-Hil Interamericana, p 3.

Bouzas Ortiz, J. A. y Reyes Gaytán, G. (2019). Gestión del talento humano: (ed.). México, IURE Editores. Recuperado de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/130372?page=29>.

Torres Nieves, E. (2021). *Percepción de sesgos de oficiales de recursos humanos en la selección de candidatos cualificados y su impacto en la retención del mejor talento* (Order No. 28866991). Available from ProQuest Central. (2649538572). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/percepción-de-sesgos-oficiales-recursos-humanos/docview/2649538572/se-2>

Banco Santander S.A. (30 de marzo de 2023), ¿Qué es el talento humano?, <https://www.santander.com/es/stories/que-es-el-talento-humano>

Araya, Rojas y Varas (2021), ¿Qué hace feliz a los millennials en el trabajo? *Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile*, ISSN: 0719-7713 / 0719-6245 © Universidad de Concepción. <https://doi.org/10.29393/RAN6-7QHSA30007>

Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación, ISSN 1390-9150/ Vol. 7/ Nro. 1 / enero-marzo / Año. 2020 / pp. 30-44

S. Madero Gómez. Contaduría y Administración 68 (1), 2023, 235-259 <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416>

Madero Gómez, Sergio Manuel. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29, e2153. Epub 11 de septiembre de 2020. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>

Salazar, L (2019, Julio). *Satisfacción laboral y desempeño. Job satisfaction and labor performance*, 6(1), 48-49.

(Mora,J. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, pág 2.).

Aman-Ullah, A., Aziz, A. e Ibrahim, H. (2020). Una revisión de los factores motivacionales y la retención de empleados: una dirección futura para Pakistán. *Revista internacional de negocios y tecno emprendimiento*, 10 (3), 331-342

Banco Pichincha. (2023, 30 de mayo). *Banco Pichincha recibe premio LATAM TECH Female Employer*. Recuperado el 11 de junio de 2024, de <https://www.pichincha.com/blog/banco-pichincha-premio-latam-tech-female-employer>

Bima, SS, Moh'd Musalli, N. y Yusuf, YA (2021). Revisión conceptual sobre el papel del estilo de liderazgo en la motivación y retención de empleados en una organización. *La Revista Internacional de Negocios y Gestión*, 9 (11)

Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*. Editorial Prentice Hall, Bogotá, Colombia.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill Education.

Código del Trabajo de Ecuador. (2005). Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de diciembre de 2005. <https://www.tramitesciudadanos.gob.ec/institucion.php?cd=14>

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre de 2008. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 2da. Edición, Revisada y Ampliada. Editorial Academia. La Habana, Cuba.

Del Estado de Hidalgo, U. A. (s. f.). *Modelos de gestión de Recursos Humanos*. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>

Díaz y Quintana (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. Ajoica, 22(1), 31.
https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf

Ghani, B., Zada, M., Memon, KR, Ullah, R., Khattak, A., Han, H.,.....Araya-Castillo, L. (2022). Desafíos y estrategias para la retención de empleados en la industria hotelera: una revisión. Sostenibilidad, 14 (5), 2885.

Leyva-Grijalva, K., Jacobo-Hernández, C. A., Flores-López, J. G. (2024). *El efecto de la gestión del talento humano en el desempeño laboral. [the effect of human talent management in work performance o efeito da gestão de talentos humanos sobre o desempenho no trabalho]* interciência, 49(2), 132-137.
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/el-efecto-de-la-gestión-del-talento-humano-en/d ocview/2999852389/se-2>

Mireles, V. (2015). RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN PEQUEÑAS. REVISTA GLOBAL DE NEGOCIOS,
<https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rnego/rgn-v3n4-2015/RGN-V3N4-2015-5.pdf>.

Panda, MA, Dash, B., Bhuyan, J. y Mohanty, A. (2022). Retención de empleados: enfoque basado en modelos con respecto a sectores minoristas: referencia especial a bhubaneswar (odisha). pequeño, 30 (3).

Pico, L. (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *Innova Research Journal*, 1(11), 97-104.
<https://doi.org/10.33890/innova.v1.n11.2016.122>

Quispe Morales, L. P. (2020). Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del talento humano en una organización privada de Lima Metropolitana, 2020 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55611/Quispe_MLP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodríguez Jover, A. (2022). Aplicaciones informáticas de administración de Recursos Humanos.

ADGD0208:(1ed.).ICEditorial.<https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/226725?page=11>

Timming y Macneil, J. (2023). Bridging human resource management theory and practice: Implications for industry-engaged academic research. *Human Resource Management Journal*, 33(3), 592-605. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12523>

Torres Nieves, E. (2021). *Percepción de sesgos de oficiales de recursos humanos en la selección de candidatos cualificados y su impacto en la retención del mejor talento* (Order No. 28866991). Available from ProQuest Central. (2649538572). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/percepción-de-sesgos-oficiales-recursos-humanos/docview/2649538572/se-2>

Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Revista Innovar Journal*, 29(74), 25-44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>

Vu, HM y Nwachukwu, C. (2020). Gestión estratégica de recursos humanos, cultura organizacional y retención del personal académico: revisión de la literatura. *Gestión Económica Innovación*, 12 (2), 5-13

Zayas, P. (1996). *¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?*, Editorial Academia, La Habana, Cuba.

Corporación Favorita. (2023). Colaboradores. Corporación Favorita. <https://www.corporacionfavorita.com/informe/colaboradores/>

Cervecería Nacional. (2023). *Beneficios* CN. Talento CN.
<https://www.talentocn.com/beneficioscn>

Claro Ecuador. (2023). *Gestión de talento humano*. Claro Ecuador.
<https://www.claro.com.ec/personas/institucional/talento-humano/gestion/>

Anexos

Entrevista Jefa de Talento humano

Preguntas	Estefanía Gomezcoello
¿La retención de personal en el área de producción es un desafío para la empresa? Justifique su respuesta	Respuesta: la retención de personal si representa un desafío para la organización dado que no se tienen perfiles bien consolidados en el área de producción entonces se convierte en un inconveniente porque no conocemos al 100% que es lo que va a motivarlos por ende no podemos manejarlos como objetivo de retención, se han trabajado en distintos planes de retención, pero no logran el objetivo que nosotros buscamos, se han implementado capacitaciones, pero terminan siendo un factor desmotivante.
Se han implementado alguna de estas estrategias y hace que tiempo se implementan estas estrategias y al cuanto tiempo se pudo evidenciar resultados 1. ¿Realizan estrategias de retención que permiten el crecimiento profesional de los empleadores y que benefician a la organización? 2. ¿Proponen estrategias que ayuden a cubrir con las necesidades básicas que son las fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización? 3. ¿Realizan evaluaciones de desempeño y se reconoce el buen trabajo y en caso de no tener el desempeño esperado qué acciones se realizan para motivar al personal? 4. ¿La empresa busca la forma de mediar la vida laboral de los trabajadores industriales con su vida personal? 5. ¿Qué estrategias plantean ustedes para tener un buen ambiente laboral?	Respuesta: 1. Hay que tener claro que el perfil del trabajador industrial no es un perfil que se va a poder desarrollar dentro de un organigrama de una forma lineal, van a depender muchos de las competencias blandas que va a tener ese personal para irse desarrollando dentro de la empresa ya que su conocimiento técnico no es específico, realmente no tienen desarrollado un conocimiento técnico, sin embargo, se han realizado capacitaciones en: • Procesos productivos dentro de la empresa es decir manejo de maquinarias todos los procesos que se han ido cambiando y que han sido en corto plazo con el objetivo de que los trabajadores respondan mejor a los nuevos desafíos que se presenten y a su vez son habilidades que van adquiriendo. • Se han realizado capacitaciones en competencias blandas tales como trabajo en equipo, comunicación asertiva el cual es una de las falencias más grandes dentro de la empresa.

6. ¿Existen estrategias de retención basada en la oportunidad de crecimiento dentro de la organización? 7. ¿Qué estrategias específicas implementaría usted para fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso? 8. ¿Qué iniciativas específicas implementaría para mejorar el compromiso y la motivación de los empleados en nuestra organización?"	• Se han realizado capacitaciones con el tema de finanzas como intentos de estrategia de retención, pero como se mencionó antes no cumple su objetivo a un 100%. El perfil de un trabajador industrial basándonos en el tema de la pirámide de Maslow realmente se llega a cumplir máximo la primera escala la cual es la fisiológica y la segunda escala refiere a seguridad en donde llegan empleados mejores desarrollados esto se da porque la mayoría de perfiles que tenemos laboran para cubrir sus necesidades básicas como la alimentación y en algunas ocasiones se a observado que esta no se llega a cumplir a un 100% y esto representa enfermedades dentro de la fábrica, una corriente humanista que realiza la organización es que si se preocupa por dar una comida balanceada, dentro del tema de salud recientemente se implementó el departamento de salud ocupacional. La empresa procura cubrir al 100% los temas de responsabilidad laborales que son legales es decir tienen una afiliación al IESS por lo que pueden asistir a un médico. La verdad como se mencionó antes no se llega a cumplir toda la pirámide de Maslow, hablando de reconocimiento no se llega por la desmotivación que existe, pero sin embargo se tienen estrategias relacionadas con este tema el cual es el premiar y reconocer el buen trabajo por medio del empleado del mes. 0. No se tiene una evaluación de desempeño como tal que sea técnica semestral o anual pero sí diarias y mensuales es decir los trabajadores tienen que cumplir con los pedidos ya sean toneladas, kilos u otros. Las estrategias que se aplican en este tema son el premiar al empleado del mes o al equipo del mes las compensaciones por lo general son bonos de comida
---	--

	0. No, esto hay que tener claro ya que no es solo un tema de la empresa sino familiar ya que el 80% de nuestros trabajadores industriales no son nativos de la provincia del Azuay por lo que no se cumple a un 100 % dado que su grupo familiar o de pares son provenientes de la costa, otro factor son los horarios rotativos con los que se trabaja hace difícil el poder mediar su vida laboral con la personal. 0. Aquí se han establecidos metas claras que son 2: • Tener claridad en los procesos • Mejorar la comunicación 0. Referente a inclusión por la ley violeta se está elaborando un plan para incorporar personal femenino teniendo en cuenta que el 100% de nuestros trabajadores industriales son masculinos. Con respecto a este tema se tienen que trabajar mucho en el tema de comunicación ya que esta representa un problema significativo 0. Por el momento no se han realizado, pero me gustaría desarrollar la parte deportiva de los trabajadores es decir tratar de hacer actividades fuera del trabajo esto va a ser posible hacer cuando se tengan claro los procesos de selección es decir cuando se tenga cubierto todas las vacantes que tenemos.
¿Existe alguna estrategia que se aplique al momento de seleccionar personal que esté ligado al a la retención del personal? Argumente.	Respuesta: Se podría contar como estrategias las condiciones que se poner para poder ocupar el cargo de trabajadores industriales la cuales son: • No pueden ser mayores de 34 años • No tener alergia al polvo • No tener problemas en la columna • Tener experiencia en trabajos semejantes. • Tener un expediente limpio es decir asegurarnos de que la persona no tenga demandas de robo o faltas semejantes. • Su localidad es decir donde vive la persona. • Si candidato cuenta con movilidad propia. El problema está en que los chicos buscan trabajar un año o dos y por lo general la

	renuncia es por motivos de regresar a su tierra natal.
¿Proponen alguna estrategia el cual no se ha mencionado y cuales son y en qué consisten?	Respuesta: La mayor estrategia que a funcionado es el poderle dar oportunidad de crecimiento a los colaboradores esto es lo que permite que muchas veces los trabajadores puedan afianzarse sin considerar el tema salarial, una de las cosas que estamos trabajando es hacerles una formación ya más técnica en el área mecánica que siempre van a necesitar.
¿En qué ámbitos se debería mejorar para retener a los trabajadores industriales?	Respuesta: aquí creo yo se debería mejorar en el tema de procesos ya que existe la problemática de que no se conoce bien cuales son los lineamientos, objetivos y funciones las cuales tiene el cargo y ha representado una molestia ya en algunas ocasiones y también está el tema le mencione antes que es el de no poder tener una comunicación asertiva.
¿A su criterio cuáles son los motivos principales por el cual los trabajadores deciden separarse de la empresa?	Respuesta: En esta están presenta las condiciones de esfuerzo físico y ambientales dentro de la empresa las cuales si son duras (En este temas se realizó la implementación de un extractor de polvo que ayuda a mermar los niveles de rotación de personal). También está presente el tema del salario que ellos reciben es también uno de los motivos fuertes de la salida del personal y por último la falta de procesos que tenemos lo que ya se mencionó antes es decir ellos no tienen claro las actividades que hacen es decir no tienen idea de porque en ocasiones se les llama la atención entonces este desconocimiento de las políticas de la empresa es uno de los motivos de la salida de personal. Deberíamos Enfocarnos en una inducción técnica y tener un acompañamiento de aproximadamente 15 días para que el trabajador comprenda todas sus funciones
¿Los factores sociodemográficos de los trabajadores industriales influyen en esta problemática?	Respuesta: Exactamente como se comentó antes aproximadamente el 80 % de los trabajadores no son de la provincia del Azuay y la mayoría de trabajadores salen para regresar a su tierra.

¿Qué prácticas recomendaría implementar para asegurar que los candidatos seleccionados no sólo sean competentes, sino también alineados con la cultura y valores de la empresa?	Respuesta: Hay que tener claro que muchas veces no podemos ser tan meticulosos con la selección de personal en este momento y este puede ser una de las fallas de porque la gente está saliendo tanto dado que seguramente tampoco se están alineando a la empresa ya que eso no es lo que ellos buscan sino más bien cumplir con las necesidades básicas que tienen como alimentación y vivienda,
---	---

Entrevista semiestructurada jefa de producción

Preguntas	Edith Toapanta
¿Cuál cree que es la principal razón por la que los trabajadores industriales se desvinculan de la organización? ¿Qué cambios o mejoras considera necesarios para aumentar la retención de empleados en tu área ¿Considera usted que el proceso de selección es el óptimo? ¿Qué cambiaría usted en el proceso de selección, o que mejoras propone para que este proceso sea óptimo y poder evitar la salida del personal? ¿Podría compartirnos algunas estrategias específicas que utiliza para fomentar una buena relación entre empleados y empleadores en nuestra empresa, y cómo estas estrategias contribuyen tanto a la motivación intrínseca y extrínseca de los trabajadores como a la medición de su satisfacción laboral? ¿Qué estrategias de liderazgo usted implementa al desarrollar sus funciones ? ¿Usted ha evidenciado que se han planteado las siguientes estrategias?	El departamento de producción, está, como, definido bien la estructura o la base departamental. Entonces, mientras el departamento no tenga una claridad o un norte de cómo debe ir haciendo las cosas y cómo debe ir jerarquizando como el orden en el que deben darse, la gente tampoco va a tener un norte o una claridad de cómo va la empresa. Entonces, mucho va desde cómo, como cabeza, bueno. Esto es encadena. Entonces, viene desde una gerencia. Viene, ya no lo sé, escuchan, ¿ya qué puedes hacer? Viene desde gerencia. ¿Cuál es del norte o qué es lo que quiere la empresa? Entonces, si es que la empresa no tiene claridad en lo que quiere, difícilmente uno también puede llegar y transmitir eso al personal. Sin embargo, algo que sí me dado cuenta es que nosotros empíricamente hemos desarrollado el trabajo de producción, pero al querer, ya en este tiempo, como formalizar un poquito el departamento, es desde evaluar todas las condiciones o los factores que pueden incluir directamente en el tema de, ¿qué es lo que le vendemos como empresa a los colaboradores? Entonces, por ejemplo, hay que primero dejar claros los cimientos o las bases. ¿De qué es lo que va a hacer producción? ¿Cuál es el alcance de producción? Porque, por ejemplo, en el transmitimiento, los chicos tienen la idea de que debo producir, pero no saben qué es lo que produce, o cómo deben hacer. Y no porque no conozcan un método de una máquina, sino porque no tienen claro el concepto del impacto del producto. trabajo que ellos hacen a nivel de una empresa. Entonces también es como venderles esta idea de la organización, lógico, ya con una claridad norte de qué hay que

¿Cómo cree que tiene relación la empresa con las necesidades de la pirámide de Maslow las cuales involucran : Fisiológicas , seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización?	hacer y dejando claro lo que viene siendo la estructura departamental. ¿Por qué? Porque en función a la misma nosotros podemos hacer que la gente primero se encuentre identificada. Siento que no hay una identidad con ecua minerales. En realidad no sé si se han dado cuenta de la relación de otras empresas y no tomaré los nombres donde se sabe que son climas, austeros y todo eso, a pesar de eso la gente va ya. Ya acá no es que se les brinda una mala condición, pero sí hemos no hemos llevado como una cultura de cambio adecuada. Hay muchos cambios que se han dado, por ejemplo ellos estuvieron muy acostumbrados a lo largo de años y hablando por años tal vez unos hablemos de unos cinco años atrás como la tendencia puntual de unos horarios fijos siempre en el tiempo y la empresa les vendió eso, horarios de altas horas. Entonces al entrar una nueva mentalidad de qué hay que optimizar y todo, también hay que saberles vender ese cabo. Entonces se les comenta, pero no es como la realidad que ellos o palpitan tal cual se comenta, entonces viene como les digo desde la claridad de lo que hay que hacer, cómo estamos como departamento y el alcance de las cosas. Pues no les miento que yo ahorita también me he vendido la figura con ellos de no soy una jefa mala por decirlo así, pero tampoco voy a ser una jefa que les va a exceder las horas como antes, porque a la final no es la realidad que ellos van a vivir como empresa. Entonces muchas personas a raíz de eso se han desvinculado, no les miento, pero los nuevos que han llegado por lo menos son los que se están quedando porque ya vienen con un cambio de mentalidad. ¿Hay que trabajar mucho también en el tema de no hay que usar solo una cultura, creo yo de castigo, si no sé si no también se llama una cultura de compensación, en la pirámide de Maslow ustedes han visto que hay como las esenciales y las necesidades de las personas, cierto? Entonces hay que saber escalar esto también con la parte operativa, no hay que desmerecer el hecho de ser operativos o administrativos, sino al contrario, hay que llevar planes de, no sólo de compensación, sino planes en los que se refleje como el trabajo de los colaboradores. Entonces más que exacto, más que sólo decirle oiga tiene que sacar tanto, también hay que saber cuando no cumplo, cómo llevo un llamado de atención, una sanción por decirlo así y cuando lo hago también como premio, porque siempre es como se ve solo lo malo para llamar la atención, pero nunca se ve como cómo podemos trabajar o mejorar la condición. Eso por una parte, en realidad yo creo
---	---

	que este factor del entorno o el ambiente que era por ejemplo el nivel de exposición de polvo y todo, se ha minimizado en relación de lo que eran los primeros días, creo que la dame sabía estar aquí y a veces así con los ojitos rojos y todo y ahorita eso es una realidad muy diferente, entonces ya no va por ahí, sino ya va como por ir concretando las cosas y también ir poniendo como figuras de liderazgo a nivel de lo que son las personas que guían grupos. Entonces es mucho, mucho lo que como les decía, son diferentes factores, pero creo que por fin estamos encauzándonos ya en un sentido de ir formando el departamento y también de ir estableciendo cómo debemos de trabajar a nivel del área. Va desde claridad por ejemplo de mis cabezas de grupos o llamando supervisores, entonces por ejemplo yo haciendo una evaluación de mis perfiles no tengo supervisores y no porque ellos no sepan hacerlo, pero mi perfil les lleva a un tema.
--	---

Grupo focal 1

Macro: ¿La empresa ecuminerales aplica estrategias de retención administrativas? (Se centra en las estrategias, que se centran en los procesos).

No existe constancia en las actividades que proponen.

¿El proceso de inducción que se realiza en la empresa ecuminerales permite tener claras las funciones y objetivos de su cargo?

- El grupo en general coincide en que la inducción que se les dio fue muy precaria en información.
- Los encargados de enseñar a los que ingresan son los supervisores y manifiestan que no es una experiencia agradable.

- ¿Alguna vez se le han realizado capacitaciones? ¿Con qué frecuencia y cómo se han sentido al respecto a eso?
- Los trabajadores refieren haber tenido capacitaciones, pero mencionan que estas han sido realizadas por causa de algún accidente o percance.
- El grupo manifiesta que las capacitaciones que han tenido han sido bien recibidas por los mismos y que les gustaría recibir más.

Macro: ¿Qué aspectos no monetarios de la empresa ecuminerales valoras más?

- Los participantes expresan que no hay un valor más allá del salarial.
- Ellos comentan que la empresa celebra el empleado del mes o los cumpleaños unas dos veces al año y que no se visibiliza un interés por los mismos, esta falta de constancia les ha causado un desinterés por estas actividades haciendo que en vez de ser un factor motivante para los trabajadores industriales sea un desmotivante.
- Mencionan que esta problemática ha surgido desde que hubo cambio de personal en el área de talento humano y que anterior a este proceso existía un mayor interés y una mejor constancia por parte de este departamento en las actividades que proponía, lo que les hacía sentir más valorados.
- Nos comentan que extrañan las actividades deportivas que anteriormente promovía la empresa, y que en vez del festejo que se les ha hecho últimamente a los cumpleaños, prefieren algo más individual, en donde se recalca que esto es por la falta de interés que se tiene hacia ellos.

- Se recalca que uno de los aspectos que valoran es el ambiente que existe entre sus colegas de área de producción, el reconocimiento de sus horas extras, estar asegurados y que después de esto sólo se mantienen en la empresa por el salario.

¿En qué medida sientes que la empresa se preocupa por tu bienestar emocional y psicológico?

- Los trabajadores no sienten que exista una preocupación por parte de sus superiores en bienestar emocional, psicológico y físico.

¿Qué beneficios o políticas como reconocimiento, desarrollo personal consideran más importantes?

- Se nos comenta que se le ha festejado al empleado del mes tan solo dos veces en todo este tiempo que ellos han estado trabajando dentro de la organización y que estos reconocimientos no les causan un impacto ya que las bonificaciones no monetarias que pretende dar la empresa tardan meses en ser entregadas.
- A su vez, refieren que la oportunidad de desarrollarse en la empresa les ayuda a mantener un buen nivel de trabajo, pero también se habla de que no siempre el ascenso de sus compañeros es bien visto ya que ellos perciben que se le hace por favoritismo.
- ¿Cuál es la que más llama su atención y con qué frecuencia se imparten estas acciones?

Se menciona que el festejo de cumpleaños y el reconocimiento al empleado del mes se han realizado tan solo 2 veces en el periodo de un año y que el tema de

capacitaciones se da tan solo cuando existe algún inconveniente, tales como accidentes.

El grupo manifiesta que siente un desinterés por las acciones que ha realizado la empresa por la falta de constancia y el desinterés que muestran sus superiores.

Macro: ¿De qué forma la empresa ecuminerales ha influido en su desarrollo personal?

- Nos comentan que han tenido una capacitación fuera del ámbito laboral la cual ha tratado de cómo manejar sus finanzas y que esta les ha servido para un mejor su desarrollo. También nos comentan que iban a tener una capacitación sobre comunicación asertiva, pero que tan solo participó un grupo pequeño y que luego se canceló.

¿Te sientes reconocido y valorado por tus esfuerzos y logros en la empresa?

- El grupo manifiesta que existe un agradecimiento por el trabajo que realizan ya que se les envía un mensaje felicitándolos por su dedicación, pero comentan que les gustaría que existiera ese acercamiento por parte de los encargados en donde allá una felicitación verbal.

¿Cuál es la razón por la que los trabajadores industriales se quedan trabajando en la empresa?

- Ellos argumentan que la razón de mantenerse en la empresa es netamente el salario pero que también les gusta la relación que tienen con sus colegas.

GRUPO 2

Macro: ¿La empresa ecuminerales aplica estrategias de retención administrativas? (Se centra en las estrategias que se centran en los procesos).

¿El proceso de inducción que se realiza en la empresa ecuminerales permite tener claro las funciones y objetivos de su cargo?

No.

- No, porque durante el proceso de inducción no quedan claras las funciones que se realizan refiriéndose a los procesos que se desarrollan en las diferentes áreas.
- Se necesita que los encargados del área tengan un mayor involucramiento en la inducción en los procesos al personal nuevo, teniendo en cuenta el trato, la comunicación y la paciencia para realizar esta tarea de una manera más efectiva.
- Los trabajadores manifiestan que al momento en que llega un colaborador nuevo, usualmente los operarios más nuevos realizan el proceso de familiarización con los procesos, es decir, “Los nuevos les enseñan a los nuevos”, indican que la falta de personal capacitado para la enseñanza de los procesos es un motivo por el cual las personas no se quedan en el puesto de trabajo, por frustración o falta de entendimiento del mismo.

¿Alguna vez se le ha realizado capacitaciones? con qué frecuencia y cómo se han sentido al respecto a eso.?

Si.

- Las capacitaciones para ellos son buenas en general y son de gran importancia porque es necesario para ellos saber gestionar bien, de igual manera, conocer más cosas y con ello generar mayor responsabilidad.
- Existe cierto disgusto por parte de los empleados hacia otros cargos en los que se enfocan para brindarles más capacitaciones.

Macro: ¿Qué aspectos no monetarios de la empresa ecuminerales valoras más?

- Nada en particular la verdad, solo el dinero, el trato de la empresa es más ameno para ellos al momento de ingresar, el compañerismo se siente para apoyar al personal nuevo a aprender de los procesos.

¿En qué medida sientes que la empresa se preocupa por tu bienestar emocional y psicológico?

- En ningún modo, debido a que no se les da un seguimiento cuando ellos están enfermos, también mencionan que en cuanto a los pesos que ellos deben alzar, nunca se les informo al momento de la contratación porque varias veces deben alzar sacos de 25kg o 50kg durante 8 horas, por lo que se vuelve más tedioso y doloroso.

¿Qué beneficios o políticas como reconocimiento, desarrollo personal consideran más importantes?

- Si, pero de vez en cuando, esto es lo que mencionan los trabajadores por que no es constante. El reconocimiento, en vez de tomarse como un factor motivante, los trabajadores sienten que esto es tedioso e incómodo, debido a que dichas bonificaciones que se les ofrecieron tardaron meses en ser entregadas, textualmente estaban “rogando para que les den”.

¿Cuál es la que más llama su atención y con qué frecuencia se imparten estas acciones?

- Lo que a ellos les llama más la atención es ciertas actividades que se tenían antes como hace un año en el que se realizó un campeonato entre todos en el que compartieron con sus compañeros,
- Lo que los trabajadores mencionan es que estos festejos de cumpleaños o el reconocimiento del empleado del mes, a pasado muy poco dentro de la empresa y cuando se realiza se lo hace de una manera desorganizada, donde que los trabajadores no tienen idea de a quien es festejado por lo que no se lleva una afinidad con el grupo ni una visibilidad en un día importante para ellos.

Macro: ¿De qué forma la empresa ecuaminerales ha influido en su desarrollo personal?

- Con las capacitaciones que no tienen que ver con los procesos que se realizan en su trabajo sí porque les sirve para desarrollar su vida cotidiana.

¿Existe la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa?

- No, debido a que existe favoritismo en la empresa al momento de ascender de puesto, esto debido a la falta de seriedad al momento de la evaluación de desempeño o como se da en el departamento de producción por medio de concursos en los que se puede postular cumpliendo ciertos parámetros, ellos manifiestan que en el último concurso no se dio a conocer el ganador de dicho concurso ni existió ningún comunicado acerca de ello, por lo que para ellos es un factor desmotivante.

¿Te sientes reconocido y valorado por tus esfuerzos y logros en la empresa?

- El grupo manifiesta que existe un agradecimiento por el trabajo realizado, pero para ellos no se siente la cercanía y menos el agradecimiento por que cada semana se les envía un mensaje a un grupo de WhatsApp se les agradece por ese medio, pero ellos no pueden ni responder a ese mensaje, comentan que se les llamó la atención por interactuar en el grupo, pero para ellos eso no significa nada.
- Comentan también que antes el dueño de la empresa era mas empático con ellos, sentía su cercanía con la gente y ellos sentían más confianza y reconocimiento de su parte.
- Los trabajadores mencionan que para ellos es importante que se les haga saber que están haciendo bien las cosas formando un grupo después de sus actividades para que se les de ese espacio de reconocimiento, alegan que se sentirían mucho mejor y mas motivados, pero a ellos solo los reúnen para pedirles que produzcan más.

¿Cuál es la razón por la que los trabajadores industriales se quedan trabajando en la empresa?

- Por el dinero, netamente monetario.

Grupo focal 3

Macro: ¿La empresa ecuminerales aplica estrategias de retención administrativas? (Se centra en las estrategias, que se centran en los procesos).

- El grupo manifiesta que existen ciertas estrategias, pero que no son eficientes.

¿El proceso de inducción que se realiza en la empresa ecuminerales permite tener claras las funciones y objetivos de su cargo?

- Ellos refieren que existe una deficiencia dentro de la inducción ya que los conocimientos no quedan claros lo que les provoca frustración, la cual ellos creen que es la principal razón de que los nuevos trabajadores que ingresan no duran dentro de la organización.

¿Alguna vez se le han realizado capacitaciones? ¿Con qué frecuencia y cómo se han sentido al respecto a eso?

- Se les han realizado capacitaciones, pero mencionan que no son constantes y que solo dan a grupos pequeños.
- El personal refiere que, si les llama la atención el recibir capacitaciones, existe una molestia al momento de que estas se planifiquen en sus horas no laborables, esto más que todo por la carga laboral que tienen.

Macro: ¿Qué aspectos no monetarios de la empresa ecuminerales valoras más?

- El grupo menciona que la verdadera razón de permanencia es el salario.
- Mencionan que actualmente no existe algún aspecto no monetario que valoren esto por el cambio de personal que se realizó en el departamento de talento humano, ya expresan que anteriormente se sentían valorados y existían más beneficios tales como los almuerzos y mayor empatía y acercamiento por parte de superiores.
- El grupo manifiesta que sienten que cada año que pasa el trato hacia ellos solo empeora.

¿En qué medida sientes que la empresa se preocupa por tu bienestar emocional y psicológico?

- Comentan que no sienten que la empresa se preocupe en ningún aspecto de su salud o bienestar emocional y psicológico.
- Aquí se recalca que les gustaría que volviese el anterior departamento de talento humano, en donde si se les hacía sentir que les importaban.
- Expresan que el problema de retención de talento por el que pasa la empresa se debe a esta falta de preocupación por el grupo de producción,

¿Qué beneficios o políticas como reconocimiento, desarrollo personal consideran más importantes?

- Manifiestan que se premia al grupo del mes, pero que esto no es constante, lo que les llega a causar un desinterés por dicha actividad.
- El festejo de los cumpleaños menciona que tiene el mismo problema de constancia y que en las pocas ocasiones que se han realizado se han llegado a sentir más valorados.
- Expresan que se realizó una charla acerca del manejo financiero y que tuvo un impacto grande en su desarrollo y que les gustaría tener más charlas o capacitaciones que les ayuden personalmente.

¿Cuál es la que más llama su atención y con qué frecuencia se imparten estas acciones?

- El grupo refiere que las actividades que han propuesto como el grupo del mes no se les ha realizado. En este momento, 1 persona de los 12 participantes menciona haber sido invitada a la premiación, pero por su horario se le impidió asistir, mientras que los demás mencionan no haber tenido conocimiento de dicho evento.

- Los cumpleaños les llaman la atención, pero no existe constancia.
- Expresan que les falta más motivación por parte de los jefes y superiores.
- Comentan que les gustaría tener espacios deportivos para distraerse del trabajo.

Macro ¿De qué forma la empresa ecuaminerales ha influido en su desarrollo personal?

- Con la capacitación del tema financiero y en el tiempo anterior del departamento de talento humano, se preocupaban más en los trabajadores que en la empresa, lo que les permitía trabajar y desarrollarse de mejor manera.

¿Te sientes reconocido y valorado por tus esfuerzos y logros en la empresa?

- Todo el grupo dice no sentirse valorado por las demás áreas de ecuaminerales por el trato cortante y desinteresado que se les da.

¿Cuál es la razón por la que los trabajadores industriales se quedan trabajando en la empresa?

- Expresan que el salario es la razón principal de su permanencia en la empresa.

Grupo focal 4

Macro: ¿La empresa ecuaminerales aplica estrategias de retención administrativas? (Se centra en las estrategias, que se centran en los procesos)

- No existe.

¿El proceso de inducción que se realiza en la empresa ecuaminerales permite tener claras las funciones y objetivos de su cargo?

- El grupo comenta que el proceso de inducción tiene escasa información acerca del puesto de trabajo, a su vez refieren que la persona que les da esta inducción tiene poco conocimiento del área y que preferirían a alguien que en verdad domine el tema.
- A su vez, mencionan que esta falta de conocimientos en el personal que está ingresando a la empresa ha estado al borde de causar accidentes a otros compañeros.
- Se nos comenta que uno de los problemas con los que están lidiando es que, por la rotación de personal que existe, se pretende que los nuevos trabajadores ingresen con un alto desempeño, el cual no pueden alcanzar por la falta de conocimientos y que esta es una de las razones por las que no duran ni 2 meses en la empresa.

¿Alguna vez se le han realizado capacitaciones? ¿Con qué frecuencia y cómo se han sentido al respecto a eso?

- El grupo manifiesta que en un periodo de un año han llegado a tener de 2 a 3 capacitaciones y que estas nos son para todos y sin existir alguna explicación del porqué se le excluye.

Macro: ¿Qué aspectos no monetarios de la empresa ecuminerales valoras más?

- Expresan que el ambiente laboral que tienen con sus colegas de la misma área y la comprensión que existe por parte de los supervisores.

¿En qué medida sientes que la empresa se preocupa por tu bienestar emocional y psicológico?

- Los trabajadores manifiestan que sienten que la empresa no se preocupa por su bienestar emocional, psicológico y físico y que últimamente esto se debe a la desvinculación de la empresa de una cantidad considerable de trabajadores

industriales. Aumentaron las horas de trabajo y de 8 horas laborales a las que estaban acostumbrados, pasaron a laborar 12 horas diarias de lunes a domingo, lo cual les ha traído un gran desgaste físico, estrés, ansiedad y es una de las razones por la que mencionan que no pueden rendir al 100%.

- Ellos manifiestan que sus superiores saben que no cuentan con todo el personal y cogen una gran cantidad de pedidos sin importarles el desgaste que tienen, lo que les da a entender que no les importa su bienestar sino el dinero.

¿Qué beneficios o políticas como reconocimiento, desarrollo personal consideran más importantes?

- El grupo dice que existe la celebración del grupo del mes pero que no es constante y que se realizan únicamente cuando existe una disconformidad de los trabajadores. Se retoman estas actividades para apaciguarlos y luego no se vuelven a aplicar.
- Mencionan que el nuevo departamento de talento humano solo propone las actividades, pero que las aplican.
- Mencionan que ciertas capacitaciones fuera de lo laboral que se han aplicado con un enfoque más para su vida cotidiana les han ayudado a su desarrollo personal y les gustaría recibir más charlas de este tipo.
- Menciona que se les ha ido quitando ciertos beneficios como el tema de la comida, el cual ellos refieren tiene problemas de salubridad ya que se han encontrado cucarachas y cabello dentro de las viandas y sin embargo se mantienen con los mismos proveedores

¿Cuál es la que más llama su atención y con qué frecuencia se imparten estas acciones?

- Una de las actividades que llama su atención es la celebración de los cumpleaños que se dijo que iban a ser mensualmente sin embargo esta actividad no ha sido constante y cuando se realiza se nota un desinterés por parte de los organizadores ya que mencionan que ni siquiera saben quiénes son los cumpleañoseros.
- Recalan que, si se les diera más importancia e interés por los cumpleañoseros, se sentirían más valorados.
- Mencionan que al momento que ingresaron a la empresa veían que la posibilidad de ascender en la organización que con el tiempo se convirtió en un desmotivante ya que mencionan que estos ascensos en ocasiones se dan por favoritismo.

Macro: ¿De qué forma la empresa ecuminerales ha influido en su desarrollo personal?

- Recalcan el tema de capacitaciones fuera del aspecto laboral con temas enfocados en el crecimiento propio.

¿Te sientes reconocido y valorado por tus esfuerzos y logros en la empresa?

- El grupo expresa no sentirse valorado por la falta de interés y desapego por parte de sus superiores.

¿Cuál es la razón por la que los trabajadores industriales se quedan trabajando en la empresa?

- Mencionan que el salario es la única razón por la que se mantienen en la empresa.