

Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación

Human talent planning as a strategy for attracting and retaining staff to reduce their turnover

Julio Mauricio Vizuete Muñoz, Lizbeth Cristina Zambrano Lizano, Xavier Fabián Aldaz Calero

RESUMEN

La retención del personal es considerada uno de los desafíos más relevantes para las organizaciones en general. El requerimiento de destrezas y capacidades se transforma en uno de los activos organizacionales con mayor importancia ya que, no solo se limita a cargos técnicos, sino a las necesidades organizacionales conjuntas, que buscan crear una ventaja competitiva sobre otras empresas. El artículo busca determinar los factores incidentes en la retención del personal para el desarrollo de una estrategia de atracción y retención de talento humano para la empresa ICAMODA. La investigación desarrollada bajo una metodología cualitativa y cuantitativa a través del método inductivo y deductivo de los resultados obtenidos de la aplicación de una encuesta dirigida al personal operativo de dicha empresa, logró evidenciar que no existe una sola estrategia formal para la atracción y retención del personal dado la constante e impredecible movilidad laboral. Por otro lado se concluye que, existen estrategias que pueden ser aplicadas a las organizaciones para atraer y retener talento humano dependientemente de las necesidades y apertura de cada organización.

Palabras clave: Planeación; Talento Humano; Rotación del personal; Retención del personal.

Julio Mauricio Vizuete Muñoz 

Universidad Técnica de Ambato – Ecuador. jm.vizuite@uta.edu.ec

Lizbeth Cristina Zambrano Lizano 

Universidad Técnica de Ambato – Ecuador. lizbrano7691@uta.edu.ec

Xavier Fabián Aldaz Calero 

Universidad Técnica de Ambato – Ecuador. xaldaz4553@uta.edu.ec

<http://doi.org/10.46652/rgn.v8i36.1051>

ISSN 2477-9083

Vol. 8 No. 36 abril-junio, 2023, e2301051

Quito, Ecuador

Enviado: febrero 22, 2023

Aceptado: mayo 27, 2023

Publicado: junio 17, 2023

Publicación Continua

ABSTRACT

Staff retention is considered one of the most relevant challenges for organizations in general. The requirement of skills and abilities becomes one of the most important organizational assets, since it is not only limited to technical positions, but also to joint organizational needs, which seek to create a competitive advantage over other companies. The objective seeks to determine the incident factors in the retention of personnel for the development of a strategy of attraction and retention of human talent for the company ICAMODA. The research developed under a qualitative and quantitative methodology through the inductive and deductive method of the results obtained from the application of a survey directed to the operating personnel of said company, managed to show that there is no single formal strategy for the attraction and retention of personnel, given the constant and unpredictable labor mobility. On the other hand, it is concluded that there are strategies that can be applied to organizations to attract and retain human talent depending on the needs and openness of each organization.

Keywords: Planning; Human Talent; Staff rotation; Staff retention.

1. Introducción

En los últimos tiempos, la preocupación por el aumento de la insatisfacción del personal y el consiguiente deterioro de la estabilidad empresarial está íntimamente relacionada con una adecuada gestión del talento y más concretamente con el desarrollo de estrategias de atracción y retención del talento limitando la rotación del capital humano. Por esta razón, la necesidad de estudiar enfoques alternativos que permitan mitigar esta situación, reduciendo significativamente los efectos nocivos en los diferentes niveles de la organización y que además representen formas sostenibles y efectivas de implementarlo en los diferentes entornos organizacionales es uno de los temas que incide directamente en las organizaciones (Salas et al., 2018). Bajo la influencia de varios factores, diferentes problemas de rotación están aumentando en las normas y operaciones de gestión de recursos humanos; existen vacíos en el mecanismo político que promueve la eficiencia del proceso de atracción de talento, faltan planes educativos y mecanismos de planificación y control de la formación del talento que pueden afectar la realización de la organización, así como, construir ventajas competitivas específicas y diferenciadas (Alcántara, 2022). Es así como, la planificación de talento humano se ha posicionado como uno de los motores fundamentales de toda organización independientemente del sector económico al que pertenezcan y plantear estrategias que permita solventar la rotación de personal se considera un factor clave que incide directamente en la productividad y competitividad empresarial.

Por otro lado, La teoría de *pay satisfaction* indica que las personas tienen mayor intención de irse de sus empresas si perciben que su salario no es acorde al mercado ni a las funciones que realizan (Martínez et al., 2018). En concordancia (Mercer, 2017) comprobó en su estudio que atender la diversidad de empleados e individualizar la distribución de recursos tiene impacto en el balance vida/trabajo, en la atracción del talento, la adaptación a los cambios del entorno y de las personas, mejora los índices de rotación y la imagen de la empresa ante clientes, accionistas y

sociedad. Esto ha provocado que las organizaciones concentren su tiempo en analizar los factores que están generando la rotación de los empleados, con la finalidad de diseñar e implementar estrategias tendientes a satisfacer a los colaboradores y, por ende, a disminuir el fenómeno de la rotación de personal (Domínguez, 2015).

Es así como, se plantea determinar los factores que inciden en la atracción y retención del personal mediante el análisis de estudios antecedentes referente a la planificación del talento humano y la aplicación de una encuesta que analiza 8 subvariables consideradas las más importantes al momento de establecer elementos que influyan directamente sobre el personal y sus procesos de movilidad en la empresa textil ICAMODA. De tal manera se plantea analizar la información bibliográfica que permita la construcción de factores determinantes de atracción y retención. Del mismo modo que se busca plantear una estrategia aplicable a dicha empresa y concluir en base a los resultados obtenidos del instrumento de recolección de información primaria aplicado al personal operativo de la organización.

2. Metodología

La presente investigación se realizó en una empresa perteneciente al sector textil denominada ICAMODA ubicada en la provincia de Tungurahua en el cantón de Ambato, la metodología investigativa se sustentó en un sintagma holístico y enfoque mixto (Hernández et al., 2014), a su vez fue de tipo descriptiva explicativa que se sostiene mediante un diagnóstico contextual para el diseño de una propuesta viable (Carhuancho et al., 2019). De tal manera que, se ampara en un método inductivo–deductivo para la información descripción de los resultados analizados e interpretados por los investigadores. Adicionalmente, se ejecutó una revisión literaria referente a la “Planificación del talento humano y la retención de personal”, así mismo se efectuó una encuesta de 29 preguntas de selección múltiple estructuradas como se muestra en la Tabla 1. Dicho instrumento se aplicó a 50 operativos de la empresa ICAMODA con la finalidad de determinar los aspectos relevantes de la atracción y retención de personal a partir de la percepción personal de cada colaborador.

Tabla 1: Subvariables que mide la encuesta

Factores	Subvariables	Cantidad de preguntas
1	Salario del personal	4
2	Flexibilidad de horarios	2
3	Formación empresarial	4
4	Bonificaciones	3
5	Oportunidad de carrera	3
6	Comunicación	5
7	Relación con los jefes	5
8	Motivación	5
TOTAL		29

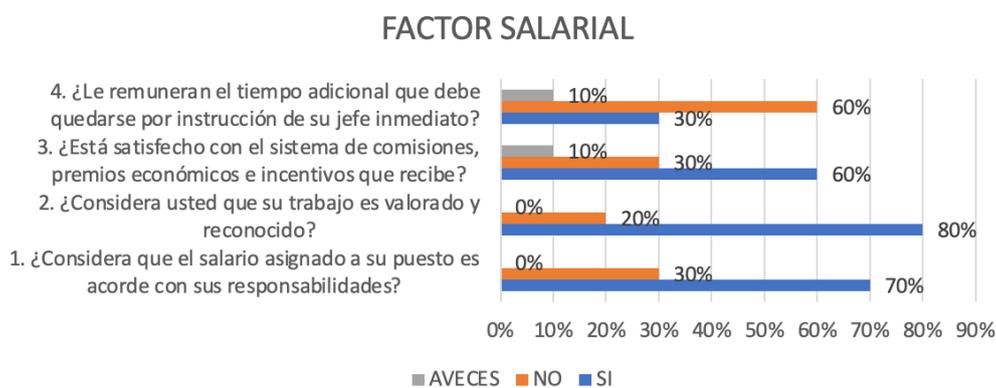
Fuente: elaboración propia.

3. Resultados

A continuación, se expone los resultados del instrumento de recolección de información segmentado en las 8 subvariables que permitieron medir la atracción y retención del personal en la empresa ICAMODA.

Factor salarial

Figura 1. Salario



Fuente. Elaboración propia.

Análisis e Interpretación

Como se puede observar en la Figura 3, se analizan cuatro preguntas que valoran la incidencia del salario en la atracción y retención del personal, de esta manera se puede entender que el 70% de encuestados consideran que el salario asignado a su cargo se encuentra acorde a sus funciones, un 80% considera que el trabajo que lleva a cabo en la empresa es reconocido, el 60% se encuentra satisfecho con el sistema de comisiones que mantiene la empresa. Mientras que, el mismo 60% manifiesta no recibir una remuneración adicional por concepto de tiempo adicional de trabajo.

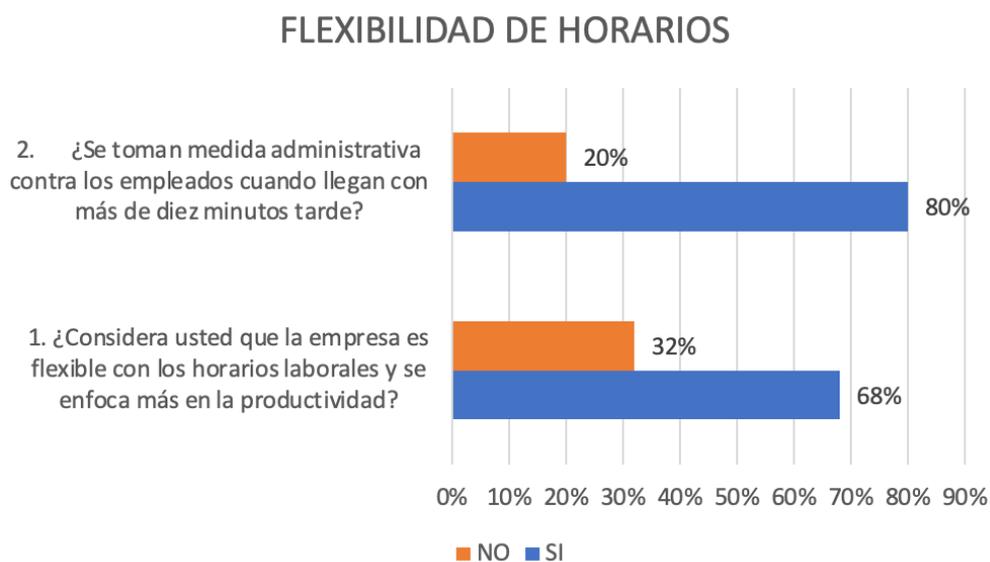
Se puede entender que, 8 de cada 10 colaboradores se considera valorado por el trabajo que realiza, 7 de cada 10 manifiesta que el salario que percibe es aceptable a sus funciones, 6 de cada 10 considera encontrarse satisfecho con el sistema de comisiones, al tiempo que manifiestan una desconformidad puesto que, no perciben una remuneración extra por el tiempo extra que el empleador mantiene al personal laborando. Se puede considerar este último como un factor a ser considerado y mejorado.

Se puede recalcar que los factores analizados permiten mantener una percepción más amplia de cuáles son los factores que intervienen en la rotación del personal de ICAMODA, en este caso, el hecho de que el personal labore tiempo extra y este no sea reconocido por el jefe directo,

demuestra uno de los factores clave que inciden directamente en la necesidad del personal de no cumplir con las expectativas de la empresa y su cargo, puesto que el tiempo extra debe ser reconocido por el empleador. En el caso de no ser reconocido, se da paso a una inconformidad en el ámbito laboral, reduciendo de esta manera la productividad del talento humano.

Flexibilidad de horarios

Figura 2. Flexibilidad de horarios



Fuente. Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Se puede observar en la Figura 4 que, el 80% de encuestados manifiestas que la empresa presenta medidas administrativas cuando existe un retraso de 10 minutos en la hora de ingreso del personal a la empresa, mientras que, un 68% considera que se brinda flexibilidad en los horarios enfocándose más en la productividad.

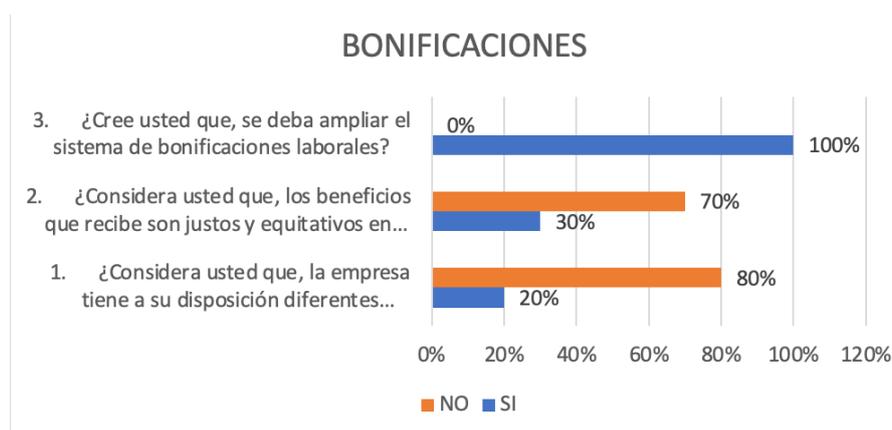
Se puede entender que 8 de cada 10 encuestados manifiesta que la empresa es rigurosa con la hora de llegada de los trabajadores, pero 7 de cada 10, manifiesta que, a pesar de esa rigurosidad, la empresa es flexible con los horarios enfocando sus esfuerzos en la productividad. Es decir, ICAMODA encamina sus esfuerzos hacia la productividad de los empleados más que hacia el cumplimiento de horarios estrictos, pero, es bastante estricta con el horario de ingreso.

Esto permite comprender que la empresa utiliza mecanismos de flexibilidad laboral excluyendo únicamente la hora de ingreso a la empresa, es decir, la organización busca que el personal cumpla con su hora de ingreso puntual y posteriormente, brinda flexibilidad en las horas laborales, recesos de almuerzos y descansos. Esto puede llegar a ser percibido por el personal como un

factor incidente en la rotación del personal, ya que, la empresa rotaría su personal dependiendo del cumplimiento de quienes ingresan de manera puntual a la empresa y quiénes no.

Bonificaciones

Figura 3. Bonificaciones



Fuente. Elaboración propia.

Análisis e interpretaciones

En la presente Figura se puede apreciar que, el 100% de encuestados considera que la empresa debe ampliar el sistema de bonificaciones con él cuenta actualmente, un 80% del personal considera que la empresa no cuenta con beneficios que permitirían el desarrollo laboral, personal y profesional de los mismos, a pesar de ellos el 70% del personal manifiesta que los beneficios percibidos no son justos y equitativos.

Se puede entender que el total de encuestados considera que la empresa debe ampliar su sistema de bonificaciones, a esto 8 de cada 10 considera que la empresa no cuenta con recursos que permitirían mejorar la calidad de vida de los empleados y 7 de cada 10 considera que los recursos con los que cuenta la organización no se distribuyen de manera equitativa.

Es decir, el personal considera que la empresa tiene capacidad de impulsar y fomentar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, aun así, existe una distribución de estos recursos de manera injusta, lo cual se considera como otro factor clave que influye en la retención del personal, puesto que si la empresa cuenta con un personal insatisfecho es probable que este disminuya su productividad en el desarrollo de sus actividades laborales.

Oportunidad de carrera

Figura 4. Oportunidad de Carrera



Fuente. Elaboración propia.

Análisis e interpretación

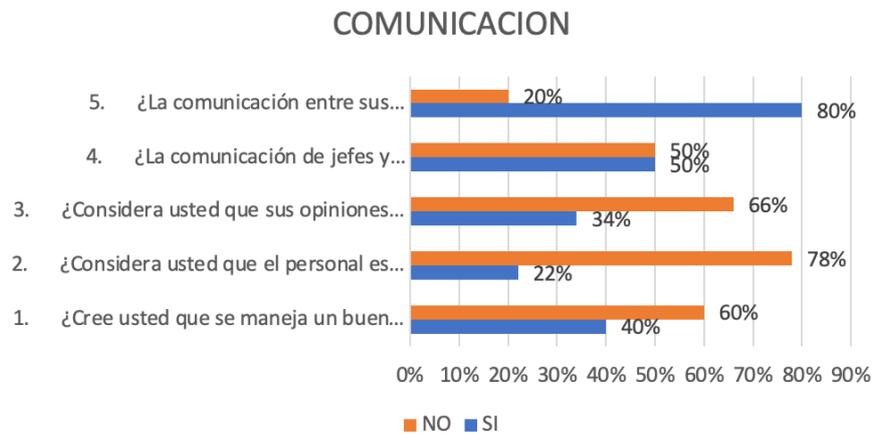
Del total de encuestados el 90% de ellos considera que la empresa no fomenta la preparación académica en sus colaboradores, un 80% del personal manifiesta que no ejerce su profesión en la organización y un 76% no ha tenido oportunidad de crecer en la empresa.

Se puede entender que 9 de cada 10 encuestados manifiestan que la organización no prioriza el desarrollo académico de su personal, a la par 8 de cada 10 manifiestan que no ocupan cargos en los cuales ellos desempeñen su profesión y 7 de cada 10 consideran que no tienen oportunidad de crecer dentro de la organización.

Estos factores negativos son indicativos de la insatisfacción por parte del personal hacia la empresa lo cual infiere una nula posibilidad de retener al personal, lo cual decanta en una constante rotación de este, creando más gasto para la empresa, puesto que, el ingreso de un nuevo personal siempre requiere de recursos y una constante rotación, crearía un constante desembolso de recursos, lo cual perjudica económicamente a la organización y alienta la inconformidad del personal.

Comunicación

Figura 7. Comunicación



Fuente. Elaboración propia.

Análisis e interpretación

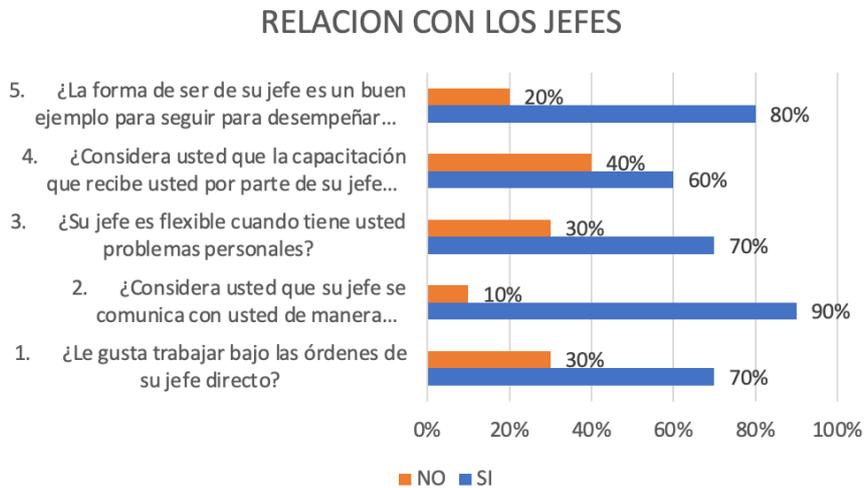
Del total de encuestados el 80% manifiesta que la comunicación con sus compañeros es adecuada, el 78% menciona que, el personal no es involucrado en la toma de decisiones importantes de la organización, el 66% considera que sus opiniones no son escuchadas por los superiores, un 60% considera que no se maneja un buen nivel de comunicación entre superiores y personal, mientras que tan solo el 50% considera que dicha comunicación es adecuada.

Se puede decir que, 8 de cada 10 encuestados consideran que la comunicación entre compañeros es adecuada, 7 de cada 10 menciona que no se involucra al personal en temas importantes mientras que, 6 de cada 10 considera que las opiniones del personal no se toman en consideración en la toma de decisiones, 6 de cada 10 opina que no existe una adecuada comunicación entre superiores y el personal, pero 5 de cada 10 califica como adecuada dicho contexto.

Se puede evidenciar una normalización en el hecho de que la comunicación entre superiores y el personal debe ser de esa manera, es decir los superiores toman las decisiones y el personal debe acatarlas, pero no todo el personal se siente de acuerdo con eso, pues consideran que su opinión es valiosa y la empresa tiene el deber de afianzar a sus colaboradores. Este factor destaca que, la empresa no fideliza a sus trabajadores, excluyéndolos de la toma de decisiones y considerándolos como un factor mecánico, fácil de reemplazar.

Relación con los jefes

Figura 6. Relación con los jefes



Fuente. Elaboración propia.

Análisis e interpretación

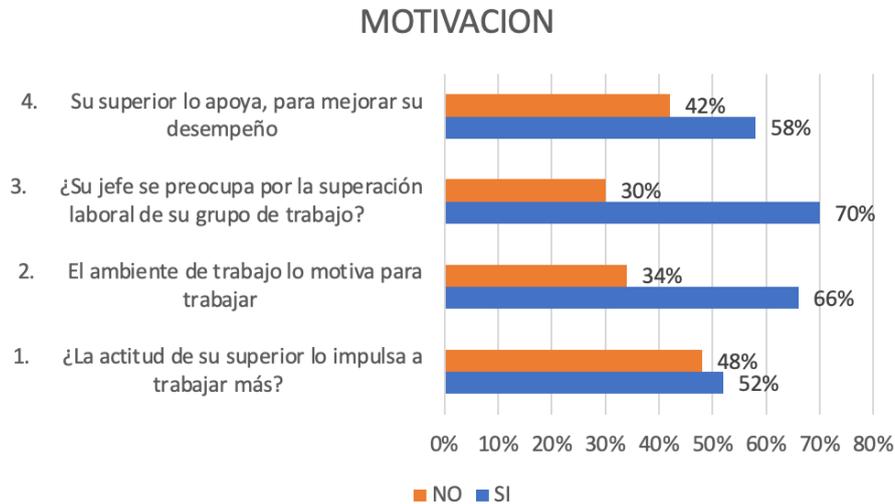
Del total de encuestados, se puede observar que el 90% considera que su superior se comunica con respeto con sus colaboradores, el 80% manifiesta que, su superior es un buen ejemplo para seguir, mientras que un 70% considera que el jefe es flexible ante eventos adversos que presenta el personal, el mismo 70%, manifiesta que le gusta trabajar con su jefe y un 60% considera que la capacitación que brinda el jefe es adecuada.

Del total de encuestados se puede observar que, 9 de cada 10 considera que la comunicación del jefe es respetuosa, 8 de cada 10 consideran a su jefe un ejemplo a seguir, 7 de cada 10 manifiesta que, le gusta trabajar con su jefe y considera que existe flexibilidad en cuanto se suscitan problemas personales con los colaboradores, del mismo modo 6 de cada 10 manifiesta que las capacitaciones impartidas por sus jefes son adecuadas.

En este apartado se puede entender que, la relación con los jefes no es un factor que afecte la atracción del personal, al contrario, el personal se siente satisfecho con un jefe que sea empático, se comunique de manera respetuosa y brinde capacitaciones constantes. Por lo cual, se puede decir que, estas determinantes aportan a la retención del personal.

Motivación

Figura 9. Motivación



Fuente. Elaboración propia.

Análisis e interpretación

Del total de encuestados, se puede observar que, el 70% de encuestados considera que el jefe se preocupa por la superación de su personal, un 66% considera que el ambiente laboral lo motiva a trabajar, un 58% se siente apoyado por su superior lo cual mejora el desempeño laboral y un 52% considera que la actitud de su superior lo impulsa a trabajar más.

Se puede entender que 7 de cada 10 encuestados considera que existe una preocupación por parte de sus superiores por la superación laboral del personal, 6 de cada 10 se sienten motivados por el ambiente laboral, 5 de cada 10 se sienten apoyados por su jefe y esto decanta en un impulso para trabajar más.

Se puede entender que uno de los factores más notorios es la actitud que tienen los jefes hacia el personal y como este influye en la capacidad de respuesta de los colaboradores. Es decir, se evidencia que una actitud adecuada y de preocupación hacia el personal incide directamente en el ánimo y motivación del personal. De esta manera se determina que el factor más importante en la motivación es la actitud de los superiores hacia su personal.

Cualitativos

Figura 8: Estrategias de retención basado en la revisión literaria



Fuente: Elaboración propia.

Propuesta

En base a los resultados obtenidos, se plantea medidas encaminadas a reducir el impacto de las posibles causas de rotación de personal en la empresa y fortalecer la atracción y rotación del personal:

Diseño de un proceso de inducción eficaz

En la experiencia peruana (Burgos et al., 2016) manifiesta que, un proceso de incorporación eficaz implica que un mentor participe en planes de mejora con los recién llegados a través de talleres en línea y rondas de capacitación y círculos de aprendizaje. Esta experiencia pertenece al campo de la docencia universitaria, pero es perfectamente extrapolable al sector empresarial, ya que uno de los principales problemas que surgen en las empresas durante el proceso de introducción es la informalidad del proceso dominante (Eloriaga & Barreto, 2013). Gracias a un mentor responsable para cada nuevo empleado, se puede lograr un mayor grado de personalización e implicación en el proceso de inducción a través de un compañerismo que no se limita a una explicación formal del puesto, sino que participa en el proceso formativo de la experiencia a lo largo de un período de tiempo más largo. Por experiencia (Burgos et al., 2016), los mentores deben dedicar

un tiempo de preparación a desarrollar sus habilidades como mentores, después de lo cual pueden evaluar si la referencia pública fue exitosa o no.

Tabla 2. Proceso de inducción propuesto

Actividades	Descripción	Responsable	Indicador
Selección de responsable de la inducción	Talento humano gestiona el responsable y área de inducción	Área de talento humano	<i>Inducción</i> $= \frac{N^{\circ} \text{ personas registradas}}{\text{Total de personal nuevo}}$
Registro de datos personales	Llenar el formulario de registro de inducción	Área de talento humano	
Preparar material audiovisual	Exposición de información relevante en diapositivas y material de audio y video	Área de talento humano	<i>Apoyo</i> $= \frac{N^{\circ} \text{ solicitudes}}{N^{\circ} \text{ de solicitudes atendidas}}$
Solicitud de personal de apoyo	Se solicita personal que apoye en la inducción del nuevo personal	Área de talento humano	
Inicio de la inducción	Bienvenida e indicaciones generales, historia de la empresa	Área de talento humano	
Evaluación del proceso de inducción	Una vez cumplido el primer mes de ingreso del nuevo personal se realiza una evaluación al colaborador sobre sus actividades.	Área de talento humano	<i>Evaluación</i> $= \frac{N^{\circ} \text{ personas evaluadas}}{\text{Total de personal nuevo}}$

Fuente: Elaboración propia.

Elaborar planes de sucesión de puestos

Planificación de la sucesión: un programa organizacional que identifica puestos clave luego identifica y evalúa a los participantes potenciales del programa y luego nombra a los posibles sucesores de otros para las ubicaciones mencionadas anteriormente. posiciones importantes, sin plazos establecidos para asumir nuevas funciones. Para asegurar la efectividad del programa, los participantes son monitoreados y ayudados y apoyados para cerrar la brecha entre su posición actual y la posición que ocuparán en el futuro (Allen et al., 2010).

Las principales ventajas de un plan de sucesión son:

- Transferir la responsabilidad del desarrollo de capacidades a los empleados y no a la empresa, quienes, en este concepto, son facilitadores y mentores más que responsables de ellos.
- El desarrollo de personas más comprometidas y conocedoras en la empresa, lo que puede generar nuevas ideas y formas de hacer negocios a largo plazo. Esto tiene un impacto directo en la motivación de los empleados, lo que a su vez tiene un impacto positivo en la productividad, la retención de talentos y la reducción del ausentismo y la rotación de empleados.

Etapas de la planificación de la sucesión de Allen:

1. Mapear ubicaciones clave o claves (garantizar negocios estables a largo plazo).
2. Identificar y evaluar a los empleados con potencial para el éxito.
3. Cree un plan de sucesión por escrito con lagunas.
4. Evaluación de impacto periódica.

Tabla 3. Planificación de sucesión de puestos

Actividades	Descripción	Responsable	Indicador
Mapeo de ubicaciones	- Diseño - Corte - Producción - Refilado - Calidad - Empaque	Área de talento humano	
Identificar personal con potencial para el éxito	Analizar al personal que cumple con los requerimientos que se presentan en cada área.	Área de talento humano	
Presentar el plan por escrito	Documento físico con la planificación en el tiempo	Área de talento humano	
Evaluación	Informe de la planificación	Área de talento humano	

Fuente: Elaboración propia.

Desarrollar un proceso de evaluación del desempeño basado en resultados

Se propone evaluar según los resultados, no según la capacidad como dicen muchas teorías actuales, porque la evaluación según la capacidad ciertamente tiene ventajas, pero también tiene desventajas que no pueden ser ignoradas. Entre ellos, Morán (2017), destaca:

- Malinterpretar algunos criterios si no son coherentes.
- No incluir un resumen de desempeño, aunque la puntuación global al final de los documentos de evaluación lo determinan (p. 4).
- Para minimizar el impacto de estas deficiencias, la gente habla de retroalimentación de 360 grados, incluida la autoevaluación, la revisión por pares y la revisión por pares, pero la enseñanza también aborda la otra cara de la revisión por pares. Basado en los criterios de Picornell (2014), se manifiesta que:
- Se necesita una mayor formación.

- Ausencia de prácticas en el uso de métodos de evaluación por parte de jefes y personal en general.
- Una parte de los colaboradores es parcial (p. 13).

Propuesta para la evaluación del desempeño

Considerando los aspectos que pueden afectar la satisfacción del objeto evaluado por el proceso en el ambiente empresarial, se recomienda evaluar los resultados para fijar con anticipación las metas a alcanzar, luego evaluar objetivamente en base a si se ha implementado o no. Con base en esta evaluación, se pueden desarrollar estrategias de mejora que permitan a los empleados lograr los resultados esperados. En este punto, el gerente puede parecer preocupado por las razones por las cuales el empleado no está logrando sus objetivos o existe una excesiva rotación en el área de trabajo, ya sean razones personales o relacionadas con su propio trabajo. Es importante que esta acción sea privada y personalizada.

4. Discusión

A partir de los resultados obtenidos de la empresa ICAMODA se puede determinar los factores con mayor incidencia en la atracción y retención del personal, así como los factores que influyen en la rotación de este. En base a las 8 subvariables analizadas, se expone los elementos más destacables que inferen en las variables de estudio.

Dentro del factor salarial los resultados muestran un alto porcentaje en la opinión del personal de la empresa, destacando el reconocimiento del trabajo y un salario acorde a las funciones, como elementos incidentes en las variables estudiadas. A lo cual se puede acotar que, un estudio realizado por Hernández & Hernández (2013), destaca que, la rotación del personal en una empresa se evidencia es mayor frecuencia debido a salarios bajos en comparación a de las actividades laborales, tareas aburridas, ausencia en el reconocimiento y un ambiente laborales desagradable.

Del mismo modo dentro de la flexibilidad de horarios, los resultados evidenciaron que, las particularidades en el horario de ingreso a la empresa y la flexibilidad del horario laboral restante influyen en la retención y atracción del personal, así como en la rotación de este, ya que la inflexibilidad de horarios disminuye la motivación y el atractivo de la actividad laboral, convirtiéndola netamente en una actividad mecanizada. En concordancia Lima et al. (2020), manifiestan que, los horarios de trabajo razonables, al igual que las perspectivas de carrera y estabilidad laboral son parte de la ecuación que fortalece la atracción de un puesto de trabajo e impulsa la atracción del personal a las empresas.

Dentro de las bonificaciones, los resultados evidenciaron que, las bonificaciones otorgadas por parte de las empresas deben ser justos y equitativos, distribuidos en base a los recursos con los que cuenta la organización. A esto, Pardo et al. (2011), las bonificaciones laborales se consideran

una manera eficaz de motivar al personal a esforzarse para alcanzar los objetivos de una organización. Es una estrategia de remuneración salarial efectiva que estimula la productividad y el bienestar laboral.

En lo que respecta la oportunidad de carrera en una organización, es uno de los factores más relevantes para los colaboradores del presente estudio, destacando el fomento de la educación y ejercer un cargo alineado a la profesión de cada colaborador. Del mismo modo, los resultados evidencian que estos elementos no son fomentados por la empresa, por lo cual es necesario hacer hincapié en dicho apartado a fin de que la empresa adhiera prácticas que motiven la educación de su talento humano. A esto, Ames (2022), manifiesta que, las empresas deben implementar líneas de carrera, programas de ascensos, impulsar el tiempo de permanencia y contratos de trabajo estables que mejoren las condiciones de los colaboradores en las empresas y en consecuencia la rotación del personal reducirá de manera evidente, logrando así una mayor retención de capital humano.

Por otro lado, los resultados obtenidos han permitido determinar dentro del factor de comunicación que, el elemento más influyente en la fuerza laboral es, la participación del personal en la toma de decisiones. Para lo cual, Lima et al., (2020), mencionan que, la valoración que se brinda a la opinión de los trabajadores al momento de tomar decisiones en las organizaciones, es un mecanismo que denota integración por el empleador de los colaboradores a las empresas, afianzando de esta manera el valor que tiene el trabajador para la organización, como consecuencia de esta práctica se evidencia mayor cantidad de atracción y retención de personal, fomentando de esta manera las buenas prácticas para reducir la rotación de personal en cualquier entidad pública o privada.

En lo que respecta a la subvariable de relación con los jefes, los resultados del estudio evidenciaron que el personal se encuentra satisfecho con el jefe que mantienen en sus diferentes áreas, destacando, sobre todo, aspectos de comunicación efectiva por parte de los jefes al igual que el respeto y valores humanos hacia el personal en general. A esto se puede sumar, el enunciado de Jiménez & Mariño (2018), quienes manifiestan que, los aspectos de respeto, apoyo, desarrollo y reconocimiento por los jefes a sus colaboradores motiva la agilidad, comunicación y sociabilidad entre el personal y los directivos, estableciendo un entorno funcional de convivencia para la organización en general.

Finalmente, la subvariable de motivación evidencia en los resultados obtenidos que, el área directiva de la organización apoya el mejoramiento del desempeño partiendo de la motivación y actitud positiva hacia los colaboradores, mismos que responden en base a estos elementos. A esto, No-lazco & Rodríguez (2020), mencionan que, la reducción de la rotación del personal en una empresa se alinea a la motivación y satisfacción del personal, es decir, mientras mayor es la motivación mayor es el desempeño que tiene el talento humano en su área de trabajo.

5. Conclusión

Los temas tratados en esta investigación están íntimamente relacionados con el desarrollo de estrategias para atraer y retener talento. El apoyo teórico de varios autores sirve como información preliminar para identificar los factores clave de la rotación de empleados al igual que la encuesta aplicada al personal de ICAMODA. Del mismo modo, se evidenció las estrategias más utilizadas por las organizaciones para atraer o retener talento humano.

Según investigaciones, uno de los principales problemas que enfrentan las empresas es la retención de empleados, lo que se puede atribuir a los cambios tecnológicos que ha traído la globalización y al desplazamiento de la demanda de mano de obra hacia profesiones más exigentes.

La movilidad de los empleados está ligada a una serie de condiciones internas y externas que los alientan a buscar otro trabajo. Al compilar este trabajo de investigación, pudimos determinar que los principales factores que influyeron en la decisión de un empleado de dejar un puesto fueron el clima organizacional, la relación con el gerente, el tedioso horario, la relación entre la vida y el trabajo y la falta de aprecio para el trabajo. Esto sugiere que la mayoría de los factores asociados con las tasas de cambio de trabajo están relacionados con los planes de carrera y el salario emocional. Por lo tanto, es importante que, al desarrollar políticas de atracción y retención, las organizaciones tengan en cuenta estos aspectos para mejorar las condiciones de trabajo. Asimismo, se reafirma que los salarios siguen siendo un factor importante para atraer o retener el talento.

Al combinar la literatura de investigación, se encontró poca información sobre los factores de ingresos de la nueva generación. Por lo tanto, se necesita más investigación para comprender los factores que motivan a los jóvenes a elegir y apegarse a las ofertas de trabajo. Las principales estrategias utilizadas por los empleadores para reducir o eliminar el riesgo de sustitución de empleados relacionado con los factores identificados son: compensación como salario y bonificación, reconocimiento, planificación de carrera y capacitación.

En un caso especial, si las organizaciones desean enfrentar la rotación de los empleados, los gerentes deben saber la importancia de determinar el proceso de gestión del talento de las personas, considerando el proceso óptimo de empleo, selección e inducción del personal. Esto es para desarrollar e introducir un sistema de estrategias de almacenamiento estratégico adecuado para usar el potencial de los empleados, no solo intentarlo con necesidades básicas con premios económicos, adecuados para capacitación académica y experiencia profesional, sino que también aumenta sus dinámicas y satisface sus expectativas sobre el crecimiento, aumentando su capacidad para los intereses de los empleados y, por lo tanto, las organizaciones.

Finalmente, es recomendable para cualquier estrategia que busca retener o atraer capital humano sea efectiva, las organizaciones deben esforzarse por comprender las motivaciones del talento interno y externo. Desarrollar una estrategia que se alinee con las necesidades básicas de seguridad, reconocimiento y autorrealización de los empleados. En otras palabras, las estrategias

de captación y retención de talento deben incluir acciones encaminadas a posicionar a la organización como marca empleadora.

Referencias

- Alcántara, A. (2022). Estrategia de retención del talento humano y la satisfacción laboral, área de despacho en una empresa avícola de Trujillo: 2020. *Revista CYT*, 18(2), 93 -102. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/4561>
- Allen, D., Bryant, P., & Vardaman, J. (2010). Retaining Talent: Replacing mis conceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>
- Ames, R. J. (2022). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Revista Económicas*, 43(1), 139–152.
- Avila, A. (2019). *Engagement y la intención de rotación laboral del personal de una organización del sector público en la ciudad de Lima*. [Tesis de pregrado. Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio USMP. <https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9413/>
- Benavides, M., & Pedraza, X. (2018). La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones: revisión sistemática de literatura. *Signos*, 10(2), 175-191. <https://doi.org/https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.10>
- Berumen, S., Pérez, L., & Arriaza, K. (2016). Extrinsic Motivation Index: A New Tool for Managing Labor Productivity. *Journal of Business Science and Applied Management*, 11(1), 1-17.
- Briones, K., & González, C. (2019). La Universidad contemporánea y la Gestión del Talento Humano. *San Gregorio*(35), 81-93.
- Burgos, M., Murillo, L., Domínguez, C., Mayor, H. B., & Jáspez, J. (2016). La inducción del profesorado principiante en la República Dominicana. *Revista Iberoamericana de Educación*, 71(2), 145-168. <https://doi.org/https://rieoei.org/RIE/issue/view/5>
- Cabrera, A., Ledezma, M., & Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5(5), 83-91. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>
- Calo, T., Patterson, M., & Wayne, D. (2014). Age-Related Work Motivation Declines: Myth or Reality. *Journal of Organizational Psychology*, 14(1), 96-110.
- Domínguez, M. K. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal*. Universidad de Medellín.
- Eloriaga, L., & Barreto, A. (2013). La problemática de la inducción en los puestos operativos en las Mipymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. *Ad-Gnosis*, 2(2), 23-48.
- Gutarra, F. (2015). *Introducción a la ingeniería Industrial*. Fondo Editorial de la Universidad Continental. <https://n9.cl/4jcyp>
- Helleman, C., & Laphorn, B. (2016). Antecedents of work ability in the cleaning sector. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(3), 328-339. <http://dx.doi.org/10.1108/IJWHM-11-2015-0062>
- Hernández, Y., & Hernández, M. &. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18, 837-863.

- Jara, A. M., Asmat, N. S., Alberca, N. E., & Medina, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760.
- Jiménez, F. G., & Mariño, I. L. (2018). Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral. *3 Ciencias*, 4(3), 449-465. <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.4.3.julio.449-465>
- Khandelwal, A., & Shekhawat, N. (2018). Role of talent retention in reducing employee turnover. *Journal of Modern Management & Entrepreneurship (JMME)*, 8(1), 1-5.
- Lima, D., Shugulí Zambrano, C. N., & Mantilla Andrade, K. (2020). Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. *Unian-des EPISTEME*, 7(1), 30-44.
- Lujan, J., & Castro, D. (2022). Gestión del talento humano para el rendimiento administrativo de la universidad nacional en Lambayeque. *Universidad, Ciencia Y Tecnología*, 26(113), 5-12. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/564/1032>
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). How have careers changed? an investigation of changing career. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>
- Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, 29, 1-18. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Manogharan, M., Thivaharan, T., & Rahman, D. (2018). Academic Staff Retention in Private Higher Education Institute. Case Study of Private Colleges in Kuala Lumpur. *IJHE*, 7(3), 52-78. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v7n3p52>
- Maphisa, S. B., Zwane, B. K., & Nyide, C. J. (2017). Succession planning and staff retention challenges: an industrial outlook and major risks. *Risk governance & control*, 7(3), 16-26.
- Martínez, L., Paredes, K., & Peralta, M. M. (2018). *Estrategias de retención de personal para la organización explora Valle Sagrado*. [Tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2475>
- Mendoza, D., Cejas, M., Aldaz, S., Quevedo, L., & Herrera, R. (2020). Rural-Community Tourism: Study of the Competences of Professional Human Talent in Tourism of the Cotopaxi Province. *TEST Engineering & Mangement*, 20, 23-33.
- Mercer. (2017). *Estudio 2017 sobre tendencias globales de talento*. <https://n9.cl/7tdht>
- Meza, B., & Cárdenas, M. (2011). *Factores que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de CON-Quito*. [Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio UCE. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1051>
- Mina, M. (2019). *Estudio de rotación de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas*. [Tesis de pregrado. Universidad Autónoma de Occidente]. Repositorio UAO. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10965/T08497>
- Morán, J. (2017). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 2.a parte: tipos de formularios, diseño, errores en su uso, principios y planificación de la evaluación. *Educación médica*, 18(1), 2-12.

- Nolazco, F. A., & Rodríguez, D. A. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA Research Journal*, 5(1), 255-266. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *El recurso Humano y la Productividad*. OIT. <https://n9.cl/t4t5>
- Pardo, K. M., Amado, R., Walter, P., & Betsy, M. (2011). Remuneración, beneficios e incentivos laborales percibidos por trabajadores del sector salud en el Perú. *Perú Med Exp Salud Pública*, 28(2), 42-51.
- Picornell, L. (2014). La coevaluación de competencias en el Grado en Trabajo Social mediante el uso de la rúbrica. *Revista Internacional del Trabajo Social y Bienestar*(3), 7-14.
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Medellín]. <http://hdl.handle.net/11407/160>
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1534484307307546>
- Salas, A., Fernández, R., & Pozo, M. (2018). Evaluación por competencias y felicidad en el trabajo. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 31(332), 70-72.
- Sanjeev, M. A., & Surya, A. V. (2016). Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: An Empirical Verification. *Annals of Data Science*, 3(32), 155-173. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s40745-016-0077-9>
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff. *Personnel Review*, 45(1), 161-182. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0007>
- Stello, C. (2017). *Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review*.

AUTORES

Julio Mauricio Vizuete Muñoz. Ingeniero Comercial, Magíster en Alta Gerencia, Doctor en Ciencias Organizacionales. Docente Titular y actual Coordinador de Planificación y Evaluación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Lizbeth Cristina Zambrano Lizano. Egresada de la carrera de Organización de Empresas de la Universidad Técnica de Ambato.

Xavier Fabián Aldaz Calero. Egresado de la carrera de Organización de Empresas de la Universidad Técnica de Ambato.

DECLARACIÓN

Conflicto de interés

No tenemos ningún conflicto de interés que declarar.

Financiamiento

Sin ayuda financiera de partes ajenas a este artículo.

Agradecimientos

N/A

Notas

El artículo no ha sido enviado a otra revista, ni publicado previamente.