



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN,
VINCULACIÓN Y POSGRADO
DIRECCIÓN DE POSGRADO

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TEMA:

**“ESTRATEGIAS Y DESAFÍOS EN EL RECLUTAMIENTO Y
RETENCIÓN DE PERSONAL EN GRUPO FERROMAX S.A, ECUADOR”**

AUTOR:

OLIVES BUENAÑO ROLANDO ISRAEL

TUTOR:

LIC. IVÁN PATRICIO ARIAS GONZALES MGS.

Riobamba - Ecuador

2025

DECLARATORIA DE AUTORÍA

Yo, Olives Buenaño Rolando Israel, con cédula de ciudadanía 060397097-1 autor (a) (s) del trabajo de investigación titulado: Estrategias y Desafíos en el Reclutamiento y Retención de Personal en Grupo FERROMAX S.A, Ecuador, certifico que la producción, ideas, opiniones, criterios, contenidos y conclusiones expuestas son de mí exclusiva responsabilidad.

Asimismo, cedo a la Universidad Nacional de Chimborazo, en forma no exclusiva, los derechos para su uso, comunicación pública, distribución, divulgación y/o reproducción total o parcial, por medio físico o digital; en esta cesión se entiende que el cesionario no podrá obtener beneficios económicos. La posible reclamación de terceros respecto de los derechos de autor (a) de la obra referida, será de mi entera responsabilidad; librando a la Universidad Nacional de Chimborazo de posibles obligaciones.

En Riobamba, 06 de marzo de 2025



Firmado electrónicamente por:
**ROLANDO ISRAEL
OLIVES BUENANO**

Olives Buenaño Rolando Israel

C.I: 0603970971

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

Quien suscribe, Mgs. Iván Patricio Arias Gonzales, TUTOR DE POSGRADOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO, por medio del presente documento certifico haber asesorado y revisado el desarrollo del trabajo de investigación titulado: Estrategias y Desafíos en el Reclutamiento y Retención de Personal en Grupo FERROMAX S.A, Ecuador, bajo la autoría de Olives Buenaño Rolando Israel del estudiante; por lo que se autoriza ejecutar los trámites legales para su sustentación.

Es todo cuanto informar en honor a la verdad; en Riobamba, a los 06 días del mes de marzo del 2025



Firmado electrónicamente por:
**IVAN PATRICIO ARIAS
GONZALEZ**

Iván Patricio Arias Gonzales

C.I: 0602903924



Riobamba, 06 de Marzo de 2025

CERTIFICACIÓN DE CULMINACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

En calidad de miembros del Tribunal designados por la Comisión de Posgrado, CERTIFICAMOS que una vez revisado el Trabajo de titulación bajo la modalidad Proyecto de Investigación y/o desarrollo denominado “**Estrategias y Desafíos en el reclutamiento y retención de personal en Grupo FERROMAX S.A, Ecuador**”, presentado por el maestrante **Rolando Israel Olives Buenaño**, portador de la CI. 060397097-1, del programa de **Maestría en GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**, cumple al 100% con los parámetros establecidos por la Dirección de Posgrado de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Es todo lo que podemos certificar en honor a la verdad.

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:
**IVAN PATRICIO ARIAS
GONZALEZ**

Mgs. Iván Patricio
Arias González

TUTOR



Firmado electrónicamente por:
**KATHERINE GEOVANNA
GUERRERO ARRIETA**

Mgs. Katherine
Guerrero Arrieta

**MIEMBRO DEL
TRIBUNAL 1**



Firmado electrónicamente por:
**ROSALINA IVONNE
BALANZATEGUI GARCIA**

Mgs. Rosalina Ivonne
Balanzategui García

**MIEMBRO DEL
TRIBUNAL 2**



Riobamba, 26 de Marzo de 2025

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO

De mi consideración:

Yo, Mgs. Iván Patricio Arias Gonzales, certifico lo siguiente: Rolando Israel Olives Buenaño, con número de cédula de identidad 0603970971, quien cursa el programa de Maestría en Gestión de Talento Humano, presentó su trabajo de titulación bajo la modalidad de proyecto de titulación con componente de investigación titulado "Estrategias y Desafíos en el Reclutamiento y Retención de Personal en Grupo FERROMAX S.A., Ecuador", con fecha de revisión 26 de marzo del 2025, I cohorte. Se ha realizado una revisión exhaustiva del documento presentado utilizando software especializado en detección de similitud de textos, y como resultado de esta evaluación, se ha determinado que el documento presenta un 10% de similitud con otras fuentes. Se certifica que el trabajo analizado cumple con los parámetros de originalidad requeridos por la institución académica y no presenta indicios de plagio significativo.

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:
IVAN PATRICIO ARIAS
GONZALEZ

Iván Patricio Arias González
Cédula de ciudadanía: 0602903924
Número de teléfono: 0987451360
Correo electrón: ivan.arias@unach.edu.ec

AGRADECIMIENTO

La culminación de este trabajo ha sido posible gracias al apoyo y colaboración de diversas personas e instituciones, a quienes deseo expresar mi más sincero agradecimiento:

- A Dios ya que es el todo poderoso y nos guía por un buen camino para desarrollar todas las actividades diarias.
- A mis padres, por ser mi pilar fundamental brindándome su amor, comprensión y motivación inquebrantable durante todo este proceso.
- A mis profesores y tutores, especialmente al Mgs. Iván Arias, por su orientación, consejos y por compartir su vasto conocimiento, lo cual ha sido esencial para la realización de este trabajo.
- A la empresa GRUPO FERROMAX, por facilitar los recursos y el ambiente propio para llevar a cabo esta investigación.

Este trabajo es el reflejo de la suma de esfuerzos, enseñanzas y apoyo de todos ustedes, A todos, mi más profundo agradecimiento.

ÍNDICE GENERAL

Contenido

DECLARATORIA DE AUTORÍA

DICTAMEN FAVORABLE DEL PROFESOR TUTOR

CERTIFICADO DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE PLAGIO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

RESUMEN

ABSTRACT

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	15
1.1. Antecedentes de la investigación.....	16
1.2. Planteamiento del problema.....	18
1.2.1. Formulación del problema.....	19
1.2.2. Sistematización.....	20
1.3. Objetivos.....	20
1.3.1. Objetivo general.....	20
1.3.2. Objetivos específicos.....	20
1.4. Justificación.....	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. Estado del Arte.....	22
2.2. Marco teórico.....	22
2.2.1. Gestión de talento humano.....	22

2.2.2.	Reclutamiento de personal.....	23
2.2.3.	Importancia del Reclutamiento de personal	25
2.2.4.	Fuentes para el reclutamiento de personal.....	26
2.2.5.	Medios de reclutamiento	31
2.2.6.	Retención de personal.....	32
2.2.7.	Importancia de la retención del personal.....	33
2.2.8.	Beneficios de la retención de personal	34
2.3.	Gestión operativa.	35
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....		38
3.1.	Tipo de investigación:.....	38
3.1.1.	Descriptiva.....	38
3.1.2.	Investigación Bibliográfica – Documental	38
3.2.	Diseño de la investigación	38
3.2.1.	No experimental	38
3.3.	Enfoque.....	38
3.4.	Unidad y Objeto de estudio	39
3.4.1.	Población	39
3.4.2.	Muestreo	39
3.5.	Técnica e instrumentos de evaluación	40
3.5.1.	Técnicas	40
3.5.2.	Instrumentos	40
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN		41
4.1.	Análisis de las encuestas aplicadas a los trabajadores	41
4.2.	Entrevista para el área de Talento Humano de Grupo FERROMAX SA.....	51
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		56
5.1.	Conclusiones	56
5.2.	Recomendaciones	57

CAPÍTULO VI. PROPUESTA	58
6.1. Tema	58
6.2. Introducción	58
6.3. Objetivos	59
6.3.1. Objetivo general	59
6.3.2. Objetivos específicos	59
6.4. Alance de la propuesta	59
6.5. Datos informativos de la empresa	59
6.6. Análisis de la empresa	60
6.6.1. MATRIZ FODA PONDERADO	62
6.7. Propuesta de estrategias	64
BIBLIOGRAFÍA	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Muestra	39
Tabla 2. Edad	41
Tabla 3. Género	42
Tabla 4. Departamento	43
Tabla 5. Años en la empresa.....	44
Tabla 6. ¿Qué tan efectivo consideras el proceso de reclutamiento en grupo Ferromax ¿Qué tan efectivo consideras el proceso de reclutamiento en grupo Ferromax SA?	45
Tabla 7. ¿Crees que el proceso de reclutamiento actual identifica adecuadamente a los candidatos más calificados?.....	45
Tabla 8. ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo en grupo Ferromax SA?.....	46
Tabla 9. ¿Has recibido capacitación constante desde que ingresaste a la empresa?	47
Tabla 10. ¿Consideras que el liderazgo en tu departamento es efectivo?	48
Tabla 11. ¿Recomendarías a grupo Ferromax SA como un buen lugar para trabajar?	49
Tabla 12. Análisis FODA	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. Edad.....	41
Gráfico 2. Género	42
Gráfico 3. Departamento	43
Gráfico 4. Años en la empresa.....	44
Gráfico 5. Qué tan efectivo consideras proceso de reclutamiento en grupo Ferromax SA	45
Gráfico 6. ¿Crees que el proceso de reclutamiento actual identifica adecuadamente a los candidatos más calificados?.....	46
Gráfico 7. ¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo en grupo Ferromax SA?	47
Gráfico 8. ¿Has recibido capacitación constante desde que ingresaste a la empresa?	48
Gráfico 9. ¿Consideras que el liderazgo en tu departamento es efectivo?	49
Gráfico 10. ¿Recomendarías a grupo Ferromax SA como un buen lugar para trabajar? ...	50
Gráfico 11. Pasos para la ejecución del proceso de reclutamiento y selección del personal basado en competencias.....	64

RESUMEN

La presente investigación titulada Estrategias y Desafíos en el Reclutamiento y Retención de Personal en Grupo FERROMAX S.A, Ecuador, tuvo como objetivo analizar las causas subyacentes de la alta tasa de rotación de personal en Grupo FERROMAX SA desde su establecimiento en Ecuador en 2021, y proponer estrategias efectivas para mejorar la retención y satisfacción del talento humano en la organización. Como bien sabido se puede mencionar que dentro del talento humano el proceso de reclutamiento de personal es algo muy indispensable e importante, puesto que permitirá conocer las capacidades, habilidades, formación, desempleo que poseen los posibles vacantes para un puesto determinado de trabajo. Por su parte la retención del personal favorece a las empresas sean más productivas, eficientes, rentables y competitivas. El desarrollar estrategias que incentiven a los empleados el crecer personalmente genera generar empleados con más experiencia, comprometidos creando e innovando nuevas estrategias de productividad, desarrolla ambientes laborales agradable y beneficia la reputación de la empresa. Metodológica se utilizó un diseño no experimental, de tipo descriptivo, con un enfoque mixto la población la conformaron los Grupo FERROMAX SA, Ecuador, su muestreo fueron 142 trabajadores, la técnica es la encuesta y la entrevista; el instrumento el cuestionario el mismo que estuvo compuesto por 10 preguntas cerradas; mientras que para la entrevista fueron 5 preguntas abiertas las mismas que permitieron llegar a la conclusión que con base al resultado obtenido en la encuesta aplicada a los trabajadores de Grupo FERROMAX SA, se pudo identificar la importancia de desarrollar y proponer estrategias y prácticas basadas en ejemplos exitosos y en investigaciones actuales en el campo de recursos humanos, con el objetivo de mejorar la retención y satisfacción del talento humano en Grupo FERROMAX SA. Con la finalidad de retener al personal que labora en la empresa, así evitar el cierre de esta.

Palabras claves: Reclutamiento de personal – Selección de personal – Retención del personal – Estrategias.

ABSTRACT

The present research entitled Strategies and Challenges in the Recruitment and Retention of Personnel in Grupo FERROMAX S.A, Ecuador, aimed to analyze the underlying causes of the high staff turnover rate in Grupo FERROMAX SA since its establishment in Ecuador in 2021 and to propose effective strategies to improve the retention and satisfaction of human talent in the organization. As well known, the personnel recruitment process is indispensable and essential for human talent since it will allow us to know the capacities, skills, training, and unemployment that possible vacancies have for a given job position. Staff retention favors companies to be more productive, efficient, profitable, and competitive. Developing strategies that encourage employees to grow personally generates more experienced, committed employees by creating and innovating new productivity strategies, develops pleasant work environments, and benefits the company's reputation. Methodologically, a non-experimental design was used, descriptive type, with a mixed approach; the population was made up of the FERROMAX SA Group, Ecuador, its sample was 142 workers, the technique is the survey and the interview; the instrument was the questionnaire, which was composed of 10 closed questions; while for the interview there were five open questions, the same that allowed concluding that based on the result obtained in the survey applied to the workers of Grupo FERROMAX SA, it was possible to identify the importance of developing and proposing strategies and practices based on successful examples and current research in the field of human resources, to improve the retention and satisfaction of human talent in Grupo FERROMAX SA. To retain the personnel that works in the company, thus avoiding its closure.

Keywords: Staff recruitment – Staff selection – Staff retention – Strategies.



Reviewed by
Marcela González R.
English Professor

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.

En la actualidad dentro de las organizaciones la gestión de talento humano es de Gran importancia ya que se considera como uno de los recursos más importantes dentro de toda empresa las personas a lo largo del tiempo se han convertido en estratégicos socios para el logro de objetivos y propósitos que permite generar un buen desempeño de la empresa es por eso que se reconoce que las personas dentro de las empresas son una ventaja competitiva permite a las organizaciones generar diversos procedimientos y políticas para la retención de sus empleados por mucho tiempo (Huraca et al., 2023).

Dentro de las prácticas administrativas la retención de los empleados está orientadas a no permitir que los empleados ubicados en cargos claves dejen la empresa sin embargo se ha podido identificar en la actualidad que en ocasiones para poder retener el personal. No solo de aquellos cargos importantes sino de aquellos que llevan una larga trayectoria dentro de la misma es importante generar un conocimiento implícito sobre el funcionamiento de esta y que representa la gran pérdida del capital para las empresas si el capital humano se fuga la empresa empieza a tener pérdidas (Garcés et al., 2017).

Las organizaciones y las empresas tienen que ser cada vez más conscientes que el retener a los empleados implican generar una atención donde se sientan satisfechos, para que puedan desempeñarse de una manera eficiente, orientada y productiva con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos propuestos de esta forma se impactará de forma directa dentro de los resultados operativos ya que es un factor crucial porque es la misión y la visión de la empresa.

Hoy en día el mundo está totalmente globalizado y es altamente competitivo es por ello por lo que generar estrategias para retener y atraer el Talento humano se ha convertido en una clave significativa dentro de las empresas ya que buscan crecer de manera permanente. Las multinacionales en particular se enfrentan a desafíos únicos dadas a sus diversas operaciones y contextos regulatorios culturales y económicos. Grupo FERROMAX SA, una entidad que ha marcado su presencia en varios países, incluido Ecuador, no es ajena a estos desafíos.

La llegada de Grupo FERROMAX SA a Ecuador plantea interrogantes significativos sobre cómo adaptar y optimizar sus estrategias de gestión de talento para alinearlas con el

contexto local, caracterizado por su diversidad cultural, normativas laborales específicas y dinámicas del mercado de trabajo único. Las respuestas a estos desafíos no solo impactarán en la eficiencia operativa de la empresa, sino también en su reputación, sostenibilidad y capacidad para innovar y crecer.

Con el afán de brindar una mejor comprensión, el trabajo investigativo se divide en cinco capítulos, los cuales son:

Capítulo I, corresponde al marco referencial, el que continúa el planteamiento y la formulación del problema, las preguntas de investigación, la justificación, los objetivos: general y específicos, la definición de términos básicos y la hipótesis.

El capítulo II aborda el marco teórico, conformado por los antecedentes de la investigación y su fundamentación científica: filosófica, psicológica, pedagógica, legal; así como la teoría.

El capítulo III aborda el marco metodológico, compuesto por el enfoque de diseño de la investigación, las variables; la modalidad, los tipos, el nivel y el método de investigación, así como la población y muestra de estudio. Se detalla también las técnicas e instrumentos de recolección de datos y demás las técnicas de análisis y procesamiento de datos.

El capítulo IV expone la validación de los instrumentos, el análisis e interpretación de los resultados y la comprobación de la hipótesis.

Finalmente, el capítulo V expresa las conclusiones y recomendaciones del estudio investigativo.

2.1. Antecedentes de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se tomó como referencia los repositorios de universidades y revistas electrónicas de gran impacto sobre estudios que tienen afinidad con el tema investigativo, entre los estudios que se encontraron están:

Los autores Huaraca y otros (2023), desarrollaron una investigación sobre “Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional”, cuyo objetivo fue analizar las investigaciones realizadas en la web o en revistas, Scopus, Proquest, Scielo, y

Ciencia, a nivel internacional, entre los años 2018 al 2023, metodológicamente se utilizó revisión bibliográfica descriptiva mediante métodos cualitativos, teniendo en cuenta 72 artículos. En base al análisis sistemático de los diversos estudios se identificó que las organizaciones necesitan retener a sus talentos claves porque debido a que aportan conocimiento, experiencia y capacidad en las actividades que desarrollan, es por ello que el desarrollo de estrategias para el reclutamiento permitirá que el talento humano logre dar el máximo de capacidad intelectual y físico; así mismo, es importante gratificar el trabajo con la finalidad de generar un clima laboral estable y agradable.

En la Universidad de Piura la autora Ramírez (2020), realizó una investigación sobre “Estrategias de reclutamiento, selección y retención del personal obrero eventual de Compañía Americana de Conservas SAC”, el objetivo fue analizar las estrategias actuales de la compañía y en base a ello y la teoría estudiada proponer estrategias que ayuden a mejorar los procesos de Reclutamiento y Selección. La metodología utilizada tuvo un enfoque cuantitativo, la técnica utilizada fue la entrevista y el instrumento el cuestionario el cual fue dirigido a la jefatura de recursos humanos, producción y gerencia, por medio del diagnóstico de la situación actual, recopilada la información necesaria y vista la teoría se elaboraron estrategias que refuercen las actividades de los procesos de reclutamiento, selección y retención del personal obrero eventual, las cuales posteriormente fueron expuestas a las jefaturas correspondientes.

En la Universidad Nacional de Chimborazo el autor Guadalupe (2019), desarrolló una investigación sobre el sistema de reclutamiento y selección de personal para la mejora de la administración del talento humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Unida, cuyo tema fue determinar cómo el Sistema de Reclutamiento y Selección de personal incide en el mejoramiento de la administración del talento humano en la COAC Juventud Unida en la ciudad de Ambato. Para su desarrollo se utilizó una metodología hipotética – deductiva, de tipo descriptiva y con un diseño no experimental. La población la conformaron los trabajadores de la COAC, no existió muestra pues se trabajó con el total de la población.

Como técnica para la recolección de información se utilizó, la encuesta, entrevista y la observación, los instrumentos fueron los cuestionarios, la guía de entrevista y la guía de observación, los cuales permitieron evidenciar que el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal, incide en el mejoramiento de la Administración del Talento Humano en la

COAC. Sin embargo, se concluyó que, la ausencia de capacitación, evaluación del desempeño laboral, un manual de descripción y funciones de trabajo hace que el Sistema de reclutamiento y selección de personal sea débil, llevando junto a ello a que los trabajadores no realicen sus funciones de una manera correcta, y a la vez que desconozcan cuáles son sus funciones en su puesto de trabajo (Guadalupe, 2019).

2.2. Planteamiento del problema

En el mundo empresarial contemporáneo, la rotación de personal representa uno de los desafíos más significativos en la gestión de recursos humanos. No solo implica costos directos relacionados con el reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados, sino que también puede afectar la productividad, la moral del equipo y la retención de conocimientos dentro de la organización.

Grupo FERROMAX SA, desde su establecimiento en Ecuador en 2021, ha experimentado una alta tasa de rotación de personal. Esta situación genera preocupación por diversos motivos. En primer lugar, la rotación frecuente puede ser indicativa de problemas subyacentes en la organización, como insatisfacción laboral, falta de oportunidades de desarrollo o problemas en la cultura organizacional. En segundo lugar, la rotación constante puede afectar la continuidad operativa y la calidad del servicio o producto ofrecido al cliente. Finalmente, puede representar costos económicos significativos para la empresa en términos de reclutamiento y formación de nuevos empleados.

La presente investigación buscó comprender las causas subyacentes de la alta rotación de personal en Grupo FERROMAX SA y proponer estrategias para mejorar la retención de talento en la empresa. Es esencial determinar si las causas están relacionadas con factores internos de la empresa, factores externos del mercado laboral ecuatoriano, o una combinación de ambos.

La alta rotación de personal en Grupo FERROMAX SA no es un fenómeno aislado, sino más bien un síntoma de una serie de factores interrelacionados que afectan la gestión del talento humano en la empresa. A través de una revisión inicial, se han identificado varias áreas clave de preocupación:

Estructura Organizacional y Cultura de la Empresa: Es posible que la estructura y la cultura organizacional no estén alineadas con las expectativas y necesidades de los empleados. La falta de oportunidades claras para el desarrollo profesional, promociones o reconocimiento puede desencadenar insatisfacción y, en última instancia, la salida de empleados valiosos.

Compensación y Beneficios: Si la compensación, incluyendo salario y beneficios, no es competitiva en relación con otras empresas en el sector o en el mercado ecuatoriano en general, puede ser un factor de rotación.

Procesos de Reclutamiento: Es posible que los procesos de selección y reclutamiento no estén identificando adecuadamente a los candidatos que son una buena coincidencia para la cultura y las necesidades de la empresa.

Formación y Capacitación: Si los nuevos empleados no reciben una formación adecuada o no se sienten apoyados en sus primeros meses, es más probable que abandonen la empresa.

Condiciones de Trabajo: Factores como la carga laboral, las horas de trabajo, el ambiente laboral y las relaciones con los supervisores y colegas pueden influir en la decisión de un empleado de permanecer o dejar la empresa.

Factores Externos: El mercado laboral ecuatoriano, las condiciones económicas y otras oportunidades de empleo en la región pueden estar atrayendo a los empleados fuera de Grupo FERROMAX SA

2.2.1. Formulación del problema

¿Cuáles son las causas principales que han llevado a la alta tasa de rotación de personal en Grupo FERROMAX SA desde su establecimiento en Ecuador en 2021, y qué estrategias pueden implementarse para mejorar la retención del talento humano en la empresa?

¿Cuáles son los aspectos internos de Grupo FERROMAX SA (como la cultura organizacional, estructura, compensación, procesos de reclutamiento) que podrían estar contribuyendo directamente a la alta tasa de rotación de personal desde 2021?

¿Qué factores externos, vinculados con el mercado laboral ecuatoriano o con tendencias más amplias en gestión del talento humano, pueden estar influyendo en la decisión de los empleados de abandonar Grupo FERROMAX SA?

¿Qué estrategias o prácticas, basadas en ejemplos exitosos de otras organizaciones o en investigaciones en el campo de recursos humanos, podrían ser efectivas para mejorar la retención del talento humano en Grupo FERROMAX SA?

2.2.2. Sistematización

Se realizó una revisión bibliográfica de diversas fuentes académicas relacionadas con la gestión del talento humano. Posteriormente, se realizaron a cabo entrevistas y encuestas con líderes y empleados de distintas organizaciones para obtener una perspectiva práctica del tema. Los datos recolectados se categorizaron y analizaron para identificar patrones y tendencias.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo general

Analizar las causas subyacentes de la alta tasa de rotación de personal en Grupo FERROMAX SA desde su establecimiento en Ecuador en 2021, y proponer estrategias efectivas para mejorar la retención y satisfacción del talento humano en la organización.

2.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores internos de Grupo FERROMAX SA, como la cultura organizacional, estructura, compensación y procesos de reclutamiento, que podrían estar influyendo en la alta tasa de rotación de personal.
- Investigar las condiciones del mercado laboral ecuatoriano y otras tendencias externas en la gestión del talento humano para determinar su impacto en las decisiones de los empleados de abandonar la empresa.
- Desarrollar estrategias y prácticas basadas en ejemplos exitosos y en investigaciones actuales en el campo de recursos humanos, con el objetivo de mejorar la retención y satisfacción del talento humano en Grupo FERROMAX SA.

2.4. Justificación

En la actualidad una gestión eficiente del talento humano permite generar una creciente dentro de la empresa pues se ha convertido en algo esencial para el éxito y la sostenibilidad de todas las organizaciones (Ramírez & López, 2019). El panorama de las empresas desde el 2018 ha presenciado transformaciones importantes dentro del mundo laboral influenciado por factores como los cambios socioeconómicos, revolución digital y globalización (Torres, 2020). Estos desafíos han reconfigurado las prácticas de reclutamiento y retención de talento en las organizaciones a nivel mundial (Gómez & Paredes, 2021), haciendo que empresas como Grupo FERROMAX SA deban adaptarse y revisar continuamente sus estrategias.

Dentro de este contexto, la llegada de Grupo FERROMAX SA a Ecuador en 2021 planteó desafíos adicionales (Villanueva et al., 2022), enfrentándose a una alta rotación de personal y la necesidad de comprender un mercado laboral con características propias. Las empresas que logran establecer prácticas sólidas de gestión del talento durante este período no solo se beneficiarán de una mayor retención de empleados (Castillo & Fernández, 2018), sino también de un equipo más comprometido y productivo.

Considerando el período entre 2018 y 2023, es evidente que las estrategias de reclutamiento y retención deben ser dinámicas y adaptativas. Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han ofrecido herramientas innovadoras para el reclutamiento y la retención (Rodríguez & Silva, 2019), pero es la combinación de tecnología con una profunda comprensión de las necesidades y expectativas humanas lo que realmente marca la diferencia. (Pérez, 2020).

Por lo tanto, es esencial para Grupo FERROMAX SA identificar, analizar y enfrentar estos desafíos en el marco de este período crucial (Ortega & Guerrero, 2021). Al comprender y adaptarse a las tendencias y desafíos del mercado laboral ecuatoriano entre 2018 y 2023, la empresa tiene la oportunidad de desarrollar estrategias más efectivas para mejorar la retención y satisfacción del personal, asegurando así su éxito y sostenibilidad en el mercado ecuatoriano (Martínez & Ríos, 2022).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

3.1. Estado del Arte

Históricamente se pensaba que la gestión de talento humano únicamente se centraba en procesos administrativos y de concentración; sin embargo, con la evolución del mercado laboral y las demandas cambiantes por los empleados dentro de las organizaciones se empezó a reconocer la necesidad de generar estrategias más centradas y sofisticadas para los empleados. Son diversas las investigaciones que se han podido evidenciar donde se han permitido observar aspectos de la gestión del talento humano desde sus teorías motivacionales hasta las prácticas de un adecuado reclutamiento innovador es por ello que este trabajo se basa en estudios, pero también se introducen en perspectivas nuevas de hallazgos basados dentro del contexto actual de las empresas.

La gestión efectiva del talento humano es crucial para cualquier organización que busque prosperar en el mercado actual. Las estrategias y prácticas identificadas en este trabajo no solo ayudan a reducir los costos asociados con la rotación de personal, sino que también promueven un ambiente de trabajo positivo y productivo. Las organizaciones pueden adoptar y adaptar estas estrategias para mejorar su gestión del talento humano y lograr ventajas competitivas en su industria.

3.2. Marco teórico

3.2.1. Gestión de talento humano

Chiavenato (2009), justifica que la gestión de talento humano se encuentra compuesto por conjunto de prácticas y políticas relacionados con los procesos en base a la administración del talento humano, pues tiene la necesidad de tratar a sus empleados como proveedores de conocimientos capacidades y habilidades pero sobre todo la inteligencia puesto que es de gran importancia dentro de las organizaciones esto permite tomar decisiones racionales en base a los objetivos institucionales además resulta apropiado cambiar el término “recurso” por “talento”. Así mismo se acepta que los colaboradores o empleados son ejes de la superación de las empresas por lo cual se debe apoyar a que ellos estén dentro de un adecuado crecimiento laboral y personal lo cual se va a ver reflejado dentro del compromiso y actitudes del trabajador dentro del desempeño laboral.

Para el autor existen 6 tipos de subprocesos en cuanto a la Gestión de Talento Humano y son:

- Admisión de personas. - Reclutamiento y selección.
- Aplicación de personas. - Diseño de cargos y evaluación de desempeño.
- Compensación de personas. - Remuneración, beneficios y servicios.
- Desarrollo de personas. - Entrenamiento, comunicación.
- Mantener a las personas. - Disciplina, Higiene, Seguridad, Calidad de Vida
- Monitoreo de personas. - Bases de datos y sistemas de información gerencial

Es por ello que, la gestión de talento humano pretende involucrar y buscar un adecuado desarrollo del capital humano por medio de procesos y acciones que permitan seleccionar al personal que se encuentre más idóneo para la vacante. Dentro del reclutamiento se pretende orientar, seleccionar, recompensar auditar, desarrollar y generar un seguimiento adecuado al personal de recursos humanos donde se logre establecer una base de datos fiable para la toma de decisiones en donde los colaboradores o empleados se sientan motivados y comprometidos con las organizaciones logrando dar cumplimiento a los objetivos organizativos.

3.2.2. Reclutamiento de personal

Cada día las empresas deben afrontar con competencias mayor dentro de la atracción y capacitación de los talentos humanos es por ello que los profesionales de recursos humanos (RRHH), deben aprovechar las ventajas y beneficios que ofrecen las nuevas tecnologías dentro del ámbito de la selección, ya que su éxito depende de una gran medida de la elección que se le haga con el nuevo capital humano basándose a conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes, aptitudes, habilidades, valores, disposiciones, necesidades entre otro. El reclutamiento y selección es una de las herramientas importantes ya que permite conocer el potencial de los candidatos para poder elegir el talento que sea más adecuado a los puestos que se requieran (García y otros, 2018).

Para considerar al reclutamiento tradicional dentro de los procesos de Selección del capital humano, es importante identificar investigaciones anteriores. Andrade (2020) menciona que:

La selección del personal es considerada como aquel proceso dinámico que tiene como finalidad encontrar a las personas que resultan ser más adecuadas para desarrollar un determinado puesto de trabajo el reclutamiento se considera como la primera fase del proceso de la selección ya que consiste en buscar y ponerse de acuerdo con las personas que cumplan con todos los requisitos necesarios para cubrir las necesidades que la empresa busca para un determinado puesto donde el perfil del candidato encaje con la cultura y objetivos de la empresa (p. 21).

De la misma manera Heredia y otros (2020), consideran que el proceso de selección del talento humano forma parte de uno de los principales pilares de la gestión de las empresas permitiendo captar al mejor talento humano con las potencialidades capacidades y productividad dentro del logro de los objetivos organizacionales se considera que el talento humano constituye la diferencia competitiva que permite definir la permanencia de la empresa dentro de un mercado determinado.

El proceso de reclutamiento da inicio con la solicitud de búsqueda según la necesidad de la empresa sea esta de forma interna o externa este proceso finaliza cuando las solicitudes son recibidas por los posibles candidatos a diferencia del reclutamiento el proceso de selección permite evaluar y conocer las potencialidades y cualidades que poseen los candidatos por medios de una entrevista, el objetivo de esta es escoger a la persona que sea más ideal para cubrir el puesto de trabajo es por ello que a la selección se le considera como aquel proceso que permite elegir a la persona más apta para responder a los requerimientos y necesidades de las empresas (Espinoza, 2023).

La selección del personal es aquel proceso que se ejecuta por medio de la administración de recursos humanos lo cual permite al solicitante obtener una terna de las personas o el de los candidatos que están más idóneos para ocupar la vacante el objetivo de contar con el profesional adecuado para el puesto permite satisfacer las necesidades de la organización.

Chiavenato (2021), citado por (García y otros, 2018), atribuyen que la necesidad de las empresas por captar nuevo personal Pues hay diferentes causas y razones por ejemplo la creación de nuevos puestos de trabajo expansión de la empresa promociones internas entre

otros para reclutar el personal se deben seguir cuatro pasos determinados que son: 1) identificar el puesto vacante, 2) determinar las fuentes de reclutamiento, 3) elegir los medios para acercarse a los candidatos y 4) determinar cuando el candidato solicita el puesto:

- **Fuentes y medios de reclutamiento.** Son aquellos canales por medio de los cuales las empresas adjudican a los candidatos necesarios para cubrir un puesto de trabajo estas pueden ser externas o internas. En las Pymes es común que recurran a contratar a recomendados o familiares para cubrir dichos puestos. Cuando el reclutamiento se le hace forma externa las empresas recurren a agencia de trabajos, asociaciones de profesiones internet, bolsas de trabajos entre otras. Los medios de difusión que se utilizan para dar conocer los puestos vacantes son medios digitales, radio, televisión y medios impresos.
- **Fines del reclutamiento** dentro de los fines que posee el reclutamiento del personal están a) determinación de las necesidades presentes y futuras de personal, b) suministración del número acorde al personal cualificado a un mínimo coste, c) desarrollo del éxito del proceso de selección, d) reducción de los índices de rotatividad de personal e) mayor eficiencia de la empresa a corto y a largo plazo.
- **Proceso de reclutamiento y selección de personal.** Para dar inicio a este proceso la persona que recluta debe identificar las vacantes existentes que existan en la empresa, al igual que debe desarrollar un análisis de los puestos, en el reclutamiento se desarrolla un serie de procesos que van desde la capacidad y conocimiento que posee el candidato con respecto al puesto lo cual permitirá tomar una decisión en donde las personas más idóneas son las que se quedan con el puesto de trabajo (García y otros, 2018).

3.2.3. Importancia del Reclutamiento de personal

Es de gran importancia debido a que es primordial dentro del éxito de la empresa, permite seleccionar y contratar a las personas más idóneas para un puesto específico de trabajo. Al desarrollar un proceso de manera adecuada en donde se cumpla las políticas y procesos de selección, se logrará reducir de manera significativa la rotación de los puestos de trabajo selección se logrará de reducir de manera significativa la reducción del personal no cumplan con las habilidades requeridas para cubrir el puesto de trabajo, sino que también

de aquellos que no complementen los valores fundamentales que posee la empresa, el objetivo del reclutamiento es garantizar un proceso organizado transparente y justo en la contratación para que el personal de recursos humanos puede estar satisfecha con el vacante para dicho puesto (Yagual, 2023).

El realizar una adecuada Selección del personal radica en escoger a la persona que esté apta y calificado con un alto nivel tanto en capacitación y experiencia lo cual beneficia a la empresa obteniendo ventajas competitivas como son (Espinoza, 2023):

- Personal eficiente y eficaz que genere mayor productividad.
- Reducir el tiempo de adaptación del personal nuevo.
- Personal satisfecho con su puesto de trabajo.
- Ahorro en capacitación del personal nuevo.
- Representación y permanencia en la empresa.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Generación de un clima laboral adecuado para sus colaboradores.
- Correcta distribución de funciones para un mejor desempeño y cumplimiento de las tareas asignadas.

Es por ello que llevar de manera adecuada los procesos de selección y reclutamiento del personal permitirán determinar el éxito de la oferta laboral convirtiendo la gestión de del departamento en una parte fundamental de la empresa en actualidad se ha dificultado de cierta manera el poder elegir de manera adecuada a las personas debido a los cambios que ha sufrido el mercado laboral ya que se comete errores cada vez más frecuente en el desarrollo de estos procesos.

3.2.4. Fuentes para el reclutamiento de personal

Son diversas las formas que una organización puede utilizar para desarrollar el reclutamiento de personal estas deben cumplir con diferentes requisitos según las necesidades y principales tipos de reclutamiento ya sean internos externos y mixtos esto depende del tamaño de la empresa y si cuenta o no con departamento de recursos humanos.

Medina (2017), clasifica las fuentes del proceso de reclutamientos en dos categorías, las cuales son conocidos como Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo.

3.2.4.1. *Reclutamiento interno*

El reclutamiento interno se genera cuando se pretende cubrir una nueva vacante con el personal de la misma empresa, el mismo que se desarrolla medio de:

- Transferencias (movimiento horizontal)
- Promociones (movimiento vertical y horizontal)
- Transferencia con promociones
- Programas de desarrollo

La mayoría de las organizaciones se inclinan por ocupar el tipo de reclutamiento interno puesto que quieren aprovechar la capacitación y el tiempo laboral que tienen los trabajadores para cumplir dicho puesto dentro del proceso de capacitación que los trabajadores tienen van desarrollando habilidades y capacidades que permiten no solo desarrollarse dentro de un área sin específicamente sino dentro de diferentes áreas es por ello que los administrativos lo toman como una inversión de largo plazo ya que pueden ocupar el mismo personal o talento humano para cumplir alguna plaza vacante.

3.2.4.1.1. *Ventajas y desventajas del reclutamiento interno.*

Dentro del reclutamiento interno se pueden desarrollar ventajas como son:

- Es más rápido y económico
- Adquiere un mayor índice de seguridad y validez
- Es una fuente de motivación para los trabajadores
- Es una manera de aprovechar la inversión en capacitaciones que se ha generado en la formación de los trabajadores
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia
- Los posibles candidatos tienen un mayor conocimiento sobre el funcionamiento de las diferentes áreas, secciones y departamentos que poseen las empresas, además la adaptación de las personas es las fácil y sencillo lo cual permite una adecuada integración dentro de las funciones.
- Existe una disminución en el proceso de reclutamiento y contratación.

De tal manera, el reclutamiento interno muestra algunas desventajas

- Precisa que los candidatos posean un cierto potencial dentro del desarrollo del puesto, así como es una motivación para alcanzar la vacante si la empresa no oferta oportunidades de crecimiento y de remuneración adecuada puede frustrarse este tipo de reclutamiento.
- Desarrolla conflictos de intereses cuando la empresa da la oportunidad de crecer y formar parte de un puesto de mayor Rango es por ello que se debe contratar al personal idóneo y a la persona que esté más capacitada al igual que identificar los puntos para el tipo de reclutamiento interno hay que tener en cuenta que no se debe dañar el clima laboral.
- Si no se administra de manera correcta se puede generar una situación denominada “principio de Peter” pero si se realiza de manera continua esto lleva a que los candidatos lleguen a limitarse un poco más a las políticas y estrategias de organización ya que no pueden ver una estabilidad en dichos puestos.
- Si la empresa no brinda la capacitación y formación adecuada en los trabajadores puede llegar a convertirse en una inversión a largo plazo debido a que se tiene que entrenar a la persona que vaya a ocupar el puesto.

3.2.4.2. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo es más conocido y utilizado por las organizaciones debido a que es la opción que se recurre para buscar y reclutar a las personas que sean aptas para formar parte de la empresa es decir estas personas no forma parte ni laboran dentro de las filas. La finalidad de este tipo de reclutamiento es dar a conocer las necesidades del empleo al personal de afuera Además este tipo de procedimiento aporta cambio e Innovación dentro de la empresa ya que el mismo puede aprovecharlo como una inversión dentro de la formación para su personal, por ello las empresas han seleccionado al candidato óptimo para ocupar el puesto de trabajo (Medina, 2017).

El reclutamiento externo se realiza con personas situadas fuera de la empresa y dependerá del cargo para realizarse. Se puede llevar a cabo a través de (Yagual, 2023):

- Consulta de los archivos de candidatos: Emplea a una consulta en la base de datos de aquellos que se presentaron anteriormente para un puesto disponible y se cree que son aptos para ocupar la vacante.
- Aspirantes de la misma empresa: Mejora recursos monetarios.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa: Se aminora recursos por ser estáticos, es decir, el usurero es quien indaga de la oportunidad. Es colectivamente utilizado para llenar vacantes de puestos inferiores.
- Contacto con sindicatos: Su ventaja es que es de bajo costo e involucra a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento.
- Contactos y conferencias con Universidades o Institutos Universitarios: Todo esto es destinado a promover la empresa y crear una actitud favorable hacia ella.
- Contacto con otras empresas del mismo rubro en términos de cooperación mutua
- Viajes de reclutamiento a otras localidades
- Anuncio en diarios y revistas: Es la técnica más eficaz para atraer candidatos.
- Agencias de reclutamiento: Es uno de los más costosos, la mayor parte del tiempo estas se usan en conjunto. El costo y el tiempo son factores muy relevantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo.

3.2.4.2.1. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo.

Las ventajas del reclutamiento externo:

- Lleva “sangre” y experiencia fresca a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos.
- Incorporación de mentes frescas. - esta selección externa proporciona la posibilidad de integrar personas que piensan diferente y aportan soluciones innovadoras.
- Un espectro más grande de candidatos. - las posibilidades se amplían y ofrecen la posibilidad de encontrar postulantes que cuenten con un alto potencial para satisfacer las necesidades de la vacante disponible.

- Mayor experiencia y conocimientos. - los candidatos promovidos generalmente necesita un tiempo razonable de preparación y capacitación para la nueva posición, sin embargo, el candidato externo viene preparado para adoptar una función rápidamente

Así mismo, manifiesta algunas desventajas:

- Esto suele llevar más tiempo que el reclutamiento interno.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Suele afectar a la política salarial de la empresa.
- Implica mayor inversión. - este proceso requiere de gran inversión tanto económica como de tiempo, con la finalidad de buscar, evaluar, seleccionar y asegurar al candidato adecuado.
- Probabilidad de una mala elección. - no importa cómo este diseñado el proceso de selección, en su gran mayoría existe la posibilidad de que ambas partes no se adapten, debido a esto, la organización puede estar en una posición de riesgo.
- Incertidumbre cultural. - en algunas ocasiones los candidatos no se adaptan a la cultural de la organización y esto genera un ambiente de inseguridad.

3.2.4.3. *Reclutamiento mixto*

Según Chiavenato (2009) “es otra manera de adquirir el reclutamiento, pue esta es definida como reclutamiento mixto, el mismo que se relaciona el reclutamiento interno y externo, este adopta tres medidas que son” (p. 78):

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno en caso de que aquél no dé los resultados deseables.
- Inicialmente reclutamiento interno seguido de externo en caso de que no se presente el resultado esperado.
- Reclutamiento externo e interno simultáneos: Se debe preferir candidatos internos frente a los externos en caso de igualdad de condiciones

3.2.5. Medios de reclutamiento

Se consideran así a los medios de difusión que se utilizan para el reclutamiento de los posibles candidatos, este tipo de medio son relevantes ya que es una manera masiva de generar la difusión de los puestos vacantes. entre los principales medios de reclutamiento del tipo que sean están (Matos, 2021):

- **Candidaturas espontaneas.** – Las solicitudes la envían las personas de manera voluntaria con la finalidad de ser tomado en cuenta a un futuro. En ocasiones las empresas no poseen ofertas de empleo activas en ese instante, pero esta puede ser una forma en la cual el trabajador demuestra su interés para formar parte de la empresa. En la actualidad las empresas valoran mucho las postulaciones de las personas ya que no están esperando a contestar a una vacante, sino que se ve el interés por formar parte de la empresa.
- **Referencias de otros empleados.** - Se desarrollan recomendaciones por parte de los empleados y a recursos humanos sobre personas que poseen la capacidad para ocupar la vacante.
- **Empresas de trabajo temporal o agencias de empleo.** - Este tipo de compañía se dedican a abastecerse de trabajadores de manera temporal las empresas comunican las necesidades del puesto de trabajo a las o agencias de empleo que éstas a través de bolsas de trabajo publican las ofertas se encarga de proporcionar a las empresas los candidatos que se encuentren hábiles a los requisitos exigidos
- **Medios impresos.**- Uno de los más utilizados para reclutar personal sea de forma cerrada o abierta son los anuncios de prensa en el primero los requisitos deben ser específicos e inflexibles por ejemplo debe contener la experiencia mínima dentro de la información que debe contener el puesto para el vacante son los estudios la experiencia requerida conocimientos necesarios competencias contactos telefónicos sueldos dirección entre otras habilidades que posee la personas vacante.
- **Radio y televisión.** - Este tipo de medios tienen un costo muy alto lo cual no permite que sean que se han utilizados de manera continua para difusión de vacantes sin embargo la radiodifusoras locales son las más utilizadas dentro de los anuncios ya que reducen esto los costos.

- **Grupos de intercambio.** - Está conformado por empresas y bolsas de trabajo con a final de ayudar y contribuir a la comunidad a conseguir empleo, así como también de ayudar a buscar un vacante adecuado a las empresas que cumplan con los requisitos que se necesitan.
- **Reclutamiento On line (en línea vía internet).** - En actualidad los medios digitales utilizan las redes sociales o el internet por medio de las bolsas de trabajo grupos de intercambio virtuales para poder reclutar el personal.
- **Bolsas de trabajo virtuales.** - Este medio permite y ayuda a los usuarios y a las organizaciones a cubrir sus necesidades laborales, pues proporciona a los usuarios la información adecuada sobre la organización y el puesto que está disponible de igual manera permite a los reclutadores publicar las vacantes existentes en diferentes áreas, conocer el número de vacantes disponibles, la dirección necesaria para que el usuario pueda calificar para el puesto.
- **Redes sociales.** - Dentro de este medio las personas registran su perfil de información relacionada con el puesto o área de trabajo al que desean postular, la información relacionada con su área de trabajo, servicios que proporciona, entre otros, una de las páginas más usuales es en este medio es LinkedIn.
- **Grupos de intercambio virtuales.** - se llama así puesto que el medio de contacto y el intercambio de información es el Internet, sin embargo, en alguna ocasión, los representantes de las empresas y las organizaciones quienes participan se conocen entre sí.

3.2.6. Retención de personal

La retención de empleados o de personal Es una herramienta utilizada por las empresas como estrategia para evitar que sus trabajadores más eficientes dejen los puestos de trabajo para ello es importante fomentar un entorno o un clima positivo de trabajo por lo por medio de ofertas y beneficios proporcionando apoyo profesional que resulte atractivo para los empleados las empresas buscan como mecanismo de retención el aumento dentro del compromiso organizacional entregando beneficios como montos de dinero entregados de manera directa o indirectamente mejorando el trabajo del clima laboral por medio de charlas capacitaciones entre otros (García & Parra, 2022).

Por su parte Garcés y otros (2016), Atribuye que la retención de empleados es una práctica que en la actualidad recién está tomando fuerza dentro del interior de las organizaciones pues este permite identificar a los individuos encargos claves dentro de la empresa realizar estrategias que se orienten a que ellos puedan permanecer dentro de la misma empresa. Dentro de la retención de empleados es importante desarrollar estrategias que permitan brindar una autonomía a los empleados para ejercer sus diferentes funciones compartir información e involucrarle con los objetivos que tengan los puestos de trabajo

La retención del personal es un desafío actual, para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos. El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer” se convierte en uno de los activos empresariales más importantes: no solo se limita a cargos técnicos específicos sino a una necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia (Gonzales, 2019).

Es por ello que la implementación de estrategias dentro del área de recursos humanos es importante no solo para los directivos sino para todos los empleados sin importar el nivel jerárquico el tener unas estrategias que permitan a los empleados querer quedarse dentro de los cargos es considerado como un activo para la empresa ya que los directivos y empleados tendrán las capacidades de desarrollarse sin problema dentro de la empresa.

3.2.7. Importancia de la retención del personal

La gestión de los recursos humanos a lo largo del tiempo se ha ido modificando, ya que las organizaciones han comenzado a entender la importancia y el impacto positivo que el mismo tiene para generar una empresa más competitivas. Por ello, de acuerdo con lo establecido por el autor Münch (2005), se considera como el activo más importante en la organización. Dentro de las ventajas de una buena gestión del talento humano, se encuentran (Delgado, 2019):

- Reducción de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
- Mejoramiento continuo.
- Consecución de objetivos de la organización.
- Mejoramiento de la cultura organizacional y clima laboral.

- Mayor satisfacción laboral.
- Disminución de la rotación del personal.

Sin embargo, en la actualidad existe la búsqueda de personal calificado para ocupar dichas plazas, es por ello que las empresas deben desarrollar estrategias más competitivas para no solo reclutar a las personas, sino que, para retener a su personal, incorporando y manteniendo un ambiente laboral óptimo donde las personas se sientan a gusto de cumplir con su trabajo.

3.2.8. Beneficios de la retención de personal

La retención de personal es el conjunto de prácticas y estrategias que desarrolla una empresa para mantener a sus empleados mayormente capacitados, talentosos y con gran potencial. Para ello es necesario brindar un ambiente laboral favorable, lleno de oportunidades de crecimiento profesional y la laboral, es por ello por lo que los incentivos que se utilicen deben desarrollar a largo plazo (Delgado, 2019).

- **Continuidad y estabilidad en la organización:** Cuando las empresas logran retener a los empleados más experimentados y talentosos se crea una base sólida de experiencia y conocimiento dentro de la organización lo cual genera continuidad en los procesos evita la pérdida de conocimientos y llega a garantizar una estabilidad operativa a un largo plazo cumpliendo los objetivos establecidos.
- **Ahorro de costos:** Se considera que la retención del talento humano resulta un ahorro significativo dentro de los costos para las empresas puesto que capacitar reclutar y seleccionar a nuevos empleados implica una inversión considerable tanto en recursos como en tiempo al retener a los empleados que poseen capacidades y son experimentados permite a la empresa reducir costos asociados con la contratación y la capacitación de los nuevos talentos.
- **Mejora de la productividad:** Cuando los empleados se sienten comprometidos y valorados con las empresas existe una mayor motivación y compromiso con su trabajo es por ello que la retención de talento fomenta en el entorno laboral un clima positivo lo cual aumenta la calidad y la productividad dentro del trabajo realizado los empleados que están comprometidos con las empresas están

dispuestos a esforzarse y aportar con ideas innovadoras que favorecerán el desarrollo productivo de la empresa.

- **Desarrollo de una cultura organizacional sólida:** Cuando dentro de la empresa los empleados permanecen durante periodos prolongados se desarrolla una cultura organizacional sólida debido a que este tipo de empleados comprenden la misión visión y valores que posee la empresa convirtiéndose en Embajadores de una cultura organizacional lo cual ayuda a fortalecer la identidad corporativa y atraer a nuevos talentos que se alienen a los valores que posee la empresa.
- **Fomento de la innovación y la creatividad:** Cuando los empleados permanecen en una empresa por largo tiempo tienen la oportunidad de adquirir un conocimiento profundo sobre cómo se maneja el negocio al igual que desarrollan habilidades especializadas poseen un adecuado conocimiento y la experiencia les permite aportar con ideas y soluciones innovadoras y creativas que permite afrontar los desafíos de las empresas es por ello que la retención de talento humano fomenta la colaboración y el intercambio de conocimiento entre los empleados impulsando una Innovación dentro de la organización.
- **Mejora de la reputación de la empresa:** Las empresas que tienen una alta tasa en la retención de su talento humano suele gozar de una reputación aceptable dentro del mercado laboral esto atrae a profesionales altamente calificados que desean formar parte de la empresa lo cual valor de vida que debida que valoran y cuidan a sus empleados es por ello que generar una buena reputación dentro de los empleados permite también generar un mayor interés por parte de los clientes y socios comerciales.

3.3. Gestión operativa.

La gestión operativa en el proceso administrativo en las empresas forma parte de una de las fases cruciales dentro de la ejecución de los planes estratégicos de la misma dentro de esta etapa se transforman las estrategias y metas de acciones concretas intangibles donde se involucra la asignación de recursos supervisión de tareas seguimiento de procesos y toma de decisiones oportunas y efectivas (Rodríguez & Castro, 2023).

La gestión operativa dentro de los procesos de gestión organizacional están orientados a la definición control e implementación de un programa de trabajo donde el control se llega a orientar a la evaluación de los resultados sin obviar el cumplimiento de secuenciaciones y cronogramas de actividades en todo tipo de empresa la gestión operativa se llegue a convertir en la gestión de procesos orientados al cliente con enfoques proactivos y con el empleo de recursos eficientes y disponibles con el fin de cumplir los objetivos políticas propósitos trazadas como un adecuado funcionamiento de las actividades y la optimización de recursos de ejecución de las tareas (Bravo & Loor, 2024).

De la misma manera se puede mencionar que la gestión no fue operativa incluye en el accionar de los cambios dentro de las estructuras organizacionales modificando en la modificación de las funciones selección de personal con competencias requeridas así como la mejora de los procesos organizacionales lo cual se considera la actualización y la introducción de tecnologías innovación y nuevas estrategias cuando se Ejecutan de manera efectiva se desarrollan ventajas significativas que generan el impulso eficiente y una adecuada rentabilidad en la competitividad de una empresa.

Entre las funciones de la gestión operativa se encuentran:

- **Estrategia de operaciones.** Implica la formulación de estrategia adecuadas que permiten lograr el objetivo de la organización.
- **Planificación de la capacidad.** Permite conocer cuando y cuantos recursos, personal y equipo están disponibles para las operaciones.
- **Gestión de inventarios.** Permite establecer las cantidades de materiales y productos que se encuentran dentro de la empresa.
- **Programación.** Hace referencia a lo que se puede establecer en el momento preciso de cada tarea o actividad que debe llevarse a cabo.
- **Control de calidad.** Permite examinar, revisar y mantener los estándares de calidad, asegurando que los objetivos se cumplan.

Por mucho tiempo los RR.HH. fueron sometidos limitadamente a un análisis sobre gestión administrativa operativa, que sumando a esto se desarrolló una ambigüedad relativa sobre sus principales funciones que se generan dentro de ellas. Por ello, es necesario realizar un estudio que perciba una serie de elementos basados en las decisiones que se tomaron

respecto a la gestión administrativa operativa, dichos aspectos ayudan a conocer de mejor manera el contexto actual por lo cual se desempeñan administrativa y operativamente la Gestión del Talento Humano (Mendoza, 2019).

Para Arteaga y Moncayo (2022), la Administración de Operaciones/Gestión operativa, se le conoce como mejora y el diseño de los sistemas que crean y producen los trascendentales bienes y servicios, y que está dedicada a la investigación y a la realización de todas las acciones que se generan una mayor producción por medio la planificación, organización, dirección y control en la producción, empleando todos esos procesos individuales de mejor manera, destinado todo ello a acrecentar la calidad del producto.

Para ello la toma de decisiones son importante como, las decisiones estratégicas, decisiones tácticas y decisiones de control y planeación operacional. En el nivel estratégico la Administración de Operaciones es participar en la exploración de una ventaja competitiva sustentable para la empresa y que logre un impacto de su efectividad a largo plazo, en términos de cómo puede enfrentar las necesidades de los clientes.

Las organizaciones tienen el reto de convertir su gestión en busca de una mayor rentabilidad. Además, operan en un ambiente que se transfigura rápidamente y deben estar competentes para revolve a los cambios de forma gradual en un tiempo viable, sin afectar la calidad de sus productos físicos y servicios. La gestión por procesos busca optimar la eficiencia de las empresas a través del enfoque que les brinda.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.

4.1. Tipo de investigación:

4.1.1. Descriptiva.

La investigación busca describir y analizar las estrategias y desafíos actuales en el proceso de reclutamiento y retención de personal en Grupo FERROMAX SA, Ecuador Enfoqué de investigación.

4.1.2. Investigación Bibliográfica – Documental

Se realizará una revisión exhaustiva de literatura científica, informes empresariales y documentos relacionados con la gestión del talento humano en el contexto de multinacionales en Ecuador. Esta revisión ayudará a contextualizar el estudio ya identificar las mejores prácticas y desafíos comunes en el sector.

4.2. Diseño de la investigación

4.2.1. No experimental

La investigación no experimental es aquel que se realiza sin la manipulación de sus variables. Se basa especialmente en la observación de los fenómenos tal y como se desarrolla dentro de su contexto natural y así posteriormente ser analizados. Por ende, en este trabajo se aplicará este diseño de investigación porque no será manipulada ninguna variable.

4.3. Enfoque

Cualitativo. Dado que el objetivo es entender en profundidad las estrategias, desafíos y experiencias relacionadas con el reclutamiento y retención de personal, se adoptará un enfoque cualitativo que permita capturar las percepciones y vivencias de los involucrados.

Cuantitativo. Se utilizarán datos numéricos y estadísticos para medir y analizar las estrategias y desafíos en el reclutamiento y retención de personal.

Estudio de caso. Se llevará a cabo un estudio detallado y en profundidad de Grupo FERROMAX SA en Ecuador, con el fin de comprender las particularidades, desafíos y estrategias adoptadas en el contexto local.

4.4. Unidad y Objeto de estudio

Unidad: Grupo FERROMAX SA, Ecuador.

Objeto: Las estrategias y desafíos en el reclutamiento y retención de personal en la empresa.

4.4.1. Población

Todos los empleados y directivos de Grupo FERROMAX SA en Ecuador.

4.4.2. Muestreo

Se realizará un muestreo aleatorio estratificado, seleccionando empleados de diferentes niveles jerárquicos y áreas de la empresa para obtener una muestra representativa.

Tabla 1

Población y muestra

Ítems	Frecuencia
Gerentes regionales de Cluster	2
Gerentes de ventas	21
CAD	24
RDV	102
Operadores Senior	20
Operado Junior	18
Auxiliar de bodega	6
Administrativo o apoyo	28
Total	221

Nota: La tabla muestra los empleados que forman parte de la empresa

Para conocer la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

e = Límite aceptable de error muestral.

Reemplazando valores de la fórmula se tiene:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N-1) + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{221 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{0,05^2(221 - 1) + 0,5^2 \cdot 1,96^2} = 142$$

4.5. Técnica e instrumentos de evaluación

4.5.1. Técnicas

- **Encuestas:** Se diseñó un cuestionario estructurado que permitió medir la percepción de los empleados sobre las estrategias de reclutamiento y retención.
- **Entrevistas:** Se realizaron entrevistas semiestructuradas a directivos y gerentes para obtener una visión más profunda de las estrategias y desafíos enfrentados.
- **Revisión Documental:** Análisis de documentos internos y literatura relacionados para obtener información relevante sobre el tema.

4.5.2. Instrumentos

- **Cuestionario.** Un cuestionario puede definirse como un instrumento de investigación que consiste en un conjunto de preguntas u otros tipos de indicaciones que tienen por objeto recopilar información de un encuestado, el instrumento este compuesto por preguntas cerradas para la encuesta y preguntas abiertas para la entrevista.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Análisis de las encuestas aplicadas a los trabajadores

Tabla 2.

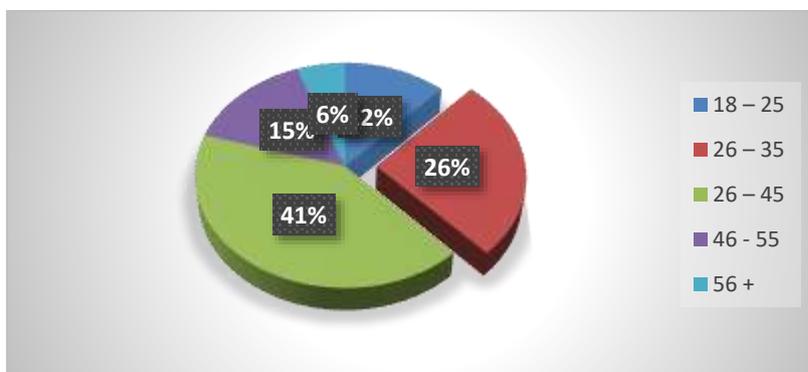
Edad

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
18 – 25	43	12%
26 – 35	72	26%
36 – 45	21	41%
46 - 55	6	15%
56 +	0	6%
Total	142	100%

Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Gráfico 1.

Edad



Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Análisis e interpretación

Por medio de la encuesta se identificó que el 41% de los trabajadores se encuentran en un rango de edad de 26 a 45 años.

Tabla 3.

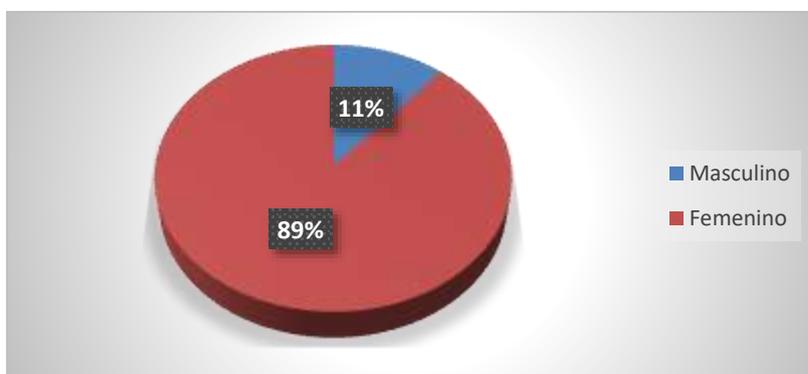
Género

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	16	11%
Femenino	126	89%
Total	142	100%

Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Gráfico 2.

Edad



Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Análisis e interpretación

Por medio de la encuesta se identificó que el 11% de los trabajadores son hombres y el 89% de son mujeres.

Tabla 4.

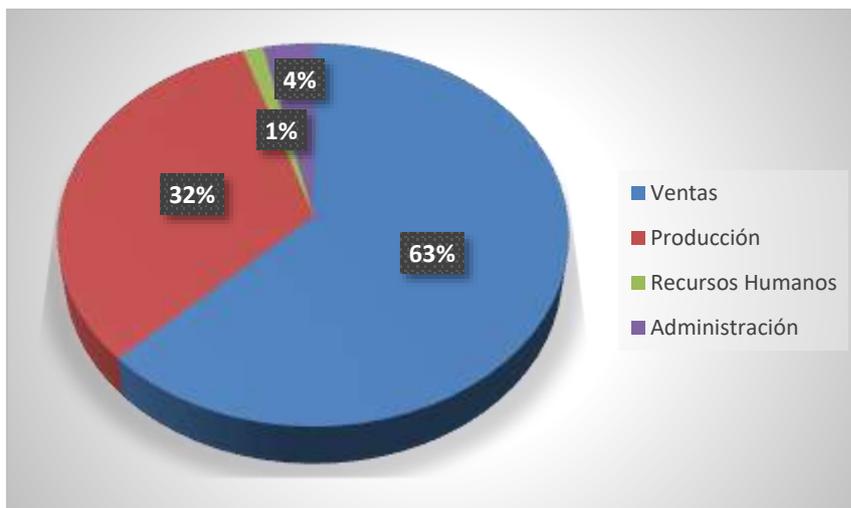
Departamento

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Ventas	89	63%
Producción	46	32%
Recursos Humanos	2	1%
Administración	5	4%
Total	142	100%

Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Gráfico 3.

Departamento



Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Análisis e interpretación

Por medio de la encuesta se identificó que el 63% de los trabajadores forman parte del departamento de ventas, el 32% al departamento de producción, el 1% a recursos humanos y el 4% del departamento de administración. Es importante mencionar que la empresa es un multinacional, la cual sus directivos y administrativos se encuentran fueran del país principalmente en el Salvador.

Tabla 5.

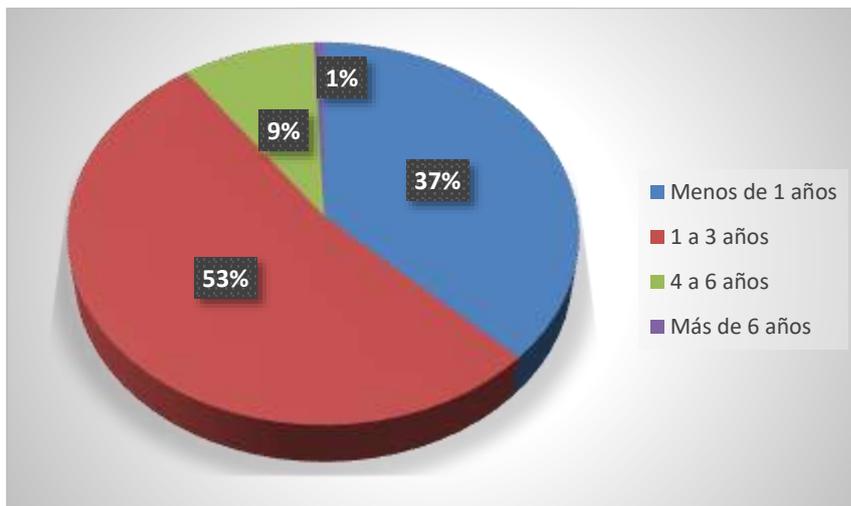
Años en la empresa

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 años	53	37%
1 a 3 años	75	53%
4 a 6 años	13	9%
Más de 6 años	1	1%
Total	142	100%

Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Gráfico 4.

Años en la empresa



Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Análisis e interpretación

Por medio de la encuesta se identificó que el 37%, de los trabajadores tiene menos de un año, el 53% de 1 a 3 años, el 9% de 4 a 6 años; mientras que el 1% más de 6 años. Se evidenció que la mayoría de los trabajadores no están más de 3 años en la empresa, eso se debe a la falta de estrategias que permita mantener empleados constantes.

Tabla 6.

¿Qué

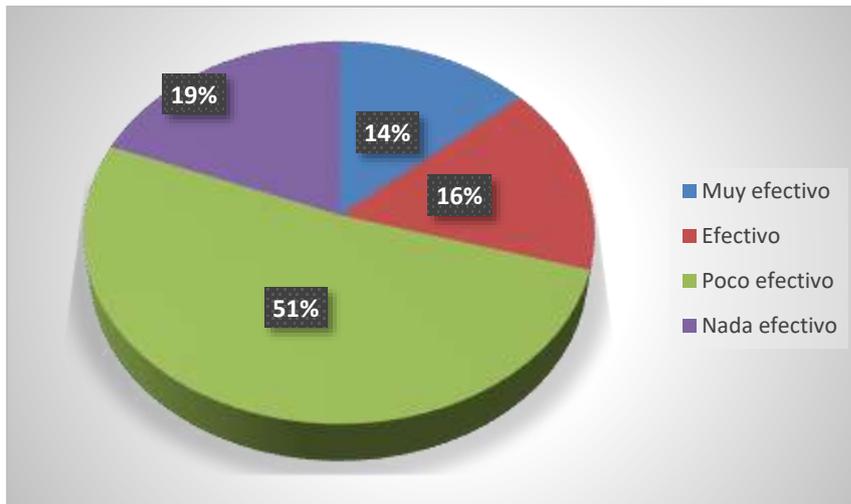
tan efectivo consideras el proceso de reclutamiento en grupo Ferromax SA?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Muy efectivo	18	14%
Efectivo	21	16%
Poco efectivo	68	51%
Nada efectivo	25	19%
Total	142	100%

Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Gráfico 5.

¿Qué tan efectivo consideras el proceso de reclutamiento en grupo Ferromax SA?



Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Análisis e interpretación

Por medio de la encuesta se identificó que el 14% de los trabajadores mencionaron que es muy efectivo el proceso de reclutamiento en grupo Ferromax, el 16% efectivo, el 51% poco efectivo y el 19% nada efectivo. Se puede mencionar que las entrevistas que se desarrollan en el proceso de reclutamiento en varias ocasiones no las hacen personalmente si no por medio de plataformas digitales. Esto se debe a que en el país solo existe una sola persona de talento humano en el país.

Tabla 7.

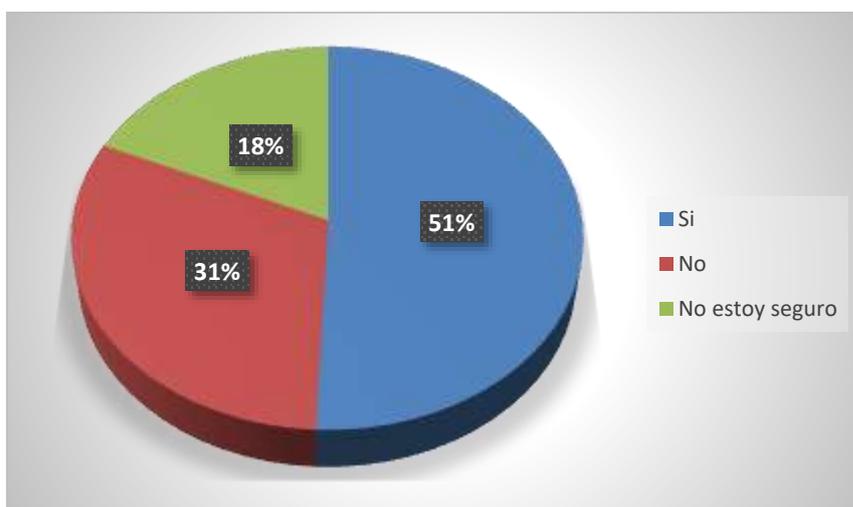
¿Crees que el proceso de reclutamiento actual identifica adecuadamente a los candidatos más calificados?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	72	51%
No	44	31%
No estoy seguro	26	18%
Total	142	100%

Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Gráfico 6.

¿Crees que el proceso de reclutamiento actual identifica adecuadamente a los candidatos más calificados?



Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Análisis e interpretación

Por medio de la encuesta se identificó que el 51% de los trabajadores consideran que el proceso de reclutamiento si identifica los candidatos más calificados, el 31% no están seguros y el 18% no están seguros del proceso. Se puede considerar que el proceso de reclutamiento permite identificar la capacidad que tienen los nuevos empleados para ocupar un sitio de trabajo, así como también conocer las habilidades y destrezas que permitirá mejorar el clima de trabajo.

Tabla 8.

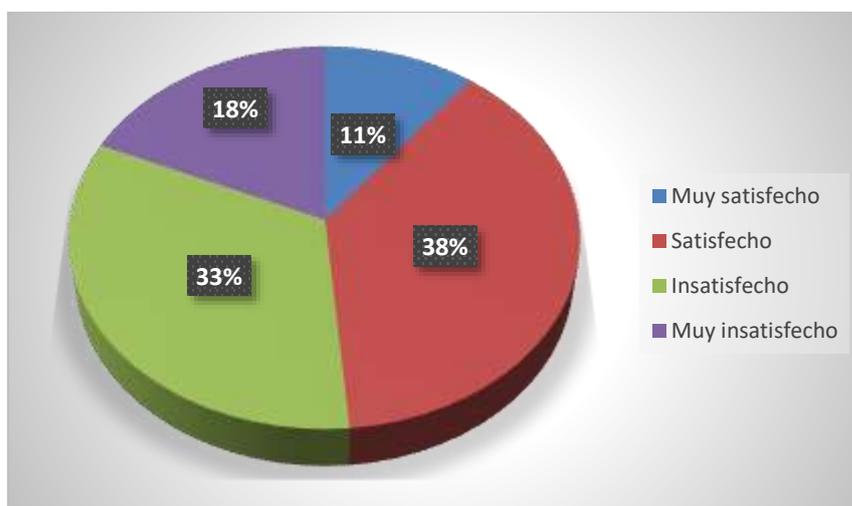
¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo en grupo Ferromax SA?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	15	11%
Satisfecho	54	38%
Insatisfecho	47	33%
Muy insatisfecho	26	18%
Total	142	100%

Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Gráfico 7.

¿Qué tan satisfecho estás con tu trabajo en grupo Ferromax SA?



Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Análisis e interpretación

Por medio de la encuesta se identificó que el 11% de los trabajadores mencionaron que están muy satisfechos, el 38% satisfecho, el 33% insatisfechos y el 18% muy insatisfecho. Se pudo identificar que la mayoría de los trabajadores están satisfechos sin embargo existen trabajadores q no están satisfechos debido a la manera de trabajo, así como también a la falta de seriedad por parte de los dueños al dar cumplimiento de su palabra.

Tabla 9.

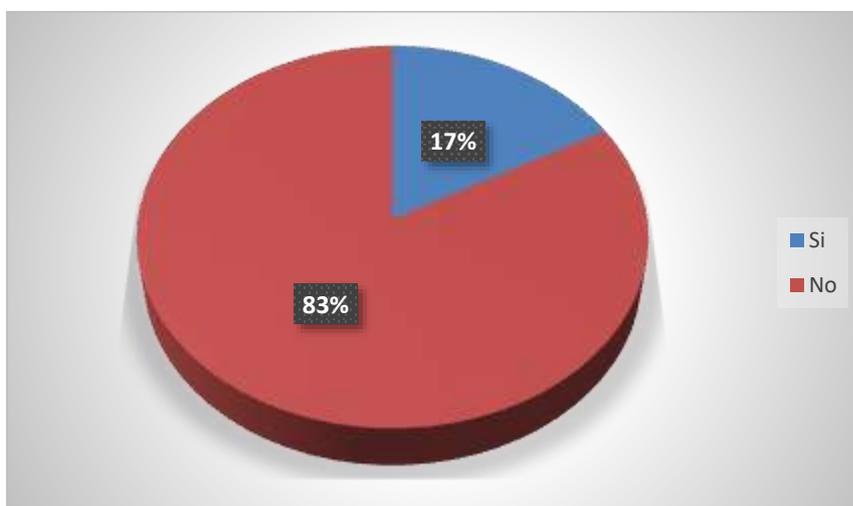
¿Has recibido capacitación constante desde que ingresaste a la empresa?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	17%
No	118	83%
Total	142	100%

Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Gráfico 8.

¿Has recibido capacitación constante desde que ingresaste a la empresa?



Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Análisis e interpretación

Por medio de la encuesta se identificó que el 17% de los trabajadores han mencionado que si tienen capacitaciones; mientras que el 83% mencionan que no reciben capacitaciones. Se identificó que la mayoría de los trabajadores no tienen capacitaciones constantes por parte de la empresa, lo cual ha generado que tengan un gran desconocimiento de los productos que la empresa posee. Al igual no logran potenciar sus capacidades y habilidades ya que no saben cómo desenvolverse muchas de las veces dentro de sus puestos de trabajo.

Tabla 10.

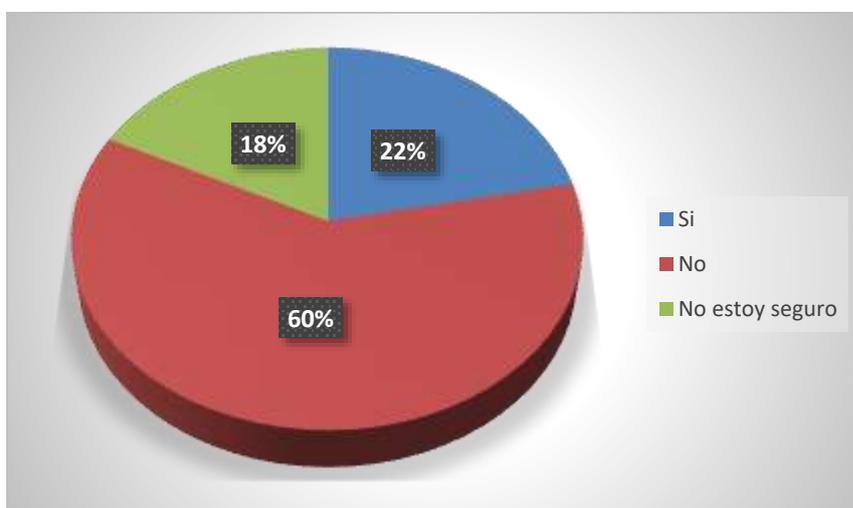
¿Consideras que el liderazgo en tu departamento es efectivo?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	22%
No	86	60%
No estoy seguro	25	18%
Total	142	100%

Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Gráfico 9.

¿Consideras que el liderazgo en tu departamento es efectivo?



Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Análisis e interpretación

Por medio de la encuesta se identificó que el 22% consideran que existen un liderazgo, el 60% que no lo hay y el 18% no están seguros. Se ha identificado que la mayoría de los trabajadores consideran que no existe un adecuado liderazgo una de las más graves consecuencias es que los empleados pierdan el sentido de pertenencia con su trabajo y su empresa. Este hecho es peligroso para la organización. Cuando los profesionales no están alineados con los valores y objetivos de la misma, pierden el interés por el éxito y crecimiento de la marca.

Tabla 11.

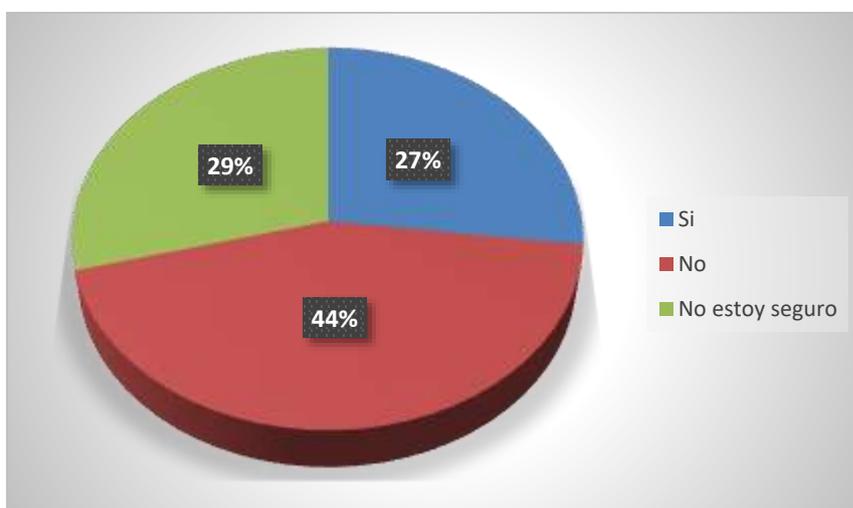
¿Recomendarías a grupo Ferromax SA como un buen lugar para trabajar?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	22%
No	62	60%
No estoy seguro	41	18%
Total	142	100%

Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Gráfico 10.

¿Recomendarías a grupo Ferromax SA como un buen lugar para trabajar?



Nota: Encuesta aplicado por medio del programa Google form.

Análisis e interpretación

Por medio de la encuesta se identificó que el 27% de los trabajadores si recomendarían a grupo Ferromax SA; el 44% no recomendarían y el 29% no están seguros. Se puede mencionar que la mayoría de los trabajadores no recomiendan a grupo Ferromax SA como un lugar para trabajar, debido que no existen un clima laboral adecuado, no existe compromiso por parte de los directivos garantías de seguridad y salariales.

5.2. Entrevista para el área de Talento Humano de Grupo FERROMAX SA

1. ¿Podrías describir cómo es el proceso de reclutamiento en Grupo FERROMAX S.A?

Primero contar con el perfil de puesto de la plaza requerida, la Gestora de Recursos Humanos hace la publicación de la vacante en la plataforma de CompuTrabajo como fuente de reclutamiento de Ferromax, también se tiene la plataforma de publicación de vacantes en la página oficial de Grupo Ferromax; posteriormente se filtra la base de candidatos obtenida para depurar perfiles que cumplen y los que no cumplen con los requerimientos de la plaza vacante, así también para seleccionar aquellos perfiles que cumplen con el perfil de puesto; luego de tener filtrada y seleccionados a los prospectos, se procede a llamarlos por medio de llamada telefónica para hacerles una entrevista, en caso de continuar con el candidato se le comparte Solicitud de empleo que deben llenar a mano se programa y envía las pruebas Psicométricas, se le brinda algunas recomendaciones generales sobre el uso y desarrollo de las pruebas (uso de la plataforma, tiempos para el desarrollo de pruebas); si las pruebas son favorables y acorde a los requerimientos del cargo se procede a realizar prueba de conocimiento práctica, prueba D-48; en caso de Operadores Bodegueros se someten a prueba de conocimientos teóricos acorde al cargo.

Posteriormente se coordina entrevista con Gerente del Punto de Ventas y Supervisor; en caso de Operadores se les agenda entrevista Técnica con departamento Técnico para medir sus conocimientos teóricos y prácticos. Si las entrevistas son favorables se solicita documentación al candidato para preparar expediente (Hoja de Vida actualizada, certificado de estudios, en caso de plazas de gerente y Cajeros, notas de estudios; Cedula, Antecedentes penales); como siguiente fase es agendar evaluación de Polígrafo, esta tarea la realiza Gestora de Recursos Humanos; si los resultados son favorables se procede a agendar exámenes médicos ocupacionales y a preparar el expediente del candidato; posteriormente se envía la información completa (Expediente) a Recursos Humanos para revisión y envío de correo para autorización de ingreso. Teniendo autorización de ingreso, Gestora de Recursos Humanos coordina con candidato para firma de contrato y plan de inducción.

2. ¿Qué estrategias específicas utiliza la empresa para atraer a candidatos calificados?

Para la atracción de candidatos y mantener base de datos la empresa tiene como plataforma principal Computrabajo, también se tienen plataformas internas donde los postulantes pueden ingresar a la página de Ferromax Ecuador y buscar la opción aplicar a plazas vacantes; también se cuenta con publicaciones en las plataformas de redes sociales donde se dan a conocer las vacantes, se promueve el desarrollo profesional interno, referidos de los mismos colaboradores y como empresa se trabaja en mantener alianzas con instituciones públicas como ministerio de trabajo.

3. ¿Cuáles son los mayores desafíos de la empresa en cuanto a reclutamiento?

Los mayores desafíos como empresa en no contar con una trayectoria sólida y reconocida en cuanto a que es Ferromax, que ofrece y cuál es el principal objetivo en el mercado; el ser una empresa relativamente nueva en el mercado no se tiene base de candidatos que nos permita completar nuestros equipos. Además, no se cuenta con el apoyo de instituciones Municipales para dar a conocer las vacantes que como empresa se tienen, las municipalidades no tienen base de candidatos que puedan brindar a las empresas.

4. ¿Cómo crees que podrían mejorarse los procesos de reclutamiento y selección?

Actualmente como empresa la labor de Recursos Humanos se maneja de manera local y a distancia, es decir; los procesos de reclutamiento y selección de personal no se realiza en su totalidad en Ecuador, ya que como empresa contamos con nuestra Cede Corporativa en El Salvador, eso nos limita en cierto punto a que los procesos se desarrollen de manera inmediata y en tiempos cortos.

5. ¿Qué tipo de capacitación se ofrece a los nuevos empleados? ¿Es suficiente?

El programa de Capacitación que actualmente se ofrece es de manera combinada, es decir, se realiza un proceso virtual a través de las plataformas propias de la empresa y el resto en las instalaciones (Puntos de Ventas) donde los nuevos colaboradores aprenden y se desarrollan en la práctica por un periodo de tiempo de un mes, para este tipo de entrenamiento se tiene un plan de entrenamiento, con los temarios y los tiempos que deben abordarse. Este tiempo no es suficiente para adquirir al 100% los conocimientos del cargo,

la experiencia y la adaptabilidad a sus labores, por ende, se tienen plataformas propias de la empresa donde los colaboradores pueden auto capacitarse con información descargable o virtual accesible en todo momento para su estudio, además; cada jefe inmediato brinda el apoyo necesario para que el nuevo empleado se forme y desarrolle sus conocimientos y experiencia posterior a su mes de capacitación.

6. ¿Cómo describirías el ambiente laboral en Grupo FERROMAX SA?

Grupo Ferromax es una empresa que tiene bien definidos sus valores corporativos, se practican en el día a día, se promueve a que cada colaborador adquiera estas buenas prácticas y por tanto cada equipo en cada Punto de Ventas transmiten a los nuevos colaboradores dichos valores, los cuales son los mismos valores adquiridos en el hogar, esto permite que en cada lugar (Punto de Venta) el ambiente laboral sea agradable, cada líder promueva con su equipo buenas prácticas de convivencia, evitando tener privilegios y tratos desiguales entre empleados.

7. ¿Qué políticas o prácticas de retención consideras más efectivas en la empresa?

Grupo Ferromax es una empresa en crecimiento, en desarrollo por tanto también permite que cada colaborador tenga la visión de crecer junto con la empresa, promover el desarrollo interno es una de las practicas que Ferromax permite a sus equipos como una práctica de Retención, ya que permite que a los empleados se les tome en cuenta para nuevas y mejores oportunidades.

8. ¿Qué tipo de beneficios adicionales crees que podrían implementarse para mejorar la retención de personal?

Por ser una empresa relativamente nueva y que se encuentra en el proceso de desarrollo no se cuenta con todos los beneficios internos que la empresa generalmente brinda; por tanto en esta etapa, para hacer mejor atractiva la empresa y brindar mejores beneficios que ayudarían a tener mejor retención del personal seria el mantener horarios adicionales de producción y ventas compensadas de manera remuneradas, algo que no se realiza ya que los horarios establecidos son acorde a la ley y con horarios fijos; para los vendedores establecer nuevas formas de comisión por ventas, tiempos de entrega en productos, esto conlleva a que vendedores en ocasiones no logran cerrar ventas por los tiempos de entrega de producto al cliente.

9. ¿Cómo evalúas el liderazgo dentro de la empresa y su impacto en la retención de empleados?

Grupo Ferromax se caracteriza por formar buenos líderes, personas que practique nuestros valores corporativos, que transmitan el buen liderazgo a todo el equipo, por tanto el Liderazgo permite que el equipo pueda acoplarse y adaptarse al equipo de trabajo, el liderazgo viene desde el presidente de la empresa, quien promueve las buenas prácticas y nos enseña a no ser solo jefes desde la posición de cada uno, si no, demostrar, apoyar y guiar a cada colaborador a cumplir con sus objetivos y metas profesionales.

El liderazgo tiene un impacto positivo en el personal, ya que permite que los colaboradores se sientan en un ambiente agradable, tomados en cuenta en sus opiniones, motivados por su jefe inmediato, apoyados en sus labores y apoyados a crecer profesionalmente.

10. ¿Podrías proporcionar ejemplos de cómo la empresa ha manejado situaciones de alta rotación de personal en el pasado?

Ferromax siendo una empresa relativamente nueva en el mercado de Ecuador ha logrado mantener su planilla de empleados a pesar de las circunstancias como la cultura del país, la cultura corporativa que se implementa en países de centroamerica, Ferromax ha buscado estrategias de incentivar al personal a tener la oportunidad de crecimiento interno, a participar de procesos internos, a sentirse tomado en cuenta en procesos de promoción, a participar de nuevas oportunidades ya sea en su mismo Punto de Ventas o en otros Puntos de ventas cercanos, así también a cumplir con los horarios laborales, a mantener un equilibrio entre vida laboral y personal o familiar, cumpliendo con horarios de descanso para que los colaboradores disfruten tiempo con sus familias.

11. ¿Qué estrategias exitosas de otras empresas crees que podrían aplicarse en Grupo FERROMAX SA para mejorar la retención de talento?

Ferromax se caracteriza en mantener una cultura corporativa basada en valores, por tanto el liderazgo es diferente a cualquier otra empresa, la razón social y económica que se le brinda a la sociedad es diferente, por tanto adoptar estrategias de otras empresas no sería una opción de retención del personal, los pocos años que llevamos operando en Ecuador nos ha permitido conocer formas de contratación de personal por otras empresas donde no se les

brinda contratos permanentes, donde no se les afilia a IESS, donde no se les cumplen los contratos, remuneración y horarios.

A medida que la empresa vaya creciendo también brindara los incentivos necesarios a cada colaborador.

12. ¿Qué recomendaciones darías para mejorar la satisfacción y retención del talento humano en Grupo FERROMAX SA?

La recomendación como Recurso Humanos que mejor se les puede dar es que se sientan parte de la empresa, parte de la operación, parte de la gran familia de Ferromax que la conforman los cinco países de Centro América y Ecuador, que puedan hacer crecer la operación y sean parte de ese crecimiento y desarrollo; además, que tengan esas ganas de desarrollo profesional para no quedarse estancados en el mismo cargo que fueron contratados y vean a futuro hasta donde pueden llegar.

Ferromax es el líder en el rubro de la metalmecánica en centro américa, le ha tomado tiempo para llegar a posicionarse en el mercado, en Ecuador vamos por ese camino, a ser lideres en el mercado, a superar cualquier obstáculo y desafío, cada colaborador que forma parte de la empresa puede lograr ser exitoso también.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- El grupo Ferromax SA es una empresa multinacional, por lo cual sus directivos y parte del sector financiero no se encuentran dentro del país, se pudo identificar que carecen de un adecuado proceso de reclutamiento, debido a que solo lo ejecutan por medio de una plataforma digital; de la misma manera por medio de las encuestas desarrollada a los trabajadores se pudo conocer que no existen capacitaciones o incentivos que permitan al personal permanecer más de 3 años dentro de la empresa. Se identificó que existe una gran rotación del personal, ya que la empresa no cumple con lo ofrecido, carecen de un buen liderazgo lo que ha generado un inadecuado clima laboral.
- En la actualidad el mercado laboral ecuatoriano ha pasado por diversos cambios, que en varias empresas ha permitido mejorar la gestión de talento humanos. Sin embargo, el caso de empresa multinacional es diferente ya que se basa en estudios de mercado en donde dichas investigaciones no estiman un buen resultado, lo cual ha conllevado a que varias empresas cierren sus puertas dejando grandes brechas económicas, ya que se genera desempleo. La falta de apoyo por parte del gobierno y conocimiento de las multinacionales ha generado dificultades con las relaciones laborales, lo cual genera que varios trabajadores abandonen las empresas.
- Con base al resultado obtenido en la encuesta aplicada a los trabajadores de Grupo FERROMAX SA, se pudo identificar la importancia de desarrollar y proponer estrategias y prácticas basadas en ejemplos exitosos y en investigaciones actuales en el campo de recursos humanos, con el objetivo de mejorar la retención y satisfacción del talento humano en Grupo FERROMAX SA. Con la finalidad de retener al personal que labora en la empresa, así evitar el cierre de la misma.

6.2. Recomendaciones

- Es importante que el Grupo FERROMAX SA, genere un plan estratégico con respecto al reclutamiento y retención del personal, ya que se identificó que la empresa carece primeramente de un adecuado liderazgo lo cual ha llegado afectar su clima laboral.
- Se recomienda a la empresa desarrollar entrevistas personales con los encargados de recursos humanos, con la finalidad de generar confianza y estabilidad en los empleados, así ellos podrán ver e identificar que compromiso de la empresa en cuanto a lo que ofrecen para generar un adecuado reclutamiento y desarrollar un clima laboral agradable.
- Se recomienda que la empresa utilice las estrategias planteadas en la propuesta con la finalidad mejorar el proceso de reclutamiento del personal. De la misma manera es relevante mencionar que la empresa debe desarrollar políticas y acciones para compensar la labor, mejorar el ambiente laboral y la cultura organizacional, marketing empresarial, desarrollo y capacitación del talento humano y la prevención de riesgos laborales

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

7.1. Tema

Desarrollo de estrategias y prácticas basadas en ejemplos exitosos y en investigaciones actuales en el campo de recursos humanos, con el objetivo de mejorar la retención y satisfacción del talento humano en Grupo FERROMAX SA.

7.2. Introducción

El presente trabajo es una propuesta alternativa a los procesos actuales de atracción y retención del talento humano que se realizan en la empresa Grupo FERROMAX SA, cuya finalidad y objetivo es la de diseñar estrategias de atracción y retención de los trabajadores. Es importante reconocer que las sociedades cada vez se ven más sumergidas en los avances tecnológicos y que se espera que en un futuro las condiciones de trabajo cambien debido a la implementación de las diferentes tecnologías dentro de los mismos. Por lo que el presente trabajo brinda en un primer momento, una recopilación de información teórica referente a los temas mencionados y en un segundo momento, se presenta una propuesta alternativa creada a partir de la información encontrada y adaptándola a las necesidades de la compañía.

Una buena selección de personal es importante para cualquier organización, siendo esta el primer pasó para contar con colaboradores idóneos que puedan aportar al buen funcionamiento de la organización. Un proceso de selección eficaz es clave para el éxito de cualquier organización esta va a contribuir a que la rotación de personal disminuya y aportar con números ventajas a la organización.

Si bien cierto la responsabilidad de mejorar el proceso de Selección de Personal recae en los Profesionales de Talento Humano, pero en gran medida también es responsabilidad de las personas que eligen al colaborador (Gerentes, jefes, supervisores, etc.), ya que las decisiones de selección suele ser competencia de la persona encargada de la unidad o departamento. Siendo una labor retadora y exigente para cualquier organización el de implementar estrategias y procesos, fundamentadas en la realidad y limitaciones de la empresa, con la única finalidad de encaminarlas hacia la innovación, competitividad y desarrollo social. Se puede considerar que todo cambio no se lo puedo conseguir de la noche a la mañana, empezar

por formalizar y promover ciertas acciones en el proceso de reclutamiento y selección es un buen comienzo.

7.3. Objetivos

7.3.1. Objetivo general

Desarrollar estrategias y prácticas basadas en ejemplos exitosos y en investigaciones actuales en el campo de recursos humanos, con el objetivo de mejorar la retención y satisfacción del talento humano en Grupo FERROMAX SA.

7.3.2. Objetivos específicos

- Elaborar estrategias que contribuyan al sentido de pertenencia y la fidelización de la marca empleadora.
- Proponer un plan estratégico con el uso de diferentes estrategias para la retención del personal.

7.4. Alcance de la propuesta

La propuesta de mejora de la presente investigación comprende el diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias; que describa procesos específicos para todo el personal del Grupo FERROMAX SA.

Es importante conocer que la implementación y uso del sistema de reclutamiento y selección por competencia debe ser reconocida y aprobada por la Gerencia de Talento Humano. Al constituirse el sistema, en una herramienta de gestión deberá ser actualizada y mejorado continuamente de acuerdo con los cambios que se originan en la compañía; las modificaciones serán revisadas y aprobadas por la Gerencia de Talento Humano.

Los responsables de la utilización de las estrategias serán el Gerente de talento humano y analista de selección, o en ausencia de las dos personas, aquel cargo que tenga bajo su responsabilidad funciones inherentes al departamento de talento humano.

7.5. Datos informativos de la empresa

GRUPO FERROMAX, con el personal más completo, más competente y comprometido, viviendo a plenitud nuestros valores, somos la Corporación # 1 en retail de hierro y techos

en las Américas, fabricando con calidad mundial nuestras marcas líderes eco amigables, que vendemos exclusivamente en nuestra cadena especializada de Megaservicios más grande de toda la región, para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes con seguridad y economía (Revista Summa, 2024).

El Grupo Ferromax es una corporación empresarial del rubro de la industria metalmeccánica con presencia en América Central, fundado en 1985 por el empresario salvadoreño Francisco Suriano Siú. En la actualidad está conformado por las empresas Galvanissa (con presencia en El Salvador) y Ferromax (con presencia en Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica). En 2019, el grupo fue reconocido por la revista Forbes como una de las empresas con mayor presencia comercial e imagen corporativa en la región (Revista Summa, 2024).

La empresa es considerada una de las más innovadoras en el rubro de soluciones para la construcción, ya que ha desarrollado su propio portafolio de marcas originales en hierro, perfiles de metal mecánica y la más completa gama de cubiertas de techo, fabricadas a longitud exacta, utilizando tecnología de punta y materias primas de la más alta calidad para ofrecer a sus clientes la mayor resistencia y duración de sus obras.

Grupo Ferromax promueve una cultura de respeto al medio ambiente e implementa prácticas para reducir la huella de carbono en su proceso de fabricación, incluidas la disminución del consumo de agua, energía eléctrica y combustible. Así contribuye a reducir el calentamiento global y la contaminación ambiental.

7.6. Análisis de la empresa

A continuación, se resumen los principales problemas y oportunidades del Grupo Ferromax S.A. Basado en el análisis interno y externo, no sólo se señalan las oportunidades para luego proponer cómo aprovecharlas; sino también, resaltar los problemas detectados para proponer alternativas de solución, que permitan cumplir con los objetivos propuestos.

Tabla 12.

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Sucursales y agencias a nivel nacional ● Provisión de mercadería directamente de la Matriz ● Amplio portafolio de productos ● Materia prima de alta calidad. ● Proveedores únicos para la empresa. ● Comercialización de los productos a nivel centroamericano. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Emisión de reportes de saldos electrónico ● Centralización de toma de decisiones desde la matriz de Guayaquil ● Rotación de personal ● Carencia de un manual de control interno en el área de inventarios ● No cuentan con una buena política de marketing ● No está al tanto de la economía por ser una empresa extranjera nueva en el departamento
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Posicionamiento a nivel nacional ● Sucursales y agencias amplias con área de carga y descarga de mercaderías ● Posibilidades de exportación ● Expansión a nivel internacional ● Crecimiento en el mercado más rápido. ● Preferencia del cliente a adquirir productos originales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ingreso al mercado ecuatoriano de multinacionales ● Crisis económica derivada de la Pandemia Covid-19 ● Inseguridad social causada por el aumento de la delincuencia ● Entrada de competidores foráneos con costos menores ● No hay una dirección estratégica clara. ● Crisis política

7.6.1. MATRIZ FODA PONDERADO

Esta matriz nos permite realizar un cuadro en el cual se muestra la situación actual de la compañía mediante la evaluación de factores internos y externos dándoles un valor de 1 a 4 donde 1 es no importante y 4 muy importante, para la toma de decisiones acertadas, mediante un diagnóstico real de la compañía.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)

FACTOR PARA ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
• Sucursales y agencias a nivel nacional	0.09	3	0.27
• Provisión de mercadería directamente de la Matriz	0.10	4	0.40
• Amplio portafolio de productos	0.08	3	0.24
• Materia prima de alta calidad.	0.10	2	0.20
• Proveedores únicos para la empresa.	0.07	3	0.21
• Comercialización de los productos a nivel centroamericano.	0.06	3	0.24
Total fortalezas			1.56
DEBILIDADES			
• Emisión de reportes de saldos electrónico	0.06	4	0.24
• Centralización de toma de decisiones desde la matriz de Guayaquil	0.06	2	0.12
• Rotación de personal	0.13	3	0.39
• Carencia de un manual de control interno en el área de inventarios	0.07	3	0.21
• No cuentan con una buena política de marketing	0.06	3	0.18
• No está al tanto de la economía por ser una empresa extranjera nueva en el departamento	0.12	4	0.48
Total debilidades			1.62
TOTAL	1.00		3.18

Se puede decir que en el análisis interno de la empresa las fortalezas tienen 1.56 y debilidades con 1.62, por lo tanto, es recomendable establecer estrategias que ayuden a la compañía a ser más sólida en un futuro.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

FACTOR PARA ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
• Posicionamiento a nivel nacional	0.17	3	0.75
• Sucursales y agencias amplias con área de carga y descarga de mercaderías	0.15	3	0.45
• Posibilidades de exportación	0.10	2	0.20
• Expansión a nivel internacional	0.15	2	0.30
• Crecimiento en el mercado más rápido.	0.08		
• Preferencia del cliente a adquirir productos originales	0.07		
Total Oportunidades			
AMENAZAS			
• Ingreso al mercado ecuatoriano de multinacionales	0.15	2	0.30
• Crisis económica derivada de la Pandemia Covid-19	0.15	2	0.30
• Inseguridad social causada por el aumento de la delincuencia			
• Entrada de competidores foráneos con costos menores			
• No hay una dirección estratégica clara.			
• Crisis política			
Total Amenazas			
TOTAL	1.00		2.3

Se puede determinar que en el análisis externo de la empresa el total de ponderado es 2.3 lo cual significa que la empresa debe aprovechar mejor las oportunidades que se presentan en

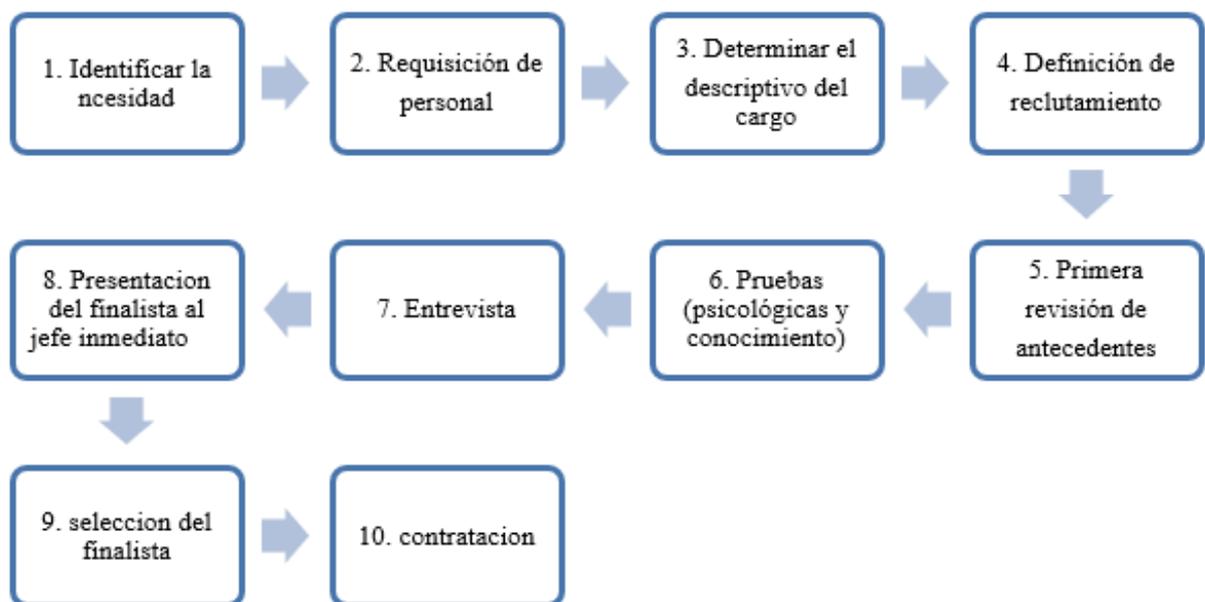
el mercado, lo cual demuestra que el ambiente externo es desfavorable para la empresa en la actualidad.

7.7. Propuesta de estrategias.

Como primer paso se desarrollará un proceso en el cual se estimarán algunos pasos que permitirán desarrollar el reclutamiento y selección del personal el cual está basado en competencias.

Gráfico 11.

Pasos para la ejecución del proceso de reclutamiento y selección del personal basado en competencias



Nota: En la imagen se detalla los pasos a seguir en el reclutamiento del personal.

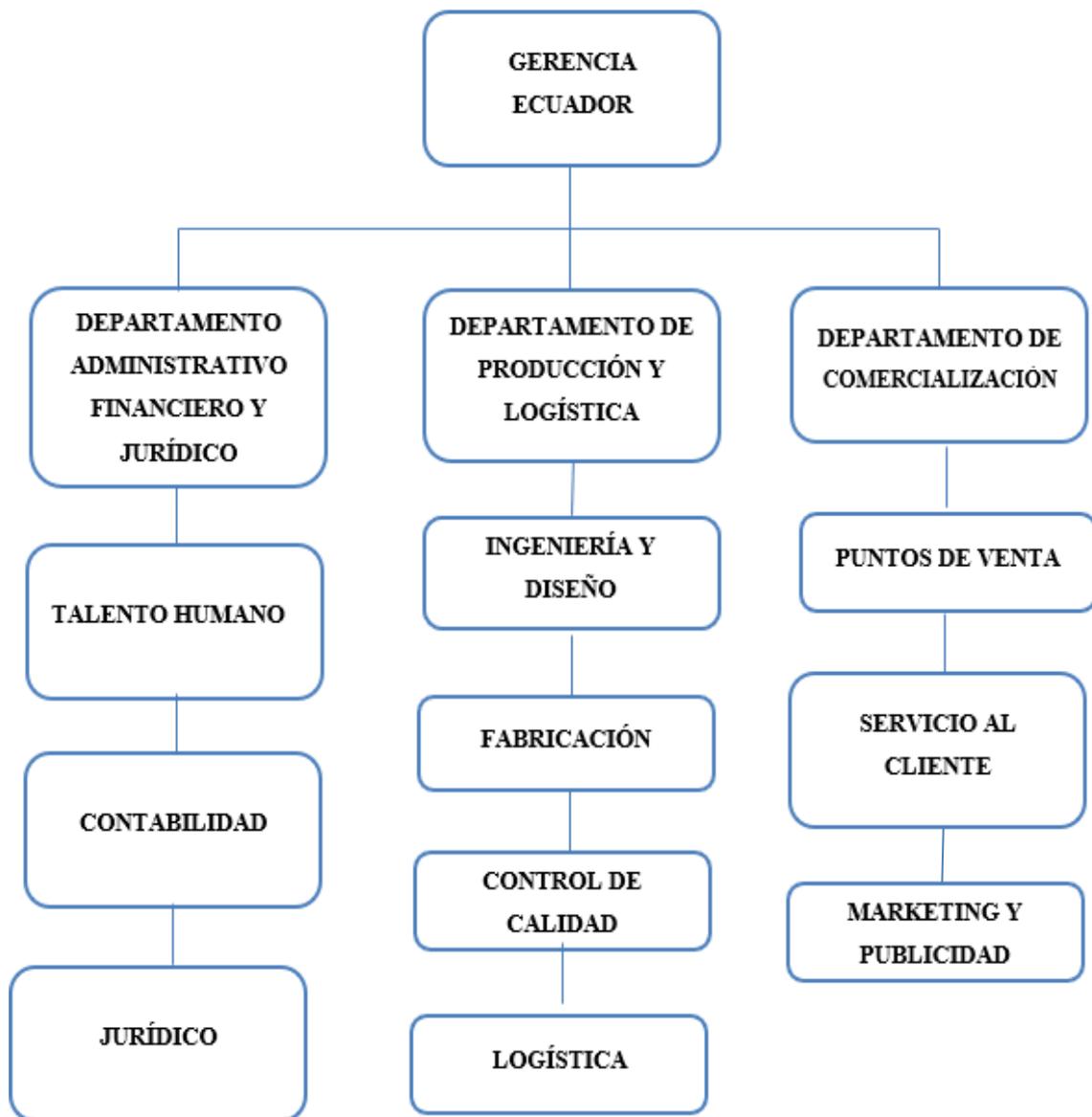
Es importante considerar la identificación de las competencias organizacionales o genéricas, es decir, las competencias que todos los colaboradores deben tener, al igual se debe identificar las competencias específicas necesarias para el desempeño de un determinado puesto de trabajo.

Proceso de reclutamiento.

Las personas encargadas de solicitar un requerimiento de contratación (requisición de personal) son los jefes de la unidad de negocio o el jefe inmediato de la vacante, previa aprobación de la Gerencia General, para luego pasar al departamento de Talento Humano para su respectiva ejecución.

Cabe indicar, que si el formato tiene inconsistencias será devuelto para su respectiva corrección. Ya con la información correcta se volverá a remitir al departamento de Talento Humano.

Organigrama - propuesto



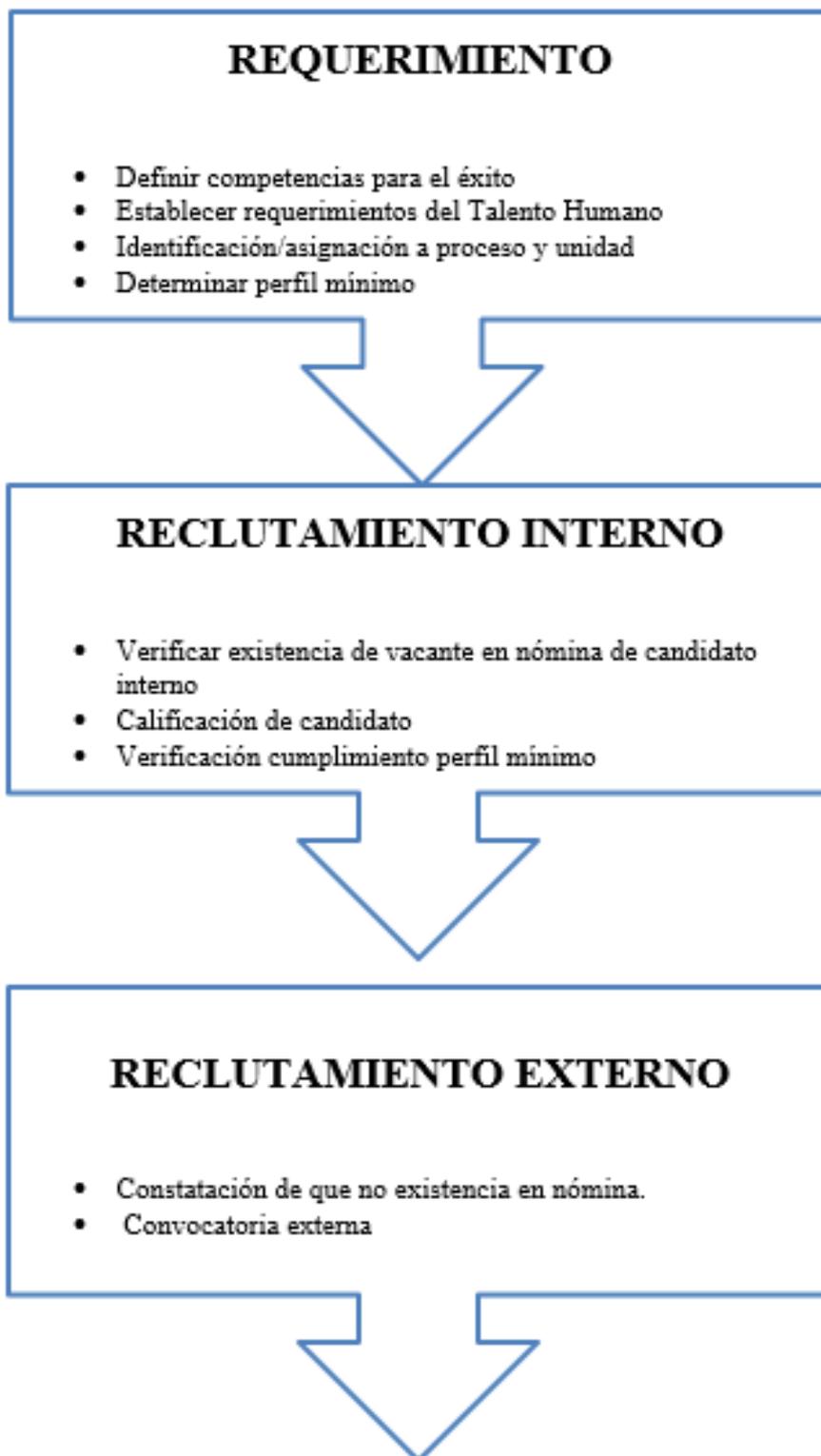
MANUAL DE PROCESOS DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

El propósito de este manual es documentar las actividades que se tienen que desarrollar en el Desarrollo del Talento Humano para asegurar excelencia en los procesos de captación, gestión y desarrollo.



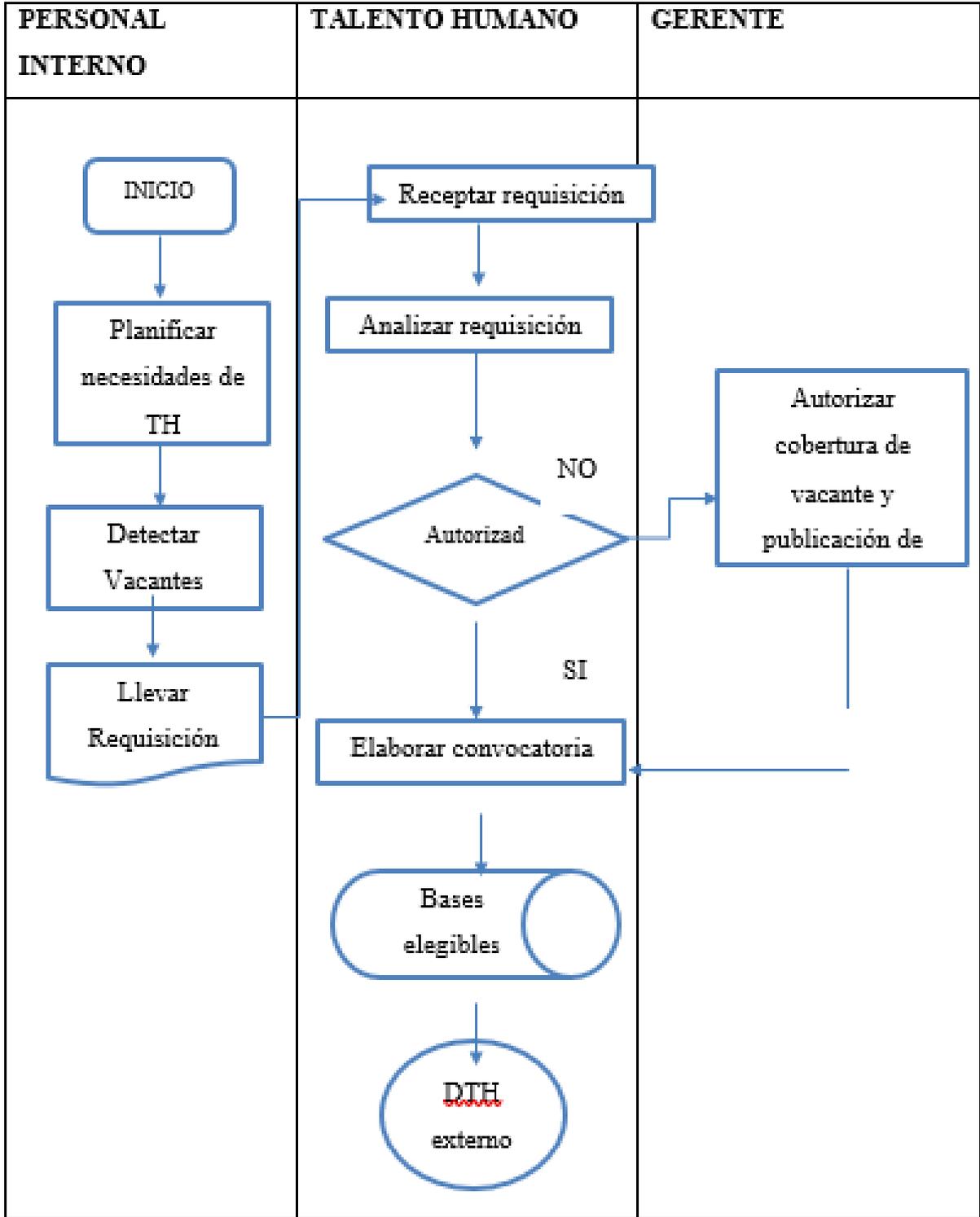
Elaborado por: Olives Buenaño Rolando Israel

CADENA DE VALOR DEL RECLUTAMIENTO



Elaborado por. Olives Buenaño Rolando Israel

FLUJOGRAMA PROCESO DE RECLUTAMIENTO

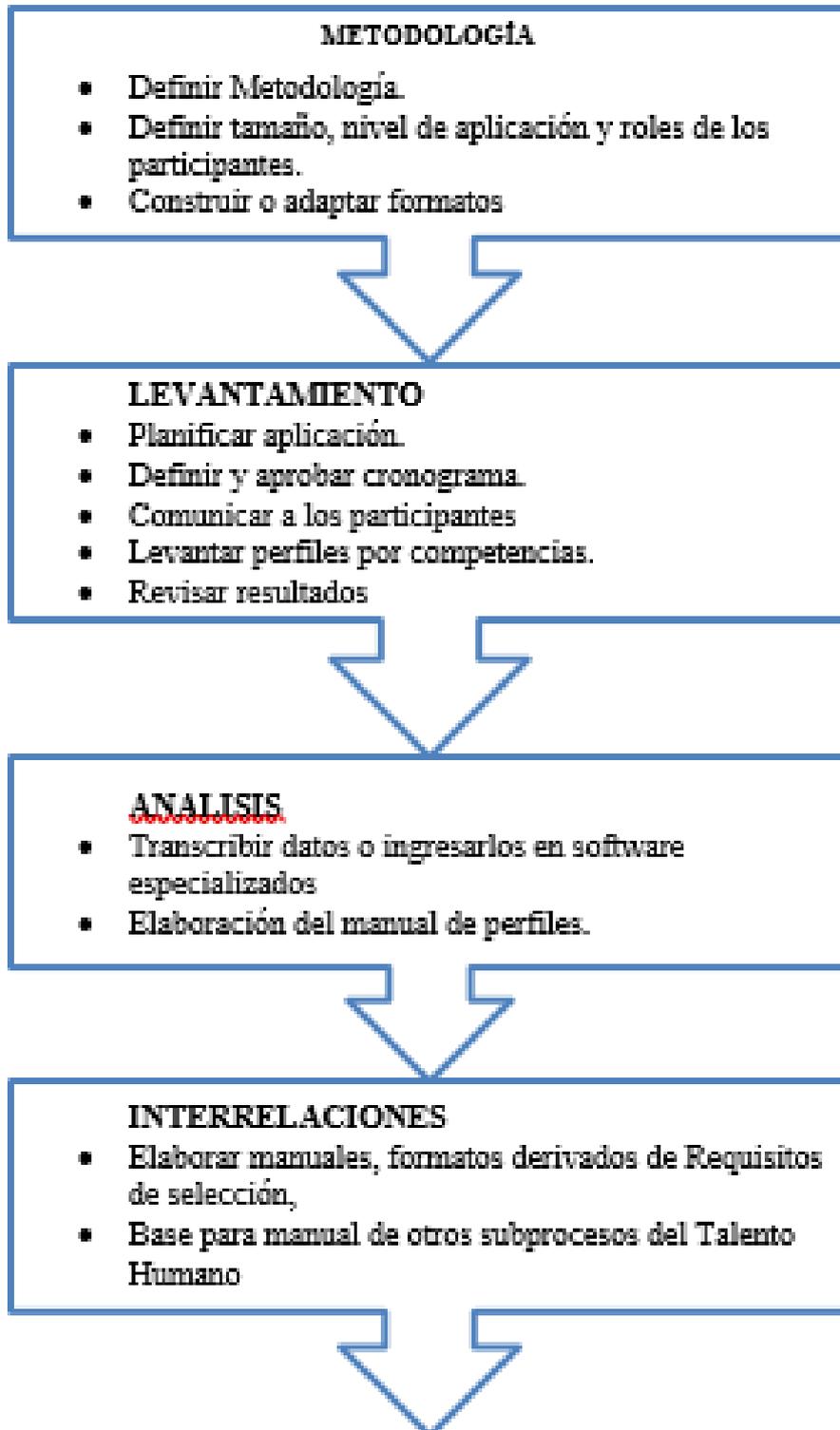


Elaborado por. Olives Buenaño Rolando Israel

Nº	ACTIVIDAD	ENCARGADO	DESCRIPCION
1	Planificar las necesidades del Talento Humano	Personal de la empresa	Indagar los requerimientos de los departamentos de la empresa para las contrataciones necesarias
2	Detectar vacantes	Personal de La empresa	Prever las necesidades del Talento Humano o llenar los cupos ya existentes conforme los cargos asignados al departamento.
3	Llenar requisición del Talento Humano	Personal de la empresa	Completar todos los datos requeridos en el formato de Requisición del Talento Humano
4	Receptar requisición	Personal de la EMPRESA	Receptar las requisiciones elaboradas y revisar si cumple las necesidades de información
5	Analizar requisición	Jefe Del Talento Humano	Verifica la información enviada, sobre todo la disponibilidad de la vacante y demás requisitos legales, hecho por el departamento solicitante y pedir los correctivos en caso de ser necesario
6	Autorizar cobertura de vacante y publicación de convocatoria	Gerente	Implica la solicitud de autorización tanto para iniciar la búsqueda del Talento Humano como de la publicación de la convocatoria correspondiente
7	Elaborar convocatoria estándar	Jefe Del Talento Humano	Disponer de una convocatoria modelo para todos los requerimientos de modo que el costo de la publicación no sea innecesario.

Elaborado por. Olives Buenaño Rolando Israel

CADENA DE VALOR GESTIÓN POR COMPETENCIAS



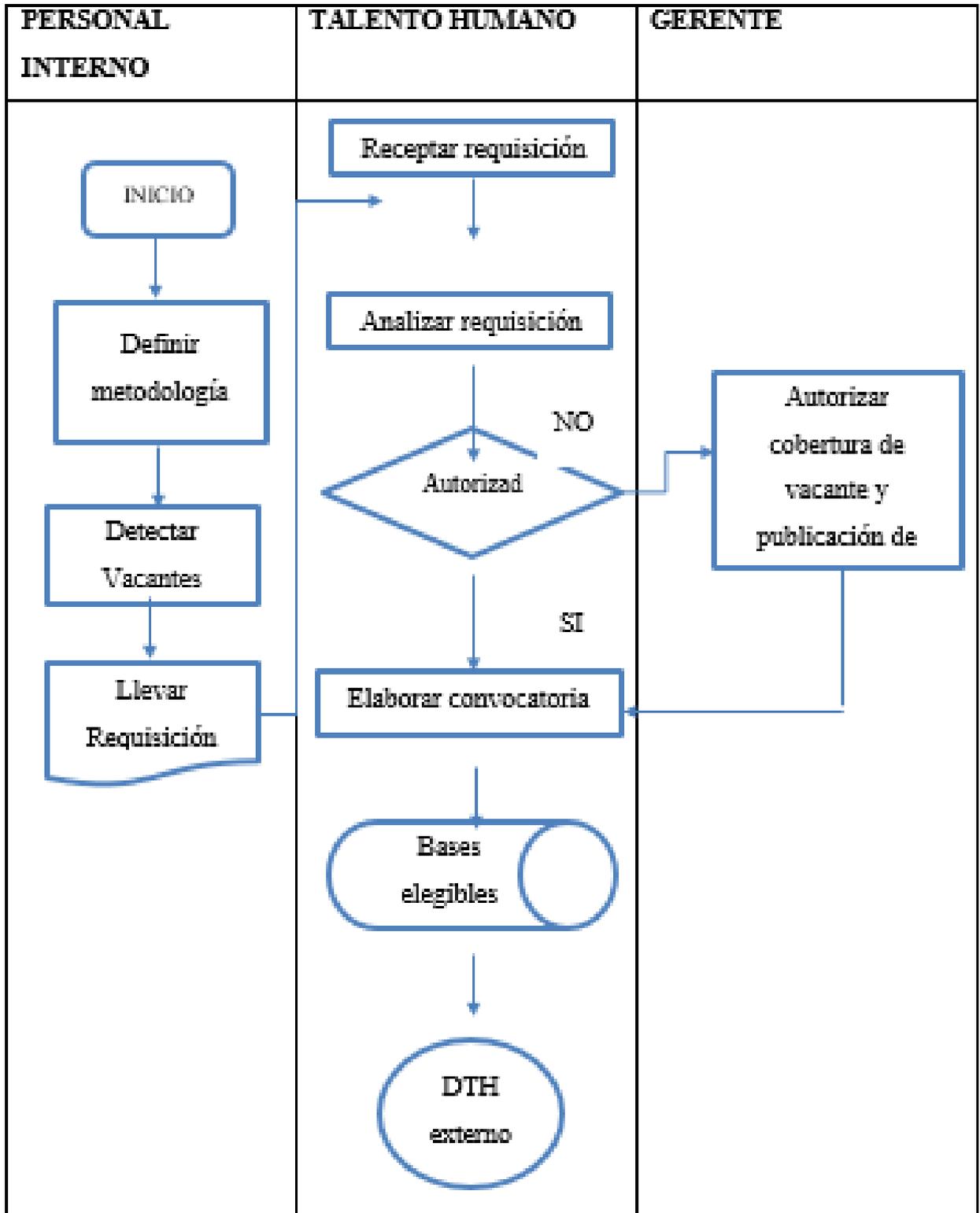
Elaborado por. Olives Buenaño Rolando Israel

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

N° <small>OLIV</small>	ACTIVIDAD	ENCARGADO	DESCRIPCIÓN
1	Definir Metodología	Jefe de Talento Humano	Implica la definición de cómo aplicar el desarrollo de competencias en forma continua.
2	Planificar el levantamiento de información	Jefe de Talento Humano	Ejecutar las acciones necesarias para poder establecer en documentos las competencias de todos los cargos
3	Determinar competencias	Jefe departamental	Establecer porcentajes sobre las funciones de acuerdo a su desempeño y comportamiento en contribución a los objetivos trazados
4	Proporciona información	Personal de la empresa	En talleres informar sobre la nueva metodología de seguimiento y desarrollo de la carrera
5	Establecer mecanismo de desarrollo integral	Gerente y Jefe de Talento Humano	Preparar planes de desarrollo de habilidades y conocimientos (competencias)
6	Aplicar recomendaciones para el desempeño.	Jefe departamental.	El responsable de cada departamento aplicará las recomendaciones con la participación de su personal

Elaborado por. Olives Buenaño Rolando Israel

FLUJOGRAMA PROCESO DE RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS



Elaborado por. Olives Buenaño Rolando Israel

Gestión operacional. Evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño poseen cierto grado de subjetividad, pero (Chiavenato 2009, 87) menciona que lo ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de varios criterios que evitan la subjetividad implícita del proceso.

Propuesta para la evaluación de desempeño en las diferentes áreas

AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO				
Nombre del postulante				
Cargo para desempeñar				
Fecha				
Indicaciones Coloque una "X" donde usted se ubique según cada criterio				
Escala de valores: 1= Nunca, 2= Regularmente, 3= Casi siempre, 4= Siempre				
Criterios	1	2	3	4
1. Me siento motivado para hacer mi trabajo cada día				
2. Me siento apreciado por mis compañeros de trabajo				
3. Recibo reconocimiento por las responsabilidades que asumo				
4. Tengo una sensación de logro en mi trabajo.				
5. Tengo libertad para tomar decisiones y actuar sobre ellos				
6. Sé resolver los problemas				
7. Tengo confianza en mis habilidades				
8. Soy productivo todo el tiempo				
9. Tengo un fuerte espíritu de grupo				
10. Trabajo en un ambiente cuidado y confianza				
11. Estoy de dictado a mi trabajo				
12. Respaldo las metas de la organización				
13. Mi trabajo me da satisfacción psicológica				

Escala de Resultados 13 – 25 No ha logrado conocerse a si mismo y a valorar su trabajo 26 – 35 El trabajo que realiza no es de total satisfacción para usted 36 – 52 Es una persona que cumple su trabajo satisfactoriamente.

La empresa deberá seleccionar como factores de evaluación a las actitudes y comportamientos, que esta establezca como importantes o los que más valore. No importa cuál sea el cargo que ocupe el trabajador, mientras se tenga un mejor desempeño en cada una de sus tareas, más alta será su calificación en estos factores. La evaluación no debe ser subjetiva de los hábitos personales del empleado, se debe basar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos la misma que deberá ser aceptada por el evaluador y el evaluado.

Capacitaciones y la transferencia de aprendizaje

	Antes del aprendizaje	Durante el aprendizaje	Después del aprendizaje
Supervisores	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender la necesidad de desempeño • Participar en todas las detecciones adicionales requeridas para la capacitación • Comunicarse con los/as capacitadores/as respecto a la intervención de aprendizaje • Apoyar y motivar a los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Observar o participar en la capacitación • Proteger a los/as trabajadores de las interrupciones • Planificar sesiones informativas posteriores a la capacitación • Proporcionar suministros, espacio y programar oportunidades para que los/trabajadores practiquen 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear el progreso de los planes de acción con los/as trabajadores y revisarlos según sea necesario • Organizar sesiones informativas posteriores a la capacitación con los/as trabajadores. • Ser un/a tutor/a y ejemplo a seguir: brindar motivación y retroalimentación • Evaluar el desempeño de los trabajadores • Permanecer en contacto con los/as capacitadores/as
Capacitadores	<ul style="list-style-type: none"> • Validar y complementar los resultados de la detección de necesidades del desempeño • Usar diseño instruccional y principios de aprendizaje para desarrollar o adaptar el curso • Enviar con anticipación el programa del curso, los objetivos y las actividades de aprendizaje previas al curso 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar ejercicios relacionados con el trabajo y ayudas de trabajo adecuadas • Dar retroalimentación clara e inmediata • Ayudar a los/as trabajadores a desarrollar planes de acción realistas • Realizar evaluaciones de la Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de seguimiento de manera oportuna • Ayudar a fortalecer las habilidades de los/as supervisores/as • Facilitar la revisión de los planes de acción con los/as supervisores/as y los/as trabajadores • Compartir observaciones con los/as supervisores/as y los/as trabajadores. • Mantener la comunicación con los/as supervisores/as y los/as trabajadores
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en las detecciones de necesidades y en la planificación • Revisar los objetivos y las expectativas del curso y preparar 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en el curso • Desarrollar planes de acción realistas para el transferencia del aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Reunirse con el/la supervisor/a para revisar el plan de acción • Aplicar las habilidades nuevas e implementar el plan de acción • Usar ayudas de trabajo

	<ul style="list-style-type: none"> • Comenzar a establecer una red de apoyo • Completar las actividades de aprendizaje previas al curso 		<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear el propio desempeño • Brindar apoyo a los logros de los/as trabajadores
Compañeros de trabajo y otros	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en las detecciones de necesidades y en las discusiones acerca del impacto que pretende lograr la capacitación • Solicitar puntos claves de aprendizaje para compartir con su grupo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Completar las obligaciones laborales de los/as trabajadores que fueron reasignadas • Participar en los ejercicios de aprendizaje a solicitud de trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo a los logros de los/as trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, E. (2020). *El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección de personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Chiavenato, I. (2009). *El reclutamiento y selección de personal en las empresas*. Mc Graw Hill.
- Delgado, R. (2019). *Plan de mejora a las prácticas de retención en una de las empresas consultoras de las BIC 4*. Universidad del Pacífico.
- Espinoza, S. (2023). *Diseño del proceso de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño del personal del departamento de talento humano de la empresa Fast Telecommunication Service Solution, ubicada en la ciudad de Quito*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Garcés, C., Londoño, I., Méndez, K., & Martínez, J. (2016). retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria*, 3(1), 108-115.
- Garcés, C., Londoño, I., Méndez, K., & Martínez, J. (2017). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115.
- García, E., & Parra, C. (2022). Retención del talento crítico y clave en empresas contratistas petroleras. *Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 4(7), 4-24.
- García, P., Gatica, M., Rosa, E., Luis, K., Vargas, R., Hernández, J., Ramos, V., & Macías, D. (2018). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12), 1-18.
- Gonzales, D. (2019). Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- Guadalupe, E. (2019). *El sistema de reclutamiento y selección de persona para mejora de la administración del Talento Humano*. Universidad Nacional de Chimborazo.
- Heredia, S., Becerra, M., Cajas, V., & Revelo, R. (2020). Métodos de Reclutamiento y Selección de Personal: Análisis a la Gestión de las Empresas Ecuatorianas. *Digital Publisher*, 5(6), 173-180. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2020.6.329>
- Huraca, C., Cruz, M. D., Valdez, K., Li, L., & Megarejo, N. (2023). Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional. *Ciencia Latina Revista Científica*

- Matos, R. (2021). Efectividad de las redes sociales en el proceso de reclutamiento de personal, Caso: Job Search República Dominicana, periodo enero-octubre 2014. *Revista Ciencias Sociales y Económicas*, 5(1), 137-149.
- Medina, A. (2017). *La selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa LO&LO*. Universidad Técnica de Ambato.
- Ramirez, E. (2020). *Estrategias de reclutamiento, selección y retención del personal obrero eventual de Compañía Americana de Conservas SAC*. Universidad de Piura.
- Revista Summa. (20 de Septiembre de 2024). *Grupo Ferromax reafirma su compromiso*. <https://revistasumma.com/grupo-ferromax-reafirma-su-compromiso-de-ser-un-ciudadano-corporativo-responsable/>
- Yagual, L. (2023). *Gestión de talento humano: reclutamiento y selección del personal en la empresa "AUDIOCLINIC" provincia de Santa Elena*. Universidad Estatal Península de Santa Elena.