ESTRATEGIAS PARA LA RETENCION DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA METALMECANICA DE LA CIUDAD DE MANIZALES

GINNETH BEATRIZ ENRIQUEZ MUÑOZ
MANUEL ALEJANDRO NOREÑA VALENCIA
SARA RENDON ROMERO
YEISON ALBERTO QUINTERO AGUDELO
MARY LUZ GIRALDO ESCOBAR

Trabajo presentado como requisito para optar al título de:
ESPECIALISTA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
MANIZALES – CALDAS
2024

Contenido

1.Caracterización 6

1.1 Pregunta Problema 8

2. Importancia Para El Talento Humano 8

3. Objetivo General 9

3.1 Objetivos Específicos 9

4.Estado Del Arte 9

5.Marco Conceptual 15

6.Metodología 22

6.1 Instrumentos De Recolección De Datos 22

7.Presentación Y Análisis De Los Resultados 23

8. Discusión 42

9.Conclusiones 44

10. Recomendaciones 45

Bibliografía 47

Graficas

Grafica 1 Razón principal para abandonar la empresa 24

Grafica 2 Factores que mejorarían la intención de permanecer en la empresa.....25

Grafica 3 Calificación de los programas actuales de retención de talento en la empresa. 26

Grafica 4 Programas o beneficios considerados insuficientes o con oportunidad de mejora...27

Grafica 5 Inclusión del núcleo familiar en los programas y beneficios de la empresa.....28

Grafica 6 Iniciativas propuestas para mejorar la retención de talento.....29

Grafica 7 Impacto de un plan de desarrollo personalizado en la permanencia en la empresa..30

Grafica 8 Contribución del liderazgo de los jefes inmediatos al crecimiento personal y laboral 31

Tablas

Tabla 1 Planes de acción para mejorar la retención del talento considerando factores prioritarios y recursos disponibles 36

Anexos

Anexo 1 Encuesta sobre Retención de Talento en la Empresa.....51

Anexo 2 Entrevista a Talento Humano sobre Retención de Talento.....53

1. CARACTERIZACIÓN

En las organizaciones colombianas, la retención de personal representa un desafío significativo; cuando los índices de retención son bajos, las empresas se enfrentan a consecuencias adversas como el incremento de costos en selección, capacitación y contratación, así como el riesgo de una reputación corporativa negativa. Para contrarrestar la pérdida de talento y fortalecer la retención de los trabajadores, las empresas implementan diversas estrategias

En primer lugar, las empresas se enfocan en crear un ambiente de trabajo saludable mediante una cultura y clima organizacional positivos. Reconocer las labores realizadas y fomentar un equilibrio entre la vida personal y laboral también son prácticas comunes. Además, ofrecen oportunidades de crecimiento profesional a través de programas de capacitación y desarrollo. Es fundamental asegurarse de que los salarios sean competitivos y justos para retener al personal.

La pandemia ha aumentado la preocupación por la retención de personal, ya que los trabajadores buscan más flexibilidad y tienden a no quedarse en las organizaciones durante períodos prolongados. Es crucial que las empresas enfrenten este desafío para mantener la productividad y ofrecer un ambiente laboral estable y satisfactorio para sus colaboradores.

En este contexto, destaca una empresa del sector metalmecánico en la ciudad de Manizales, con una historia que se remonta a más de un siglo en la fabricación de repuestos para maquinaria agrícola. Esta empresa no solo es reconocida por su excelencia y compromiso a nivel global, sino que también ha dejado una huella distintiva de calidad y dedicación en la industria agrícola mundial, con operaciones extendidas a cuatro continentes.

En la sede de Manizales, Colombia, se erige como un centro neurálgico de producción y distribución que ha sido fundamental para el desarrollo económico y social de la región. Con más de 350 empleados en 2022, la empresa se ha convertido en un motor de empleo y un pilar esencial para la comunidad local. Su reputación como empleador de elección se ha consolidado gracias a una filosofía empresarial que se fundamenta en los principios de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, demostrando un compromiso tangible con el medio ambiente y las comunidades en las que opera.

A pesar del éxito alcanzado, la sede de Manizales se enfrenta a retos significativos en la retención del personal, como lo demuestran datos concretos de los últimos años. Observamos una alta rotación tanto voluntaria (en la que los empleados optan por un no seguir dentro de la empresa) como involuntaria (cuando la relación laboral se termina por causas externas o ajenas al deseo del

empleado). Durante el año 2023, se registró un aumento significativo en la tasa de rotación del personal. Se observó que un total de 198 colaboradores dejaron la empresa, de los cuales 70 lo hicieron de manera voluntaria, 127 de manera involuntaria y 1 se retiró por jubilación.

Durante el primer trimestre de 2024, hemos experimentado un preocupante incremento en la salida de personal, con un total de 30 colaboradores dejando la empresa. De ellos, 20 han renunciado voluntariamente, 9 se han retirado involuntariamente y 1 se jubiló. Esta predominancia de salidas voluntarias es motivo de preocupación. Estas cifras alarmantes reflejan una tendencia preocupante de aumento continuo en la rotación del personal, lo que representa un desafío significativo para la estabilidad laboral y el funcionamiento eficiente de la sede en Manizales

Ante este panorama, surge la necesidad urgente de abordar la pregunta central ¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar la retención de talento dentro de la empresa? Esta interrogante reviste una importancia crucial, no solo para comprender los factores subyacentes que afectan la permanencia del personal, sino también para diseñar e implementar estrategias efectivas que mitiguen este problema y fortalezcan la estabilidad laboral en la empresa.

Se explorarán diversos aspectos organizacionales que pueden estar afectando directamente en la retención del personal, como por ejemplo: la falta de oportunidades de desarrollo profesional, la insatisfacción con el ambiente laboral, la ausencia de reconocimiento y recompensa, la inadecuada gestión del liderazgo y la deficiente comunicación interna. A partir de este análisis, se propondrán medidas específicas orientadas a mejorar la retención del personal, tales como el fortalecimiento del liderazgo, la implementación de programas de desarrollo profesional, el fomento de un ambiente de trabajo inclusivo y la mejora de los canales de comunicación interna, siguiendo las prácticas exitosas de otras organizaciones en Colombia.

Además cada mes, se deben establecer indicadores de capacitación, bienestar y formación, y el cumplimiento de estos indicadores debe alcanzar el 95%. La empresa actualmente mantiene un nivel de capacitación del 80%.

Al abordar integralmente estos aspectos, la reconocida empresa en la ciudad de Manizales podrá implementar estrategias efectivas que contribuyan a mejorar la retención del personal, fortaleciendo así su posición como líder en el sector agrícola y asegurando su éxito a largo plazo en la región.

1.1 PREGUNTA PROBLEMA

- ¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar la retención de talento dentro de la empresa Industria Metalmecánicas?

2. IMPORTANCIA PARA EL TALENTO HUMANO

La retención del talento en empresas del sector industrial de Manizales es crucial para el campo del talento humano, ya que aborda un desafío estratégico fundamental en la gestión de recursos humanos. La rotación del talento en estas empresas está influenciada por una variedad de factores identificados por expertos en recursos humanos y gestión empresarial. Según Peláez y Raúl (2000), es fundamental implementar programas de desarrollo y capacitación continua que mejoren las habilidades y la progresión profesional de los empleados, lo cual aumenta su satisfacción laboral y su compromiso con la empresa. Rivas y Perero (2018) enfatizan la necesidad de sistemas de reconocimiento y recompensas que valoren la contribución de los empleados, fomentando así un ambiente de trabajo motivador y gratificante.

La rotación del talento en el sector industrial también ha sido abordada por Bejarano y Gerardo (2013), quienes destacan la importancia de la gestión estratégica del talento, resaltando que las empresas deben entender las motivaciones y necesidades de sus empleados para retenerlos efectivamente. Sin embargo, Urueña y Moreno (2020) enfatizan la relevancia de la cultura organizacional y la innovación en la retención del talento, argumentando que una cultura sólida y alineada con los valores de los empleados puede aumentar su compromiso y lealtad hacia la empresa. Integrar estas perspectivas, junto con las de los autores previamente mencionados, en las estrategias de retención del talento en el sector industrial de Manizales, proporcionaría un enfoque holístico y efectivo para abordar este desafío.

3. OBJETIVO GENERAL

Formular estrategias que permitan aumentar la retención de talento humano en la empresa del sector industrial de Manizales.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Detectar los factores que influyen en la retención del talento humano en la empresa del sector metal mecánico de Manizales.
2. Analizar la efectividad de los programas y políticas actuales sobre la retención del personal en la empresa metal mecánica de Manizales.
3. Definir planes de acción que ayuden a mejorar la retención del talento, priorizando aquellos factores identificados y que sean factibles dentro de los recursos y el marco organizacional existentes.

4. ESTADO DEL ARTE

La retención de empleados es un desafío crucial en la gestión organizativa, directamente relacionado con la estabilidad y eficiencia empresarial. Tanto las decisiones voluntarias de los empleados como las medidas empresariales pueden influir en este proceso, con efectos significativos. La pérdida de talento y experiencia, junto con los costos asociados a la búsqueda y formación de nuevos empleados, impacta negativamente en la competitividad y el desempeño organizacional. Además, la rotación afecta la moral y el compromiso de los empleados, lo que subraya la importancia de implementar estrategias efectivas de retención.

Por eso, para abordar de manera más precisa la problemática a estudiar, se considerarán varios antecedentes investigativos relevantes. Estos antecedentes proporcionarán un contexto y una base sólida para entender mejor los desafíos y las soluciones propuestas en el ámbito de la retención del talento humano.

En primer lugar, el trabajo de (Gonzales Miranda D. R., 2009), titulado "*Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances*", explora un desafío crucial

dentro de la gestión del talento humano: la retención del personal en organizaciones productivas. Este estudio se realizó en 89 organizaciones del Valle de Aburra, Antioquia, Colombia, donde la alta rotación de empleados refleja una problemática recurrente en un mercado laboral donde la demanda supera con creces la oferta, generando una competencia feroz por el talento. El objetivo de Gonzales Miranda fue evaluar la efectividad de las estrategias de retención implementadas, así como la existencia de tales estrategias dentro de estas organizaciones. A través de entrevistas semi-estructuradas, se descubrió que la mayoría de las organizaciones no cuentan con estrategias formales para retener a su personal, lo que genera una movilidad laboral constante y cuestiona la eficacia de las prácticas actuales. Este resultado pone de relieve la necesidad de que las empresas adopten un enfoque más estratégico y consciente en la retención de talento para garantizar su competitividad a largo plazo.

Por otro lado el estudio de (Bedoya Gómez, 2017) titulado "*Factores influyentes en el bienestar de los individuos en un contexto laboral*", se enfoca en el análisis del bienestar laboral, abordando los factores psicológicos, organizacionales y sociales que lo afectan. Este proyecto se sitúa en la intersección de las perspectivas administrativas y psicológicas, y resalta la importancia de que las organizaciones consideren activamente el bienestar de sus empleados como un componente esencial de la calidad de vida. Aunque el estudio no se centra en una población específica, examina el bienestar laboral de manera general, destacando la necesidad de identificar y evaluar los factores que más influyen en la satisfacción de los empleados. A través de una revisión teórica exhaustiva, los autores concluyen que el bienestar laboral es un resultado de la integración efectiva entre la organización y el trabajador, lo que requiere una sinergia tanto física como mental. Para mejorar este aspecto, es crucial que las empresas desarrollen estrategias de integración y lleven a cabo evaluaciones periódicas del clima organizacional

En una línea similar se encontró el estudio Nacional de Gallego-Giraldo y Naranjo-Herrera (2020), titulado "*El capital humano de la empresa: una propuesta de medición*", se clasifica como un estudio de caso que aborda la medición del capital humano en un conjunto de empresas colombianas. Esta investigación surge ante la problemática de que muchas de estas organizaciones carecen de un conocimiento profundo sobre los elementos que conforman su capital humano y, además, no poseen la capacidad de rastrear y gestionar efectivamente los datos de su personal, lo que dificulta la cuantificación de este valioso activo intangible. Con el objetivo de

ofrecer una solución a este desafío, los autores proponen una metodología para medir el capital humano basada en cuatro componentes clave: conocimiento, valores compartidos, competencias laborales y tipología del personal. La investigación, de enfoque cuantitativo y diseñado como un estudio de casos, se llevó a cabo mediante encuestas aplicadas a empleados en diferentes niveles, complementadas con una revisión de documentos y sistemas de información de recursos humanos. Los resultados de este estudio no solo proporcionan un conjunto de variables e indicadores específicos para cada componente, sino que también ofrecen a las empresas una herramienta práctica para identificar y cuantificar su capital humano, facilitando así una mejor toma de decisiones gerenciales

Seguidamente la investigación realizada por García Correa, Londoño Bolívar y Ortiz Pérez (2017) se centra en el análisis de los "*factores internos y externos que influyen en la motivación laboral*" dentro del contexto organizacional. Este estudio, que abarca tanto a empleados como a organizaciones en general, parte de la problemática de que muchas organizaciones no reconocen adecuadamente los factores que impactan la motivación de sus empleados, lo que puede comprometer el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El propósito del estudio es destacar la importancia de la motivación laboral como un componente crucial para el éxito organizacional, y analizar cómo los factores internos, como la afiliación, el logro y el poder, junto con los factores externos, como la supervisión, el grupo de trabajo, el contenido del trabajo, el salario y la promoción, afectan la motivación y el rendimiento de los empleados. A pesar de que el marco metodológico no se detalla, el estudio se apoya en teorías y conceptos clave del campo de la motivación laboral, proporcionando además instrumentos como el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) y el Análisis del Perfil Motivacional (APM) para evaluar estos factores. Las conclusiones subrayan la necesidad de que las organizaciones implementen estrategias efectivas que fomenten la motivación, considerando también la influencia del entorno personal y la importancia de una comunicación efectiva entre líderes y empleados

Otro antecedente pertinente es la investigación de Prieto Bejarano (2012), la cual lleva el nombre de "*Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*", se enmarca dentro del ámbito de la gestión del talento humano, con un enfoque particular en la retención de empleados. Este estudio surge de la necesidad crítica que enfrentan las organizaciones de mantener su capital humano estratégico para mejorar la competitividad y los resultados

organizativos. La problemática central identificada es la alta rotación de personal, que afecta negativamente la capacidad operativa y la competitividad de las empresas, especialmente cuando la falta de estrategias efectivas de gestión del talento contribuye a que los empleados calificados busquen mejores oportunidades laborales. El objetivo principal del estudio es desarrollar un modelo de gestión humana que favorezca la retención de empleados, identificando estrategias que impacten positivamente en la satisfacción y el bienestar laboral. Basado en un enfoque cualitativo, el estudio utiliza una revisión bibliográfica y un análisis de casos de organizaciones que han implementado exitosamente estrategias de retención. Las conclusiones resaltan que una gestión eficaz del talento humano es esencial para reducir la rotación de personal y mejorar el rendimiento organizacional, ya que las políticas que promueven la satisfacción laboral y el desarrollo profesional son fundamentales para lograr estos objetivos. Este trabajo propone un modelo integral que integra prácticas de gestión que potencian la satisfacción y el compromiso de los empleados, con el fin de optimizar los resultados organizacionales

Como sexto antecedente se encontró la investigación llevada a cabo por Bran Cardona y Largo Valencia (2023) se centra en la gestión del talento humano, específicamente en el "*Diseño de un Sistema de Compensación Integral para Fortalecer la Retención del Talento en la empresa Inversiones Metro Cuadrado S.A.S"*.. Este estudio aborda la problemática de alta rotación de personal en la empresa Inversiones Metro Cuadrado S.A.S, una pyme dedicada a la distribución mayorista de materiales para construcción. La rotación elevada se atribuye a la falta de un sistema formal de compensación y salarios, lo cual genera insatisfacción entre los empleados, afectando negativamente la productividad y calidad del trabajo, además de incurrir en altos costos para la organización. El objetivo general del estudio es diseñar un sistema de compensación integral que fortalezca la retención del talento, mientras que los objetivos específicos incluyen describir el proceso actual de compensación, analizar y diseñar perfiles de cargos, comparar la asignación salarial actual con la del mercado, definir una estructura salarial mediante un sistema de evaluación de puestos por puntos, y elaborar un plan de incentivos y beneficios. El marco metodológico combina enfoques cualitativos y cuantitativos, utilizando entrevistas, encuestas a empleados y análisis documental de la estructura actual de compensación. Las conclusiones sugieren que un sistema de compensación integral puede mejorar significativamente la retención del talento al establecer criterios claros y justos para la asignación de salarios y beneficios, promoviendo así un ambiente laboral más motivador y equitativo. El estudio presenta una propuesta para abordar las

deficiencias en el sistema actual y diseñar estrategias efectivas que reconozcan el desempeño de los empleados y reduzcan la rotación

Se estableció como antecedente el trabajo realizada por Garcés Hernández, Londoño Restrepo, Méndez Conde, y Martínez Gómez (2016) se enfoca en la "*Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones"*, subrayando la importancia del conocimiento y la experiencia acumulada por los empleados dentro del contexto empresarial. Este estudio examina la problemática de la falta de conciencia en las empresas, especialmente en las más pequeñas, sobre la relevancia de mantener al personal. Tal falta de reconocimiento se traduce en elevados costos asociados con la selección, contratación e inducción de nuevos empleados, así como en la pérdida significativa de conocimiento y experiencia valiosos. Los objetivos del estudio son identificar estrategias efectivas para la retención de empleados, evaluar su implementación en diferentes niveles jerárquicos y proponer un marco para optimizar la gestión del talento humano en las organizaciones. Utilizando un enfoque cualitativo, la investigación se basa en la revisión de literatura y el análisis de casos de empresas que han aplicado estrategias de retención. Los hallazgos sugieren que la retención de empleados puede mejorar significativamente a través de la implementación de estrategias que promuevan la autonomía, la comunicación y el reconocimiento. Además, se destaca la importancia de un compromiso organizacional a todos los niveles para asegurar la efectividad de estas estrategias. El estudio concluye que un entorno laboral positivo y el reconocimiento del trabajo son fundamentales para mantener a los empleados motivados y comprometidos, evidenciando la necesidad de un enfoque integral en la gestión del talento humano

Otra investigación que aporta al proyecto es la Armijos Mayon, Bermúdez Burgos y Mora Sánchez (2019), en su estudio "*Gestión de administración de los Recursos Humanos*", destacan que la administración de recursos humanos es fundamental para el éxito de una empresa, y va más allá de la mera contratación de personal. Su investigación revela que una elevada rotación de empleados puede acarrear importantes costos asociados al reclutamiento y a la formación de nuevos trabajadores, lo que afecta la productividad durante el proceso de adaptación. La relevancia de este estudio radica en su enfoque hacia la comprensión de las causas y consecuencias de la rotación, con el fin de establecer estrategias efectivas que favorezcan la estabilidad laboral y la eficiencia en las operaciones.

Además en el ámbito hotelero de Guanajuato, México, Caldera González, Arredondo Hidalgo y Zárate Negrete (2019) analizan las causas concretas de la alta rotación de personal en su investigación titulada "*Rotación del Personal en la Industria Hotelera en el Estado de Guanajuato, México*". Detección de problemas como sistemas de compensación inadecuados, procesos de reclutamiento deficientes y desmotivación laboral que inciden en esta problemática. Su contribución más significativa radica en la formulación de estrategias efectivas que busquen mejorar la retención del personal, centrándose en la resolución de los desafíos internos y externos que impactan la estabilidad laboral en el sector hotelero.

De igual manera Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2016) en "*El Recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional*" subrayan la importancia del recurso humano para lograr una ventaja competitiva y mejorar la calidad organizacional. Su estudio aporta una visión integral sobre cómo la gestión estratégica del recurso humano, incluyendo la política salarial, el estilo de liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional, puede influir en la reducción de la rotación y el mantenimiento de altos estándares de calidad y desempeño organizacional.

Guzmán Huaraca, De la Cruz, Valdez, Li-Parra y Melgarejo (2023), en su investigación "*Estrategias de retención del talento en un contexto internacional*", exploran el impacto de la inteligencia emocional en el trabajo en equipo en el sector tecnológico. Destacan que una alta inteligencia emocional mejora la comunicación y colaboración, creando un entorno laboral más armonioso y productivo. Su aporte significativo es la implementación de estrategias que promuevan la inteligencia emocional, lo cual es esencial para la retención de talento y el fortalecimiento de la cultura organizacional en contextos internacionales.

El trabajo realizado por Zaballa Gomariz, El Assafiri Ojeda, Medina Nogueira, Nogueira Rivera y Medina León (2021), titulado "*Procedimiento para el análisis de la rotación del personal*", presenta un enfoque metodológico destinado a la evaluación de la rotación de empleados, subrayando su efecto en la gestión del conocimiento. Este estudio ofrece herramientas y métodos que permiten un examen minucioso de los factores internos y externos que influyen en la rotación, tales como las políticas salariales y el entorno laboral. Su principal contribución radica en la creación de un procedimiento flexible y adaptable que asiste a las organizaciones en la reducción de costos y en la mejora de la gestión del capital humano.

Para concluir encontramos el proyecto de Menjura Briceño y Martínez Rodríguez (2022) sobre la "*Retención de Personal en Escobar y Martínez S.A.*" revela la importancia de desarrollar estrategias efectivas para mantener a los empleados clave dentro de la empresa. El estudio resalta que factores como el liderazgo, la comunicación, el bienestar laboral y el reconocimiento son esenciales para mantener a los empleados motivados y comprometidos. Su principal aporte es la identificación de estos factores clave y la propuesta de prácticas continuas y adaptativas para mejorar la retención,ni prevenir costos innecesarios y contribuir al crecimiento y estabilidad organizacional de Escobar y Martínez S.A.

5. MARCO CONCEPTUAL

Recursos Humanos

Varios autores han investigado el concepto de recursos humanos en la gestión del talento humano y han discutido su importancia y los métodos necesarios para administrar estos recursos vitales en las empresas. El siguiente es un análisis conceptual basado en la obra de cuatro autores destacados en este campo.

En primer lugar, Armstrong (2020) afirma que la gestión de recursos humanos es una parte importante del éxito de una empresa porque implica ajustar las políticas y prácticas de recursos humanos a las necesidades estratégicas del negocio. Según Armstrong, una gestión efectiva debe centrarse en la gestión del rendimiento, la creación de sistemas de recompensas adecuados y el desarrollo continuo de los empleados. El autor enfatiza que estas prácticas mejoran el rendimiento individual y aumentan el compromiso y la productividad, lo que contribuye significativamente al logro de los objetivos organizacionales.

En un enfoque diferente, Ulrich (2005) argumenta que los recursos humanos deben aportar un valor tangible a las organizaciones, estableciendo que este campo es fundamental para el éxito empresarial. En su obra, Ulrich reflexiona sobre el futuro de los recursos humanos y propone diferentes modelos que buscan dotar de valor a esta función. Según el autor, los recursos humanos, descritos como "el alma de las organizaciones", deben evolucionar constantemente para adaptarse a un entorno de negocios en rápido cambio. Ulrich subraya la importancia de la innovación y la competencia en la gestión de recursos humanos, destacando que la retención y desarrollo de los

profesionales en este campo es crucial para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la organización.

Finalmente, Arciniegas Ortiz (2018) sostiene que la dirección del recurso humano es un pilar esencial en la administración de empresas, ya que cualquier cambio, por más pequeño que sea, en los procesos, hábitos o tareas puede tener un impacto significativo en el bienestar del personal y en la productividad de la organización. En su obra, Arciniegas Ortiz aborda de manera integral los conceptos y procedimientos clave para la gestión del talento humano, desde la planeación hasta el control, considerando las normativas internacionales. El autor destaca la importancia de una gestión eficiente y estratégica del personal, subrayando que esta no solo contribuye al éxito empresarial, sino que también mejora el ambiente laboral y el bienestar de los empleados.

Talento Humano

El concepto de "talento humano" se refiere a las habilidades, conocimientos y competencias que los empleados aportan a las organizaciones, constituyendo un recurso esencial para alcanzar los objetivos empresariales. A continuación, se presenta un marco conceptual sobre el talento humano basado en estudios recientes y relevantes en español.

Definición según Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo y Montoya-Serrano (2013): El talento humano se ha convertido en un elemento esencial en la gestión organizacional, particularmente en un contexto de globalización y competencia intensa. Según Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo y Montoya-Serrano (2013), el talento humano debe ser considerado un activo estratégico y no simplemente un recurso. Este enfoque resalta que el éxito empresarial está vinculado a la capacidad de las organizaciones para desarrollar y gestionar adecuadamente las habilidades y competencias de sus empleados.

En este contexto, Genesi y Suárez (2010): El talento humano es considerado un recurso crítico para el éxito organizacional, especialmente en el ámbito educativo. Según Genesi y Suárez (2010), la gestión de calidad del talento humano es fundamental para el desarrollo de organizaciones educativas inteligentes. En un entorno competitivo y cambiante, estas instituciones deben enfocarse en el desarrollo integral de su personal, promoviendo un liderazgo participativo y

una comunicación efectiva. De este modo, el talento humano no es solo un recurso, sino el núcleo de la organización, cuyo desarrollo y bienestar son esenciales para alcanzar los objetivos institucionales.

Complementando esta visión, según Robbins (2006): La gestión del talento humano debe ser estratégica y orientada a resultados, integrando prácticas que permitan a las organizaciones educativas adaptarse a las demandas del contexto actual. Esto implica mejorar no solo las habilidades técnicas del personal, sino también desarrollar competencias emocionales y relacionales que faciliten un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Retención del Talento Humano

La retención del talento humano se ha convertido en una preocupación crítica para las organizaciones modernas, ya que la capacidad para mantener a los empleados clave impacta directamente en la competitividad y sostenibilidad empresarial. Según diversos estudios, la retención no solo depende de las compensaciones económicas, sino también de factores culturales, de desarrollo y de liderazgo.

Según Figueroa (2014): La retención del talento humano se refiere a las estrategias y prácticas que una organización implementa para mantener a sus empleados valiosos y evitar su rotación. La retención efectiva no solo se basa en ofrecer compensaciones monetarias, sino que también debe incluir el reconocimiento de méritos y la creación de un ambiente de bienestar integral. Esto implica que las organizaciones deben diseñar políticas que no solo satisfagan las necesidades básicas de los empleados, sino que también promuevan su motivación y desarrollo profesional.

Browell (2000) en su libro “Retenga con éxito a sus empleados en una semana” retener al personal significa mantenerlos en la planta del personal, conservarlos y no permitir, bajo ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia. Por lo anterior, se hace necesario que las organizaciones a través de sus áreas de recursos humanos, dirijan todos sus esfuerzos a diseñar estrategias flexibles, acordes a las dinámicas que exige la globalización de los mercados.

Como lo indica Meneses Pinto (2019), la retención del talento humano es crucial para el éxito de las organizaciones en un entorno competitivo. El autor señala que la capacidad de una empresa para mantener a sus empleados clave no solo fortalece la estabilidad organizacional, sino que también es fundamental para alcanzar los objetivos empresariales. Para lograr esto, propone estrategias que van desde un reclutamiento que considere las motivaciones y expectativas de los aspirantes, hasta la implementación de políticas salariales justas y la creación de un ambiente laboral participativo. Estas medidas, según Meneses Pinto, son esenciales para disminuir la rotación de personal y asegurar que los empleados permanezcan comprometidos y motivados dentro de la organización.

Además, Gonzales Miranda D (2009) aporta que la retención de empleados como el conjunto de prácticas administrativas orientadas a "no dejar ir" a individuos ubicados en cargos clave, destacando que su permanencia preserva el conocimiento tácito y el capital humano crítico, esenciales para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones.

Por otro lado, Barragan, Castillo, & Guerra (2009) amplían este enfoque al señalar que consideran la retención de empleados como un proceso estratégico que implica satisfacer las expectativas del personal a través de motivación, condiciones laborales adecuadas y un entorno que fomente el compromiso, destacando su impacto directo en la productividad y los resultados operativos de la organización.

De forma consistente con estas ideas, Ulrich (2005) argumenta que la retención del personal se basa en la alineación de las competencias individuales con los objetivos estratégicos de la empresa, destacando que ofrecer desarrollo profesional, construir una cultura inclusiva y establecer sistemas efectivos de gestión del desempeño son claves para mantener empleados comprometidos y reducir la rotación laboral.

Rotación del Talento Humano

La rotación del talento humano es un fenómeno crítico para las organizaciones, ya que impacta directamente en la estabilidad operativa y en los costos asociados con la contratación y formación de nuevos empleados. Diversos estudios han explorado las causas y consecuencias de la rotación, proporcionando perspectivas valiosas para su gestión efectiva.

En palabras Chiavenato (2009) define la rotación de personal como "*el proceso por el cual los empleados entran y salen de una organización, lo cual afecta la continuidad del trabajo, la productividad, y el ambiente organizacional*". Además, menciona que "*la rotación puede ser clasificada como voluntaria, cuando el empleado decide salir por su cuenta, o involuntaria, cuando la empresa decide prescindir del empleado*" (Chiavenato, 2009). Esta perspectiva subraya la importancia de gestionar adecuadamente la rotación de personal para minimizar sus impactos negativos en la organización.

Hernández, Cruz, Meza y Cruz (2017) señalan que las causas de la rotación de personal pueden clasificarse como forzosas o voluntarias. Entre estas causas se incluyen la muerte, jubilación, incapacidad permanente, enfermedad, renuncia del empleado, despido, y motivos familiares o personales, entre otros. La rotación de personal a menudo surge como resultado de un ambiente laboral poco favorable que dificulta el desarrollo de los empleados. Sin embargo, también es importante reconocer que algunas bajas no se deben a la empresa, sino que son decisiones personales influenciadas por factores externos al entorno laboral.

Robbins y Coulter (2014) definen la rotación de personal como la "*salida definitiva, ya sea por decisión propia o de la organización, del puesto que se ocupa"* Además, subrayan que este fenómeno puede transformarse en un problema grave al incrementar los costos asociados con el proceso de contratación, selección y formación de nuevos empleados. Señalan que, aunque no es posible eliminar completamente la rotación laboral, los gerentes deben centrarse en minimizarla, especialmente entre los empleados con alto desempeño.

Propuesta teórica

Las empresas del sector metalmecánico de Manizales necesitan retener su valiosa fuerza laboral porque requieren empleados calificados y también necesitan mantener el conocimiento esencial relacionado con el trabajo de los miembros clave del equipo. Las salidas de trabajadores resultan en dos tipos de gastos que incluyen costos de reemplazo junto con posibles impactos en el proceso organizacional y alteraciones en la producción. El conocimiento y la experiencia acumulados de los empleados actúan como un recurso empresarial valioso, según Gonzales Miranda D (2009) con posibles implicaciones críticas tanto para la competitividad como para la sostenibilidad de la empresa. En esta situación, el modelo de competencias de Dave Ulrich, (2005)

proporciona una metodología integrada que apoya la vinculación de las capacidades individuales con los objetivos estratégicos de la empresa, lo que conduce a un mayor compromiso de los empleados junto con una menor rotación laboral.

Para la retención de personal, la implementación estratégica necesita la alineación de los objetivos organizacionales con las necesidades de los empleados, lo que crea condiciones laborales que apoyan el compromiso. La investigación de Barragan, Castillo, & Guerra (2009) demuestra que los entornos que cumplen con las expectativas de talento generan un mejor desempeño y productividad hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos. Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas metalmecánicas enfrentan limitaciones de recursos financieros y laborales que obstruyen su capacidad para implementar políticas estructuradas de retención de empleados, al tiempo que aumentan la rotación de personal y afectan negativamente su sostenibilidad. El modelo Ulrich demuestra valor al abordar estas limitaciones mediante enfoques estratégicos basados en competencias organizacionales.

Estas estrategias básicas necesitan enfoques específicos de identificación y desarrollo de competencias que sirvan como metodologías centrales de implementación. Las empresas metalúrgicas de Manizales necesitan primero determinar las capacidades tecnológicas y estratégicas clave requeridas para el éxito organizacional, seguido de una comunicación efectiva de estas capacidades cruciales a su fuerza laboral para asegurar que el personal entienda cómo su trabajo apoya el logro de las metas de la empresa. La alineación estratégica ayuda a establecer la identidad del personal mientras crea un propósito que en última instancia lleva a los empleados a demostrar un mayor compromiso organizacional. Este modelo ayuda a las organizaciones a construir soluciones de procesos a través de mejoras operativas que se desarrollan con libertad para la innovación y el compromiso de los empleados.

El desarrollo profesional continuo se presenta como un componente de máxima prioridad en el modelo de competencias propuesto por Ulrich. Las organizaciones que utilizan este enfoque deben desarrollar una planificación de carrera con programas de capacitación que permitan a los trabajadores desarrollar habilidades y, al mismo tiempo, les permitan detectar futuras rutas de crecimiento dentro de su organización. Este enfoque permite un mayor desarrollo de la competencia individual y la motivación en el lugar de trabajo, al tiempo que reduce la deserción

de los empleados de la industria metalúrgica mediante el fortalecimiento de las percepciones de los empleados sobre el compromiso de avance profesional organizacional.

Una cultura organizacional inclusiva es una necesidad fundamental para su construcción. Barragan, Castillo, & Guerra (2009) enfatizaron que los lugares de trabajo que valoran las contribuciones de los empleados desarrollan vínculos de equipo más fuertes dentro de su fuerza laboral. Las industrias metalmecánicas pueden generar inclusión a través de programas de reconocimiento en el lugar de trabajo y actividades de organización social y espacios de trabajo colaborativo que promuevan la salud. El compromiso de los empleados se fortalece a través de estas medidas proactivas y, al mismo tiempo, crea condiciones laborales positivas que disminuyen las tensiones en el lugar de trabajo y mejoran las relaciones interpersonales.

Es necesario implementar sistemas de gestión del desempeño exitosos como un aspecto crítico de la gestión. Los sistemas bajo la guía de Ulrich ayudan a los trabajadores a comprender las expectativas de la organización mientras descubren oportunidades de crecimiento y obtienen ayuda esencial para su desarrollo. Las organizaciones dentro del sector metalmecánico pueden promover los objetivos de desempeño individual al implementar sólidos procedimientos de revisión del desempeño combinados con retroalimentación continua que respaldan tanto el logro organizacional como el crecimiento de los empleados. Las condiciones de trabajo mejorado por una compensación justa, competitiva y beneficios adicionales deseables ayudan al personal a sentirse respetado, lo que fortalece su compromiso con la organización.

Existen varias estrategias de implementación para avanzar en el modelo de competencias de Ulrich, pero el sector metalmecánico de Manizales enfrenta importantes obstáculos de implementación. El presupuesto limitado junto con la resistencia al cambio de los trabajadores, así como las políticas de gestión de recursos humanos no concluyentes, actúan como barreras persistentes que perjudican la eficacia de tales enfoques. El éxito de la implementación de la estrategia se vuelve más sostenible cuando estos enfoques se ajustan a las condiciones locales teniendo en cuenta las características del sector y las necesidades específicas de los empleados. El análisis detallado de las situaciones comerciales actuales junto con las tasas de rotación de empleados y las métricas de satisfacción permiten el desarrollo de estrategias efectivas a medida.

El modelo de competencias desarrollado por Dave Ulrich establece una base sólida para abordar los problemas de retención de talento dentro de las empresas de la industria metalmecánica de Manizales. Al perseguir la identificación y el desarrollo de competencias esenciales combinadas con el desarrollo cultural inclusivo y el crecimiento profesional junto con la gestión del desempeño y los sistemas de compensación justos, las organizaciones logran capacidades mejoradas de retención de talento para el personal especializado. Estas medidas les permitirán manejar los obstáculos actuales y posicionarlos para enfrentar los desafíos futuros que asegurarán su operación sostenible y competitividad en el mercado en esta industria dinámica y exigente

6. METODOLOGÍA

Este estudio empleo un enfoque mixto**,** integrado por datos cualitativos y cuantitativos con el fin de proporcionar una visión integral de los factores que afectan la retención de talento en la empresa del sector metalmecánico en Manizales. El proyecto se basó en un estudio de caso, permitiendo analizar el contexto actual, explorar las percepciones de los empleados y evaluar la efectividad de las políticas de retención vigentes en la empresa.

La población objeto estuvo compuesta por los empleados de la empresa seleccionados, distribuidos en distintos niveles jerárquicos y áreas funcionales, con un mínimo de seis meses de antigüedad en la organización. Se trabajó con una muestra representativa del 30% aproximadamente (90 empleados), seleccionados a través de una muestra intencional, de modo que permita incluir a aquellos con experiencia suficiente para brindar información relevante sobre el tema de retención del talento en la organización.

6.1 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Entrevistas semi estructuradas**:** Se llevó a cabo una entrevista con el empleado de recursos humano, para profundizar en los factores que influyen en la retención, las percepciones sobre los programas de retención actuales, y las sugerencias de mejora. La entrevista se estructuro en torno a temas clave como satisfacción laboral, oportunidades de desarrollo, liderazgo y equilibrio entre la vida personal y laboral. (Ver Anexo 1)

Encuestas estructuradas: Para datos cuantitativos, se llevó a cabo la aplicación de una encuesta que evaluarán aspectos específicos como razones de retiro, percepción de los programas

de retención actuales y sugerencias para la retención de personal. La encuesta se compartió a una muestra representativa de empleados que permitió analizar patrones y correlaciones entre los distintos factores. (Ver Anexo 2)

7. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La retención del talento humano se ha convertido en un elemento fundamental para el éxito empresarial sostenido y la competitividad en el mercado de las empresas del sector metalmecánico de Manizales. Este estudio de caso tiene como objetivo examinar las estrategias de retención actuales y evaluar su influencia en el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados, estableciendo una conexión entre los requerimientos de la fuerza laboral y los objetivos organizacionales.

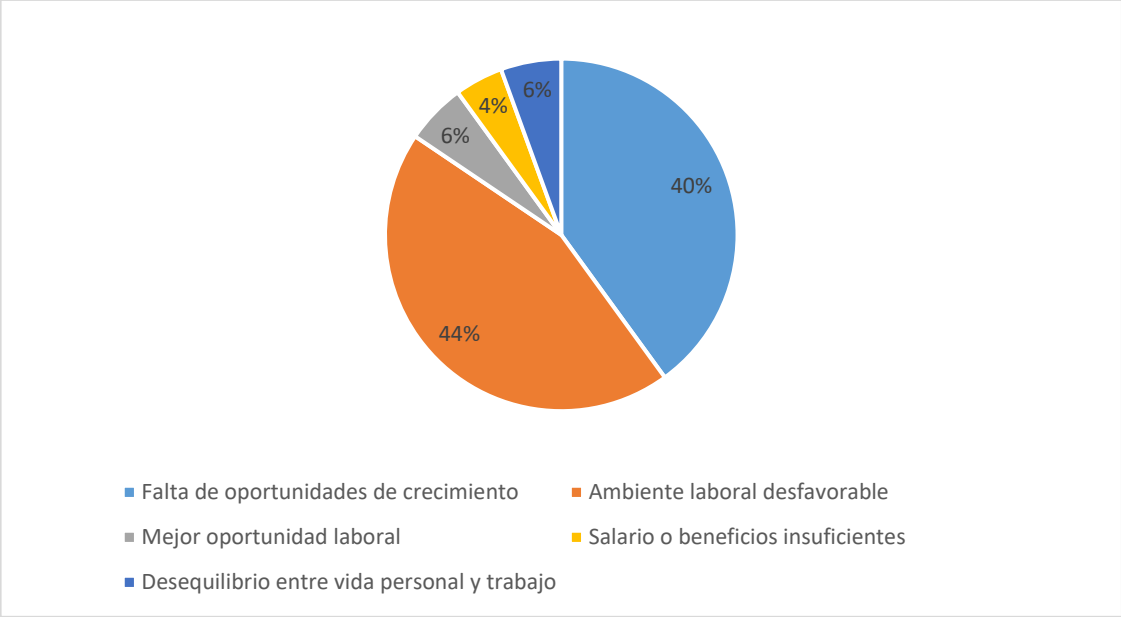
La entrevista realizada a un líder de recursos humanos brinda detalles cruciales sobre las prácticas actuales y los principales desafíos que enfrenta empresa en relación con su fuerza laboral. Las encuestas realizadas entre los miembros del personal recopilaron información sobre las percepciones de los empleados con respecto a las condiciones del lugar de trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional y el entorno organizacional.

Este análisis de resultados aporta información obtenida a partir de diferentes instrumentos de evaluación que permiten conocer en profundidad los patrones dinámicos laborales del sector metalmecánico. El objetivo principal es desarrollar una base sólida que sustente recomendaciones prácticas destinadas a mejorar la capacidad de las empresas para retener el talento esencial y, al mismo tiempo, crear entornos de trabajo más atractivos y efectivos.

- Detectar los factores que influyen en la retención del talento humano en la empresa del sector metal mecánico de Manizales.

1. ¿Cuál considera que sería la razón principal para abandonar la empresa?

Grafica 1 Razón principal para abandonar la empresa

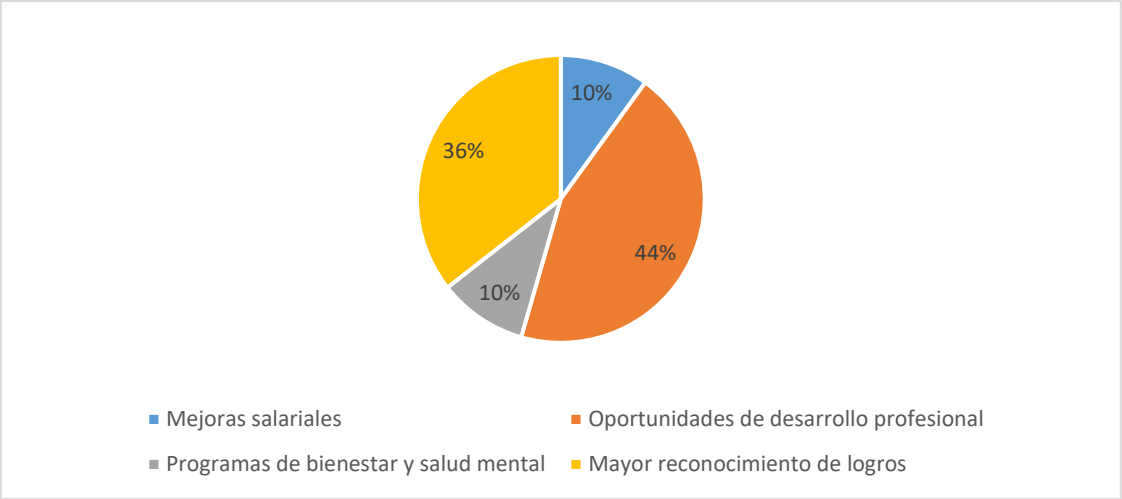


Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos muestran que la principal razón para abandonar la empresa, señalada por el 44.4% de los encuestados, es un ambiente laboral desfavorable, lo que resalta la importancia de mejorar las dinámicas de trabajo, relaciones interpersonales y comunicación interna. En segundo lugar, el 40% de los participantes identifica la falta de oportunidades de crecimiento como un factor determinante, lo que sugiere que los colaboradores perciben limitaciones en su desarrollo profesional dentro de la empresa. Otros factores, aunque con menor incidencia, también son relevantes: El desequilibrio entre vida personal y trabajo 5,6% y la búsqueda de una mejor oportunidad laboral 5,6% reflejan la necesidad de políticas que favorezcan la conciliación y el sentido de pertenencia. Por último, el salario o beneficios insuficientes 4,4% indican que, aunque no es la causa principal, podría convertirse en un motivo significativo a largo plazo si no se ajusta a las expectativas del mercado laboral.

2. ¿Qué factores considerarían que mejorarían su intención de permanecer en la empresa?

Grafica 2 Factores que mejorarían la intención de permanecer en la empresa

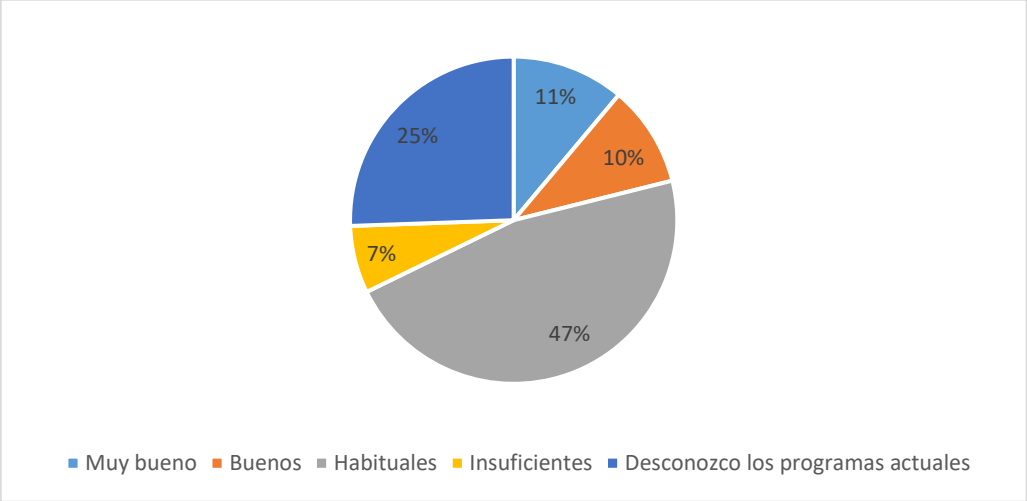


Fuente: Elaboración propia

Al analizar los factores que mejorarían la intención de los colaboradores de permanecer en la empresa, se observa que el desarrollo profesional es el más relevante, señalado por el 44% de los encuestados. Esto evidencia la necesidad de implementar planes de carrera, formación continua y oportunidades de ascenso dentro de la organización. El reconocimiento de logros ocupa el segundo lugar con un 36%, lo que sugiere que los empleados valoran un entorno donde sus esfuerzos sean reconocidos y recompensados. Por otro lado, tanto las mejoras salariales 10% como los programas de bienestar y salud mental 10% tienen menor incidencia, pero siguen siendo factores importantes que pueden complementar las estrategias de retención, especialmente para promover el equilibrio entre vida laboral y personal.

3. ¿Cómo calificarían los programas actuales de retención (estrategias que busca mantener a los empleados a largo plazo) de talento en la empresa?

Grafica 3 Calificación de los programas actuales de retención de talento en la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados califican los programas actuales de retención como habituales 47%, lo que indica que las estrategias implementadas son percibidas como estándar y podrían no estar generando un impacto significativo en la experiencia de los empleados. Un 25% menciona que desconoce los programas actuales, lo cual resalta un problema de comunicación interna o falta de visibilidad sobre las iniciativas existentes, lo que puede limitar su efectividad. Por otro lado, un 11% los considera muy buenos y un 10% como buenos, lo que refleja que hay aspectos positivos en las estrategias actuales, pero no son suficientemente relevantes para la mayoría. Finalmente, un 7% de los encuestados opina que las estrategias son insuficientes, indicando que algunos colaboradores consideran que las actuales no cumplen con sus medidas esperadas para garantizar la retención a largo plazo.

4. ¿Qué programas o beneficios consideran que son insuficientes o podrían mejorar?

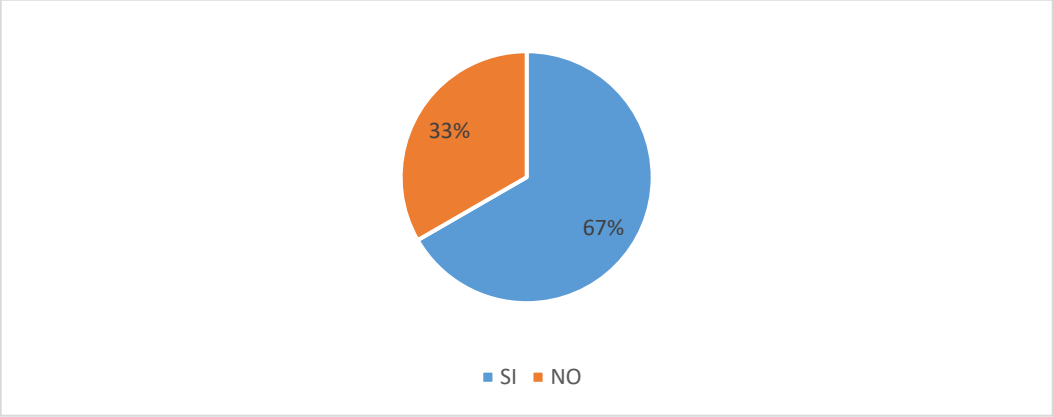
Grafica 4 Programas o beneficios considerados insuficientes o con oportunidad de mejora

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los programas o beneficios que los colaboradores consideran insuficientes o susceptibles de mejora, los resultados muestran las siguientes prioridades: El plan de capacitación fue identificado por el 17% de los encuestados, destacándose como el aspecto más mencionado. Esto indica la necesidad de fortalecer las oportunidades de aprendizaje y desarrollo de habilidades, que son esenciales para el crecimiento profesional y la satisfacción laboral. El reconocimiento laboral ocupó el segundo lugar, señalado por el 14%. Este resultado refleja que los colaboradores valoran los sistemas que reconocen y premian sus logros y esfuerzos. El plan de comunicación fue mencionado por el 13%, lo que evidencia una oportunidad para mejorar los canales y prácticas que garantizan una comunicación interna más efectiva y transparente. La compensación salarial, el desarrollo profesional y el ambiente laboral fueron cada uno identificados por el 11% de los encuestados, mostrando que estos son aspectos críticos que podrían abordarse para mejorar la percepción y experiencia laboral. El plan de bienestar (10%) y el equilibrio vida-trabajo (6%) también figuran entre las áreas de mejora, lo que sugiere la necesidad de implementar políticas que promuevan la salud mental, física y el equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales. Por último, un 7% respondió ninguno, lo que implica que un pequeño grupo está satisfecho con los programas actuales o no percibe necesidades de mejora en este aspecto.

5. ¿Los programas o beneficios que tiene la empresa incluyen a su núcleo familiar satisfaciendo las condiciones emocionales?

Grafica 5 Inclusión del núcleo familiar en los programas y beneficios de la empresa

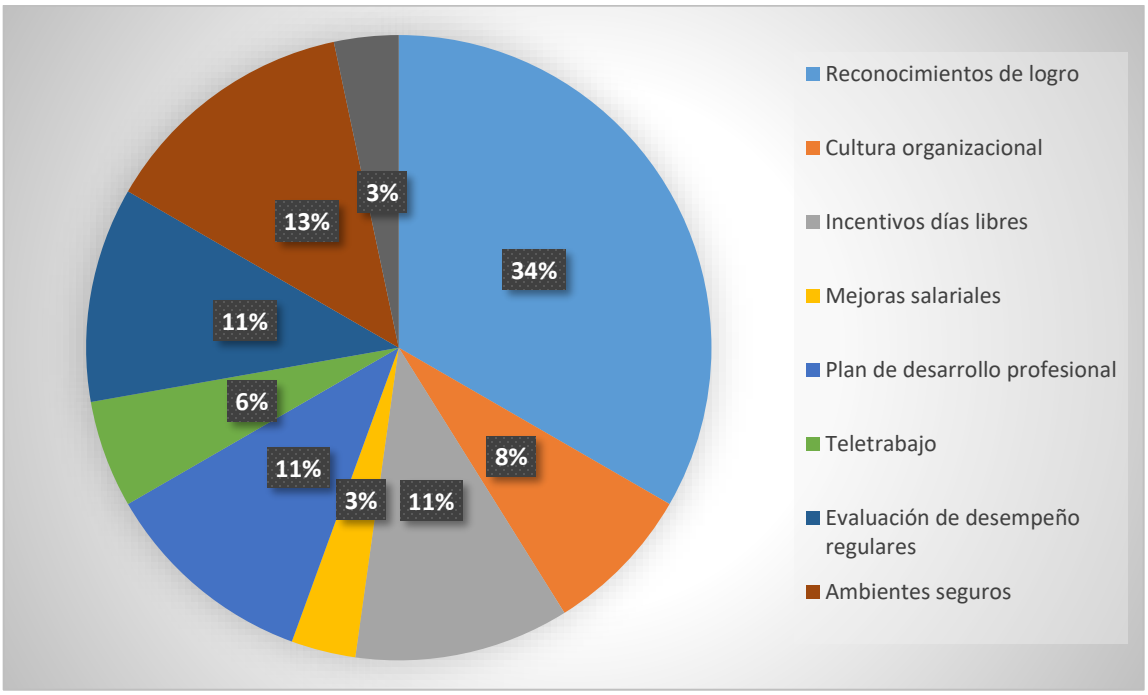


Fuente: Elaboración propia

Al evaluar si los programas o beneficios actuales de la empresa incluyen al núcleo familiar y satisfacen las condiciones emocionales de los colaboradores, se observa que el 67% respondió sí. Este resultado indica que la mayoría de los empleados percibe que la empresa toma en cuenta a sus familias y, en cierta medida, apoya su bienestar emocional. Sin embargo, un 33% respondió no, lo que representa una proporción significativa de empleados que considera que estos programas no son lo suficientemente inclusivos o no satisfacen sus necesidades emocionales relacionadas con el núcleo familiar.

6. ¿Qué iniciativas le gustaría que la empresa implementara para mejorar la retención de talento?

Grafica 6 Iniciativas propuestas para mejorar la retención de talento

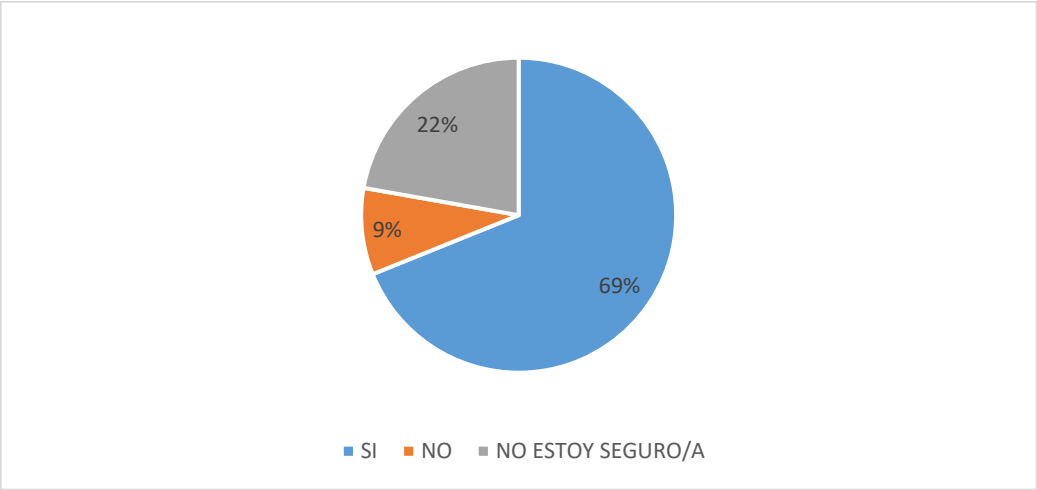


Fuente: Elaboración propia

Reconocimientos de logro fue la opción más mencionada con el 34% de las respuestas, lo que resalta la importancia de implementar sistemas que valoren y premien el esfuerzo y desempeño de los empleados. Ambientes seguros, con el 13%, ocupó el segundo lugar, evidenciando la necesidad de garantizar entornos laborales libres de riesgos físicos y emocionales. Tres iniciativas empataron con el 11%: incentivos como días libres, que fomentan la conciliación entre vida laboral y personal; plan de desarrollo profesional, que refleja el interés en oportunidades de crecimiento; y evaluaciones de desempeño regulares, que permiten retroalimentación continua y trazado de metas claras. Cultura organizacional, mencionada por el 8%, subraya la relevancia de fomentar valores compartidos, mientras que el teletrabajo, con el 6%, muestra preferencia por opciones flexibles. Finalmente, mejoras salariales e iniciativas culturales fueron las menos mencionadas con un 3% cada una, aunque podrían complementarse en una estrategia integral de retención.

7. ¿Considera que un plan de desarrollo personalizado contribuiría a su permanencia en la empresa?

Grafica 7 Impacto de un plan de desarrollo personalizado en la permanencia en la empresa

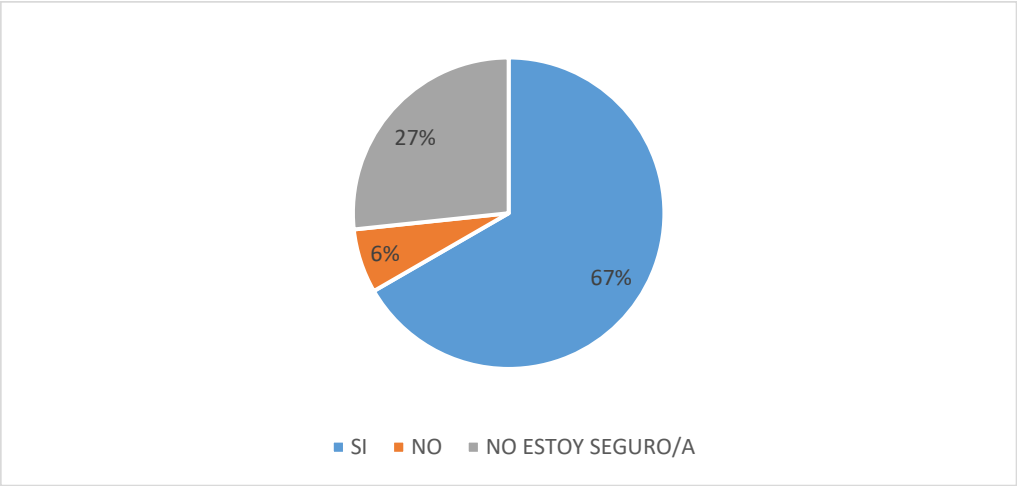


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados (69%) considera que un plan de desarrollo personalizado contribuiría a su permanencia en la empresa. Este resultado refleja una fuerte percepción de que los programas enfocados en el crecimiento individual pueden aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados a largo plazo. Por otro lado, un 9% respondió que un plan de este tipo no influiría en su decisión de permanecer, lo que indica que hay un pequeño grupo para el cual otros factores pueden tener mayor peso en su motivación laboral. Finalmente, el 22% indicó que no está seguro, lo que sugiere que algunos empleados podrían necesitar mayor claridad sobre los beneficios y el impacto de un plan de desarrollo personalizado en su carrera profesional.

8. ¿consideran que el liderazgo de sus jefes inmediatos contribuye al crecimiento personal y laboral de cada uno de ustedes?

Grafica 8 Contribución del liderazgo de los jefes inmediatos al crecimiento personal y laboral



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que el 67% de los encuestados considera que el liderazgo de sus jefes inmediatos contribuye al crecimiento personal y laboral, lo que resalta la importancia de un liderazgo efectivo en la motivación y desarrollo profesional de los colaboradores. Por otro lado, un 6% respondió no, lo que indica que una minoría percibe que el liderazgo actual no está impactando positivamente en su desarrollo, lo cual puede estar relacionado con estilos de liderazgo poco efectivos o falta de acompañamiento. Un 27% indicó que no está seguro, lo que podría reflejar una falta de claridad o comunicación sobre cómo las acciones de liderazgo apoyan directamente su crecimiento.

Los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas los trabajadores del área administrativa como operativos de la organización revelan que las iniciativas clave para mejorar la retención de talento en la empresa deben centrarse en el desarrollo profesional, el reconocimiento laboral y la creación de un ambiente laboral positivo. Las áreas con mayor margen de mejora incluyen los programas de capacitación y las estrategias de comunicación interna**.**

Además, la implementación de planes de desarrollo personalizados **y** la mejora de los beneficios familiares son esenciales para aumentar la satisfacción y compromiso de los empleados. Un

enfoque integral que combine estos elementos fortalecería la retención de talento y contribuiría al éxito a largo plazo de la empresa en el sector metal mecánico.

- Analizar la efectividad de los programas y políticas actuales sobre la retención del personal en la empresa metal mecánica de Manizales.

Bloque 1: Percepción sobre retención de talento en la empresa

El análisis del primer bloque destaca la compleja relación entre los esfuerzos internos de la empresa y los desafíos externos del mercado laboral. Aunque la organización ha implementado un robusto plan de bienestar y estrategias de inducción que fomentan la pertenencia y la calidad de vida, el salario sigue siendo un factor decisivo para el personal operativo. Las limitaciones financieras de la empresa dificultan la competencia con grandes actores de la región que ofrecen salarios más altos y atractivos incentivos económicos. Sin embargo, estos retos no han detenido el compromiso de la empresa por mejorar la experiencia de sus empleados, particularmente a través de programas innovadores como "Happy Friday" y el kit de bienvenida. La clave ahora radica en explorar soluciones creativas, como beneficios no monetarios personalizados, alianzas estratégicas con instituciones externas y una comunicación efectiva que resalte los esfuerzos y logros organizacionales. Esto podría fortalecer la percepción de valor agregado y equilibrar, en la medida de lo posible, la brecha salarial frente a la competencia.

Bloque 2: Evaluación de programas actuales.

La empresa ha adoptado un enfoque estratégico y estructurado para la retención de talento, fundamentado en pilares clave como el bienestar laboral, la salud mental y el equilibrio entre la vida personal y laboral. Su sistema de indicadores, basado en objetivos y resultados Clave, demuestra un alto nivel de efectividad al mantener la rotación controlada y alcanzar resultados destacados en los programas de bienestar. La diversidad de iniciativas, que incluye capacitaciones específicas, políticas actualizadas sobre acoso laboral y desconexión, refleja un compromiso genuino con la experiencia y satisfacción de los empleados.

Si bien, la comunicación interna se gestiona a través de varios canales, como “WhatsApp”, correos y carteles, surge la oportunidad de evaluar si los mensajes están siendo comprendidos y si

los colaboradores perciben los programas como valiosos. Incorporar herramientas participativas, como encuestas o reuniones de retroalimentación, podría fortalecer la conexión entre las estrategias planteadas y las necesidades reales de los empleados. Esto ayudara a garantizar que las iniciativas sigan siendo relevantes, efectivas y alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

Bloque 3 sugerencias y mejoras.

La empresa ha logrado avances significativos en la implementación de estrategias orientadas a la retención del talento, el equilibrio entre la vida personal y profesional, y el fortalecimiento del liderazgo. Iniciativas como los programas de desconexión laboral, actividades familiares y talleres accesibles para líderes son ejemplos destacados que han contribuido a crear un ambiente laboral positivo. Sin embargo, existe la oportunidad de explorar enfoques más creativos e inclusivos, como las sesiones de co-creación, que fomentan la participación activa de los empleados. Este enfoque puede complementarse con la innovación abierta y la colaboración interdisciplinaria, lo que permitirá generar soluciones más completas y alineadas con las verdaderas necesidades del equipo. Además, la escucha activa juega un papel crucial, asegurando que las voces de los colaboradores sean tomadas en cuenta para diseñar iniciativas personalizadas que respondan a sus expectativas. Este enfoque también impulsa el empoderamiento de los empleados, dándoles la oportunidad de influir en decisiones clave que afectan su experiencia laboral y en la creación de beneficios adaptados a sus necesidades.

Por otro lado, es necesario reforzar el impacto del liderazgo mediante evaluaciones periódicas y promover una cultura de colaboración, evitando la glorificación del exceso de trabajo. El seguimiento constante de los planos de mejora, apoyado por el análisis de datos avanzados, permitirá monitorear y ajustar las iniciativas de manera continua, maximizando su efectividad y asegurando su alineación con las necesidades reales del equipo.

Bloque 4: Tendencias y mejores practicas

Se destaca un enfoque proactivo de la persona de Recursos Humanos entrevistada al investigar las mejores prácticas de empresas multinacionales, aunque también se percibe cierta resistencia al intercambio directo con otras organizaciones. Fomentar una mayor colaboración con empresas similares y participar en foros de talento humano puede enriquecer las estrategias de retención. En

cuanto al desarrollo profesional, la capacitación es vista como un factor clave en la retención, pero sería útil implementar sistemas que midan su impacto y adaptar los programas a las necesidades individuales de los empleados. Por otro lado, el liderazgo es percibido como alineado con los valores de la empresa, pero se beneficiaría de evaluaciones formales y continuas para garantizar su efectividad. En conjunto, fortalecer el enfoque colaborativo y medible en estos aspectos permitirá mejorar la retención y asegurar una alineación más sólida con los objetivos organizacionales.

- Definir planes de acción que ayuden a mejorar la retención del talento, priorizando aquellos factores identificados y que sean factibles dentro de los recursos y el marco organizacional existentes.

Después de realizar un análisis profundo sobre los factores que inciden en la retención de talento en la empresa del sector metalmecánico de Manizales, se identifican áreas clave que requieren intervención para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Entre los factores más críticos se destacan la necesidad de optimizar la comunicación interna, fortalecer el liderazgo, ofrecer más oportunidades de desarrollo profesional, implementar sistemas de reconocimiento adecuados y mejorar los beneficios no salariales, así como aumentar el sentido de pertenencia dentro de la organización. Estas áreas, que afectan directamente la rotación de personal, deben ser abordadas de manera estratégica para lograr un impacto positivo en la retención del talento.

En respuesta a estos desafíos, se han diseñado planes de acción específicos que buscan atender las necesidades identificadas, siempre alineados con los recursos disponibles y el marco organizacional existente. Cada acción está enfocada en una de las áreas clave mencionadas, lo que permitirá llevar a cabo mejoras visibles y medibles. Las acciones que se implementarán están orientadas a crear un entorno laboral más favorable, donde los empleados no solo se sientan valorados, sino que también tendrán claras oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.

Los planos de acción están distribuidos en diferentes áreas de intervención. En primer lugar, se trabajará en la mejora de la comunicación interna, asegurando que todos los empleados estén bien informados, escuchados y puedan compartir sus opiniones de manera efectiva. La implementación de estrategias de liderazgo también es fundamental para garantizar que los líderes sean capaces de gestionar el cambio, inspirar a sus equipos y proporcionar

retroalimentación constante, lo que contribuye a una mejor cohesión y desempeño laboral. Además, se fomentarán programas de desarrollo profesional y la creación de planos de carrera personalizados, de modo que cada colaborador tenga la oportunidad de avanzar en su trayectoria dentro de la empresa.

Por otro lado, se implementarán sistemas de reconocimiento que incluirán premios no monetarios, como días libres, y se mejorarán los beneficios no salariales para hacer sentir a los empleados más valorados. Estas acciones están pensadas para no solo mejorar la calidad de vida laboral de los empleados, sino también para reforzar su sentido de pertenencia a la empresa. Es importante destacar que todas estas acciones estarán alineadas con los resultados obtenidos del análisis y serán implementadas de manera progresiva, con el fin de medir su impacto y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos.

A continuación, se detallan las acciones específicas que se llevarán a cabo para mejorar la retención del talento, con los recursos necesarios, responsables, plazos y los indicadores que se utilizarán para evaluar su éxito. Cada una de estas medidas se ha diseñado con el objetivo de promover un entorno organizacional en el que los empleados se sientan motivados, comprometidos y con un futuro claro dentro de la empresa.

Tabla 1 Planes de acción para mejorar la retención del talento considerando factores prioritarios y recursos disponibles

N°	Áreas de mejora	Acciones especificas	Recursos necesarios	Responsable(s)	plazo	Indicadores de éxito
1.	Ambiente Laboral	Organizar eventos de integración para promover el sentido de pertenencia, como: • Talleres de arte, música o danza. • Actividades deportivas (torneos, caminatas). • Eventos que celebran la diversidad y las tradiciones locales (festivales, comidas típicas, etc.).	**Materiales:** Balones, conos, premios (medallas, trofeos, diplomas) agua, refrigerio. **Espacios:** parques, canchas, áreas dentro de la empresa si no es posible ir fuera. **Tiempo de los facilitadores**: Si contratas instructores o facilitadores, asegúrate de que estén disponibles. **Presupuesto:** Definir cuánto se invertirá en premios, materiales y otras necesidades	Recursos Humanos / Líderes de equipo	3 meses	• **Asistencia:** Número de empleados que participan en las actividades • **Satisfacción**: Resultados de encuestas post-evento que muestren cómo los empleados valoran la actividad. • **Integración**: Mejora en las relaciones entre equipos o departamentos, mayor interacción entre empleados después del evento.
2.	Desarrollo Profesional	Crear planes de carrera personalizados para los empleados:	**Capacitación**: Programas de formación internos o externos.	Líderes, Recursos Humanos	6 meses	• **Desarrollo de habilidades**: Los empleados mejoran en las

		• Evaluación de habilidades y competencias. • Definir metas a corto y largo plazo. • Ofrecer formación continua y proyectos de crecimiento.	**Herramientas de seguimiento**: Software para gestionar el desarrollo de los planos de carrera y seguimiento de metas. **Mentores**: Seleccionar líderes o expertos dentro de la organización que ayuden en el desarrollo del empleado.			competencias definidas en el plan de carrera. • **Satisfacción y compromiso**: Aumento en la satisfacción y el compromiso de los empleados con la empresa. • **Promoción interna**: Los empleados avanzan en sus roles según lo establecido en el plan de carrera.
3.	Reconocimiento y Recompensas	Ofrecer premios no monetarios (días libres, reconocimientos): • Definir premios como días libres, reconocimientos públicos, etc. • Establecer un proceso para solicitar estos premios.	Recursos para premios (días libres, certificados, eventos). • **Días libres**: Defina un máximo de días libres adicionales que cada empleado pueda ganar al mes o trimestre. • **Reconocimientos públicos**: Ofrecer una mención especial durante reuniones generales o en un boletín de la empresa.	Recursos Humanos / Líderes de equipo	4 meses	• **Satisfacción**: Realiza encuestas para evaluar la satisfacción de los empleados con los premios no monetarios. • **Participación**: Mide el número de empleados que participan en el programa de reconocimiento. • **Motivación**: Evalúa si los empleados muestran un mayor desempeño y compromiso después de recibir premios no monetarios.

			• **Beneficios de flexibilidad**: Brindar acceso a la opción de teletrabajo o modificar horarios como premio. • **Acceso a eventos exclusivos**: Proporcionar entradas a eventos, como seminarios, conciertos o actividades de la empresa, para el ganador.			
4.	Beneficios No Salariales	Explorar alianzas con empresas locales para beneficios: • Identificar posibles socios. • Negociar condiciones de beneficios. • Implementar un sistema de acceso a estos beneficios.	**Investigación de Proveedores**: Busca empresas locales que estén dispuestas a ofrecer beneficios a través de alianzas. Las pequeñas empresas locales, gimnasios, tiendas de productos saludables y escuelas suelen ser buenos puntos de partida. **Plataforma de Gestión de Beneficios**: Si	Recursos Humanos / Bienestar Corporativo	**6 meses**	• **Participación**: Porcentaje de empleados que utilizan los beneficios ofrecidos a través de las alianzas. • **Satisfacción** : Medir la satisfacción de los empleados con los beneficios no • **Retención** : Evaluar si la implementación de estos beneficios ha tenido un impacto positivo en la jubilación

			tienes una plataforma digital para gestionar beneficios (intranet, aplicación móvil), sería ideal que esta se usara para promocionar las alianzas y permitir a los empleados acceder fácilmente a ellos. **Comunicación Interna**: Asegúrate de que todos los empleados conozcan las oportunidades disponibles a través de boletines, carteles en las instalaciones y reuniones informativas.			
5.	Comunicación interna	Implementar una plataforma de comunicación centralizada (intranet o app). Enviar boletines informativos mensuales. Realizar reuniones de equipo semanales.	• Software, licencias, personal técnico para implementación, presupuesto para capacitación. • Herramientas de correo masivo o software de intranet,	Departamento de TI y Comunicación Interna. Equipo de Comunicación Interna.	3 Meses	• **Herramienta:** Llevar un registro en la plataforma para conocer cuántos empleados la utilizan • **Tasa de Apertura o Participación** en las plataformas. • **Número de Reuniones Realizadas** Un registro

		Implementar encuestas trimestrales para retroalimentación. Crea un buzón de sugerencias (físico y digital).	tiempo del equipo de comunicación. • Espacios físicos o herramientas de videoconferencia, tiempo de los líderes de equipo. • Herramientas como Google Forms o SurveyMonkey, personales para analizar resultados. • Materiales para buzón físico, acceso a plataforma digital, personal para gestionar sugerencias.	Líderes de equipo. Recursos Humanos.		puede ser en Excel o un software de planificación de las reuniones programadas versus realizadas. • **Tasa de Respuesta en Encuestas** Herramientas gratuitas como Google Forms o SurveyMonkey proporcionan el número de respuestas recibidas. • **Cantidad de sugerencias recibidas**: Registró manual o digital de las sugerencias recibidas en buzones físicos o digitales.
6.	Liderazgo y Gestión del Cambio	Implementar programas de formación en liderazgo y gestión del cambio. Realizar evaluaciones 360° para medir habilidades de liderazgo. Implementar talleres para fortalecer habilidades emocionales en líderes.	Presupuesto para capacitaciones, facilitadores expertos, materiales didácticos. Herramientas de evaluación (software o formatos), tiempo para análisis.	Departamento de Recursos Humanos.	3 meses	**Numero de líderes capacitados:** se deberá tener en cuenta el total de líderes capacitados sobre el 100% de ellos. Porcentaje de evaluaciones completadas **Encuesta:** se realizaran encuestas pre y post de la

			Facilitadores, materiales (proyector, presentaciones, hojas, etc.) Presupuesto.			implementación de los talleres, para evaluar el conocimiento y la satisfacción con el mismo.

Fuente: Elaboración propia

8. DISCUSIÓN

El presente estudio de caso sobre la retención del talento humano en una empresa del sector industrial de Manizales confirma la relevancia de factores como el ambiente laboral, el desarrollo profesional, el reconocimiento y recompensas, los beneficios no salariales, la comunicación interna y el liderazgo en la permanencia de los empleados en la organización. Estos hallazgos concuerdan con estudios previos, como los de Chiavenato (2019) y Robbins y Judge (2020), quienes sostienen que la retención del talento está directamente influenciada por la satisfacción laboral, el liderazgo efectivo y las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.

Uno de los principales hallazgos del estudio de caso es la relación entre el ambiente laboral y la permanencia de los empleados. Según Herzberg (1959), los factores higiénicos, como el clima organizacional y las relaciones interpersonales, influyen en la satisfacción laboral. En el estudio, los empleados manifestaron que la falta de actividades de integración y un ambiente de trabajo poco colaborativo generaban insatisfacción y desmotivación. La implementación de eventos de integración, tal como lo proponen autores como Robbins y Judge (2020), permitiría fortalecer el sentido de pertenencia y mejorar la dinámica laboral.

El desarrollo profesional también se identificó como un factor clave en la retención del talento. Chiavenato (2019) enfatiza que la capacitación y el diseño de planes de carrera aumentan el compromiso del empleado con la organización. En el presente estudio, los trabajadores señalaron la falta de oportunidades de crecimiento como una razón para considerar abandonar la empresa. Al respecto, la implementación de programas de capacitación y el establecimiento de planes de carrera personalizados contribuirían a una mayor motivación y retención del personal, en línea con lo postulado por Deci y Ryan (1985) en su Teoría de la Autodeterminación.

En cuanto al reconocimiento y recompensas, Maslow (1943) destaca la importancia del reconocimiento como una necesidad psicológica fundamental. Los empleados del estudio indicaron que la falta de incentivos y reconocimientos afectaba su motivación y compromiso con la organización. Implementar sistemas de reconocimiento no monetario, como días libres y

menciones especiales, podría incrementar la satisfacción laboral y mejorar la retención del talento, como lo sugiere Armstrong (2021) en sus estudios sobre gestión del talento humano.

Otro aspecto relevante es la importancia de los beneficios no salariales. De acuerdo con Werther y Davis (2018), los beneficios adicionales, como descuentos en establecimientos, acceso a gimnasios y programas de bienestar, contribuyen a la satisfacción y permanencia de los empleados. En la empresa analizada, la falta de estos incentivos fue mencionada como una deficiencia. La implementación de alianzas con empresas locales podría ser una solución viable para mejorar la percepción de los empleados sobre su paquete de compensaciones.

La comunicación interna también juega un papel crucial en la retención del talento. De acuerdo con Robbins y Judge (2020), una comunicación organizacional efectiva fortalece la relación entre los empleados y la dirección, promoviendo un sentido de pertenencia y reduciendo la incertidumbre. En este estudio, la falta de canales adecuados de comunicación fue identificada como una debilidad. La implementación de una plataforma de comunicación interna y encuestas de retroalimentación podría mejorar la percepción de transparencia y participación en la empresa.

Finalmente, el liderazgo y la gestión del cambio emergieron como factores determinantes en la retención del talento. Bass (1990) argumenta que un liderazgo transformacional motiva y retiene a los empleados al generar un compromiso emocional con la organización. En el estudio, se evidenció que la falta de capacitación en liderazgo debilitaba la relación entre supervisores y empleados, impactando negativamente la retención. La implementación de programas de formación en liderazgo y evaluaciones 360° permitiría fortalecer las habilidades de los líderes y mejorar la relación con sus equipos.

En síntesis, los resultados de este estudio coinciden con teorías y estudios previos sobre la retención del talento humano. La aplicación de estrategias enfocadas en mejorar el ambiente laboral, el desarrollo profesional, el reconocimiento, los beneficios no salariales, la comunicación interna y el liderazgo podría generar un impacto positivo en la retención de empleados dentro de la empresa analizada. Estos hallazgos proporcionan una base para futuras intervenciones y estudios en el ámbito de la gestión del talento humano en el sector industrial.

9. CONCLUSIONES

El análisis de la retención de talentos en la industria metalmecánica de Manizales reveló desafíos cruciales junto con oportunidades que enfrenta la organización. Las condiciones que resultan desfavorables junto con la falta de oportunidades para avanzar en la carrera constituyen los dos factores principales que impulsan la rotación de personal. Los elementos clave que la mayoría de los encuestados marcaron como importantes resaltan la necesidad de mejorar la cultura organizacional junto con avances profesionales claros en el marco de la empresa. Los programas de retención actuales fueron vistos como "ordinarios" por casi el cincuenta por ciento del personal, lo que demuestra su incapacidad general para influir tanto en las experiencias laborales como en el compromiso organizacional.

El reconocimiento en el lugar de trabajo y la comunicación interna demostraron ser desafíos organizacionales esenciales que exigían medidas correctivas inmediatas. Los empleados sienten que los sistemas de recompensa y las políticas de reconocimiento actuales son inadecuados, lo que afecta negativamente a sus niveles de motivación y espíritu de equipo. Un porcentaje debatido de participantes (27%) expresó ambivalencia acerca de los efectos positivos liderados por sus jefes mostrando la necesidad de fortalecer la forma de liderar a nivel organizativo.

El estudio descubrió que las restricciones salariales crean un problema sistémico duradero que dificulta que la organización iguale los niveles de compensación con los de sus competidores regionales. La investigación descubrió opciones de implementación de beneficios no salariales y estrategias de bienestar, así como enfoques de comunicación mejorados que pueden superar estas desventajas e impulsar el compromiso de los empleados a largo plazo.

10. RECOMENDACIONES

Para enfrentar estos desafíos y mejorar la retención del talento humano, es recomendable adoptar un enfoque integral que abarque diversas dimensiones de la experiencia laboral.

En primer lugar, es fundamental crear e implementar planes de carrera personalizados que permitan a los empleados visualizar sus trayectorias de crecimiento dentro de la organización. Estos planes deben incluir evaluaciones periódicas de habilidades, programas de capacitación **y** oportunidades concretas de promoción interna. Esto no solo fortalecerá el desarrollo profesional, sino que también aumentará la percepción de compromiso organizacional entre los colaboradores.

Además, es necesario establecer sistemas de efectivo de reconocimiento laboral**.** Esto podría incluir la introducción de recompensas no monetarias, como días libres adicionales, flexibilidad en horarios o acceso a eventos especiales. También se recomienda explorar alianzas estratégicas con empresas locales para ofrecer beneficios adicionales, como descuentos en servicios y productos, que complementen los salarios actuales.

Al mismo tiempo, es crucial mejorar la comunicación interna mediante la creación de plataformas digitales centralizadas y el uso de herramientas de retroalimentación periódica, como encuestas y reuniones regulares. Estas acciones permitirán alinear las estrategias organizacionales con las expectativas y necesidades de los empleados.

Otro aspecto clave es el fortalecimiento del liderazgo. Para ello, se recomienda implementar programas de formación en liderazgo transformacional, acompañados de evaluaciones periódicas que ofrecerán retroalimentación a los líderes y les permitirá mejorar sus habilidades. Asimismo, fomentar un ambiente laboral positivo e inclusivo es esencial, lo cual puede lograrse a través de actividades de integración, espacios de trabajo seguros y políticas que promuevan el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Para garantizar el éxito de estas iniciativas, es importante implementar métricas claras que permitan monitorear su impacto. Se recomienda aplicar estas acciones de manera progresiva y alineada con los recursos disponibles, evaluando periódicamente su efectividad y realizando ajustes según sea necesario.

Finalmente, se sugiere presentar los resultados del estudio y el plan de acción a la empresa mediante un informe ejecutivo y una reunión con la alta dirección y líderes de equipo. Esto

permitirá validar la viabilidad de las estrategias, generar compromiso en su implementación y facilitar la asignación de recursos. Además, un seguimiento continuo garantizará la sostenibilidad de las mejoras a largo plazo, permitiendo evidenciar que estas acciones están generando los resultados esperados para los empleados y la organización.

Bibliografía

Armijos Mayon, F. B., Bermudez Burgos, A. I., & Mora Sanchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Scielo*, 163-170.

Armstrong, M. (2017). *Manual de prácticas de gestión de recursos humanos.* Londres: KoganPage.

Barragan, J., Castillo, P. V., & Guerra , P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. . *Innovaciones de Negocios*, 33-43.

Bassi, L., & Van Buren, M. (1999). Capacitación y desarrollo. *Institute of Education Sciencies*, 23-33.

Bedoya Gómez, M. A. (2017). Factores influyentes en el bienestar de los individuos en un contexto laboral. *Electrónica Psyconex, 8(12), 1–9.*

Bedoya Gomez, M. A., Posada Izasa, D., Quintero Guitierrez, M. C., & Zea Quintero, J. D. (2016). Factores Influyentes en el Bienestar de lo Individuos en un Contexto Laboral. *Revista Psyconex*, 245-437.

Browell, S. (2000). *Retenga con exito a sus empleados en una semana.* Barcelona: Ediciones Gestion 2000.

Budhiraja, S., & Malhotra, M. (2013). Estilo de liderazgo y eficacia organizacional en la industria bancaria y de TI de la India. *Revista India de Relaciones Industriales*, 270-285.

Caldera Gonzales, D. d., Arredondo Hidalgo, M. G., & Zarate Negrete, L. E. (2019). Rotación del Personal en la Industria Hotelera en el Estado de Guanajuato, Mexico. *Redalyc*, 615-629.

Candela Rodriguez, M. (2016). Equilibrio Trabajo Vida, Proceso de Transformación hacia una Organización Familiarmente Responsable . *Ciencias Administrativas Revista Digital FCE - UNLP*, 33-41.

Chiavenato , I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* Colombia: Nomos S.A.

Constitución Politica de Colombia . (04 de Julio de 1991). *Constitución Politica de Colombia*. Obtenido de Articulo 25: https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-25

DANE. (sf de sf de 2024). *Departamento Administrativo Nacional de Estadistica*. Obtenido de Mercado Laboral: https://www.dane.gov.co/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo

Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos.* Mexico: Pearson Educación.

Drucker, P. (1954). The Practice of Management.

Garcia Correa, D. A., Londoño Bolivar, C., & Ortiz Perez, L. (2017). Factores Internos y Externos que Inciden en la Motivación Laboral. *Revista Electronia Psyconex*, 1-9.

Giraldo Gallego, C., & Naranjo Herrera, C. G. (2021). El capital humano de la empresa: una propuesta de medición. *Scielo*, 70-89.

Gonzales Miranda, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45-72.

Gonzales Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Universidad EAFIT, vol. 45, núm. 156*.

Horwitz, F., Heng Teng, C., & Ahmed Quazi, H. (2006). ¿Buscadores, guardianes? Atraer, motivar y retener trabajadores del conocimiento. *Human Resource Magement Journal*, 23-44.

Huaraca Carhuariera, C. G., De la Cruz Salazar, M. J., Valdez Duran, J., Li Parra, L., & Melgarejo Cabello, N. M. (2023). Estrategias de retención del talento en un contexto internacional. *Ciencia Latina Revista Cientifica Multidisciplinar*, 5565-5597.

Martinez Vargas, J. A., & Rivera Porras, D. (2019). Factores que influyen en el bienestar de las personas dentro de su contexto laboral. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 77-81.

Montoya Agudela, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El Recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestion de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Redalyc*, 1-20.

Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuaderno Latinoamericanos de Administración*, 28-43.

Porter, M., Bueno Campos, E., Merino Moreno, C., & Salmador Sanchez, M. (2010). *Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior.* España: Ediciones Piramide.

Sanchez Enriquez, J., & Calderon Calderon, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria . *Redalyc*, 54-82.

Sanchez Murillo, A. (2006). PETER DRUCKER, Innovador Maestro de la Administración de Empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* , 69-89.

Ulrich, D. (2005). La Propuesta de Valor de Recursos Humanos: La Próxima Agenda de RR.HH. *Harvard Business School Press*, 60.

Zaballa Gomariz, P. E., Assafiri Ojeda, Y. E., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Scielo*, 29-41.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta sobre Retención de Talento en la Empresa

A continuación se presenta la encuesta realizada a los trabajadores, con el objetivo de recopilar información sobre las razones de retiro, la percepción de los programas de retención actuales, y las sugerencias para mejorar la retención de talento en la empresa.

Bloque 1: Razones de Retiro

1. ¿Cuál considera que sería la razón principal para abandonar la empresa?

   ☐ Falta de oportunidades de crecimiento

   ☐ Ambiente laboral desfavorable

   ☐ Salario o beneficios insuficientes

   ☐ Desequilibrio entre vida personal y trabajo

   ☐ Otros: _____

2. ¿Qué factores considerarían que mejorarían su intención de permanecer en la empresa?

   ☐ Mejoras salariales

   ☐ Oportunidades de desarrollo profesional

   - ☐ Programas de bienestar y salud mental
   - ☐ Mayor reconocimiento de logros
   - ☐ Otros: _____

Bloque 2: Percepción de los Programas de Retención Actuales

3. ¿Cómo calificarían los programas actuales de retención de talento en la empresa?

☐ Muy bueno

☐ Buenos

☐ Habituales

☐ Insuficientes

☐ Desconozco los programas actuales

4. ¿Qué programas o beneficios consideran que son insuficientes o podrían mejorar?

5. ¿Los programas o beneficios que tiene la empresa incluyen a su núcleo familiar satisfaciendo las condiciones emocionales?

Bloque 3: Sugerencias para Fortalecer la Retención

6. ¿Qué iniciativas le gustaría que la empresa implementara para mejorar la retención de talento?

7. ¿Considera que un plan de desarrollo personalizado contribuiría a su permanencia en la empresa?

☐ Sí

☐ No

☐ No estoy seguro/a

8. ¿consideran que el liderazgo de sus jefes inmediatos contribuye al crecimiento personal y laboral de cada uno de ustedes?

☐ Sí

☐ No

☐ No estoy seguro/a

Anexo 2 Entrevista a Talento Humano sobre Retención de Talento

A continuación, se presenta la entrevista realizada a un miembro del equipo de Talento Humano, con el objetivo de recopilar información sobre las estrategias, desafíos y percepciones sobre la retención de talento en la empresa.

Bloque 1: Percepción sobre Retención de Talento en la Empresa

1. ¿Cuáles consideran que son las principales razones por las que los empleados deciden dejar la empresa?

_____

_____

2. **¿Qué estrategias de retención han funcionado mejor hasta ahora en la empresa? ¿Podría dar ejemplos específicos?**

3. ¿Qué desafíos enfrenta el equipo de talento humano para mejorar la retención de talento?

Bloque 2: Evaluación de Programas Actuales

1. ¿Podrías describir los programas o políticas actuales de retención de talento? ¿Cómo evalúan su efectividad?

2. ¿Considera que los empleados conocen bien los programas de retención? ¿Qué podría hacerse para mejorar la comunicación sobre estos?

3. ¿Existen beneficios o programas específicos que, en su opinión, deberían revisarse o actualizarse para que sean más atractivos?

Bloque 3: Sugerencias y Mejoras

1. ¿Qué nuevas iniciativas o programas creen que podrían implementarse para reducir la rotación de personal?

2. Desde su perspectiva, ¿cómo podría la empresa mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal para fortalecer la retención?

3. ¿Qué papel considera que debería tener el liderazgo de la empresa en la retención de talento?

Bloque 4: Tendencias y Mejores Prácticas

1. ¿Conoce alguna práctica de retención en otras empresas que cree que podría aplicarse aquí?

2. ¿Cómo ven el impacto de factores como el desarrollo profesional o la motivación en la retención?