



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**“DISEÑO DE UN PLAN PARA REDUCIR LA ROTACIÓN LABORAL
DEL PERSONAL OPERATIVO DE UNA EMPRESA ACUÍCOLA DE
LA PROVINCIA DE GUAYAS”**

Previo la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

CANGO GONZALEZ JIMMY MANUEL

HIDALGO ORDEÑANA MARJORIE BEATRIZ

Guayaquil – Ecuador

2025

AGRADECIMIENTO

Agradezco a quienes han sido guía y sostén a lo largo de este camino. A los líderes de mi entorno laboral, por su confianza, ejemplo y apoyo constante, que marcaron profundamente mi desarrollo profesional y personal. A mis compañeros de trabajo, por compartir con generosidad sus conocimientos y por demostrar, cada día, su calidad humana y profesional.

A los docentes que formaron parte de este proceso, por su generosa entrega y la sabiduría compartida, que inspiró mi crecimiento académico. Y a mis compañeros de tesis (Wendy, Fernando, Ericka, y Marjorie) por su mentoría, trabajo en equipo y el valor de recorrer juntos esta etapa. Este logro también les pertenece.

(Jimmy Cango)

A mi familia, mi mayor fortaleza y motivación, gracias por su amor y apoyo incondicional.

Su ejemplo de entrega y su compañía constante me impulsaron a seguir adelante.

Este logro también les pertenece, por estar siempre a mi lado.

Con profundo cariño y gratitud, gracias por creer en mí.

(Marjorie Hidalgo)

DEDICATORIA

A Dios, por su infinita misericordia, por guiarme con fortaleza y permitir que este logro sea una realidad.

A mi madre, por su amor incondicional, su ejemplo de vida y la fuerza con la que me enseñó a superar cada adversidad. Este logro también te pertenece.

A mis hermanos, por su apoyo constante, por ser mi refugio en los momentos difíciles y por recordarme, en cada palabra, lo orgullosos que están de mí.

(Jimmy Congo)

A Dios, por su provisión constante y por darme la fortaleza para culminar con éxito este bendecido camino.

Mi más profundo reconocimiento a mi familia, en especial a mi hija.

Su amor, paciencia y palabras de aliento fueron mi ancla en los momentos más desafiantes.

Gracias por caminar a mi lado y ser parte esencial de este logro.

(Marjorie Hidalgo)

COMITÉ DE EVALUACIÓN

Arturo Muñoz Pasquel

Tutor del Proyecto

Holger Barriga Medina

Evaluador 1

María Claudia Marquez Pinargote

Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

Nosotros, Cango Gonzalez Jimmy Manuel e Hidalgo Ordeñana Marjorie Beatriz, acordamos y reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá a los autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales, se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor de los autores. Los estudiantes deberán procurar, en cualquier caso, de cesión de sus derechos patrimoniales, incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerá de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique a los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 18 de septiembre del 2025.

Autor 1

Autor 2

ÍNDICE GENERAL

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes del estudio.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.3. Justificación	3
1.4. Objetivos	5
1.4.1. Objetivo general	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	5
1.5. Alcance del estudio.....	5
1.6. Datos de la empresa	6
1.6.1. Misión.....	6
1.6.2. Visión.....	6
1.6.3. Valores Corporativos.....	6
1.6.4. Objetivos Estratégicos	7
1.6.5. FODA - Empresa Acuícola.....	9
2. CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	11
2.1. Estado del arte.....	11
2.2. Optimización del talento humano	13
2.3. Importancia de la gestión del talento humano	14
2.4. Rotación de personal.....	16
2.5. Efectos de la rotación de personal	17
2.6. Desventajas de la rotación de personal	19
2.7. Indicadores para medir la rotación de personal	20
2.8. Planes de acción para reducir la rotación de personal	21
2.9. Selección onboarding.....	23
2.10. Reclutamiento y selección de talento humano	25
2.11. La rotación de personal y el reclutamiento del talento humano.....	27
2.12. Teoría de las necesidades humanas de Maslow y la motivación	29
2.13. Teoría de la motivación laboral.....	30
2.14. Rotación de personal y su relación con factores clave.....	33
2.14.1. Rotación y desempeño organizacional	34
2.14.2. Rotación y Cultura Organizacional	37

2.14.3. Rotación y clima laboral.....	39
2.14.4. Rotación y satisfacción laboral.....	40
3. CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	42
3.1. Enfoque de la investigación.....	42
3.2. Diseño de la investigación.....	42
3.3. Población y muestra.....	42
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	44
3.5. Procedimiento de análisis de datos.....	45
4. CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	46
4.1. Análisis de encuestas.....	46
4.2. Análisis de entrevista de salida.....	62
4.3. Análisis de entrevista a expertos.....	65
4.4. Discusión de resultados.....	68
5. CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	72
5.1. Metodología.....	72
5.2. Enfoque.....	73
5.3. Líneas de acción.....	73
5.4. Alcance.....	74
5.5. Reclutamiento, selección y onboarding del personal operativo en la empresa acuícola.....	74
5.5.1. Fase 1: Reclutamiento.....	75
5.5.2. Fase 2: Selección.....	76
5.5.3. Fase 3: Onboarding.....	78
5.5.4. Políticas de onboarding.....	79
5.6. Propuesta para reducir la rotación de personal operativo.....	80
5.6.1. Programa de intervención (plazo: 12 meses).....	82
5.6.2. Indicadores de evaluación.....	83
5.6.3. Proyección de mejora a corto y mediano plazo.....	84
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
5.1. Conclusiones.....	85
5.2. Recomendaciones.....	86
5.3. Implicaciones futuras.....	86
Bibliografía.....	88
ANEXOS.....	96

RESUMEN

La rotación laboral es un fenómeno que impacta significativamente en la productividad, la estabilidad operativa y el clima organizacional, especialmente en sectores productivos como el camaronero. La empresa acuícola objeto de estudio, ubicada en la provincia del Guayas, presenta una tasa de rotación del 35 % en su personal operativo, lo que genera costos elevados, pérdida de experiencia y disminución de la calidad del producto. Ante esta problemática, se plantea como objetivo general diseñar un plan para reducir la rotación del personal operativo en la empresa acuícola, optimizando los procesos de gestión del talento humano y fortaleciendo el clima laboral. Se aplicó un enfoque mixto con encuestas estructuradas a una muestra de 254 colaboradores operativos seleccionados mediante muestreo aleatorio simple, y entrevistas semiestructuradas a seis expertos en áreas directivas y de gestión de talento humano. Los hallazgos evidencian que las principales causas de rotación se relacionan con remuneración no competitiva, ausencia de planes de carrera, clima laboral adverso y liderazgo autoritario. Los beneficios vigentes carecen de enfoque estratégico en retención y la capacitación no está alineada con la proyección profesional. El liderazgo y las condiciones laborales son factores determinantes en la permanencia. Las sugerencias convergen en implementar planes de incentivos, fortalecer el liderazgo participativo y establecer itinerarios formativos claros. En conclusión, la reducción de la rotación laboral requiere un plan integral que incluya mejoras en la compensación, políticas de desarrollo profesional, fortalecimiento del clima organizacional y programas de liderazgo.

Palabras clave: Rotación laboral, gestión del talento humano, clima organizacional, satisfacción laboral, retención de personal.

ABSTRACT

Employee turnover is a phenomenon that significantly affects productivity, operational stability, and organizational climate, particularly in productive sectors such as shrimp farming. The case study aquaculture company, located in Guayas Province, reports a turnover rate of 35% among operational staff, resulting in elevated costs, loss of expertise, and reduced product quality. The general objective of this research is to design a plan to reduce turnover among operational personnel by optimizing human resource management processes and strengthening the organizational climate. A mixed-method approach was applied, combining structured surveys administered to a sample of 254 operational employees selected through simple random sampling, with semi-structured interviews conducted with six experts in management and human resource areas. The findings indicate that the main drivers of turnover are non-competitive compensation, absence of career development plans, unfavorable work climate, and autocratic leadership styles. Current benefits lack a strategic focus on retention, while training programs are not aligned with long-term professional development. Leadership practices and working conditions emerged as critical factors in employee retention. Recommendations emphasize the implementation of incentive schemes, promotion of participatory leadership, and the establishment of structured training and career development pathways. In conclusion, reducing employee turnover requires a comprehensive plan that addresses compensation strategies, professional growth policies, organizational climate, and leadership development programs.

Keywords: Employee turnover, human resource management, organizational climate, job satisfaction, staff retention.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1 Costo de perder un empleado.....	3
Figura 2 Aspectos a priorizar con la gestión del talento humano.....	15
Figura 3 Estrategias para reducir la rotación de empleados.....	22
Figura 4 Fuentes de reclutamiento	25
Figura 5 Técnicas de reclutamiento, selección y retención de personal.....	28
Figura 6 Teorías sobre la rotación y desempeño organizacional	36
Figura 7 Crecimiento y desarrollo personal – Rotación de personal.....	47
Figura 8 Condiciones laborales y clima de trabajo – Rotación de personal.....	49
Figura 9 Liderazgo y relación con la jefatura – Rotación de personal.....	50
Figura 10 Relaciones interpersonales y clima organizacional – Rotación de personal	51
Figura 11 Recursos y beneficios laborales – Rotación de personal	52
Figura 12 Recursos y beneficios sociales – Rotación de personal	53
Figura 13 Selección de personal – Gestión de talento humano.....	55
Figura 14 Colocación – Gestión de talento humano	57
Figura 15 Motivación laboral – Gestión de talento humano	58
Figura 16 Desarrollo del talento humano – Gestión de talento humano	59
Figura 17 Clima laboral – Gestión de talento humano.....	60
Figura 18 Supervisión – Gestión de talento humano.....	61
Figura 19 Flujograma del proceso de reclutamiento, selección y onboarding	75
Figura 20 Flujograma de la propuesta - Reducción de rotación de personal operativo / Industria acuícola - Guayas	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 5 efectos de la rotación laboral	18
Tabla 2. Indicadores para medir la rotación de personal	21
Tabla 3. Teorías de la motivación laboral	32
Tabla 4. Matriz de relación por factor incidente en la rotación de personal	34
Tabla 5. Estadística descriptiva – Rotación de personal.....	47
Tabla 6. Estadística descriptiva – Gestión de talento humano	55
Tabla 7. Matriz de entrevista de salida – Empresa acuícola.....	63
Tabla 8. Matriz de entrevista a expertos – Empresa acuícola.....	66
Tabla 9. Proceso de reclutamiento – Empresa acuícola	76
Tabla 10. Proceso de selección – Empresa acuícola.....	77
Tabla 11. Proceso de onboarding – Empresa acuícola	78
Tabla 12. Marco de articulación teórica – Empresa acuícola.....	80
Tabla 13. Cronograma de implementación (12 meses)	82
Tabla 14. Indicadores de evaluación – Rotación de personal.....	83
Tabla 15. Proyección de impacto (12–24 meses)	84

ABREVIATURAS

RR.HH. – Recursos Humanos

KPI – Key Performance Indicator (Indicador Clave de Desempeño)

BRC – British Retail Consortium

BASC – Business Alliance for Secure Commerce

ASC – Aquaculture Stewardship Council

BPM – Buenas Prácticas de Manufactura

FSSC – Food Safety System Certification

RSE – Responsabilidad Social Empresarial

EE.UU. – Estados Unidos

FAO – Food and Agriculture Organization (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura)

ISO – International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización)

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales)

NOM – Norma Oficial Mexicana

ONU – Organización de las Naciones Unidas

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes del estudio

La rotación de personal hace referencia a la acción de trasladar o mover a los trabajadores de una posición a otra dentro de una entidad. De acuerdo con Belduma et al. (2023) esto puede realizarse con la finalidad de incorporar nuevo personal, proporcionar a los trabajadores hechos o experiencias y competencias nuevas, balancear la asignación de tareas o capacitarlos para una expectante ascensión. La rotación de personal tiende a ser horizontal; usualmente, un trabajador es cambiado y trasladado a una posición dentro del mismo departamento, o vertical, cuando el colaborador es trasladado a una posición de mayor carga laboral o responsabilidad.

La estrategia a plantear puede resultar beneficiosa para la organización y los trabajadores, si se implementa de forma organizada y balanceada. No obstante, también puede ser dañino para la productividad y el rendimiento laboral. Ecuador, a nivel internacional, se caracteriza por poseer una excelente calidad en la producción de camarón, lo cual se debe a diversos factores como la evolución del sector, la sistematización de la industria acuícola y las condiciones climáticas favorables para la crianza.

En este sentido, Sánchez (2021) expresa que el sector camaronero constituye una de las actividades productivas más importantes en el Ecuador, generando alrededor de 180.000 puestos de trabajo.

La alta rotación de empleados genera costos adicionales, afecta la productividad y debilita el clima organizacional; por esta razón, el presente estudio tiene como objetivo diseñar un plan que permita reducir la rotación laboral del personal operativo, mediante el análisis de las causas subyacentes y la implementación de soluciones orientadas a mejorar la retención del talento humano. Este enfoque busca no solo optimizar los recursos de la empresa, sino también promover un ambiente de trabajo más estable y satisfactorio para los empleados.

1.2. Planteamiento del problema

La conservación y respeto de los derechos del empleado es un aspecto fundamental de la gestión de RR.HH. que afecta significativamente al éxito de la organización. Las altas tasas de rotación pueden generar mayores costos e interrumpir los flujos de trabajo.

En la actualidad, la empresa acuícola posee un departamento de recursos humanos que se enfoca en temáticas salariales, de entrenamiento y de incentivos laborales; sin embargo, a pesar de todo, la empresa muestra un 35% de rotación laboral en los últimos 3 años, lo cual puede mitigarse con un plan efectivo de reclutamiento y selección de personal que permita generar políticas internas para incentivar una mejora en el clima laboral y reducir así el alto porcentaje de rotación que presenta. Cabe recalcar que en este indicador intervienen dos tipos de rotación: la rotación voluntaria y no voluntaria, destacándose la rotación voluntaria con un 18%.

La finalización de los contratos laborales se da normalmente por tres causales, que son: (a) enfermedad, (b) problemas familiares y (c) por el ingreso familiar insuficiente. Cada finiquito laboral para la empresa representa considerables pérdidas económicas, debido a que su capacidad instalada no trabaja al 100% por la falta de personal, lo cual afecta la eficiencia y sostenibilidad productiva de la empresa.

Además de este impacto, la rotación alta de personal implica que la empresa, para el reclutamiento de nuevos colaboradores, tendrá que invertir más tiempo y recursos, tanto humanos como físicos, tecnológicos y financieros.

La ausencia de políticas claras y estandarizadas ha dificultado la creación de un entorno laboral favorable que incentive la permanencia de los empleados. En definitiva, la carencia de un plan específico para la reducción de la rotación laboral, sumado a la inexistencia de un manual de procedimientos robusto, ha llevado a que la empresa enfrente constantes interrupciones en su capacidad productiva y altos costos asociados a la capacitación y reemplazo de personal.

En este contexto, resulta imperativa la elaboración de un plan que permita abordar esta problemática desde un enfoque integral, implementando mejoras en el clima laboral y optimizando los procesos internos para la retención del talento humano.

Figura 1

Costo de perder un empleado



Nota. La figura 1 detalla los aspectos que se ven afectados por la renuncia de un trabajador. Tomado de Espinoza (2018).

1.3. Justificación

La alta rotación laboral es uno de los principales retos para empresas de sectores productivos como el camaronero, donde la estabilidad de los empleados es esencial para mantener la eficiencia en las operaciones. La empresa acuícola ubicada en la provincia del Guayas genera alrededor de 750 empleos directos, enfrenta una rotación del 35% en su personal operativo, generando no solo costos significativos, sino comprometiendo la calidad del bien/producto y la continuidad en los procesos productivos.

En este contexto, la carencia de un plan enfocado en la retención para reducir la rotación de talento humano pone en riesgo la competitividad y sostenibilidad de la empresa. Por ende, desarrollar un plan innovador para reducir la rotación laboral permitiría a la empresa acuícola afrontar el problema desde un enfoque moderno que no

solo considere la reducción de costos, sino también la creación de un entorno organizacional más favorable. Este plan estará alineado con las mejores prácticas internacionales, incluyendo incentivos económicos y no económicos, el desarrollo de programas de bienestar integral para los empleados y la promoción de un ambiente laboral que fomente el crecimiento profesional y personal.

La propuesta del plan también resulta crucial, ya que dota a la empresa de una guía clara y estructurada para la gestión del talento humano. Este plan estima cubrir aspectos clave como la contratación, inducción, formación continua, evaluación de desempeño y retención del personal. Además, la innovación podría estar presente en la digitalización de procesos de RR.HH., utilizando KPI's que permitan realizar un seguimiento constante del clima organizacional y de la satisfacción de los empleados, a fin de anticipar posibles problemas y abordarlos de manera proactiva.

La innovación también puede venir en la forma de programas de incentivos personalizados, donde se reconozcan las necesidades individuales de los empleados, permitiendo que los beneficios no solo sean económicos, sino también orientados a mejorar la calidad de vida, como horarios flexibles, programas de bienestar familiar o la formación en habilidades transversales que incrementen sus oportunidades de crecimiento.

Con este enfoque integral, no solo se busca reducir los altos índices de rotación, sino que se pretende generar una cultura organizacional en la que los trabajadores se consideran valorados y lo suficientemente motivados para desarrollarse dentro de la empresa. Esto no solo incrementará la productividad y reducirá los costos de rotación, sino que también permitirá a la empresa acuícola posicionarse como una empresa innovadora en la gestión de talento humano, mejorando su reputación en el sector camaronero y en el mercado laboral en general.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Diseñar un plan para la reducción de la rotación del personal operativo que labora en la empresa acuícola.

1.4.2. Objetivos específicos

- 1) Analizar las principales causas y el impacto que genera la alta rotación laboral del personal operativo en la productividad de la empresa acuícola.
- 2) Estructurar integralmente los procesos de reclutamiento, selección y onboarding del personal operativo en la empresa acuícola.
- 3) Desarrollar una propuesta para reducir la rotación laboral del personal operativo alienado con los estudios de satisfacción laboral.

1.5. Alcance del estudio

Con base en los resultados del diagnóstico y la evaluación del clima laboral, se diseñará un plan enfocado en la retención del talento humano. Este plan incluirá mejoras en las políticas de reclutamiento y selección, programas de incentivos, capacitación, bienestar laboral y desarrollo profesional.

El estudio evaluará el impacto esperado de la implementación del plan de reducción de rotación laboral en términos de mejora en la productividad, reducción de costos asociados a la rotación y fortalecimiento del clima organizacional. Se analizará también la viabilidad financiera y operativa de las propuestas, asegurando que sean sostenibles a largo plazo.

El estudio no solo busca reducir la rotación laboral, sino también promover un entorno laboral más estable, productivo y motivador para los empleados, contribuyendo al crecimiento y competitividad de la empresa en el sector camaronero.

1.6. Datos de la empresa

La empresa acuícola opera en este sector desde el año 2017 y su inicio se dio como un emprendimiento familiar que empezó con la siembra de larvas de camarón en piscinas alquiladas y, con el paso del tiempo, estas operaciones se empezaron a realizar en piscinas y terrenos propios. La empresa desde entonces ha generado una significativa cantidad de empleos, contribuyendo al desarrollo y sostenibilidad económica del país. Las operaciones de la empresa se desarrollan en las ciudades de Durán y Yaguachi de la provincia del Guayas, con una necesidad de aproximadamente 750 trabajadores para la fuerza laboral.

A pesar de contar con valores y estrategias enfocadas a mejorar su proceso operacional organizacional. La rotación laboral se ha conformado actualmente como un desafío que las empresas enfrentan, principalmente en sectores productivos como el de la empresa acuícola, donde la estabilidad del personal operativo resulta crucial para garantizar la eficiencia en los procesos y la calidad de los productos.

1.6.1. Misión

Producir camarones de manera sostenible, desde la siembra de larvas hasta la exportación de productos terminados, aplicando altos estándares de calidad, innovación tecnológica y compromiso con el medio ambiente, generando valor para nuestros empleados, socios comerciales y comunidades.

1.6.2. Visión

Ser líderes globales en la producción y exportación de camarones sostenibles, reconocidos por la inocuidad y excelencia de nuestros productos, nuestras prácticas responsables y nuestra capacidad de innovación para satisfacer los mercados más exigentes del mundo.

1.6.3. Valores Corporativos

- Compromiso: Trabajamos con dedicación y responsabilidad para garantizar la calidad y eficiencia de nuestras operaciones.

- **Innovación:** Buscamos constantemente nuevas formas de mejorar nuestros procesos y productos.
- **Sostenibilidad:** Nos enfocamos en el desarrollo económico, social y ambiental para garantizar el futuro de nuestra empresa y comunidad.
- **Trabajo en equipo:** Fomentamos un ambiente de colaboración y respeto para fortalecer nuestro crecimiento.
- **Excelencia:** Nos esforzamos por superar las expectativas de nuestros clientes y stakeholders.

1.6.4. Objetivos Estratégicos

- Impulsar la excelencia operativa y la actitud proactiva del talento humano.
- Reforzar la gobernabilidad corporativa y la confianza con stakeholders.
- Coherente con la misión sostenible y eje de responsabilidad ambiental.
- Relacionar al eje de reconocimiento institucional y valor social compartido.
- Vincular directamente con el eje de desarrollo y tecnología.

Los siguientes objetivos están estructurados por ejes estratégicos y priorizados por nivel de impacto sobre la sostenibilidad, productividad y posicionamiento de la empresa acuícola 2025-2029.

1. Expansión y Crecimiento

CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
O1.1	Incrementar el volumen de producción y exportación anual en un 20% en los próximos 3 años.
O1.2	Ingresa a 3 nuevos mercados internacionales antes de 2027.
O1.3	Consolidar relaciones comerciales estratégicas con al menos 5 nuevos clientes internacionales.

2. Excelencia Operativa

CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
O2.1	Optimizar el uso de los recursos productivos y reducir en 15% los costos operativos por unidad.
O2.2	Estandarizar y documentar el 100% de los procesos clave en laboratorio, camaronera y empacadora.
O2.3	Implementar un sistema integral de indicadores (KPI) por unidad operativa antes de 2026.

3. Desarrollo y Tecnología

CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
O3.1	Automatizar al menos el 50% de los procesos críticos en la empacadora e incrementar el uso de tecnología en camaroneras.
O3.2	Desarrollar e implementar un plan de innovación anual en conjunto con proveedores estratégicos.

4. Reconocimiento Institucional y Sostenibilidad

CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
O4.1	Mantener y ampliar certificaciones internacionales (BRC, BASC, ASC, BPM, FSSC) en todas las unidades del grupo.
O4.2	Fortalecer el programa de responsabilidad social empresarial (RSE) con al menos 3 proyectos comunitarios anuales.
O4.3	Lograr posicionamiento institucional como referente nacional en producción sostenible de camarón.

5. Cultura Organizacional y Talento Humano

CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
O5.1	Desarrollar un modelo de desempeño organizacional con evaluación continua para todos los niveles jerárquicos.
O5.2	Diseñar e implementar un plan de formación y retención del talento técnico-operativo en el 100% de las unidades.
O5.3	Consolidar la cultura de mejora continua mediante un programa interno de innovación de procesos.

1.6.5. FODA - Empresa Acuicola

- **Fortalezas**

- ✓ Integración vertical (laboratorio, camaronera, empacadora), que mejora control y trazabilidad.
- ✓ Uso de tecnología innovadora (alimentadores automáticos, bombeo eléctrico, cosecha eficiente).
- ✓ Producción sostenible alineada con certificaciones (BPM, BRC, ASC, BASC).
- ✓ Portafolio exportable hacia mercados exigentes (EE.UU., Europa).
- ✓ Fuerte identidad de marca con valores claros (sostenibilidad, integridad, innovación, pasión).

- **Debilidades**

- ✓ Procesos aun parcialmente documentados o estandarizados en algunas áreas operativas.
- ✓ Falta de indicadores de desempeño consolidados y gestión sistematizada de datos productivos.
- ✓ Altos costos operativos en ciertas fases por baja eficiencia laboral o reprocesos.
- ✓ Dependencia de ciertos mercados clave sin diversificación suficiente.
- ✓ Necesidad de fortalecer la cultura de procesos y formación interna en mejora continua.

- **Oportunidades**

- ✓ Crecimiento de la demanda mundial de proteína saludable como el camarón.
- ✓ Mayor interés global en productos sostenibles y trazables.
- ✓ Posibilidad de expandirse a nuevos mercados internacionales.
- ✓ Alianzas estratégicas con proveedores de tecnología o sostenibilidad.
- ✓ Acceso a fondos verdes y financiamiento por proyectos sostenibles.

- **Amenazas**

- ✓ Cambios climáticos que afectan condiciones de cultivo y productividad.
- ✓ Riesgo de enfermedades o brotes biológicos en larvas y estanques.
- ✓ Fluctuaciones en los precios internacionales del camarón.
- ✓ Aumento en la presión regulatoria y fiscal (SRI, normativa ambiental, laboral).
- ✓ Competencia agresiva de grupos camaroneros grandes (Santa Priscila, Omarsa, Almar, etc.).

2. CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El estudio parte de realizar una revisión de tipo bibliográfica. Considerando que la bibliografía consultada ofrece una visión integral de los múltiples elementos que influyen en la rotación laboral de los colaboradores operativos. Desde la motivación y satisfacción laboral hasta las prácticas de gestión y la cultura organizacional, cada uno de estos aspectos debe ser cuidadosamente considerado al diseñar un plan efectivo para reducir la rotación en la empresa acuícola.

Este análisis sugiere que un enfoque multifacético, que incluya mejoras en las condiciones laborales, programas de desarrollo profesional y una cultura organizacional inclusiva, es fundamental para retener a los empleados y reducir la rotación laboral en la empresa.

2.1. Estado del arte

Comprender los elementos que contribuyen a la rotación laboral y las estrategias para su disminución es esencial para diseñar planes efectivos que mejoren la retención de empleados, especialmente en el sector operativo. A continuación, se analizan proyectos anteriores elaborados por autores clave que han aportado a la comprensión y el manejo de la rotación laboral en el sector camaronero.

Smith (2018) desarrolló el estudio “Estrategias exitosas para reducir la rotación de personal en la industria de la restauración” donde el autor manifiesta que la rotación de personal sigue siendo un fenómeno omnipresente que podría afectar negativamente las operaciones y la rentabilidad de cualquier entidad. Durante décadas, gerentes, líderes empresariales y personas del mundo académico han dedicado tiempo y recursos considerables a comprender y reducir el fenómeno.

Este estudio de caso múltiple cualitativo se realizó para explorar las estrategias exitosas que el gerente de la única granja camaronera de Puerto Rico utilizó para reducir la rotación de personal. Los datos para el estudio se recopilaron mediante entrevistas semiestructuradas, registros de empleados y documentos de la empresa.

Los resultados del estudio podrían ser beneficiosos para los gerentes no solo del sector de la restauración, sino también de la ecología empresarial en general. Con la implementación de estrategias exitosas para reducir la rotación de personal, las

operaciones y la rentabilidad de la empresa podrían evitar la degradación causada por interrupciones operativas debido a la contratación frecuente y la escasez de mano de obra. Los márgenes mejorados podrían reinvertirse en la mejora de las comunidades y las vidas de los trabajadores a través de cambios positivos en los salarios, contribuyendo así a un cambio social positivo.

Respecto al reclutamiento y selección, Montoya (2023) desarrolló la tesis “Fidelización y rotación del personal operativo en una empresa agroindustrial de La Libertad en el año 2023” donde la intención del artículo fue analizar la posible correlación entre lealtad y rotación de trabajadores en el contexto específico de la agroindustria en La Libertad 2023. Para determinar si existe una relación significativa entre los dos factores, se empleó un análisis mixto con encuesta.

Los efectos derivados de un cuidadoso análisis y evaluación del coeficiente de correlación de Spearman (-0,568) permiten extraer conclusiones claras y significativas. En las empresas agroindustriales encuestadas se puede establecer fehacientemente que existe una relación inversa o negativa entre lealtad y facturación. Es decir, en la magnitud que aumenta la lealtad de los trabajadores, la rotación de empleados suele disminuir. Los resultados tienen alcances significativos para la gestión de talento humano de la Empresa Agroindustrial La Libertad en 2023.

Esto demuestra que aumentar la lealtad de los trabajadores sería una estrategia eficaz para disminuir la rotación de empleados y, por tanto, aumentar la estabilidad laboral y retener el talento en la organización de forma más eficaz. En consecuencia, este proyecto proporciona una data sólida para abordar normativas y prácticas que incentiven la lealtad de los colaboradores y ayuden a establecer un ambiente laboral más positivo y empresas más competitivas en el mercado de agro negocios.

Por su parte, Zambrano (2022) ejecutó el proyecto “La influencia del clima laboral en la rotación del personal de una empresa empacadora y exportadora de camarón del norte de Guayaquil”. Este artículo académico se centra en investigar el problema de la alta rotación de trabajadores de producción en la industria camaronera, especialmente en las empresas empacadoras y exportadoras de camarón.

Este estudio seleccionó una empresa reempaquetadora y exportadora de camarón ubicada en la zona norte de la ciudad de Guayaquil para investigar el efecto del ambiente laboral en la rotación de empleados. El estudio examinó a los empleados de la empresa y recopiló información sobre las diferentes percepciones del entorno laboral.

Para recopilar información, el autor realizó una encuesta de 40 preguntas utilizando Google Forms. Este instrumento se ha utilizado anteriormente para medir el ambiente laboral en la preparación para la carrera de psicología en la Universidad Politécnica Salesiana, pero este estudio requirió pruebas de alta confiabilidad para determinar su consistencia interna. El valor obtenido para los datos es 0,99. Los resultados muestran una correlación entre las variables, lo que lleva a concluir que existe correlación entre el clima laboral y la tasa de rotación en las empresas empacadoras y exportadoras de camarón.

2.2.Optimización del talento humano

La maximización de la eficacia del talento debe ser lo más probable para satisfacer las expectativas de demanda de talento y la movilidad de los talentos. La expectativa más intensa incluye principalmente tres aspectos que son respectivamente la expectativa de necesidad material, la expectativa de necesidad de pertenencia y la expectativa de logro.

- a) La expectativa de necesidad material es el requisito más básico de la movilidad del talento, pero también es el requisito más básico de la supervivencia humana. Cuando los talentos trabajan, también tienen sus propias necesidades materiales; una vez que no pueden satisfacer las expectativas de necesidad material, ¿qué hará que la liquidez aumente? Puede reducir la eficiencia de los talentos.
- b) La expectativa de necesidad de pertenencia es la expectativa de demanda de vida del talento; también quiere establecer expectativas interpersonales amistosas e íntimas. En la vida laboral, el talento espera que las personas aceptadas sean felices y evitar ser rechazado y traerles dolor. Una vez que se satisface la demanda de pertenencia del flujo de talento, el talento traerá un entorno de vida feliz, de modo que los talentos maximicen su eficiencia. Por el contrario, la eficacia del talento se reduce sin cesar y falta el sentido de pertenencia, lo que hace que el talento final se pierda.

- c) Las expectativas de logro son las expectativas de demanda de talento que tienen un alto logro que requiere talentos con un fuerte deseo de éxito y una poderosa fuerza impulsora; el deseo en sí mismo es más perfecto, más eficaz para participar en el trabajo. Cumplir con las expectativas de logro de talento hará que el personal en el trabajo asuma la responsabilidad, desafíe las dificultades, persiga objetivos, mejorando así eficazmente la eficacia del personal, por el contrario, la eficiencia del personal puede reducirse y el talento finalmente se pierde (Dong, 2019).

Con base en el análisis de la construcción de la eficacia del flujo de talento, para construir el modelo de flujo de talento que requiere más optimización, solo una mejor optimización puede contribuir mejor a la gestión de recursos humanos.

Abarca y Flores (2021) sostienen que, después de la optimización del modelo, los talentos tendrán una fuerte madurez laboral, madurez mental. La madurez laboral necesita talentos con conocimientos profesionales y habilidades laborales; una persona con alta madurez laboral a menudo tiene suficientes conocimientos profesionales, una rica experiencia laboral y una fuerte capacidad laboral; al terminar su trabajo, no necesita la guía de otros, pero puede guiar a otros, para maximizar la eficiencia laboral.

Sin embargo, Durán y Rojas (2023) indican que una persona con una alta madurez mental en el trabajo puede tener un fuerte deseo y una buena motivación, y un talento con una alta madurez psicológica no se ve fácilmente afectado por factores externos, por lo que puede confiar en sí misma para optimizar y aclarar el valor de su vida. Al darse cuenta del valor de su vida, puede tener un sentido colectivo de honor y una cohesión de equipo muy fuertes.

2.3.Importancia de la gestión del talento humano

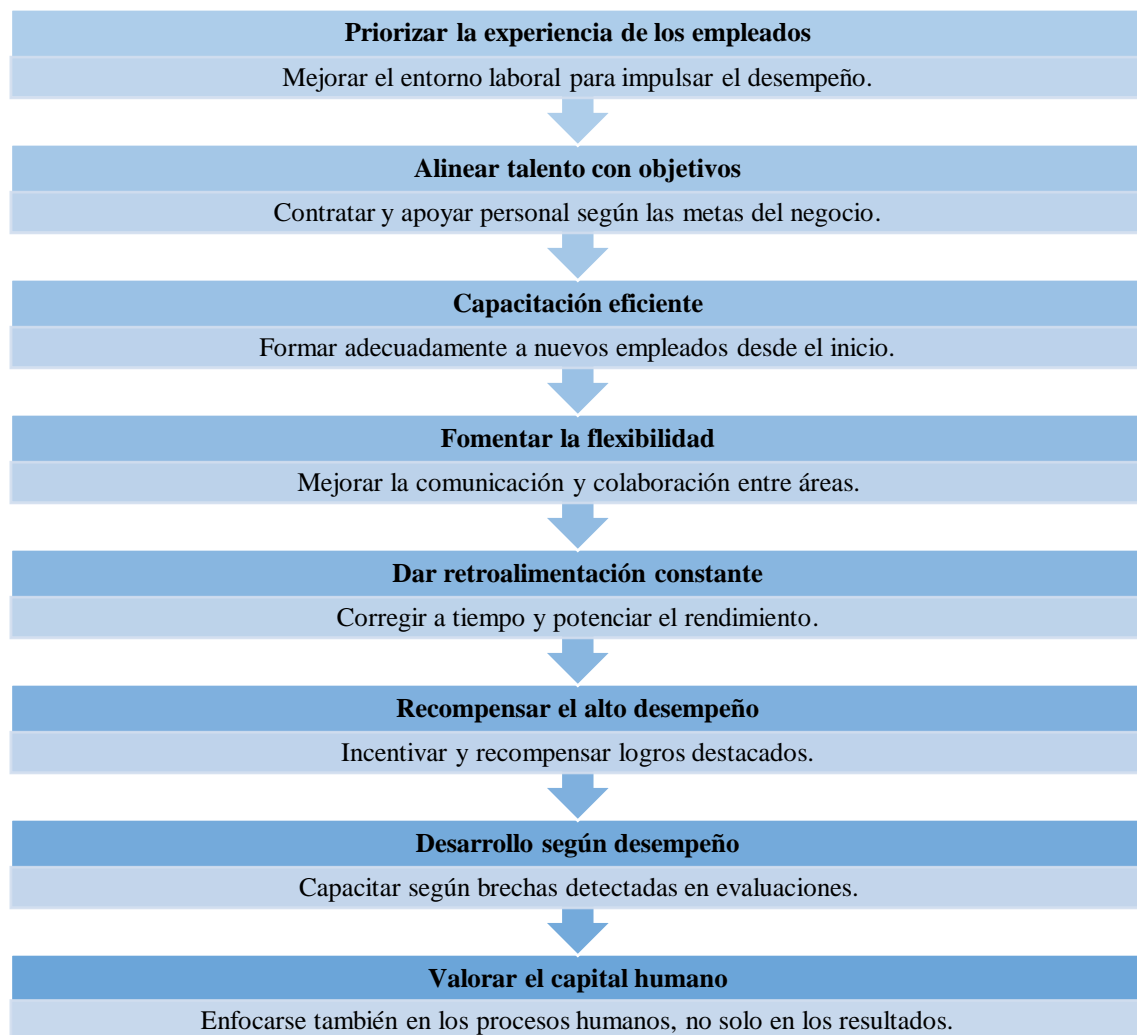
De acuerdo al portal SplashBI (2020) la gestión del TT. HH es un mecanismo indispensable para la efectiva organización en sus diversos niveles. La competitividad es aguda en el universo corporativo actual. Gran parte de profesionales de RR.HH. coinciden en que preexiste una “guerra ilimitada por adquirir mejores talentos”: varios puestos vacantes sin suficientes aspirantes de calidad para ocuparlos.

Por tanto, el factor principal del éxito de la empresa no es solo un activo o tecnología, sino, cada vez más, los recursos humanos. Los recursos humanos y el grupo particular de empleados que se designan como talento se convierten en el activo más importante de cualquier negocio. Podemos decir que ahora representan un activo estratégico de la empresa.

La gestión del talento en RR.HH. también busca mantener a los empleados existentes y promoverlos a puestos más cruciales en la empresa. Tiene mucho más sentido desarrollar y retener el talento necesario que buscar, contratar y capacitar a nuevos. Un desliz en esta área podría causar daños irreparables, y los gerentes deben elegir sus prácticas con cuidado.

Figura 2

Aspectos a priorizar con la gestión del talento humano



Nota. Información tomada de SplashBI (2020).

El desarrollo de una sociedad basada en el conocimiento y la creación del concepto de capital humano ha dado lugar a la necesidad de plantear la gestión del talento. Sánchez (2018) sostiene que la gestión del talento es un elemento clave en la gestión del rendimiento de los empleados, entendiéndola como la suma de actividades, herramientas y procesos que conducen a la identificación, motivación, estabilización y el desarrollo del talento de las empresas y asegurar su potencial para realizar eficazmente las tareas empresariales de acuerdo con las necesidades y tendencias futuras.

2.4. Rotación de personal

Generalmente denominada "tasa de rotación", es el nivel de movimiento que tiene el personal en una empresa. Esto consigue circunscribir tanto las bajas de trabajadores como los traslados internos o por iniciativa propia. Por ello, la perspectiva desde la que se calcula la rotación de personal es crucial.

Bernal et al. (2020) definen la rotación de personal como: “el total de colaboradores que llegan y se van, en relación al total de empleados de una organización”. Es decir, una renovación constante de personas en una organización debido a las altas y bajas en un ciclo determinado” (p. 6).

La rotación de personal no solo afecta a los empleados afectados o que deciden marcharse voluntariamente, sino que también afecta a los jefes, la dirección y a todos los demás trabajadores de la empresa.

Para Kanchana et al. (2023) la rotación de personal es uno de los temas de actualidad en todo el mundo. La incidencia de los factores que perturban la rotación de personal transforma ocasionalmente y se adjudican como nuevos factores. Gran parte de los países han reconocido diferentes factores que sobresaltan la rotación de personal. Para entender mejor este fenómeno organizacional, es indispensable conocer los tipos de rotación que existen, los mismos que se detallan a continuación:

- a) Rotación voluntaria inevitable: Es cuando el trabajador toma la decisión de retirarse y no interviene el empleador.
- b) Rotación involuntaria: Cuando la entidad decide desvincular laboralmente a un colaborador por problemas a nivel económico o por el bajo desempeño laboral.

- c) Rotación deseable: La rotación deseable implica un equilibrio entre mantener a los empleados valiosos y permitir el flujo de nuevos talentos.
- d) Retención del talento clave: Identificar y retener a aquellos empleados que poseen habilidades críticas para el funcionamiento operativo y estratégico de la empresa.
- e) Incorporación de nuevos talentos: Fomentar un ambiente donde se valore la llegada de nuevos empleados que puedan aportar nuevas ideas, perspectivas y habilidades.
- f) Rotación de personal interna: Se describe al movimiento de trabajadores dentro de una entidad, donde los trabajadores cambian de puesto o departamento sin salir de la empresa. Este fenómeno puede ser voluntario, cuando los empleados eligen cambiar de posición por razones como desarrollo profesional, búsqueda de nuevos desafíos o mejora en las condiciones laborales; o involuntario, cuando la empresa decide reubicar a un empleado debido a necesidades operativas, reestructuración o reducción de personal. (Castillón, 2019).

Hablar de rotación en la empresa implica no solo abordar una situación que afecta a todas las empresas, sino también reflexionar profundamente sobre uno mismo, sobre lo que se ofrece a los empleados, sobre la propia propuesta de valor, sobre los objetivos que se fija y si se han alcanzado.

2.5. Efectos de la rotación de personal

En el ámbito laboral y de los recursos humanos, el término rotación se refiere al flujo de personal contratado y despedido dentro de una empresa. De acuerdo con O'Donovan (2022) más de 37 millones de personas dejarán voluntariamente sus trabajos en 2022. Si el individuo trabaja en un puesto directivo o es dueño de una empresa, es posible que se pregunte cómo le afectará esto. Incluso se puede pensar que puede simplemente reemplazar al personal saliente y todo estará bien. Sin embargo, ese no es el caso. La rotación de personal afecta enormemente a las empresas de varias maneras. Estas son solo algunas de ellas:

Tabla 1.*5 efectos de la rotación laboral*

Efecto	Descripción
Fuga de talento y experiencia	El problema más obvio al perder a un miembro del personal experimentado es que pierde su experiencia y conocimientos. Por supuesto, puede encontrar un reemplazo, pero no tendrá el conocimiento interno de su empresa y sus procesos.
El costo de reemplazarlos	Se proyecta que el costo de suplir a un empleado oscila entre el 33% y el 200% del pago anual del trabajador que está reemplazando. Eso es mucho dinero, y si reemplaza empleados con regularidad, pierde efectivo en costos de contratación.
La reputación sufre, por lo que el negocio se vuelve menos atractivo	Si quienes investigan su empresa ven que tiene una alta rotación de personal, asumirán que no es un lugar fantástico para trabajar. Por lo tanto, al perder personal constantemente, también podría estar disuadiendo a los mejores talentos del mercado de unirse a su empresa.
La moral del personal restante se ve afectada Pérdida de clientes	Es difícil para los empleados ver constantemente a sus colegas pasar a nuevos pastos. Afecta la moral del equipo, ya que el personal no ve el sentido de construir relaciones productivas si es poco probable que duren.
Pérdida de clientes	Los clientes que regresan construyen relaciones con los empleados, así como con las empresas. Y si sus empleados cambian constantemente de trabajo, tiene sentido que busquen mantener esas relaciones con los clientes incluso si ya no están en su empresa.

Nota. En la tabla 1 se detallan los cinco aspectos más comunes que resultan como efecto de la rotación del personal. Tomado con O'Donovan (2022).

La rotación de personal es cada vez más frecuente y afecta directamente el rendimiento de la organización, lo que a su vez afecta la productividad. Calcular la rotación de personal es ventajoso para los empresarios que quieren reconocer las razones detrás de la intención de abandonar la organización y puede ser útil para estimar el costo de contratar a un empleado.

Según Ayub (2019), si las organizaciones desean aumentar su productividad, es necesario que sus empleados estén satisfechos. Es un hecho que la rotación de personal

afecta negativamente la calidad de los empleados o, indirectamente, su compromiso organizacional. Cuando los empleados se sienten insatisfechos con sus trabajos, buscan alternativas. Por lo tanto, la tasa de rotación depende en gran medida de la actitud de los empleados hacia sus puestos. Es necesario priorizar la satisfacción de los empleados para lograr el éxito organizacional y su compromiso con la organización.

2.6. Desventajas de la rotación de personal

A medida que los empleados abandonan la organización, otros se ven obligados a trabajar más arduamente para cubrir las horas adicionales esenciales a la espera de la contratación de un nuevo empleado. Nadal e Hidalgo (2017) sostienen que, si bien algunos empleados agradecen las horas extras, otros tienen compromisos familiares y, en realidad, no aceptan la responsabilidad adicional.

El tema de la rotación de personal se ha evaluado a lo largo de los años con una gran cantidad de estudios disponibles a través de diferentes fuentes y en línea. Sin embargo, esto demuestra que se considera necesaria investigación adicional para obtener retroalimentación directa específica sobre los cambios experimentados en el entorno empresarial actual durante tiempos económicos difíciles.

La rotación de personal puede tener un impacto negativo cuando la organización pierde personal valioso con habilidades fundamentales. Existen numerosos factores que influyen en que los empleados cualificados abandonen voluntariamente una organización:

- a) Remuneración: Si la estrategia de remuneración no es sostenible para su personal o no es competitiva con respecto a empleadores similares, la organización corre el riesgo de perder personal cualificado.
- b) Cultura: Las culturas tóxicas dentro de las organizaciones son un gran motivador para que la gente se vaya.
- c) Diseño del puesto de trabajo: Los puestos de trabajo no estructurados pueden causar una insatisfacción significativa.
- d) Liderazgo: Varias encuestas realizadas a lo largo de los años demuestran que casi la mitad de las personas han dejado un trabajo en algún momento de su carrera debido a la dirección.

- e) Flexibilidad: Las personas esperan flexibilidad decente entre el lugar de trabajo y la vida personal, donde la falta de esto sin duda hará que las personas valiosas busquen en otra parte dicho equilibrio (Lara, 2021).

Aunque existen tipos de rotación de personal tanto positivos como negativos, por lo general es preferible mantener la tasa de rotación más baja, en lugar de más alta, debido al coste de reemplazar a los que se van, así como al coste de la pérdida de productividad.

Según Tenney (2024) la retención de empleados es más que una métrica; es un aspecto fundamental del éxito de cualquier organización. Es la columna vertebral que sostiene la estructura de una organización, asegurando su estabilidad y crecimiento. Las altas tasas de retención son una prueba de que una organización está brindando una experiencia positiva a los empleados y fomentando el compromiso. Cuando las tasas de retención son bajas, pueden generar un efecto dominó de problemas que pueden obstaculizar gravemente el progreso de una empresa.

El autor también sostiene que la desventaja de las tasas de retención más bajas es el efecto dominó negativo que pueden tener en el desempeño de una organización. Cuando las tasas de retención son bajas, pueden generar pérdida de conocimientos, habilidades y ADN cultural, disminución de la moral, una reputación menos positiva y, en última instancia, mayores costos.

2.7. Indicadores para medir la rotación de personal

De acuerdo con Zaballa et al. (2021) una alta tasa de rotación disminuye la productividad, baja la moral de la empresa y afecta las oportunidades de venta. Sin mencionar que se gasta dinero en contratar personal y se asigna más presupuesto a los contratistas para cubrir las brechas.

Además, comprender los ingresos por empleado puede brindar más información sobre cómo la rotación afecta la eficiencia financiera de la empresa, ya que esta métrica refleja los ingresos generados por cada empleado, lo que resalta el impacto de los cambios en la fuerza laboral en la generación general de ingresos. Entre los indicadores para medir la rotación de personal están los expuestos por Raffaele (2021):

Tabla 2.*Indicadores para medir la rotación de personal*

Indicador	Descripción
1. Tasa de retención de personal	Esta tasa mide cuántos empleados se mantienen en la empresa durante un período determinado, lo que refleja la estabilidad y satisfacción del equipo. $\left(\frac{\text{Número de empleados actuales}}{\text{Número de empleados al inicio del período}} \right) \times 100$
2. Índice de rotación de personal	El índice de rotación indica cuántos empleados abandonan la empresa, revelando la salud general del equipo. $\left(\frac{\text{Número de empleados que abandonaron}}{\text{Promedio de empleados en el período}} \right) \times 100$
3. Tasa de desgaste o "abandono"	Este indicador mide el número de empleados que dejan la empresa en un período específico. $\left(\frac{\text{Número de salidas}}{\text{Promedio de empleados}} \right) \times 100$
4. Rotación voluntaria e involuntaria	La rotación voluntaria ocurre cuando los empleados deciden dejar la organización, lo cual suele ser imprevisto y costoso. En cambio, la rotación involuntaria ocurre cuando la entidad decide despedir a un trabajador.
5. Tasa de retención de talento	Esta métrica es fundamental para asegurar que los empleados más valiosos y de alto rendimiento permanezcan en la empresa. La retención de estas "estrellas" debe gestionarse cuidadosamente para evitar su salida y garantizar que sigan motivados y recompensados adecuadamente.

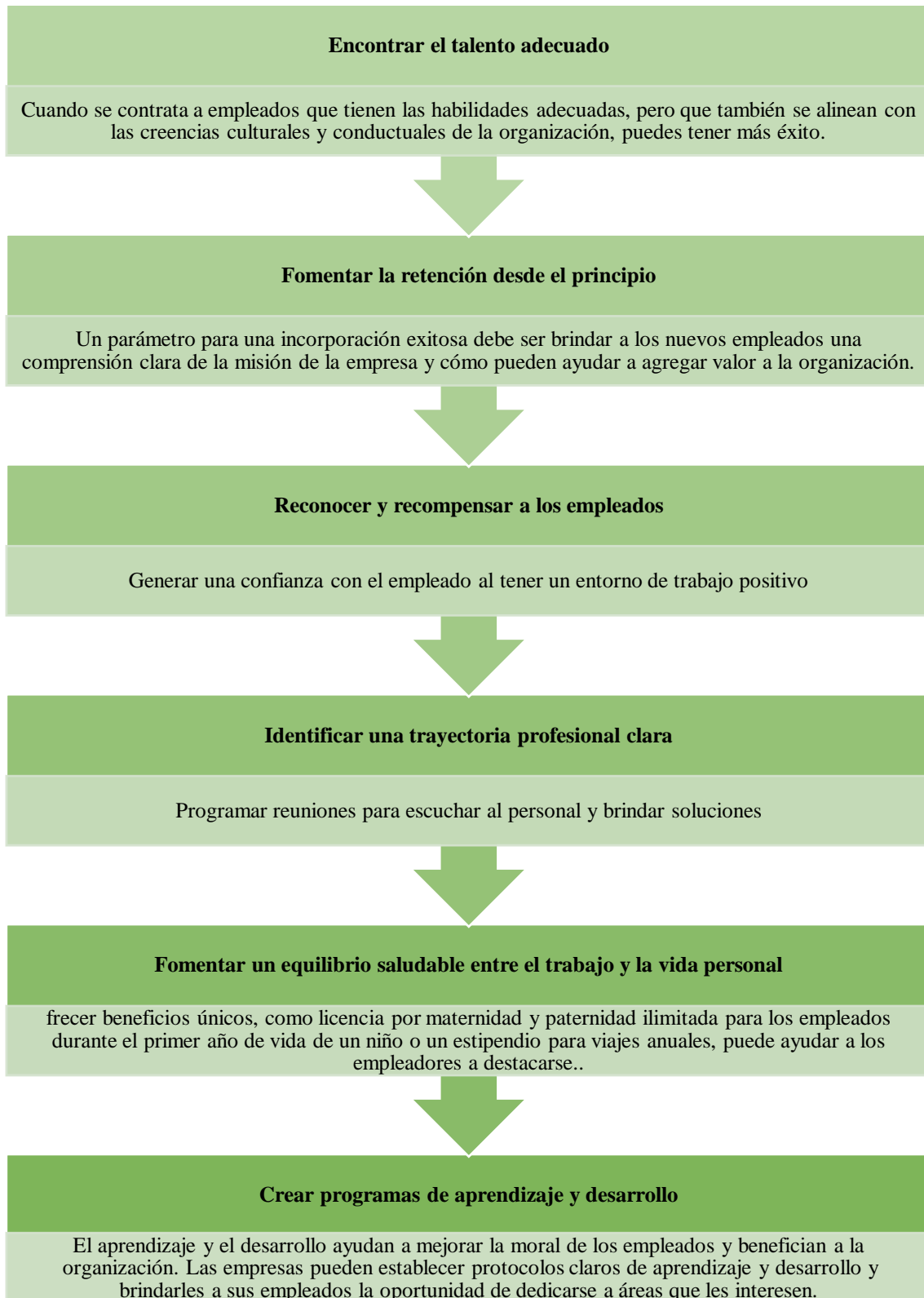
Nota. En la tabla 2 se detallan las métricas más utilizadas para evaluar la salud de una organización y su capacidad para retener personal clave. Tomado de Raffaele (2021).

2.8. Planes de acción para reducir la rotación de personal

El mercado laboral está saturado de candidatos, pero contratar empleados no es tan fácil ni asequible como antes. Como resultado, los empleadores deben encontrar una manera de minimizar la rotación de personal. Los gerentes de recursos humanos enfrentan el desafío de encontrar candidatos de alta calidad y asegurarse de retener a los mejores talentos.

Figura 3

Estrategias para reducir la rotación de empleados



Nota. Información tomada de Walden University (2024).

Los profesionales de RR.HH. tienen la oportunidad única de ayudar a dar forma a una organización contratando a las personas adecuadas. Es fundamental encontrar empleados que no solo tengan las habilidades adecuadas, sino que también estén entusiasmados con la misión de la organización.

2.9. Selección onboarding

La investigación de la Society for Human Resources Management (SHRM) publicada por Deloitte Insights (2024) muestra que la rotación durante los primeros 18 meses en el trabajo puede llegar al 50 por ciento. Las organizaciones se están dando cuenta de que deben ir más allá de la orientación estándar para nuevos empleados y crear un proceso de incorporación eficaz. Esto es fundamental para mejorar la retención de empleados. En base a ello, la ORH Grupo Editorial de Conocimiento y Gestión (2022) indica que:

El proceso de selección-onboarding comprende un programa que, de forma gradual, asiste a las nuevas incorporaciones a integrarse y adaptarse en el menor tiempo posible. El proceso completo generalmente se lleva a cabo en un lapso de entre 6 y 8 semanas y comienza antes de la incorporación del candidato/a, junto con la apertura del plazo de selección, que normalmente varía entre 15 y 45 días (aunque el proceso de onboarding puede durar entre 45 y 60 días dependiendo del perfil del candidato) (p. 3).

Por su parte, Jeske y Olson (2022) sostienen que la selección onboarding representa una transición significativa para los empleados, ya que se integran a nuevos entornos de trabajo, se convierten en una parte activa de equipos y se apropian de nuevos compromisos. Este proceso les presenta a los nuevos colaboradores las prácticas, métodos, normativas y valores organizacionales para apoyar la adaptación y las prácticas iniciales positivas de los nuevos trabajadores.

Estas transiciones pueden variar en términos de contenido, formalidad, tiempo, presupuesto y personalización vs. estandarización. Si bien algunas transiciones son más formales, con el papeleo y la capacitación necesarios para tener éxito en el puesto, también se están empleando prácticas de incorporación más informales que son más individualizadas y menos estructuradas.

El onboarding también comparte una superposición significativa con la inducción, que puede definirse como “cualquier acuerdo realizado para familiarizar al nuevo empleado con la organización, las reglas de seguridad, las condiciones generales de empleo y el trabajo de la sección o departamento en el que está empleado”. La socialización es otro concepto importante que se menciona a menudo en relación con la inducción y la incorporación. “La socialización organizacional es el proceso a través del cual los recién llegados aprenden el conocimiento social y de tareas necesario para resolver la incertidumbre del rol y convertirse en miembros internos de la organización” (Kowtha, 2018, p. 87).

Hoy en día, según Kowtha (2018) la selección onboarding a menudo incluye tanto los elementos tradicionales de inducción como los componentes de socialización. En las últimas dos décadas, la socialización y el uso de diversas tácticas han cobrado cada vez más importancia en la incorporación, lo que ha ampliado los procesos de incorporación tradicionales orientados al cumplimiento normativo. Esto significa que los aspectos informativos clave también se combinan con actividades clave para apoyar el desarrollo de las conexiones interpersonales de los empleados con el fin de introducirlos también en las redes de información.

Además, la importancia de la formación de equipos, los vínculos sociales y la necesidad de ser inclusivos con candidatos de diversos orígenes han ganado más reconocimiento como aspectos críticos de la incorporación en los últimos dos años (Brown, 2021; Rodeghero et al., 2021). Existe una clara necesidad de volver a centrarse en los procesos onboarding, que ahora suelen ser en línea, y considerar la posibilidad de rediseñarlos.

Los autores mencionados descubrieron que los colaboradores que no estaban satisfechos con la fase de incorporación en los primeros meses abandonaban la entidad en el plazo de un año desde su contratación. Esta preocupación se aplica no solo a la incorporación presencial, sino también a la incorporación en línea. La selección onboarding inicialmente debe conectarse con los métodos de selección, formar compromiso, meditar el bienestar y la conexión social y revisar nuevas formas que consientan que los empleados remotos y junior, en particular, contribuyan al logro de objetivos.

2.10. Reclutamiento y selección de talento humano

Rivera (2019) definió al reclutamiento como “un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar, con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico” (p. 62). En la actualidad existen dos fuentes de reclutamiento, que se detallan a continuación:

Figura 4

Fuentes de reclutamiento

Reclutamiento interno: Sucede cuando la entidad trata de cubrir un determinado puesto mediante el reacomodo de sus trabajadores, con ascensos que se conoce como movimiento vertical o transferencias, que se denominan movimiento horizontal, y transferencias con ascensos, también llamado movimiento diagonal.

Reclutamiento externo: El reclutamiento externo se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas; su consecuencia es una entrada de recursos humanos.

Nota. Información tomada de (Chiavenato, 2009).

Con respecto a la selección de personal, Bravo y Delgado (2022) mencionaron que “se debe ver como un proceso de comparación, en el cual se tienen dos variables sometidas a comparación; estas variables son: las exigencias del cargo y las características personales de cada candidato que se presenta” (p. 43).

Por ende, se la considera como la deliberación de entre un conjunto de aspirantes cualificados y aceptados, por medio del proceso de reclutamiento, para luego seleccionar a la persona que logre desempeñar adecuadamente el puesto; dicho de otra manera, se busca llenar con estos procedimientos las vacantes disponibles (Rivera , 2019). Por lo tanto, la selección de personal se constituye en una fase importante para el ingreso de

nuevos colaboradores, donde se debe percibir, además de atributos y preparación, si el postulante está dispuesto a mantenerse laborando en la empresa por varios años.

Para Menjura y Martínez (2022) la retención del talento humano es “una cadena de actividades cuyo propósito principal es incentivar a los empleados que se encuentran estratégicamente ubicados en la organización a continuar trabajando en la misma” (p. 4). Una teoría que analiza la retención del talento humano es la de la escala del compromiso organizacional creada por Meller y Allen, donde Blanco y Moros (2023) indican que, se analiza que el personal puede continuar comprometido con sus labores dependientes por tres motivos: (a) el enfoque normativo, (b) el afectivo y (c) el de continuidad.

Otra teoría (de las expectativas) que estudia la retención del talento humano, Víctor Vroom demanda que las personas se sienten más incentivadas dando la posibilidad de que un esfuerzo en el lugar de trabajo logre un desempeño adecuado; es alta, a tal punto que esto sirva para satisfacer sus metas personales propuestas (Glaser, 2023). Esta expresión se cumple en un individuo cuando este adquiere un empleo adecuado.

Para Moya (2021) el empleo adecuado es “una condición en la cual las personas satisfacen condiciones laborales mínimas, en cuanto a sus ingresos y jornadas laborales, establecidos por ley” (p. 45). El Artículo 47 del Código de Trabajo (2023) estipula que la máxima jornada diaria / semanal es de 8 horas y 40 horas, respectivamente. Cabe indicar que existen dos tipos de empleos en el sector camaronero; estos son: empleos directos e indirectos.

Siendo el empleo directo aquel que se genera en las áreas de producción del sector camaronero, tales como (a) mantenimiento de piscina, (b) cuidado de las camaronas, (c) siembra de larvas, (d) cosecha, (e) pelado, (f) control de peso y (g) empacado del camarón. Por otro lado, los empleos indirectos según Eras y Meleán (2021) son los que se desarrollan en los restaurantes, en el transporte, así como el embalaje de los productos.

Las actividades descritas en el párrafo anterior las realiza el personal operativo de una camaronera. Según Quiroga (2021) toda entidad debe abordarse desde los puntos de vista de la eficiencia y eficacia en su talento humano, donde la dirección es idónea para hacer que sus trabajadores produzcan y se desplieguen dentro de un ambiente positivo. Para Mendoza (2019) el factor humano de una empresa se considera un

elemento operativo, dado que es el encargado de gestionar el trabajo y la organización que permitirá alcanzar las metas planificadas para su crecimiento y desarrollo.

2.11. La rotación de personal y el reclutamiento del talento humano

La rotación del personal involucra la salida de trabajadores y la entrada de nuevo personal para cubrir esos lugares vacantes; además, a mayor rotación, mayores son los costos para la organización, así como mayor es el tiempo muerto que la empresa dedica a otras actividades que no intervienen en la producción. Siendo importante mantener una óptima administración de RRHH para disminuir la rotación de personal, el tiempo muerto y los costos que se generan (Chango, 2019).

Por otro lado, factores como la diversidad de inconvenientes que se presenta en la actitud de los trabajadores, la ausencia o falta a la jornada de trabajo y el incumplimiento de las actividades propuestas se consideran como el contiguo de problemas que forma la no aplicación de un modelo de gestión de contratación (Quinto, 2021). Por lo tanto, la no aplicación del modelo de contratación tiene una marcada influencia con el desempeño laboral, dicho de otra manera, con el consecuente de acciones donde se muestran los tres propósitos de la entidad: (a) la eficiencia, (b) la efectividad y (c) la calidad (Pauta, 2022).

Cuando los propósitos de la organización no se cumplen, la gerencia se ve obligada a desvincular a aquellos colaboradores que no permitieron a la entidad alcanzar sus metas, aunque, por otro lado, también se observa la renuncia voluntaria de trabajadores. Ambas situaciones se deben a varios factores como: (a) insatisfacción del trabajador, (b) problemas de salud, (c) conflictos personales, o (d) una mejor oportunidad laboral en otra institución (Chango, 2019).

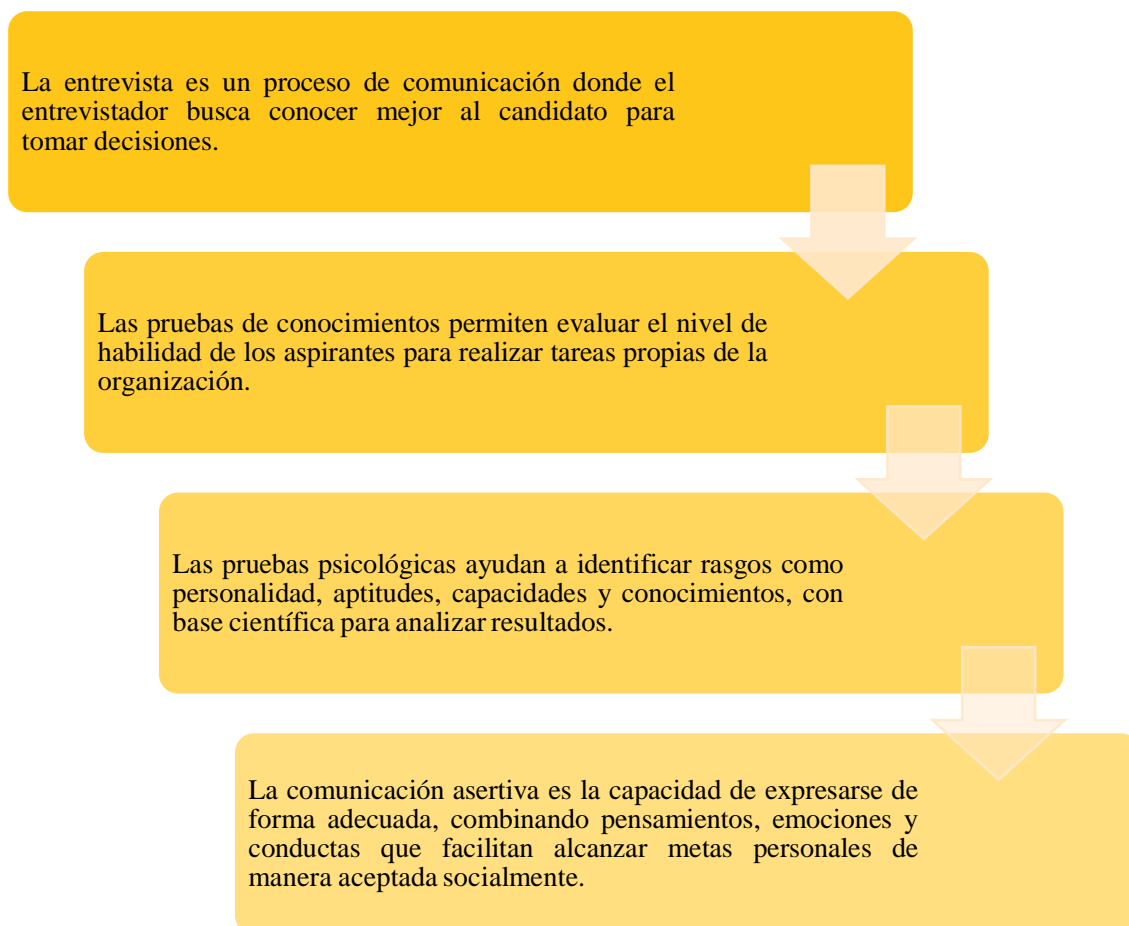
En esta línea de ideas, Mas et al. (2023) expresaron que: “ La planificación estratégica es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado” (p. 18). Mientras que al conjunto de métodos y procedimientos encaminados a atraer aspirantes viables, calificados y capacitados para ocupar un cargo en una institución, se conoce como reclutamiento y selección de personal (Abril, 2022).

Nolazco y Rodríguez (2020) consideran que cuando no existe un reclutamiento y selección adecuada del talento humano basado en competencias, es porque carecen de aplicaciones o etapas en este proceso, tales como pruebas psicológicas y técnicas, que permitan filtrar y seleccionar a los trabajadores que presenten un alto grado de conocimientos y talento. Las técnicas permiten indagar las características particulares del candidato a través de muestras de su conducta. Una excelente técnica de selección debe poseer algunos atributos, como premura y confidencialidad. Además, debe proporcionar el mejor pronóstico sobre el ejercicio futuro del postulante al puesto (Rivera , 2019).

Hay cuatro técnicas de reclutamiento, selección y retención de personal eficaces y eficientes, que utilizan organizaciones con grandes estructuras:

Figura 5

Técnicas de reclutamiento, selección y retención de personal



Nota. Información tomada de (Rivera, 2019; Bravo y Delgado, 2022; Menjura y Martínez, 2022).

2.12. Teoría de las necesidades humanas de Maslow y la motivación

En 1943, el psicólogo Abraham Harold Maslow propuso su teoría de la motivación humana, que es una teoría de la motivación muy popular y ampliamente citada. Según Maslow, el comportamiento humano está relacionado con sus necesidades y se ajusta según la naturaleza de las escaseces laborales que se deben satisfacer. En la teoría de la jerarquía de las necesidades, Maslow demostró cinco diferentes tipos de necesidades humanas ordenadas jerárquicamente según su relevancia y prioridad (Willingham, 2023).

Concluyó que cuando se satisface un conjunto de necesidades, deja de ser un componente motivador. En consecuencia, el siguiente conjunto de insuficiencias en el orden jerárquico ocupa su lugar. Estas necesidades pueden cotejarse con una pirámide. En el paralelismo más bajo, habrá un primer contiguo de necesidades que se logran describir como necesidades primordiales y tienen una representación universal.

La jerarquía de necesidades de Maslow para García (2024) se suele representar de manera de pirámide, con las necesidades más magnas y esenciales en la base y la autorrealización y trasciende en la cima. En definitiva, el quid de la teoría es que las necesidades más elementales de los individuos deben ser compensadas antes de que se conciban motivadas a lograr necesidades de nivel superior.

En lugar de atestiguar que la persona se concentra en una explícita necesidad en un instante dado, Maslow aseveró que una determinada necesidad "domina" la colectividad humana. Por lo tanto, Trivedi y Mehta (2019) sostuvieron que Maslow registró la posibilidad de que los diversos niveles de motivación logran acontecer en cualquier instante en la mente humana, pero se centralizó en identificar las características básicas de motivación y la jerarquía en la que lograrían satisfacerse. La pirámide de Maslow de las necesidades humanas se explica a continuación:

- a) Necesidades fisiológicas: Las necesidades fisiológicas son las necesidades básicas para mantener la vida humana. Estas prioridades humanas cardinales (también llamadas biológicas) se hallan en el nivel más inferior de la jerarquía de prioridades/necesidades, ya que están sobre todas las demás necesidades.

- b) Necesidades de seguridad/protección: Se relaciona con el temor psicológico a la pérdida del lugar de trabajo, entre otros factores. Las necesidades de seguridad vienen después de satisfacer las necesidades fisiológicas.
- c) Necesidades sociales: Un empleado es un ser humano al que se trata correctamente como a un animal social. Desea permanecer en un grupo. Aprecia que debe concernir a uno u otro grupo y que los miembros del grupo deben aceptarlo con cariño y afecto.
- d) Necesidades de autoestima: Esta categoría de necesidades incluye la prioridad de ser reconocido y apreciado por los demás, la necesidad de tener poder y, finalmente, una posición prestigiosa. Una vez satisfechas las necesidades anteriores, una persona se siente estimada tanto por sí misma como por los demás.
- e) Necesidades de autorrealización: La autorrealización es la aspiración de convertirse en lo que uno es idóneo de llegar a ser. Es una necesidad de "crecimiento". En este caso, la persona siente que debe lograr algo en su vida. Quiere utilizar su potencial al máximo y desea convertirse en lo que es capaz de llegar a ser (pp. 39-40).

El sistema complejo del cerebro humano está provisto de procesos semejantes que se ejecutan simultáneamente, por lo que logran ocurrir simultáneamente diversas motivaciones diferentes de los distintos niveles de la jerarquía de Maslow. Para Trivedi y Mehta (2019) Maslow se refirió claramente a estos niveles y su satisfacción en términos como "relativo", "general" y "principalmente".

Aunque la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow ha sido criticada por los motivos mencionados, aún conserva numerosas ventajas y méritos. Ayuda a los gerentes a comprender el comportamiento de sus empleados y a brindarles la motivación financiera y no financiera adecuada. Esto, en general, contribuye a aumentar la eficiencia, la productividad y la rentabilidad de la organización.

2.13. Teoría de la motivación laboral

De acuerdo con Dinibutun (2022), a diferencia de la teoría de Maslow, los resultados del trabajo de Alderfer sugieren que no es necesario satisfacer las necesidades de nivel inferior para que surja una necesidad de nivel superior como influencia motivadora. La teoría ERG afirma que un individuo está motivado para satisfacer uno o

más conjuntos básicos de necesidades. Por lo tanto, si las necesidades de una persona en un nivel específico están bloqueadas, la atención debe centrarse en la satisfacción de las necesidades en los demás niveles.

Diferentes teorías son importantes para el gerente. Esto se debe a la complejidad de la motivación y a que no existe una solución definitiva ni una respuesta única a qué motiva a las personas a trabajar bien. Las teorías demuestran que existen múltiples motivos que influyen en el comportamiento y el rendimiento de las personas. Estas teorías proveen un marco para motivar mejor al personal a trabajar con disposición y eficacia, y también sirven de base para analizar el estilo motivacional más eficaz (Revda, 2022).

En definitiva, las entidades pueden asentarse en distintas teorías de motivación para establecer un entorno de trabajo más favorable para influenciar sobre el frenesí y la productividad. A continuación, en la siguiente tabla se indican algunas teorías más utilizadas en el lugar de trabajo respecto a la motivación laboral:

Tabla 3.*Teorías de la motivación laboral*

Teoría	Autor	Descripción
1. Teoría de la Autorregulación	(Wietrak, Rousseau, & Barends, 2021)	Esta teoría se basa en el proceso psicológico de autogestión que guía el comportamiento, las emociones y los pensamientos de las personas para alcanzar sus objetivos. Implica tres etapas principales: monitoreo personal, autoevaluación y autorreacción, y se enfoca en controlar impulsos y comportamientos no deseados para lograr metas a largo plazo.
2. Teoría de la Determinación Personal	(Deci y Ryan, 1985)	La motivación humana está basada en tres prioridades/necesidades psicológicas básicas: independencia, competitividad y relación. Cuando son satisfechas estas necesidades, las personas tienden a experimentar un crecimiento psicológico y un mayor bienestar.
3. Teoría de la Equidad	(Adams, 1963)	La teoría de la equidad postula que las personas se motivan al buscar equidad en sus relaciones laborales, comparando sus esfuerzos y recompensas con los de otros. La percepción de un trato justo es crucial para mantener la motivación y el compromiso en el entorno laboral.
4. Teoría de la Evaluación Cognitiva	(Deci, 1971)	Esta teoría sugiere que la motivación intrínseca puede verse afectada negativamente por factores externos como la presión y la evaluación constante. Sin embargo, cuando las personas experimentan autonomía y sienten que dominan sus tareas, su motivación intrínseca aumenta.
5. Teoría de los Dos Factores de Herzberg	(Tripathi y Ghosh, 2018)	La teoría sugiere que la satisfacción y la insatisfacción laboral son el resultado de dos grupos distintos de factores. Los factores motivacionales (como el reconocimiento y el logro) son los que realmente impulsan a las personas a rendir mejor y alcanzar metas más altas. Asimismo, los factores higiénicos (como el sueldo y los ambientes laborales) no generan motivación si están presentes, pero sí pueden causar insatisfacción si faltan.
6. Teoría del Establecimiento de Metas de Locke	(O'Hara, 2017)	Locke propuso que establecer objetivos claros y específicos, junto con la retroalimentación adecuada, es esencial para mejorar el rendimiento y la motivación. La teoría sostiene que las metas difíciles pero alcanzables generan una mayor motivación que las metas fáciles o vagas, ya que orientan a las personas hacia un enfoque más decidido y persistente.
7. Teoría de la Motivación y el Trabajo en el Siglo XXI (Postura Moderna)	(Kumar, 2023)	En el contexto moderno, la motivación laboral se ha ampliado para incluir aspectos de bienestar emocional, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y la autonomía en el entorno de trabajo. Las teorías actuales enfatizan la importancia del entorno laboral inclusivo y el reconocimiento de la diversidad de motivadores que varían según las características personales y las expectativas sociales.

Nota. La tabla detalla la evolución continua en la comprensión de lo que impulsa a los empleados a alcanzar altos niveles de rendimiento y satisfacción en su trabajo.

Estas teorías proporcionan diferentes perspectivas sobre cómo y por qué las personas están motivadas en el entorno laboral, lo cual puede ser útil para crear una matriz comparativa con sus autores y definiciones.

2.14. Rotación de personal y su relación con factores clave

Solís et al. (2025) indican que la rotación de personal perpetuamente ha sido un problema significativo para la gestión de una empresa. Existen costos de consecuencia asociados con la rotación, que podrían dirigir los costos de contratación, el endurecimiento durante la búsqueda de una sustitución, la pérdida de mano de obra durante el tiempo que el individuo dimite y un reemplazo, la merma de productividad durante los empleados que se van y la reducción de la fabricación del nuevo trabajador mientras aprende del trabajo.

No obstante, los niveles superiores de desempleo entorpecen la búsqueda de empleo adecuado, lo que reduce la productividad y la innovación tanto a nivel individual como organizacional, lo que impactaría negativamente el desarrollo económico del país.

Por lo tanto, la rotación de personal es una preocupación importante para gobiernos y organizaciones. Según los autores, existen diversas razones por las que los empleados abandonan el trabajo o la organización, entre ellas: la sensación de que su trabajo o lugar de trabajo no es lo que esperaban y la falta de afinidad entre el puesto y la persona.

A continuación, se presenta una tabla que compara la relación entre la rotación de personal y tres factores clave: talento humano, satisfacción laboral y clima laboral. La tabla está organizada para destacar cómo estos elementos interactúan con la rotación de personal, facilitando una visualización clara para una matriz de análisis.

Tabla 4.*Matriz de relación por factor incidente en la rotación de personal*

Factor	Descripción
Talento humano	La rotación de personal puede impactar negativamente la gestión del talento humano. Las empresas que perciben alta rotación logran tener problemas para retener a empleados clave, lo que a su vez consigue afectar la continuidad y el desarrollo del talento dentro de la organización. Esto requiere una estrategia sólida para atraer y retener a empleados altamente capacitados y comprometidos.
Satisfacción laboral	Existe una fuerte correlación entre la rotación de personal y la satisfacción laboral. Los empleados insatisfechos tienden a buscar otras oportunidades laborales, lo que aumenta la tasa de rotación. Factores como el dogma, las oportunidades de desarrollo y la mesura entre la existencia laboral y personal son esenciales para reducir la rotación. Un enfoque en mejorar la satisfacción laboral puede ayudar a mantener a los empleados a largo plazo.
Clima laboral	Un clima laboral negativo puede ser una de las primordiales procedencias de la alta rotación de personal. Cuando el ambiente laboral es tóxico, caracterizado por falta de comunicación, conflictos internos y baja moral, los empleados son más propensos a dejar la empresa. Crear un ambiente de trabajo positivo, con apoyo y colaboración, es crucial para reducir la rotación y mantener un equipo estable.

Nota. La tabla detalla cada uno de los aspectos que son relevantes como factor incidente en la rotación laboral.

Además, la satisfacción con el trabajo actual, la disponibilidad de puestos de trabajo, la intención de cambiar de trabajo y la alineación con sus jefes o supervisores son las razones comunes por las que los empleados abandonan una organización. Por ende, se ha sugerido que una evaluación negativa del empleo actual llevaría a la insatisfacción con el trabajo, pensamientos sobre la renuncia y la evaluación del beneficio de la búsqueda de empleo y el costo del empleo.

2.14.1. Rotación y desempeño organizacional

La rotación está dotada de una gran incidencia en la productividad y eficiencia de la organización y también afecta el desempeño de otros empleados. Es por estas razones que es obligatorio para la organización comprender las causas de la rotación e identificar algunas soluciones. Los empleados con una fuerte relación con la organización tienen menos intención de cambiar de organización que aquellos con un compromiso menos firme y efectivo.

Pilligua y Arteaga (2019) indican que el desempeño laboral es la capacidad de un empleado para realizar diversas tareas, en relación con las necesidades del puesto. El

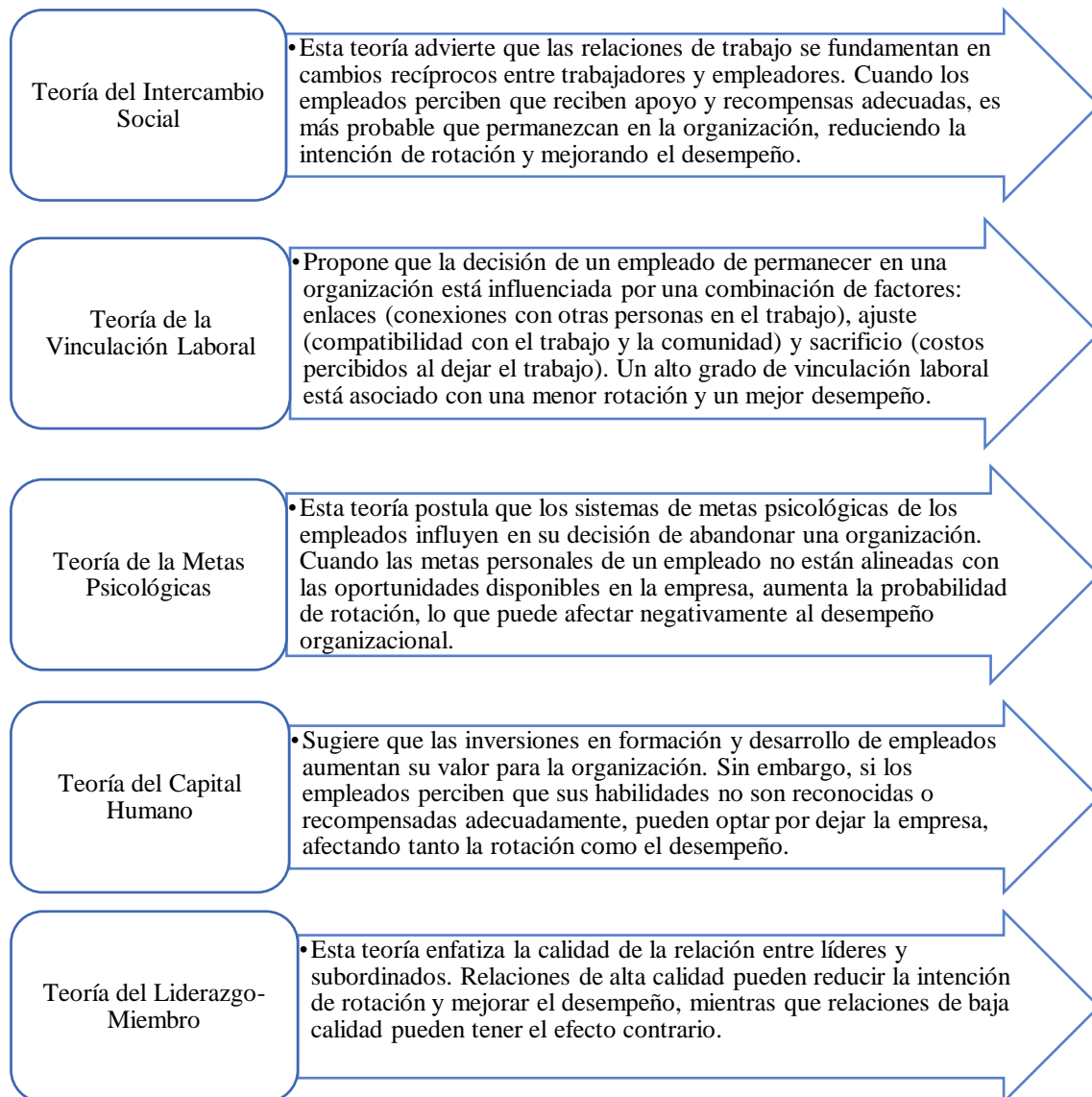
desempeño laboral y la intención de abandonar la empresa están directamente relacionados y muestran una relación negativa significativa. Un buen desempeño laboral motiva a los empleados y los lleva a obtener recompensas; por lo tanto, la intención de abandonar la empresa disminuye, mientras que un desempeño laboral negativo indica que el empleado no es lo suficientemente eficiente para obtener beneficios y lleva a la salida de la organización.

Según Shaikh et al. (2020), una mayor rotación de personal reduce la experiencia conjunta en la empresa e interrumpe el desarrollo y la eventual explotación del conjunto de oportunidades productivas de la compañía.

La correlación entre la rotación de empleados y el desempeño organizacional ha sido ampliamente estudiada en la literatura internacional, identificando diversas teorías que explican este fenómeno. A continuación, se presentan algunas de las principales teorías:

Figura 6

Teorías sobre la rotación y desempeño organizacional



Nota. Información adaptada de Análisis crítico de las teorías sobre las intenciones de rotación del personal y sus implicaciones para la rotación del personal en organizaciones no gubernamentales nacionales de Sudán del Sur. Elaborado por Ale y Yosa (2023).

La rotación de personal tiene una serie de impactos en las organizaciones, y estas consecuencias están estrechamente relacionadas con el rendimiento de quienes abandonan la empresa. March y Simon (1958) propusieron las actitudes y las alternativas laborales como mecanismos explicativos fundamentales de la relación entre el rendimiento laboral de los empleados y la rotación voluntaria de los mismos.

2.14.2. Rotación y Cultura Organizacional

La rotación de personal es un reto común que afrontan las empresas de cada uno de los sectores económicos. Los cambios habituales de personal consiguen tener un inmenso impacto en la cultura organizacional (Zaballa, Assafari, Medina, Nogueira, & Medina, 2021). En este análisis profundo, se denota cómo las elevadas tasas de rotación de personal consiguen alterar y modelar la cultura de una empresa. Desde una mínima moral y productividad hasta elevados costos de formación e inestabilidad, explorando los extensos efectos de la rotación de personal.

Esto puede poseer un profundo impacto y multifacético en la moral y la cultura laboral, afectando desde las interacciones diarias hasta la sensación general de estabilidad dentro de la organización. Estas son algunas maneras clave en que las altas tasas de rotación pueden repercutir en una organización:

a. Disminución de la moral y la productividad

- Alteración de la dinámica de equipo: Cuando empleados con experiencia se van, su partida puede alterar la dinámica de equipo establecida, creando lagunas de conocimiento y habilidades que los miembros restantes deben cubrir.
- Aumento de la carga de trabajo: Los empleados que se quedan a menudo se enfrentan a un aumento de la carga de trabajo para compensar la pérdida, lo que genera estrés y agotamiento.
- Disminución de la motivación: Ver a compañeros marcharse con frecuencia puede disminuir la motivación y el compromiso de los empleados que se quedan, quienes pueden empezar a cuestionar su propio futuro en la empresa (Reeves, 2024).

b. Sentimientos de incertidumbre e inestabilidad

- Pérdida de confianza: Las altas tasas de rotación pueden erosionar la confianza en la estabilidad y el liderazgo de la organización, lo que hace que los empleados sientan incertidumbre sobre su propia seguridad laboral.
- Daño emocional: Las salidas frecuentes pueden tener un impacto emocional en los empleados, ya que se despiden repetidamente de compañeros y amigos.

- Incidencia en la reputación de la entidad: La alta rotación de personal puede perjudicar la reputación de la empresa, dificultando la atracción de los mejores talentos y aumentando el escepticismo de los empleados actuales sobre el futuro de la empresa (Reeves, 2024).

c. Erosión del conocimiento organizacional

- Pérdida de experiencia: Los empleados que se van se llevan consigo conocimientos y experiencia valiosos, cuya sustitución puede ser difícil y llevar mucho tiempo.
- Costos de capacitación: Las organizaciones deben invertir recursos significativos en el reclutamiento, la contratación y la capacitación de nuevos empleados, lo que puede sobrecargar los presupuestos y desviar la atención de las actividades principales del negocio.
- Desafíos en la transferencia de conocimiento: A menudo, faltan procesos efectivos de transferencia de conocimiento, lo que genera lagunas en información crítica que pueden obstaculizar la productividad y la innovación (Reeves, 2024).

d. Disminución del compromiso de los empleados

- Falta de continuidad: La alta rotación de personal interrumpe la continuidad de los proyectos e iniciativas, lo que dificulta mantener el impulso y alcanzar los objetivos a largo plazo.
 - Disminución de la colaboración: La constante rotación de miembros del equipo puede dificultar el desarrollo de relaciones de colaboración sólidas, esenciales para un entorno laboral cohesionado y productivo.
- Impacto en la cultura empresarial: Con la llegada y salida de empleados, resulta difícil mantener una cultura organizacional consistente y positiva, lo que puede llevar a una posible disminución del compromiso y la satisfacción general de los empleados (Reeves, 2024).

Para mitigar estos efectos, las empresas deben priorizar las estrategias de retención de empleados y abordar los problemas subyacentes que contribuyen a la rotación de personal. Al fomentar un ambiente de trabajo positivo donde las personas se sientan valoradas y apoyadas, las organizaciones pueden cultivar un fuerte sentido de lealtad entre sus empleados.

2.14.3. Rotación y clima laboral

El cambio de personal y el ambiente de trabajo son elementos cruciales para la estabilidad y el desempeño de una organización. La rotación laboral hace referencia a la salida y entrada de trabajadores en una organización durante un periodo específico y puede categorizarse en voluntaria, cuando los empleados optan por dimitir debido a insatisfacción o mejores oportunidades, e involuntaria, cuando la empresa decide no mantener al empleado por motivos como un rendimiento deficiente o una reorganización.

Una elevada rotación produce gastos económicos considerables, afecta la productividad y perjudica el ánimo del equipo laboral, disminuyendo la unidad y el sentimiento de pertenencia en la organización. El ambiente de trabajo, definido como la visión conjunta de los trabajadores acerca de su ambiente laboral, tiene un rol esencial en la conservación del talento.

Este entorno se ve afectado por varios elementos, tales como el liderazgo, la comunicación dentro de la organización, las posibilidades de expansión, la carga de trabajo y la cultura de la empresa. Un ambiente favorable promueve el compromiso, la satisfacción en el trabajo y la estabilidad, disminuyendo de esta manera la rotación. Por otro lado, un ambiente deteriorado, marcado por la falta de reconocimiento, el estrés en el trabajo y la falta de estímulos, fomenta el incremento de la insatisfacción y, por ende, la dimisión de los trabajadores.

El liderazgo en la organización es un elemento crucial en la administración del ambiente de trabajo y la permanencia de los empleados. Los directivos y jefes poseen la habilidad de impactar en la motivación, el rendimiento y el bienestar de sus equipos laborales. Un liderazgo eficaz, fundamentado en la empatía, la valoración del esfuerzo y una comunicación franca, potencia la confianza y la fidelidad hacia la organización. En cambio, un liderazgo autoritario o indiferente puede provocar insatisfacción, incrementar el estrés en el trabajo y promover la rotación.

Otro elemento esencial es el balance entre la vida personal y la laboral. La sobrecarga laboral, la presión continua y la ausencia de adaptabilidad pueden provocar cansancio y desánimo, lo que aumenta la probabilidad de que los trabajadores busquen nuevas oportunidades en ambientes más propicios. Las compañías que aplican políticas de bienestar, horarios adaptables y ventajas extra consiguen incrementar la satisfacción

de sus trabajadores y disminuir la tasa de rotación, reforzando la dedicación de la organización.

Las posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional también inciden en la elección de los trabajadores de mantenerse en una compañía. Cuando los empleados sienten que poseen oportunidades para aprender, ascender y adquirir nuevas competencias, experimentan un mayor estímulo y compromiso. Por otro lado, la ausencia de programas de desarrollo profesional, formación constante o valoración del esfuerzo puede provocar desmotivación y elevar la tasa de rotación. Las compañías que destinan recursos al desarrollo de su equipo humano no solo consiguen una retención superior, sino que también robustecen su prestigio y atractivo en el ámbito laboral.

Finalmente, la cultura empresarial juega un papel crucial en la experiencia de los trabajadores. Un lugar de trabajo fundado en valores como el respeto, la imparcialidad, la inclusión y la colaboración genera un fuerte sentido de pertenencia y satisfacción. Las organizaciones que promueven un clima de transparencia y participación logran construir equipos más comprometidos y productivos. En este sentido, la gestión del clima laboral impacta tanto en la permanencia de los empleados como en la imagen corporativa y la capacidad de la empresa para atraer y retener talento en un entorno altamente competitivo.

2.14.4. Rotación y satisfacción laboral

El término "satisfacción laboral" probablemente sea el tema de investigación más extendido sobre actitudes laborales en los últimos ochenta años. Por lo tanto, este término no resulta desconocido para el lector. Un gran número de investigadores han examinado la satisfacción laboral en diferentes dimensiones, con resultados dispares.

Investigadores indicaron que la satisfacción laboral es simplemente cómo las personas se sienten respecto a sus trabajos en diferentes aspectos. Es el grado en que a las personas les gusta (satisfacción) o les disgusta (insatisfacción) su trabajo. De igual manera, definieron a la satisfacción laboral como la magnitud en que a los trabajadores les agrada su trabajo. Sin embargo, la explicación más aceptada fue como un estado emocional satisfactorio o positivo consecuente de la valoración del propio trabajo o experiencia laboral (Moksadur, 2020).

Por tanto, la rotación de empleados y la satisfacción laboral son dos elementos estrechamente relacionados que influyen en la estabilidad y eficiencia de una organización. La rotación laboral se describe como la frecuencia en que los trabajadores abandonan una entidad, ya sea de forma voluntaria o involuntaria. La rotación voluntaria, en particular, está fuertemente ligada a la satisfacción laboral, ya que los trabajadores que experimentan altos niveles de insatisfacción suelen buscar nuevas oportunidades en otras organizaciones. Por otro lado, una baja rotación generalmente indica un alto nivel de satisfacción y compromiso de los empleados con la empresa.

Además, Chiang et al. (2021) sugirieron que la satisfacción laboral tenía una influencia significativa, tanto a nivel individual como organizacional. Por el contrario, cuando los empleados no están satisfechos, tienden a buscar satisfacción en otras áreas. Puede provocar diversas reacciones en los empleados, ya sean psicológicas o de acción. La más común es la rotación de personal.

Pujol y Dabos (2019) indican que la satisfacción laboral se ha vinculado a la productividad, la motivación, la salud física y la satisfacción general con la vida. Se puede dividir en dos tipos, que se basan en el nivel de sentimientos de los empleados respecto a su trabajo: la satisfacción laboral global (se centra en los sentimientos generales de los empleados respecto a su trabajo) y la evaluación general de la satisfacción laboral. Y la satisfacción de la faceta laboral (enfoque en los sentimientos sobre aspectos específicos del trabajo, como el salario, el apoyo del supervisor y la calidad de las relaciones con los compañeros de trabajo).

3. CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque del presente proyecto es de naturaleza mixta, puesto que conlleva la combinación de métodos a nivel cualitativo y respectivamente cuantitativo para la analítica más completa del problema estudiado:

Método Cuantitativo: Se realizó una encuesta estructurada dirigida a los empleados operativos donde se recopilaron datos sobre su satisfacción laboral, condiciones laborales, expectativas salariales y otros factores que influenciaron en su decisión de permanecer o dejar la empresa. Este método permitió obtener datos estadísticos que reflejaron tendencias generales.

Método Cualitativo: Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con 6 expertos en recursos humanos y gestión organizacional, centrados en la comprensión de percepciones, experiencias y opiniones de los entrevistados. Este enfoque ayudó a captar matices que no pudieron ser capturados por encuestas. Una vez recopilados los datos, se procedió a la evaluación e interpretación de los datos.

3.2. Diseño de la investigación

Se trabajará con un diseño de investigación no experimental de tipo descriptivo en el que intervendrán dos variables: (a) la alta rotación de colaboradores operativos y (b) la gestión del talento humano. La investigación también es documental, pues se ha requerido obtener información de varias fuentes bibliográficas sobre reclutamiento, selección de personal, retención de talento humano, rotación y planificación estratégica de recursos humanos.

3.3. Población y muestra

La población de este proyecto estuvo conformada por 750 colaboradores operativos de la empresa acuícola, distribuidos en sus sedes de Durán y Yaguachi. Se aplicó la fórmula de la muestra de población finita y dio como resultado una muestra de 254 operarios a encuestar, tal como se muestra a continuación:

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

Donde:

$n \rightarrow$ Es el número de personas que debes encuestar.

$N \rightarrow$ Es el total de personas en la población.

$z \rightarrow$ Es un número que representa el nivel de confianza (qué tan seguros queremos estar del resultado).

$p \rightarrow$ Es la probabilidad de que alguien tenga la característica que estás estudiando.

$q \rightarrow$ Es lo contrario de p , es decir, la probabilidad de que alguien no tenga esa característica ($q=1-p$).

$e \rightarrow$ Es el margen de error, cuánto puedes permitirte que varíen los resultados.

Después de aplicar la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 * 750 * 0.5 * 0.5}{((0.05)^2 * (750 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = 254,26 = \mathbf{254}$$

Una vez empleada la fórmula poblacional finita, se determina como muestra idónea para el alcance del objetivo de investigación a 254 colaboradores operativos seleccionados mediante un muestreo aleatorio a juicio del investigador. Para ello se emplearon los siguientes criterios de inclusión y exclusión.

Criterios de inclusión:

- Colaboradores operativos con un mínimo de seis meses de labores en la empresa.
- Personal que estuviera presente en la sede durante el período de recolección de datos.
- Participantes que otorgaron su consentimiento informado para ser partícipes en el presente estudio.

Criterios de exclusión:

- Colaboradores que se encontrarán en licencia o permiso prolongado durante el período de estudio.
- Personal con menos de seis meses de antigüedad, debido a su limitada experiencia en la empresa.
- Colaboradores que decidieron no participar o no completaron las encuestas de manera íntegra.

El tamaño de muestra resultante tras la aplicación de dichos criterios asegura la representatividad necesaria para el análisis y cumplimiento de los objetivos planteados.

Adicionalmente, se entrevistó a un director, cuatro gerentes y un jefe de áreas estratégicas de la empresa: el director financiero, el gerente de producción, el gerente de operaciones, el gerente general, el gerente administrativo y el jefe de talento humano. Estas entrevistas permitieron profundizar en los problemas generados por la alta rotación de personal operativo y la estructura existente en los procesos de reclutamiento, selección y retención de colaboradores.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

A partir de los resultados, se diseñó un plan integral para fortalecer los procesos de reclutamiento, selección y onboarding del personal operativo en la empresa acuícola. Este plan estuvo enfocado en identificar y abordar los factores que influyeron en la rotación laboral, estableciendo estrategias orientadas a mejorar la retención del talento. Su estructuración fue progresiva, lo que permitió ajustes basados en la retroalimentación y el análisis continuo que aseguraron su efectividad y alineación con las necesidades de la empresa.

Se establecieron indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitieron evaluar el impacto del plan en la reducción de la rotación de personal. Este enfoque metodológico integral proporcionó una comprensión profunda de las causas y soluciones efectivas para este desafío organizacional. A nivel práctico se desarrolló la encuesta al personal operativo y la entrevista a expertos:

- Al ser un estudio mixto, se generó una encuesta como parte cuantitativa. Dentro de la encuesta se recolectaron datos de la gestión del talento humano y

la rotación laboral (ver Anexo 1 y 2). Durante la fase cuantitativa, se desarrolló el cuestionario denominado "Motivos de Intención de Rotación-MIR" ejecutado por Torres (2016), que consta de 30 preguntas derivadas del análisis previo; así también la gestión de talento humano se basó en el proyecto ejecutado por Mendoza (2018). Este cuestionario evaluó la relevancia de cada ítem respecto de los motivos para la intención de rotación laboral, se empleó una escala Likert de 1 a 5, en la que 1 significaba "Totalmente en desacuerdo" y 5 significaba "Totalmente de acuerdo".

- Además, se generó una entrevista de salida para contextualizar las experiencias y opiniones claves que fueron determinantes de los empleados de la camaronera para renunciar a la empresa y con ello diseñar estrategias efectivas que fortalezcan el clima organizacional y promuevan la retención de talento (Ver Anexo 3).
- El formato de entrevista utilizado es de tipo semiestructurado conformado por 12 preguntas abiertas y dirigido a cuatro directores de las áreas estratégicas de la empresa. Este enfoque permitió mejorar el proceso de selección y diseñar un plan onboarding, utilizando técnicas cualitativas para profundizar en las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes (ver Anexo 4).

3.5. Procedimiento de análisis de datos

Adicionalmente, es importante mencionar que se planteó un análisis descriptivo de los datos obtenidos tras la aplicación de las encuestas, los mismos que fueron recopilados a través de la plataforma Google Forms con el propósito de generar una comodidad al colaborador y que su participación sea de gran ayuda para el alcance del objetivo de estudio.

Por tanto, a partir de los resultados obtenidos, se propone un plan orientado a la reducción de la rotación de personal operativo, que incluyó recomendaciones específicas, tales como mejoras en la comunicación interna, programas de capacitación, y revisión de políticas salariales y beneficios adicionales. La implementación será gradual, permitiendo ajustes basados en retroalimentación continua.

4. CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Análisis de encuestas

La rotación de personal constituye un problema organizacional que afecta directamente a la permanencia, productividad y clima laboral de las empresas. En el caso de la empresa acuícola, el constante cambio de personal operativo ha generado preocupación debido a su impacto negativo en los procesos productivos, en la motivación de los colaboradores y en los costos asociados al reclutamiento y capacitación de nuevos empleados.

Para comprender las causas que originan esta rotación, se desarrolló un estudio cuantitativo basado en encuestas aplicadas a 254 colaboradores operativos, estructurado en seis dimensiones clave: (a) crecimiento y desarrollo personal, (b) condiciones laborales y clima de trabajo, (c) liderazgo y relación con la jefatura, (d) relaciones interpersonales y clima organizacional, (f) recursos y beneficios laborales; y, (g) recursos y beneficios sociales.

El objetivo es diagnosticar los factores internos que inciden en la intención de permanencia del talento humano, para posteriormente diseñar un plan estratégico que permita disminuir la rotación laboral, promoviendo un ambiente más estable, equitativo y motivador.

- **Rotación de personal**

Tabla 5.

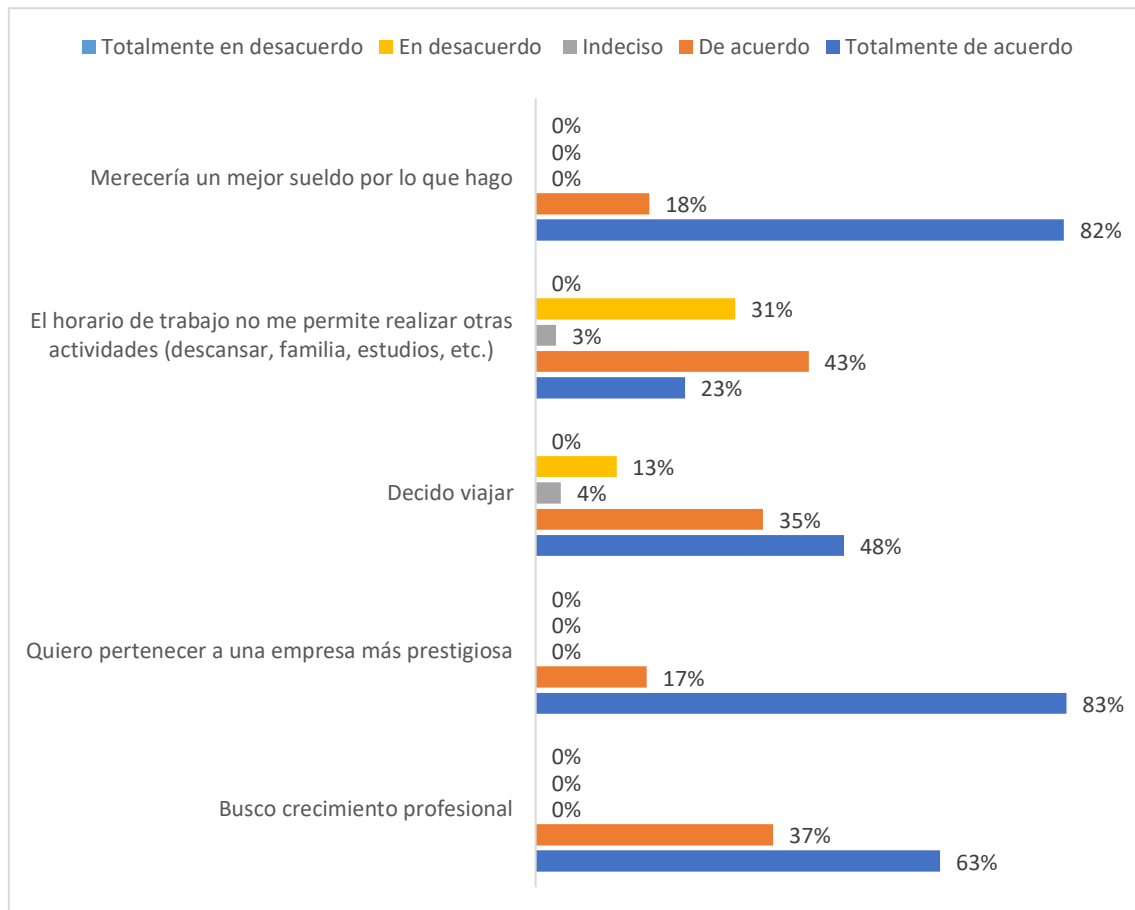
Estadística descriptiva – Rotación de personal

N	Dimensiones	Total	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	Crecimiento y desarrollo personal						
1	Busco crecimiento profesional	254	63%	37%	0%	0%	0%
2	Quiero pertenecer a una empresa más prestigiosa	254	83%	17%	0%	0%	0%
3	Decido viajar	254	48%	35%	4%	13%	0%
4	El horario de trabajo no me permite realizar otras actividades (descansar, familia, estudios, etc.)	254	23%	43%	3%	31%	0%
5	Merecería un mejor sueldo por lo que hago	254	82%	18%	0%	0%	0%
	Condiciones laborales y clima de trabajo						
6	El trabajo que realizo afecta mi salud	254	9%	4%	5%	69%	12%
7	Existe poca comunicación en mi equipo de trabajo y hay chismes	254	47%	53%	0%	0%	0%
8	Tengo que hacer el trabajo de otros	254	72%	28%	0%	0%	0%
9	No se respeta mi horario de trabajo	254	79%	21%	0%	0%	0%
10	Mi empresa está ubicada lejos de mi domicilio	254	85%	10%	0%	3%	3%
	Liderazgo y relación con la jefatura						
11	Mi jefe no me escucha, no me deja opinar y no acepta mis ideas	254	19%	55%	0%	26%	0%
12	El Sueldo en mi empresa es bajo comparado a otras necesidades	254	100%	0%	0%	0%	0%
13	Mi jefe me asigna tareas que no son de mi puesto	254	65%	21%	6%	8%	0%
14	Mis compañeros no son confiables (hablan mal de mí, no cumplen acuerdos)	254	70%	19%	0%	12%	0%
15	Mi jefe no me comprende (errores, problemas personales, etc.)	254	100%	0%	0%	0%	0%
	Relaciones interpersonales y clima organizacional						
16	Mi jefe critica constantemente mi trabajo	254	47%	24%	0%	29%	0%
17	No me llevo bien con mis compañeros	254	0%	0%	0%	78%	22%
18	Mi jefe no es amable conmigo	254	0%	0%	16%	59%	24%
19	La empresa no ofrece estabilidad ni me siento seguro	254	2%	5%	17%	46%	31%
20	Mi jefe tiene preferencias por algunos/as de mis compañeros	254	98%	2%	0%	0%	0%
	Recursos y beneficios laborales						
21	No tengo facilidades para trabajar (herramientas, equipos, etc.)	254	0%	18%	13%	50%	19%
22	No me capacitan en mi trabajo para mejorar o aprender	254	0%	19%	41%	41%	0%
23	No me pagan a tiempo o con todos los beneficios de ley (planilla, horas extras, etc.)	254	0%	2%	0%	82%	17%
24	No pagan puntualmente	254	20%	5%	0%	37%	38%
25	No tengo quien cuide a mis hijos	254	100%	0%	0%	0%	0%
	Recursos y beneficios sociales						
26	En mi trabajo hay violencia (insultos, humillación, gritos, etc.)	254	0%	5%	7%	64%	24%
27	Mi jefe me sobrecarga de trabajo	254	40%	54%	0%	7%	0%
28	No existen rutas ni transporte para llegar a mi trabajo	254	0%	0%	0%	74%	26%
29	Quiero menos trabajo porque no hay suficiente personal	254	71%	28%	0%	2%	0%
30	Una enfermedad me afecta a mí o a un familiar (hijos, esposo/a, padres)	254	55%	19%	0%	9%	17%

Nota. Información obtenida en base a encuesta ejecutada a personal operativo de la empresa acuícola.

Figura 7

Crecimiento y desarrollo personal – Rotación de personal



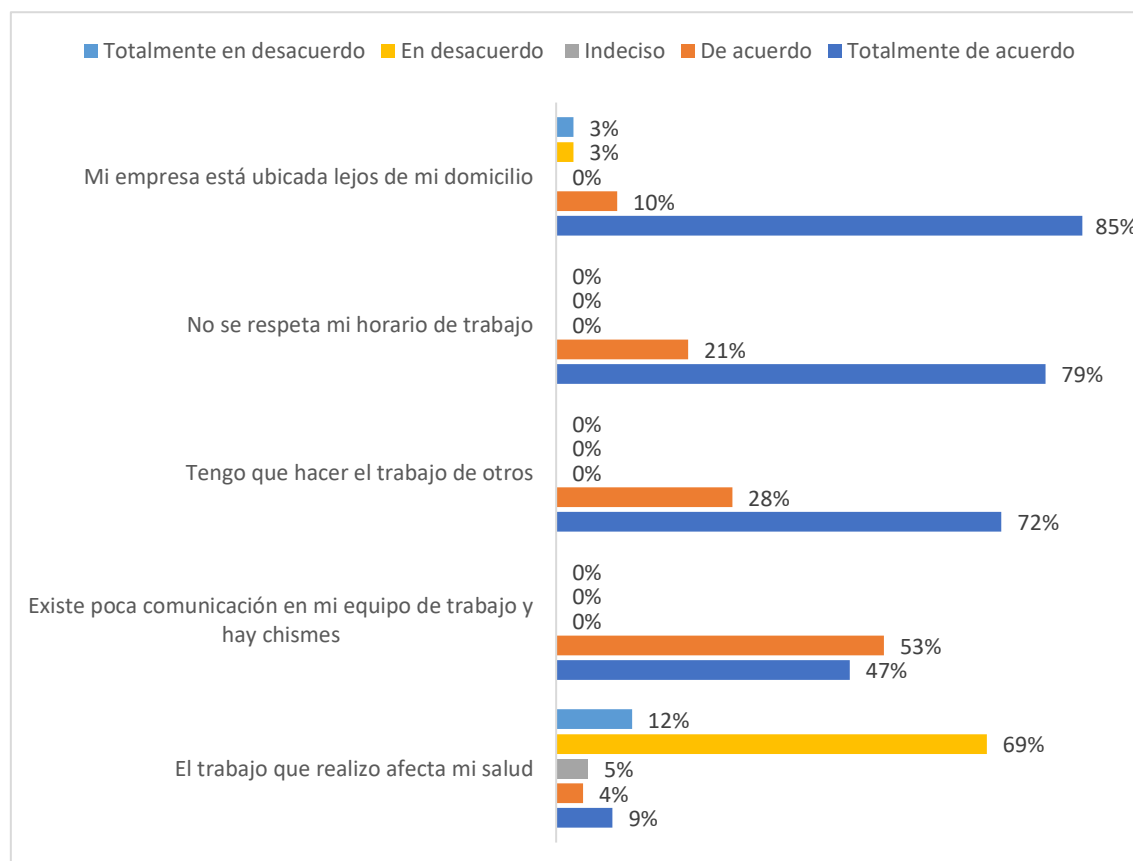
Nota. Información obtenida en base a encuesta ejecutada a personal operativo de la empresa acuícola.

- El 63% de los trabajadores manifiesta que busca crecimiento profesional, mientras que el 83% desea pertenecer a una empresa más prestigiosa.
- El 48% indica que ha decidido viajar, y un 23% afirma que el horario laboral le impide realizar otras actividades personales.
- El 82% considera que merece un mejor sueldo por lo que hace.

Análisis: Los resultados evidencian que una mayoría significativa del personal operativo tiene una orientación clara hacia la mejora profesional y busca condiciones laborales más competitivas. Existe una percepción generalizada de insuficiencia salarial y de falta de oportunidades internas de desarrollo.

Figura 8

Condiciones laborales y clima de trabajo – Rotación de personal



Nota. Información obtenida en base a encuesta ejecutada a personal operativo de la empresa acuícola.

- El 79% expresa que no se respeta su horario de trabajo.
- El 72% realiza tareas que corresponden a otros compañeros.
- El 53% señala que existe poca comunicación en su equipo.
- El 85% afirma que la empresa está ubicada lejos de su domicilio.
- Solo el 9% considera que su trabajo afecta su salud, ya que el 69% lo niega.

Análisis: Se identifica una carga de trabajo desorganizada, con desbordes de funciones, deficiente comunicación interna y descontento por la ubicación del centro de trabajo. Aunque la mayoría no considera que su salud esté afectada, el resto de factores representa condiciones desfavorables que inciden en el clima laboral.

Figura 9

Liderazgo y relación con la jefatura – rotación de personal



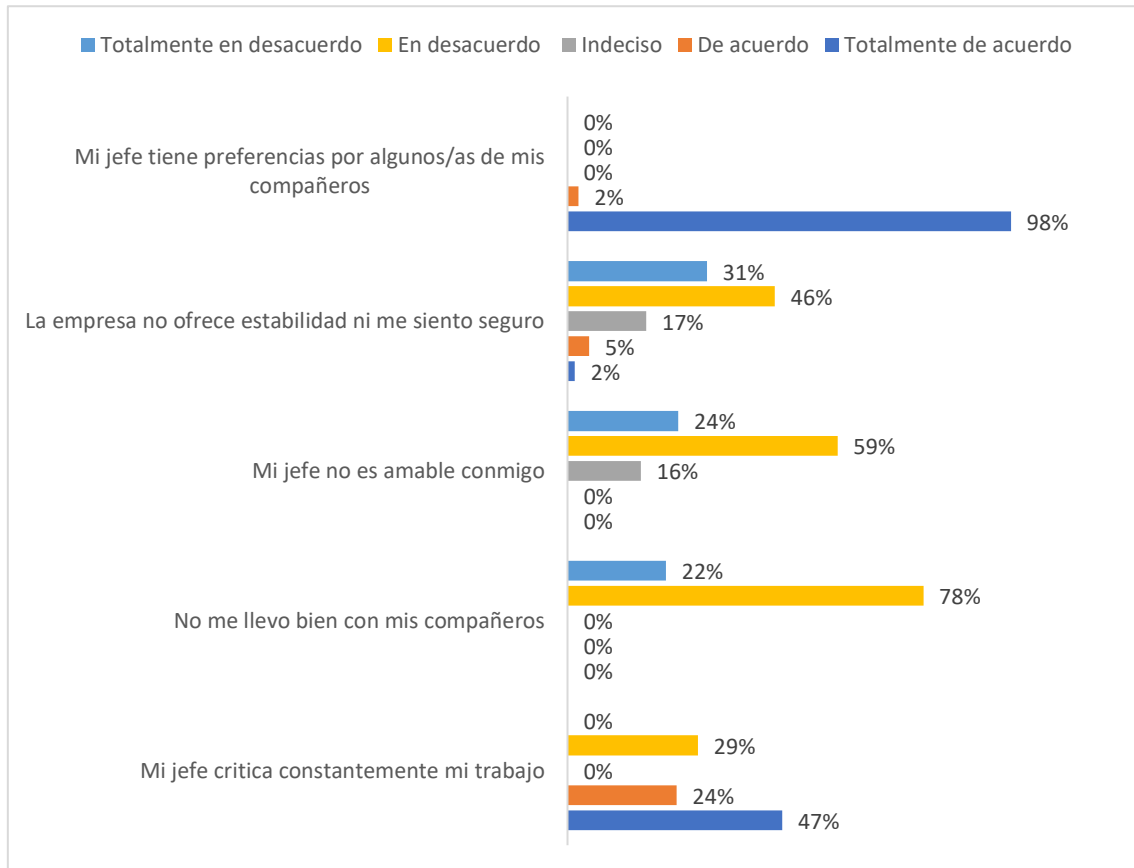
Nota. Información obtenida en base a encuesta ejecutada a personal operativo de la empresa acuícola.

- El 100% de los encuestados indica que su jefe no lo comprende.
- El 100% afirma que el sueldo es bajo frente a sus necesidades.
- El 65% declara que su jefe le asigna tareas que no son de su puesto.
- El 70% sostiene que sus compañeros no son confiables.
- El 74% siente que su jefe no lo escucha ni acepta sus ideas.

Análisis: Se observa una valoración unánime negativa hacia el liderazgo, tanto en términos salariales como de gestión interpersonal. Las relaciones con la jefatura y entre compañeros están marcadas por desconfianza, imposición de tareas fuera de función y falta de empatía.

Figura 10

Relaciones interpersonales y clima organizacional – Rotación de personal



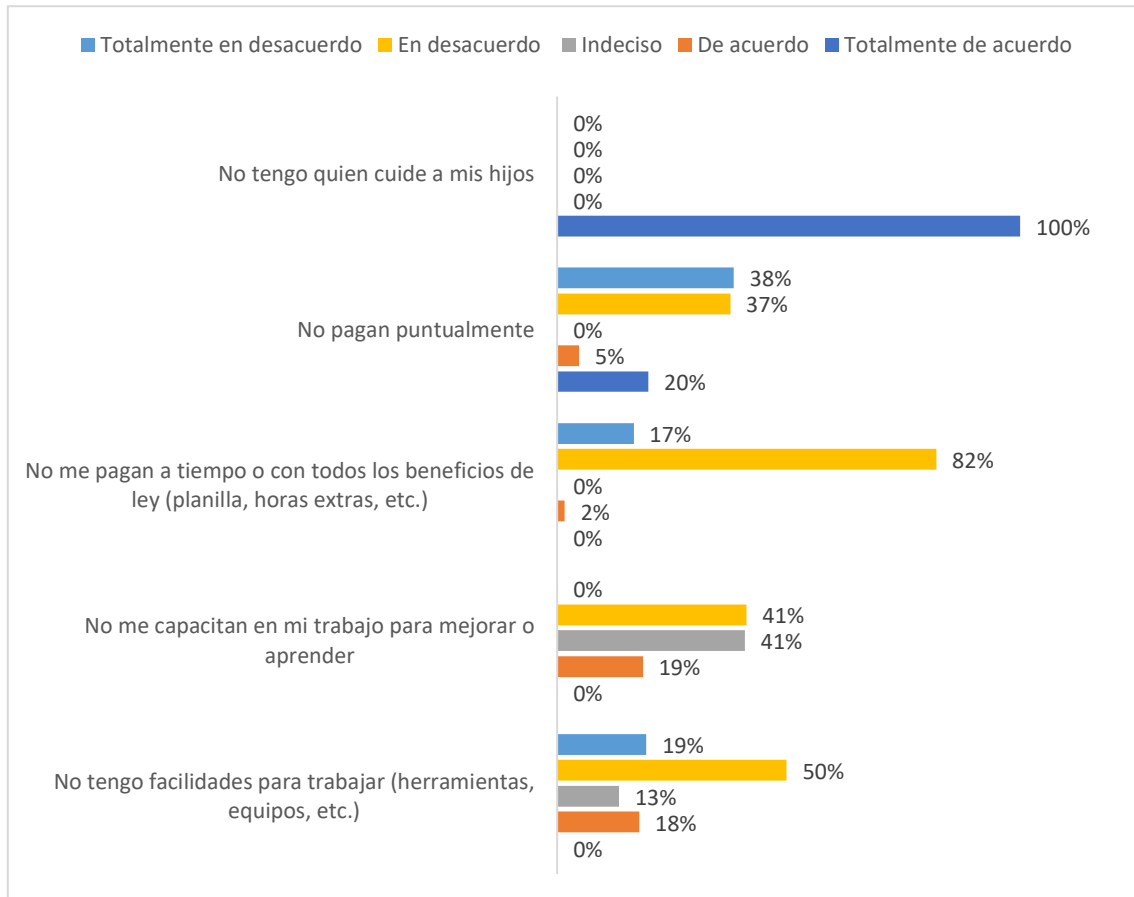
Nota. Información obtenida en base a encuesta ejecutada a personal operativo de la empresa acuícola.

- El 98% percibe preferencias de su jefe hacia ciertos compañeros.
- El 71% señala que recibe críticas constantes de su jefe.
- El 59% indica que su jefe no es amable.
- El 78% manifiesta llevarse bien con sus compañeros.
- El 77% expresa que la empresa ofrece estabilidad o que se sienten seguros.

Análisis: Si bien las relaciones entre compañeros son buenas según la mayoría, la percepción sobre la jefatura vuelve a ser mayoritariamente negativa. Los datos reflejan favoritismo, críticas recurrentes y falta de amabilidad, lo que afecta el clima organizacional. Sin embargo, una mayoría también considera que hay estabilidad laboral.

Figura 11

Recursos y beneficios laborales – Rotación de personal



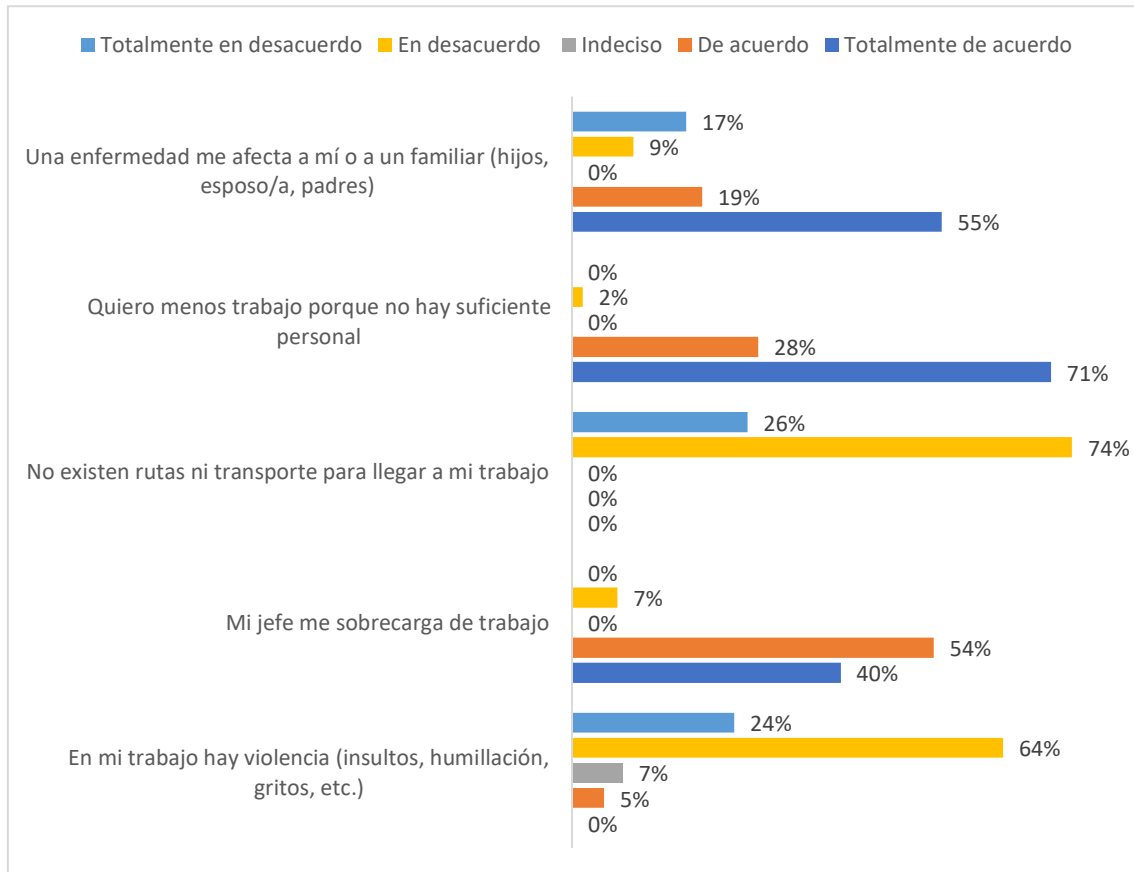
Nota. Información obtenida en base a encuesta ejecutada a personal operativo de la empresa acuícola.

- El 100% indica que no tiene quien cuide a sus hijos.
- El 41% no ha recibido capacitación para mejorar o aprender.
- El 20% reporta que no recibe su salario puntualmente, y el 17% no percibe todos los beneficios de ley.
- El 50% expresa que no tiene facilidades para trabajar, como equipos o herramientas.

Análisis: Existen carencias claras en el área de beneficios laborales, con falta de apoyo familiar, incumplimiento de pagos y ausencia de capacitación. La mitad del personal operativo afirma no contar con condiciones básicas para un desempeño óptimo.

Figura 12

Recursos y beneficios sociales – Rotación de personal



Nota. Información obtenida en base a encuesta ejecutada a personal operativo de la empresa acuícola.

- El 94% expresa estar sobrecargado de trabajo.
- El 71% desea menos trabajo debido a la falta de personal.
- El 55% señala que una enfermedad personal o familiar afecta su situación laboral.
- El 74% indica que no hay rutas ni transporte para llegar al trabajo.
- El 64% afirma que no existe violencia laboral, aunque un pequeño porcentaje lo reporta.

Análisis: La mayoría del personal está trabajando en condiciones de sobrecarga debido a una plantilla insuficiente. También hay una considerable afectación por razones de salud familiar. Además, no existen facilidades de transporte para la mayoría, lo que representa una barrera externa significativa.

- **Gestión de talento humano**

La gestión del talento humano compone uno de los ejes estratégicos dentro de cualquier organización, puesto que abarca los métodos relacionados con la captación, perfeccionamiento, motivación, organización y seguimiento del trabajador. En el contexto de la entidad acuícola, una adecuada gestión del talento resulta fundamental para enfrentar uno de los principales desafíos detectados en el personal operativo: la alta rotación laboral.

El presente estudio aborda la gestión del talento humano mediante seis dimensiones clave: selección de personal, colocación, motivación laboral, desarrollo del talento humano, clima laboral y supervisión. Cada una de estas dimensiones fue evaluada a través de encuestas aplicadas a 254 colaboradores, con el objetivo de identificar los factores internos que afectan la estabilidad laboral del recurso humano.

Tabla 6.

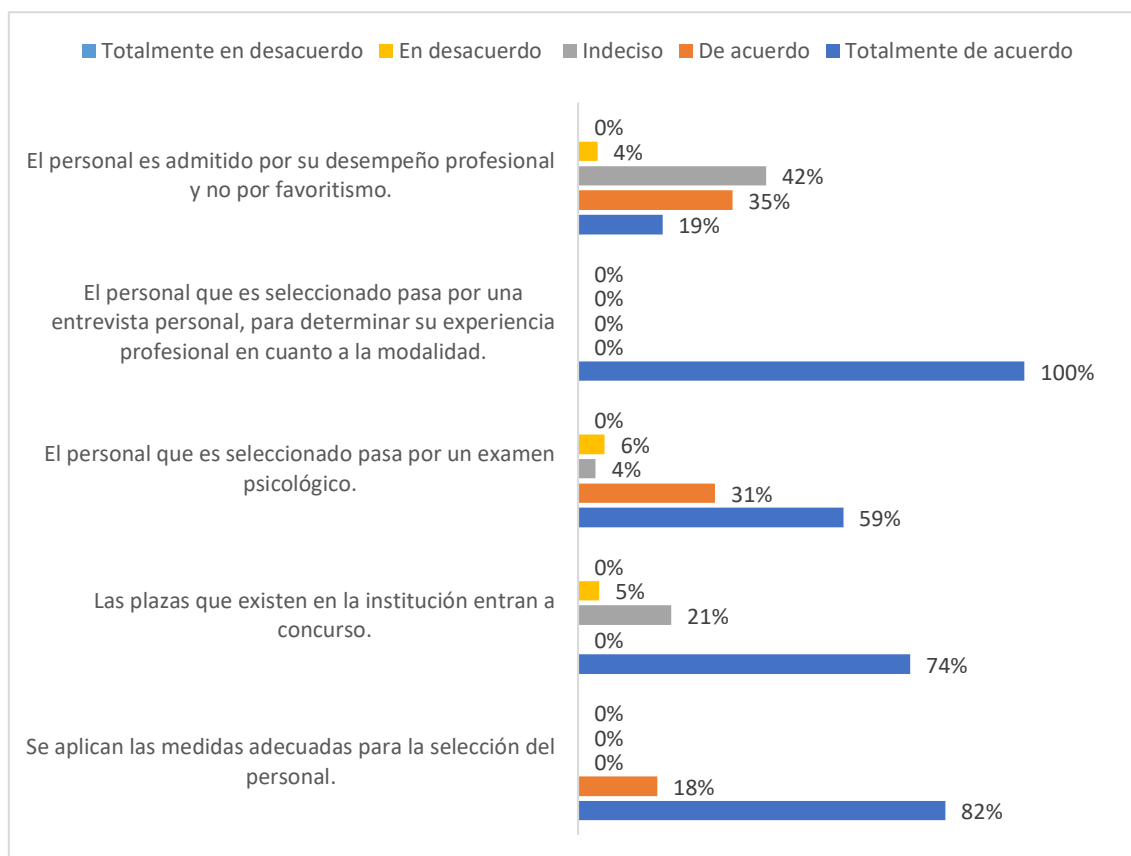
Estadística descriptiva – Gestión de talento humano

N	Dimensión	Total	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	Selección de personal						
1	Se aplican las medidas adecuadas para la selección del personal.	254	82%	18%	0%	0%	0%
2	Las plazas que existen en la institución entran a concurso.	254	74%	0%	21%	5%	0%
3	El personal que es seleccionado pasa por un examen psicológico.	254	59%	31%	4%	6%	0%
4	El personal que es seleccionado pasa por una entrevista personal para determinar su experiencia profesional en cuanto a la modalidad.	254	100%	0%	0%	0%	0%
5	El personal es admitido por su desempeño profesional y no por favoritismo.	254	19%	35%	42%	4%	0%
	Colocación						
6	Los cargos y funciones son distribuidos adecuadamente.	254	2%	2%	5%	67%	23%
7	El personal es capacitado de acuerdo al área de trabajo.	254	65%	14%	0%	21%	0%
8	El personal idóneo desempeña el cargo que le corresponde.	254	0%	7%	23%	70%	0%
9	La remuneración es la adecuada de acuerdo a los cargos que se desempeñan en la camaronera	254	0%	0%	0%	75%	25%
10	Existe una distribución adecuada de las bonificaciones de acuerdo a los cargos que se desempeñan.	254	0%	4%	6%	79%	11%
	Motivación laboral						
11	Todos reciben los mismos beneficios sociales.	254	13%	22%	35%	29%	0%
12	Se brindan reconocimientos públicos por los logros obtenidos.	254	36%	39%	2%	24%	0%
13	Se le estimula con algún beneficio o premio por el desempeño mostrado en la camaronera	254	0%	0%	6%	81%	13%
14	Se les brinda algún servicio social o de salud en forma gratuita a los miembros de la camaronera	254	5%	0%	0%	87%	8%
15	Los méritos obtenidos son premiados en la camaronera	254	0%	0%	0%	100%	0%
	Desarrollo del talento humano						
16	La camaronera promueve talleres de capacitación de manera continua.	254	29%	26%	0%	45%	0%
17	La camaronera brinda capacitación a sus trabajadores por lo menos una vez al año.	254	100%	0%	0%	0%	0%
18	La camaronera promueve la capacitación de su personal fuera del mismo.	254	0%	14%	48%	20%	19%
19	La capacitación brindada cubre las expectativas de los colaboradores participantes.	254	4%	9%	19%	39%	30%
20	La capacitación brindada es aplicable al campo de trabajo en el cual se desenvuelve.	254	96%	4%	0%	0%	0%
	Clima laboral						
21	Las condiciones laborales que brinda la camaronera son buenas.	254	100%	0%	0%	0%	0%
22	El clima organizacional en la camaronera es favorable.	254	0%	25%	36%	39%	0%
23	Existen buenas relaciones interpersonales dentro de la camaronera.	254	16%	4%	0%	53%	27%
24	Existen buenas relaciones interpersonales fuera de la camaronera.	254	59%	28%	9%	4%	0%
25	Se evidencia satisfacción en el trabajo por parte del personal que labora.	254	0%	7%	0%	66%	27%
	Supervisión						
26	Existe un control en puerta sobre el horario de entrada y salida de los colaboradores.	254	87%	13%	0%	0%	0%
27	Existe un registro de temas y horas que labora el colaborador.	254	33%	61%	0%	6%	0%
28	Se evalúa el desempeño del colaborador de forma continua.	254	0%	0%	0%	83%	17%
29	Se emplea el monitoreo en las horas de trabajo para evaluar el desempeño del colaborador.	254	2%	11%	0%	86%	1%
30	La camaronera realiza con frecuencia calificaciones de desempeños individuales y grupales de los colaboradores.	254	47%	7%	0%	28%	17%

Nota. Información obtenida en base a encuesta ejecutada a personal operativo de la empresa acuícola.

Figura 13

Selección de personal – Gestión de talento humano



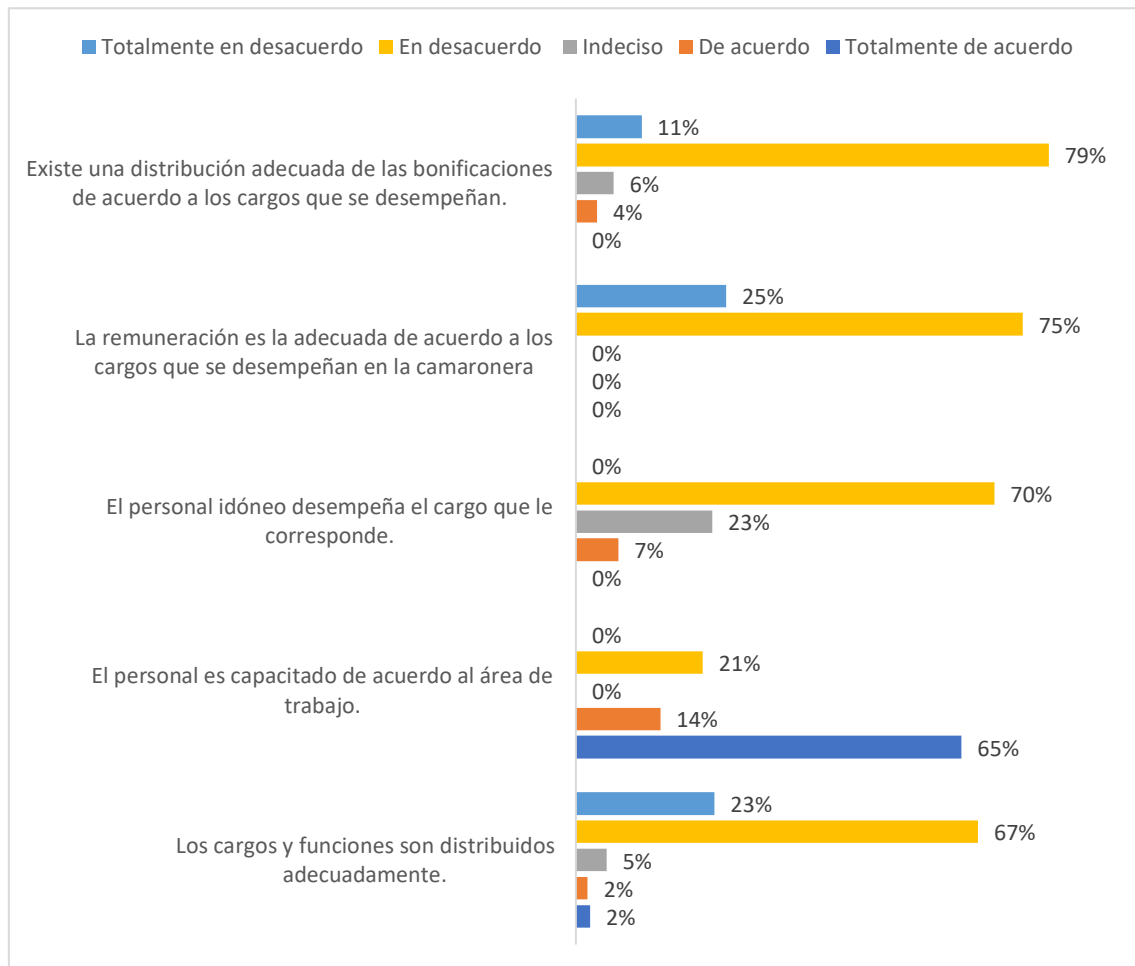
Nota. Información obtenida en base a encuesta ejecutada a personal operativo de la empresa acuícola.

- El 100% confirma que los seleccionados pasan por entrevista personal.
- El 82% considera que se aplican medidas adecuadas para la selección.
- El 74% afirma que las plazas entran a concurso.
- El 59% indica que se realiza examen psicológico.
- Solo el 19% está totalmente de acuerdo en que se ingresa por méritos y no por favoritismo; el 42% está indeciso.

Análisis: El proceso de selección muestra procedimientos técnicos y formales, como entrevistas y concursos. Sin embargo, existe una percepción de favoritismo, generando dudas en la transparencia del ingreso, lo que puede afectar la confianza del personal.

Figura 14

Colocación – Gestión de talento humano



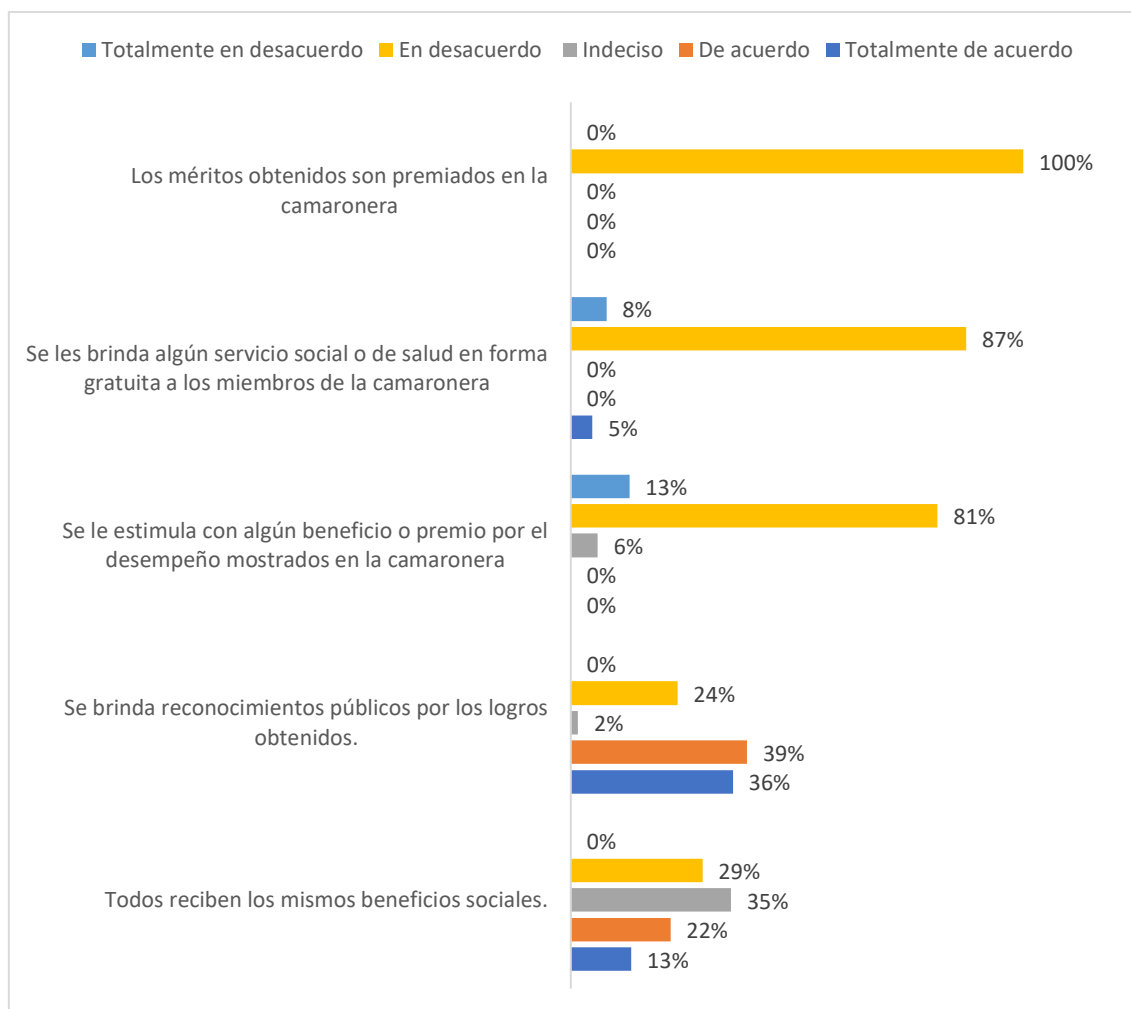
Nota. Información obtenida en base a encuesta ejecutada a personal operativo de la empresa acuícola.

- Solo el 4% (2% + 2%) considera que los cargos y funciones están bien distribuidos.
- El 65% indica que sí son capacitados de acuerdo a su área.
- El 70% considera que el personal no ocupa el cargo adecuado.
- El 100% (75% + 25%) está en desacuerdo con que la remuneración y bonificaciones sean adecuadas.

Análisis: Existe una fuerte desorganización en la asignación de roles y funciones, junto con descontento respecto a las remuneraciones y bonificaciones. Aunque reciben cierta capacitación, no se percibe equidad ni claridad en la colocación de personal.

Figura 15

Motivación laboral – Gestión de talento humano



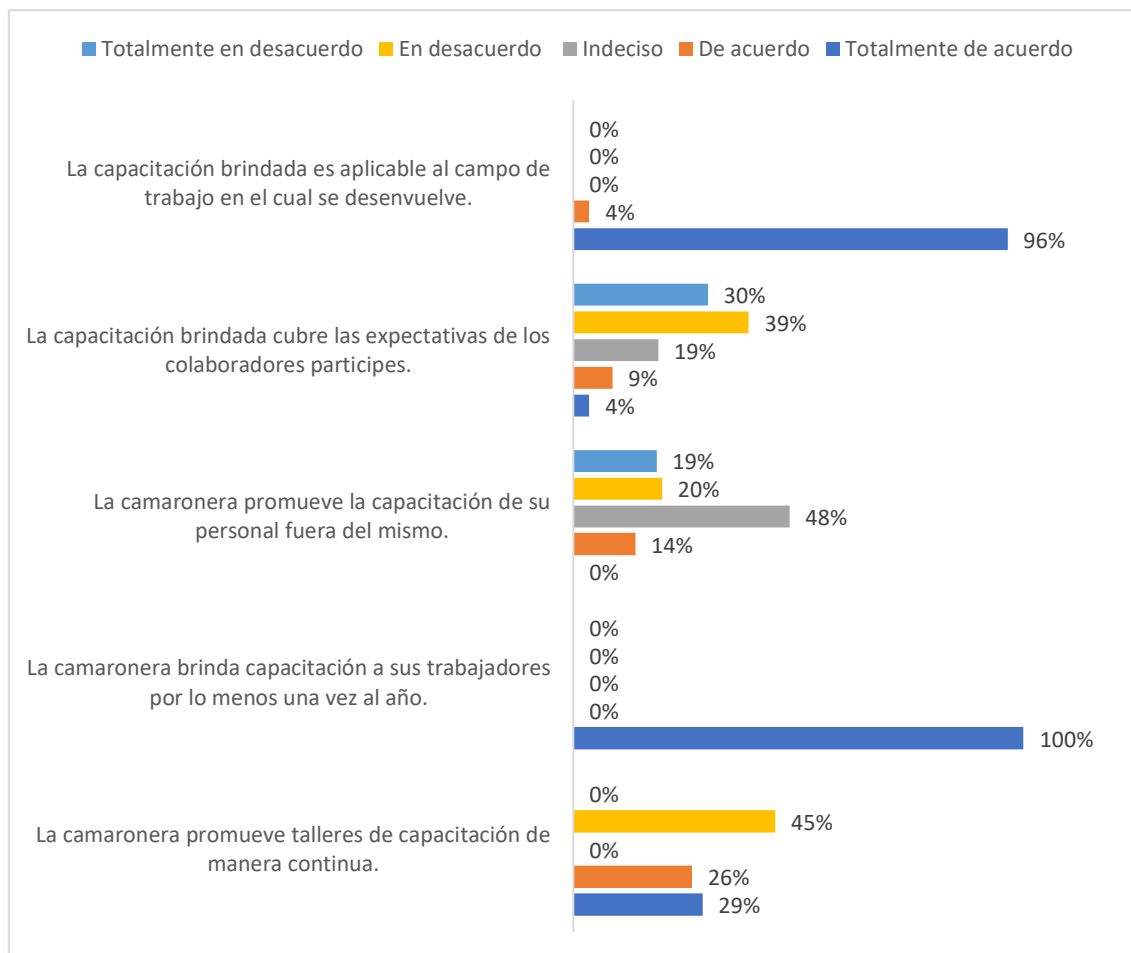
Nota. Información obtenida en base a encuesta ejecutada a personal operativo de la empresa acuícola.

- Solo el 13% opina que todos reciben los mismos beneficios sociales.
- El 75% considera que sí se otorgan reconocimientos públicos.
- El 94% (81% + 13%) niega que se entreguen beneficios o premios por desempeño.
- El 95% (87% + 8%) afirma que no se otorgan servicios sociales o de salud gratuitos.
- El 100% expresa que los méritos no son premiados.

Análisis: Hay graves deficiencias en incentivos, premios y reconocimiento al desempeño, lo que repercute directamente en la motivación del personal. No se estimulan ni se valoran los logros, ni se otorgan beneficios más allá del salario.

Figura 16

Desarrollo del talento humano – Gestión de talento humano



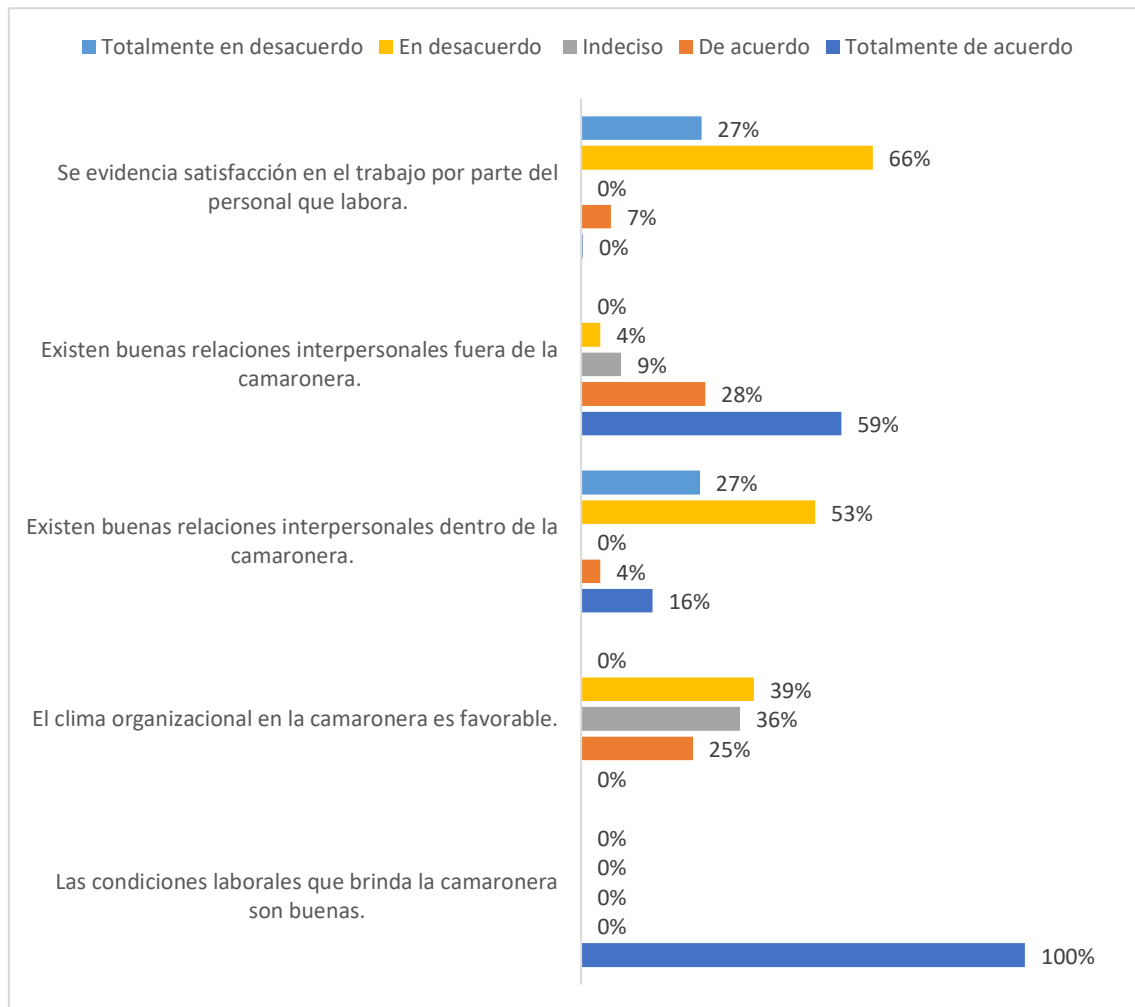
Nota. Información obtenida en base a encuesta ejecutada a personal operativo de la empresa acuícola.

- El 100% afirma que reciben al menos una capacitación anual.
- Solo el 29% considera que se promueven talleres de forma continua.
- El 48% está indeciso respecto a la capacitación externa.
- El 69% (39% + 30%) indica que la capacitación no cumple sus expectativas.
- El 96% dice que la capacitación sí es aplicable a su trabajo.

Análisis: Aunque se cumple con una capacitación anual mínima, no hay constancia en talleres continuos ni diversidad en el enfoque formativo. Las capacitaciones son pertinentes, pero no están cubriendo las expectativas reales del personal.

Figura 17

Clima laboral – Gestión de talento humano



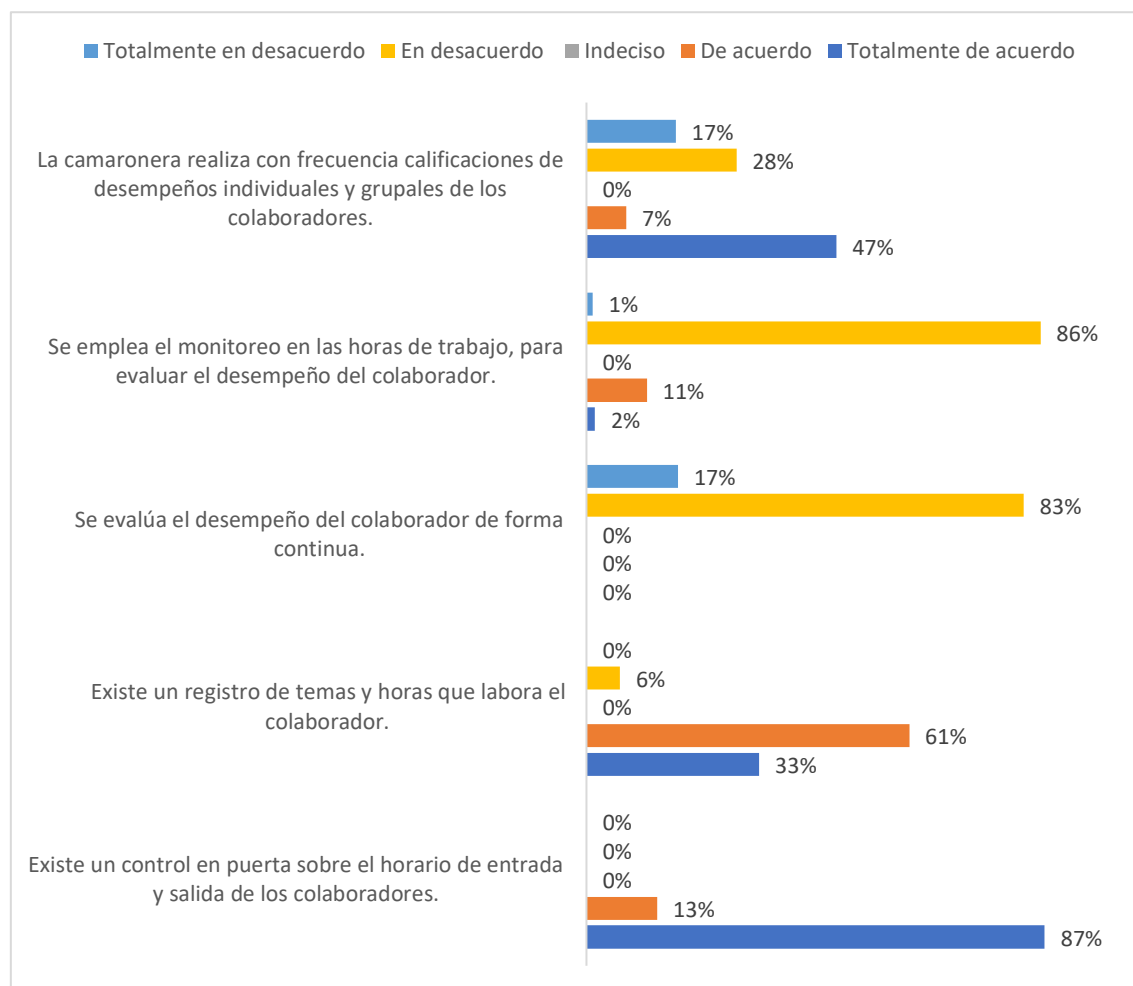
Nota. Información obtenida en base a encuesta ejecutada a personal operativo de la empresa acuícola.

- El 100% opina que las condiciones laborales son buenas.
- Solo el 25% percibe un clima organizacional favorable.
- El 80% (53% + 27%) niega que haya buenas relaciones interpersonales dentro de la camaronera.
- El 87% (59% + 28%) considera que sí hay buenas relaciones fuera de ella.
- El 93% (66% + 27%) no se siente satisfecho con su trabajo.

Análisis: Aunque se reconoce que las condiciones físicas de trabajo son buenas, el ambiente relacional es tenso e insatisfactorio. Se destaca una fuerte insatisfacción generalizada y conflictos interpersonales, lo cual incide directamente en la permanencia del trabajador.

Figura 18

Supervisión – Gestión de talento humano



Nota. Información obtenida en base a encuesta ejecutada a personal operativo de la empresa acuícola.

- El 100% confirma que existe control de entrada y salida.
- El 94% (33% + 61%) afirma que hay registro de horas y tareas.
- El 100% niega que se evalúe el desempeño continuamente.
- El 87% afirma que no se realiza monitoreo diario.
- El 54% (47% + 7%) afirma que se hacen calificaciones de desempeño; el resto lo niega o está en desacuerdo.

Análisis: Aunque los controles de asistencia están bien establecidos, la supervisión del rendimiento es deficiente y poco constante. No hay seguimiento ni retroalimentación al desempeño individual o grupal, lo cual afecta la mejora continua y la motivación.

4.2. Análisis de entrevista de salida

En el marco del estudio “Diseño de un plan para reducir la rotación laboral del personal operativo de la empresa acuícola”, se aplicó una entrevista de salida a tres excolaboradores de la empresa con el propósito de identificar, desde su propia experiencia, las razones que motivaron su desvinculación laboral. Este instrumento cualitativo permitió profundizar en aspectos subjetivos como el clima laboral, la percepción sobre el liderazgo, las condiciones de trabajo, los vínculos afectivos con la organización y los factores de insatisfacción.

El análisis de estas entrevistas representa una fuente directa y valiosa de información para detectar debilidades en la gestión del talento humano, y constituye una base fundamental para diseñar estrategias de intervención enfocadas en la mejora del ambiente organizacional, la retención del personal y la disminución de la rotación en áreas críticas de la camaronera.

Tabla 7.*Matriz de entrevista de salida – Empresa acuícola*

Pregunta	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3
Nombre	Juan Carlos Mendoza	Andrea Torres Herrera	Kevin Ruiz Cedeño
Género	Masculino	Femenino	Masculino
Área de trabajo	Producción	Clasificación	Mantenimiento
¿Recibió reconocimiento?	Nunca	Ocasionalmente	Nunca
¿Cómo califica el horario de trabajo?	No adecuado	No adecuado	No adecuado
¿Conocía la modalidad de horarios?	No	Si	No
Relación con jefe inmediato	Mala	Muy mala	Mala
¿Satisfacción con funciones asignadas?	Insatisfecho	Poco satisfecha	Insatisfecho
¿Las capacitaciones generaron vínculos?	No	No	No
¿Se sentía orgulloso de trabajar en la empresa acuícola?	En parte. Por el grupo humano, pero no por la administración.	No. Sentía que todo era injusto.	En parte. Porque aprendí mucho, pero el trato no era el mejor.
Causa principal de salida	Remuneraciones poco competitivas	Condiciones laborales insuficientes	Falta de oportunidades de crecimiento
Momentos agradables	Cuando compartíamos con compañeros en las jornadas largas	Los descansos donde podía socializar con compañeras	Los logros cuando resolvía problemas técnicos
Momentos menos agradables	Horas extras sin pago ni aviso	Gritos y maltrato del jefe	Que me mandaban a hacer tareas que no eran de mi cargo
Sugerencias	Revisar los sueldos y dar reconocimiento a los que cumplen	Capacitar a los jefes para que no humillen al personal	Distribuir mejor las tareas y respetar los turnos

Nota. Información obtenida de entrevista de salida de 3 excolaboradores de la empresa acuícola.

Los tres colaboradores entrevistados coincidieron en varios aspectos que reflejan problemáticas estructurales en el entorno laboral:

- Reconocimiento y motivación

Dos de los tres colaboradores afirmaron no haber recibido nunca reconocimiento por su desempeño, y uno lo recibió ocasionalmente, lo que evidencia una marcada ausencia de incentivos y retroalimentación positiva en la empresa. Esta falta de reconocimiento puede afectar la autoestima laboral y el sentido de pertenencia del personal.

- Horario de trabajo y transparencia en su comunicación

Los tres evaluaron el horario como no adecuado, y dos de ellos desconocían la modalidad antes de ser contratados. Esto evidencia una deficiente comunicación institucional sobre las condiciones laborales, lo cual genera descontento desde el inicio del vínculo laboral.

- Relación con la jefatura

La relación con los jefes fue calificada como mala o muy mala por todos los entrevistados. Se mencionan maltrato, gritos y falta de empatía, lo que señala una crisis de liderazgo directo que influye negativamente en el ambiente laboral y en la decisión de renunciar.

- Asignación de funciones

Dos colaboradores se declararon insatisfechos y uno poco satisfecho con las funciones asignadas, lo que refleja inadecuada colocación del personal y probablemente una falta de alineación entre las habilidades del trabajador y las tareas encomendadas.

- Capacitación y vínculo organizacional

Ninguno de los entrevistados sintió que la capacitación recibida haya generado vínculo con la empresa, lo que muestra que los procesos formativos actuales carecen de enfoque motivacional y estratégico, y no están contribuyendo a la fidelización del talento humano.

- Orgullo organizacional

Aunque dos colaboradores afirmaron sentirse “en parte” orgullosos, sus argumentos destacan solo aspectos relacionales o de aprendizaje técnico, no organizacionales. Uno declaró claramente no sentirse orgullosa por las injusticias percibidas. Esto sugiere una baja identificación emocional con la empresa.

- Causas de salida

Las causas de salida fueron diversas, pero todas giran en torno a deficiencias internas: remuneraciones poco competitivas, malas condiciones laborales y falta de oportunidades de crecimiento. Ninguno menciona razones externas como cambio de ciudad o problemas personales, lo que refuerza la responsabilidad institucional en los niveles de rotación.

- Momentos agradables y desagradables

Los momentos agradables se relacionan con el compañerismo y la autosatisfacción por logros personales, no con acciones promovidas por la empresa. En contraste, los momentos desagradables aluden a horas extras no remuneradas, maltrato de superiores y tareas impropias al cargo, lo que ratifica la existencia de un ambiente desorganizado y poco empático.

- Sugerencias comunes

Entre las recomendaciones entregadas, los tres excolaboradores coinciden en la necesidad de mejorar la gestión del talento humano, destacando la justicia salarial, reconocimiento al mérito, respeto a los turnos y funciones y formación del personal directivo.

4.3. Análisis de entrevista a expertos

El presente instrumento forma parte del estudio “Diseño de un plan para reducir la rotación laboral del personal operativo de la empresa acuícola”. En esta etapa, se aplicó una entrevista estructurada a 6 expertos en recursos humanos y gestión organizacional, con el objetivo de recopilar criterios técnicos que permitan identificar los factores estructurales que inciden en la rotación del personal y establecer directrices estratégicas para fortalecer la retención del talento.

Tabla 8.*Matriz de entrevista a expertos – Empresa acuícola*

Pregunta	Director Financiero	Gerente de Producción	Gerente de Operaciones	Gerente General	Gerente Administrativo	Jefe de Talento Humano
1. Principales razones de salida del personal	Remuneración no competitiva y ausencia de planes estructurados de carrera.	Deficiente paquete de beneficios y percepción de clima laboral adverso.	Escasa proyección profesional y liderazgo de tipo autoritario.	Limitadas oportunidades de ascenso y carga laboral excesiva.	Falta de incentivos económicos y no económicos alineados al desempeño.	Inexistencia de políticas claras de retención y desarrollo del talento.
2. Clima laboral actual	Deficiente. Falta cohesión organizacional y liderazgo participativo.	Muy desfavorable. Sobrecarga operativa y moral baja del equipo.	Tenso. Presencia de conflictos interpersonales y desmotivación generalizada.	Inestable. Falta integración entre áreas y comunicación efectiva.	Regular a bajo. Se percibe inequidad en el trato y ausencia de sentido de pertenencia.	Débil. Escasa cultura de reconocimiento y apoyo entre colaboradores.
3. Adecuación de los beneficios vigentes	No son atractivos ni están bien comunicados.	Parcialmente adecuados; limitados y sin diferenciación por rendimiento.	No son estratégicos para la retención de personal.	Insuficientes para competir con el mercado laboral del sector.	Poco competitivos y sin actualización periódica.	Carecen de enfoque integral y de componentes motivacionales.
4. Satisfacción con el desarrollo profesional	Insatisfactoria. No se potencia el talento interno.	Baja. Ausencia de itinerarios formativos definidos.	Insatisfactoria. Falta de alineación entre capacitación y proyección de carrera.	Limitada. No existe una política de mentoría ni coaching interno.	Deficiente. Escasez de planes de sucesión y formación especializada.	Baja. Procesos de capacitación reactivos y no planificados.
5. Estrategias para mejorar las relaciones jefe-empleado	Capacitación en liderazgo emocional y comunicación efectiva.	Implementar evaluaciones 360° y códigos de ética relacional.	Supervisión con enfoque de coaching y mediación de conflictos.	Promover liderazgo participativo y retroalimentación constante.	Reuniones periódicas para alinear expectativas y resolver inquietudes.	Formación de mandos medios en gestión de personas y resolución de conflictos.
6. Capacitación clave para retener personal	Programas técnicos con certificación continua.	Escuelas internas de liderazgo y gestión de equipos.	Talleres de desarrollo personal y resolución de conflictos.	Programas de especialización en procesos acuícolas y gestión de calidad.	Capacitación en bienestar laboral y motivación.	Programas integrales de formación, clima organizacional y liderazgo.
7. Influencia del liderazgo y condiciones laborales en la rotación	Alta. Son factores críticos en la retención.	Alta. Impactan en la percepción de justicia y compromiso.	Alta. Determinan la estabilidad laboral.	Alta. Afectan directamente el desempeño y la lealtad.	Alta. Influyen en el sentido de pertenencia.	Alta. Son determinantes en la satisfacción global del colaborador.
8. Comentarios o sugerencias finales	Reestructurar el modelo de supervisión y profesionalizar la gestión del talento.	Diseñar un sistema de incentivos transparente y por metas.	Involucrar al personal en la toma de decisiones operativas.	Fortalecer la comunicación interdepartamental y el reconocimiento al mérito.	Actualizar el paquete de beneficios y establecer bonos por resultados.	Crear un plan de carrera claro y medible para todos los niveles.

Nota. Información obtenida de entrevista a 6 expertos de talento humano y gestión organizacional de la empresa acuícola

A partir de las definiciones de Bernal et al. (2020), que entienden la rotación como un proceso cíclico de altas y bajas en el personal que afecta la estabilidad organizacional, se buscó profundizar en el análisis de variables como clima laboral, liderazgo, beneficios sociales, desarrollo profesional y gestión del capital humano. Las respuestas de los expertos aportan una visión externa, objetiva y especializada sobre la situación interna de

la empresa, lo que contribuye a validar los hallazgos de la fase diagnóstica y fundamentar las propuestas de mejora. Una vez aplica la entrevista expertos se obtiene lo siguiente:

- Causas estructurales de la rotación

Los expertos coinciden en que los principales factores que motivan la salida del personal están relacionados con remuneraciones poco competitivas, deficiencia en las políticas de desarrollo profesional y un liderazgo disfuncional. Estas causas no solo afectan la retención, sino también la productividad y el clima interno.

- Clima organizacional

Todos califican el clima como negativo, señalando problemas como baja cohesión, desmotivación colectiva, tensiones jerárquicas y sobrecarga operativa. Esta percepción refuerza la necesidad de implementar intervenciones urgentes en cultura organizacional y comunicación interna.

- Beneficios sociales y laborales

Se concluye que los beneficios actuales no cumplen una función estratégica. Son considerados limitados, poco diferenciados y sin conexión con el rendimiento o la antigüedad, lo cual resta atractivo a la permanencia del colaborador.

- Desarrollo profesional

La empresa carece de un sistema estructurado de gestión del talento. No existen itinerarios de formación ni un plan de carrera definido, lo que genera frustración en el personal operativo y promueve el abandono del puesto.

- Relaciones interpersonales y liderazgo

Los expertos coinciden en que mejorar las relaciones jefe-empleado requiere acciones concretas como capacitaciones en liderazgo emocional, evaluación 360°, coaching y ética relacional. Estas herramientas permitirían humanizar el mando y fomentar una cultura de respeto.

- Capacitación como estrategia de retención

Las propuestas se centran en la creación de escuelas internas de formación técnica y de liderazgo, así como en talleres que aborden el desarrollo personal, la mediación de conflictos y el fortalecimiento del clima laboral.

- Influencia del liderazgo y condiciones de trabajo

Para los seis especialistas, estas variables tienen un nivel alto de influencia en la decisión de permanencia. La falta de liderazgo transformacional y condiciones laborales dignas incide directamente en la rotación.

- Sugerencias estratégicas

Los expertos recomiendan reestructurar el modelo de supervisión, implementar sistemas de incentivos justos y transparentes, y fomentar la participación del personal operativo en los procesos de toma de decisiones. Estas medidas no solo reducirían la rotación, sino que promoverían el compromiso institucional.

La entrevista a expertos evidencia una coincidencia entre la percepción profesional externa y los resultados internos de la organización. Se confirma que la rotación del personal en la empresa acuícola tiene causas estructurales vinculadas al liderazgo, los beneficios laborales, el desarrollo profesional y el clima organizacional. Las recomendaciones brindadas constituyen una base sólida para la formulación de un plan de acción integral, enfocado en la revalorización del talento humano, la profesionalización del liderazgo y la generación de condiciones que fomenten la estabilidad laboral y el sentido de pertenencia.

4.4. Discusión de resultados

La presente discusión de resultados se genera por medio de una triangulación que tiene como propósito integrar los hallazgos obtenidos a través de tres fuentes metodológicas distintas, a fin de validar y comprender en profundidad las causas que originan la rotación del personal operativo en la empresa acuícola. Para ello, se cruzan los resultados de: i) las encuestas estructuradas aplicadas a 254 trabajadores del área operativa; ii) las entrevistas de salida realizadas a tres extrabajadores; y iii) las entrevistas técnicas a seis expertos en recursos humanos y desarrollo organizacional.

En primer lugar, uno de los hallazgos más consistentes entre las tres fuentes está relacionado con las condiciones laborales. Desde el punto de vista de los trabajadores encuestados, más del 60% considera que su horario no es respetado, que deben realizar labores que no corresponden a su cargo y que la empresa está alejada de su lugar de residencia, lo que genera un desgaste físico y emocional.

En las entrevistas de salida, los extrabajadores refuerzan esta percepción al describir jornadas extendidas, escasa flexibilidad y una sobrecarga constante de tareas, sin reconocimiento ni compensación adicional. Esta visión también es respaldada por los expertos, quienes afirman que la estructura de trabajo presenta fallas en la asignación de funciones, supervisión y equilibrio entre la demanda laboral y las capacidades reales del personal, lo cual incrementa la frustración y favorece la rotación.

Otro elemento crítico identificado es el clima laboral y la calidad del liderazgo. En las encuestas, los trabajadores manifestaron altos niveles de insatisfacción con la forma en que sus superiores gestionan los equipos. El 70% expresó que no se sienten comprendidos por sus jefes, un 65% indicó que se les asignan tareas sin relación con su puesto y más del 45% considera que su jefe critica constantemente su trabajo. Estos datos coinciden con los testimonios recogidos en las entrevistas de salida, donde se mencionó la existencia de gritos, trato poco profesional y falta de comunicación asertiva.

Los expertos, por su parte, atribuyen gran parte de la rotación al tipo de liderazgo autoritario que predomina en la organización, caracterizado por la falta de habilidades emocionales, escasa retroalimentación constructiva y ausencia de participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Para los especialistas, este estilo de dirección genera un entorno tóxico que debilita el compromiso y acelera la salida voluntaria del personal.

En cuanto al eje de reconocimiento y beneficios laborales, se identifica una notable debilidad. El 100% de los trabajadores encuestados afirma no recibir ningún tipo de premio o bonificación por méritos, y más del 80% no se siente motivado por el sistema de compensaciones vigente. Esta situación es ratificada por los extrabajadores, quienes señalaron que no fueron reconocidos en su labor, incluso cuando alcanzaban metas o asumían responsabilidades adicionales.

Desde la perspectiva técnica de los expertos, esta ausencia de estímulos forma parte de una cultura organizacional poco desarrollada en términos de fidelización del talento humano. Argumentan que no se han implementado esquemas de incentivos, ni mecanismos diferenciadores de acuerdo con el rendimiento, la antigüedad o las competencias del personal, lo que dificulta la creación de vínculos emocionales entre los trabajadores y la empresa.

En lo relacionado con el crecimiento profesional y las oportunidades de desarrollo, también se presenta una convergencia clara en los tres niveles de análisis. Aunque el 63% de los trabajadores afirma buscar crecimiento profesional, el 45% sostiene que la capacitación recibida no cumple con sus expectativas, mientras que un 41% indica que no se siente adecuadamente preparado para sus funciones. Los extrabajadores describen la falta de un plan de carrera, ausencia de promociones internas y poca inversión en formación técnica como razones clave para haber abandonado la empresa.

Los expertos identifican que la empresa acuícola no cuenta con un sistema de desarrollo del talento humano estructurado, ni con una política de capacitación continua que permita el ascenso o movilidad interna. Esto genera un estancamiento profesional, especialmente en el personal operativo, que termina buscando nuevas oportunidades en empresas que sí ofrezcan crecimiento.

Finalmente, la pregunta sobre los factores decisivos que originan la rotación laboral fue abordada con contundencia desde los tres instrumentos. En las encuestas, una gran mayoría de trabajadores expresó su deseo de buscar empleo en empresas más estables, con mejores condiciones y mayor prestigio. En las entrevistas de salida, los colaboradores identificaron como motivos de renuncia la falta de oportunidades de desarrollo, el maltrato y las remuneraciones no competitivas. Los expertos, por su parte, sintetizan la problemática en cuatro dimensiones críticas: liderazgo inadecuado, carencia de políticas de retención, debilidad en el sistema de compensaciones y un clima organizacional negativo.

En conjunto, la triangulación permite concluir que la rotación del personal en la empresa acuícola no es un fenómeno aislado ni espontáneo, sino el resultado de fallas estructurales persistentes en la gestión del talento humano. Las coincidencias entre los trabajadores actuales, los extrabajadores y los expertos reafirman que para reducir este

problema es indispensable implementar cambios profundos en la cultura organizacional, profesionalizar al equipo de supervisión, optimizar las condiciones laborales, diseñar planes de carrera reales y establecer sistemas de reconocimiento que valoren el esfuerzo, el compromiso y la permanencia del personal.

Este análisis integral proporciona el fundamento empírico y técnico necesario para la formulación de un plan estratégico orientado a fortalecer la retención del talento, mejorar el clima laboral y aumentar la productividad operativa de la empresa acuícola.

5. CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

5.1. Metodología

Crear un flujo sistemático y cohesivo para atraer, seleccionar y adaptar al personal operativo es el objetivo de organizar minuciosamente los procedimientos de contratación, selección e incorporación.

La incorporación del segundo y tercer objetivo de estudio está estrechamente relacionada con la teoría del Pilar donde el desarrollo y capacitación; el clima y liderazgo; y las condiciones laborales mejoran la integración de los empleados, además del desarrollo de perfiles claros de líderes y supervisores para guiar a los nuevos talentos (Nolazco & Rodríguez, 2020).

Por otra parte, la Teoría de Herzberg proporciona los factores higiénicos y motivacionales que, en un entorno de trabajo seguro, son ejemplos de aspectos de higiene esenciales para la contratación y selección de empleados (Madero, 2020).

Por lo tanto, el método empleado para esta propuesta es la Teoría del Pilar ya que considera la gestión del talento humano como un sistema sustentado por pilares esenciales que garantizan la estabilidad y el crecimiento de la organización. Estos elementos (compensación, desarrollo, clima laboral y liderazgo, reconocimiento y condiciones laborales) guían las intervenciones para reducir la rotación de personal.

Además de utilizar la teoría de dos factores de Herzberg, que distingue entre factores de higiene (p. ej., salario, condiciones laborales, transporte) y factores motivacionales (p. ej., reconocimiento y desarrollo profesional). Esta combinación nos permite comprender que la retención del personal operativo requiere abordar tanto las necesidades básicas como las aspiraciones de desarrollo.

El desarrollo de la metodología consta de cuatro etapas:

- Diagnóstico: Análisis de documentos, entrevistas y encuestas para determinar las causas de la rotación de personal (Cumplido en el análisis de resultados).
- Diseño de intervención: Implica la organización de estrategias según los pilares y factores de Herzberg.
- Implementación: Programa de 12 meses con seguimiento trimestral.

- Evaluación y retroalimentación: Se utilizan indicadores de capacitación, clima laboral, rotación y satisfacción para implementar modificaciones continuas.

5.2. Enfoque

El método es exhaustivo y estratégico porque establece:

- Enfoque sistémico (Teoría de Pilares): Para garantizar un entorno laboral sólido, todos los pilares deben reforzarse colectivamente.
- Enfoque motivacional (Herzberg): El objetivo de la intervención es mejorar los factores que generan una motivación genuina, eliminando al mismo tiempo las fuentes de descontento.

5.3.Líneas de acción

Según las consideraciones de Herzberg, cada línea se alinea con un pilar organizacional:

1. Pilar de equidad salarial y compensaciones (elemento de higiene).
 - Comparación (Benchmarking) salarial.
 - Cambios progresivos según los gastos de manutención.
2. Pilar de capacitación y desarrollo (elemento motivador).
 - Diseño de una trayectoria profesional interna.
 - Acreditación del desempeño y formación continua.
3. Pilar de liderazgo y clima organizacional (elemento de higiene más elemento motivador).
 - Seminarios sobre comunicación efectiva y liderazgo compasivo.
 - Evaluaciones integrales y mecanismos transparentes de retroalimentación.
4. Pilar de reconocimiento e incentivos (la fuente de motivación).
 - Una política de reconocimiento mensual y beneficios adicionales.
 - Programas de bienestar social (salud, guardería, transporte).
5. Pilar de bienestar y condiciones laborales (elemento de higiene).
 - Optimización de tareas y lucidez laboral.
 - Horario flexible y transporte incluido.

5.4.Alcance

El alcance de la propuesta se define en tres niveles:

- Temporal: Implementación con un plazo de 12 meses, seguida de evaluaciones intermedias y una proyección de consolidación de 24 meses.
- Poblacional: Si bien los supervisores y gerentes intermedios también desempeñan roles de liderazgo importantes, su público objetivo principal es el personal operativo.
- Organizacional: Afecta directamente la retención, la productividad y la reducción de costos operativos; involucra a las divisiones de Gerencia General, Operaciones y Recursos Humanos.

El objetivo estratégico es establecer una cultura de estabilidad, dedicación y crecimiento dentro de la organización, fortaleciendo cada pilar de manera sostenible y equitativa.

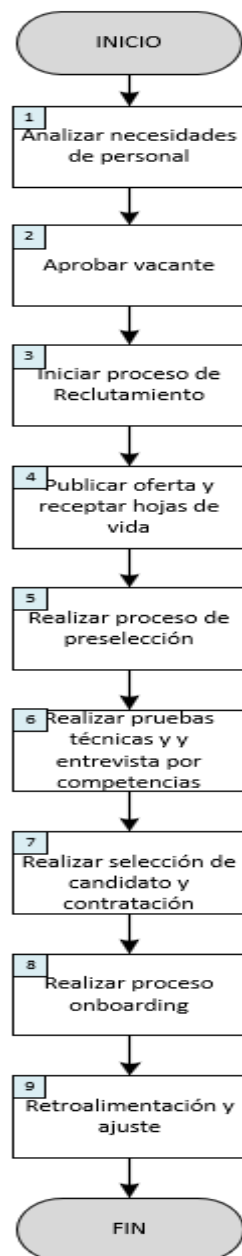
5.5.Reclutamiento, selección y onboarding del personal operativo en la empresa acuícola

Es un componente clave de la gestión del talento humano en las empresas acuícolas, ya que garantiza la contratación de empleados cualificados y motivados que comparten los objetivos de la empresa. Procedimientos claros y estandarizados que reducen la rotación temprana, mejoran la cultura organizacional y fomentan la eficiencia en el trabajo diario son cruciales en la industria acuícola, ya que la producción depende en gran medida de la correcta ejecución de las actividades operativas.

Esta estrategia se basa en la necesidad de garantizar procedimientos objetivos y transparentes adaptados a la industria acuícola, incorporando técnicas modernas de gestión de personal con énfasis en la motivación (teoría de dos factores de Herzberg) y la mejora continua. Esta estrategia busca formar una plantilla estable y dedicada con las competencias necesarias para abordar los problemas actuales de la industria, además de cubrir las vacantes.

Figura 19

Flujograma del proceso de reclutamiento, selección y onboarding



Nota. Elaborado por los autores

5.5.1. Fase 1: Reclutamiento

El objetivo de la fase de reclutamiento es atraer a los mejores candidatos del mercado laboral, garantizando un flujo constante de personas que se ajusten al perfil operativo requerido. En esta etapa se prioriza la diversificación de las fuentes de reclutamiento, incluyendo comunidades locales, plataformas digitales y acuerdos institucionales, para garantizar una mayor cobertura y equidad en las oportunidades de

acceso. También se utilizan registros estandarizados para facilitar la trazabilidad de cada solicitud y permitir un seguimiento transparente del proceso.

Tabla 9.

Proceso de reclutamiento – Empresa acuícola

Etapas	Actividades	Responsable	Tiempo estimado	Documentos de soporte	Indicador de cumplimiento
INICIO					
1	Analizar necesidad	Jefe Operativo	2 días	Formato de solicitud de vacante	% solicitudes aprobadas
2	Aprobar vacante	RRHH + Gerencia	1 día	Acta de aprobación	Tiempo de respuesta a solicitud
3	Publicar oferta	RRHH	3 días	Avisos de vacante	Nº de postulantes por vacante
4	Receptar beneficio	RRHH	5 días	Base de datos de candidatos	% de CV recibidos vs. meta
FIN					

Nota. Elaborado por los autores

El desarrollo de esta fase:

- Permite asegurar que la contratación se basa en necesidades reales y no en percepciones subjetivas.
- Garantiza la sostenibilidad financiera y la alineación con la planificación organizacional.
- Aumenta la cobertura y diversidad de candidatos, reduciendo el riesgo de vacantes desiertas.
- Permite transparencia y trazabilidad en la gestión de postulaciones.

5.5.2. Fase 2: Selección

El paso más crucial del proceso es la selección, que consiste en encontrar al candidato ideal mediante entrevistas por competencias, exámenes técnicos y revisión de

currículums. Al reducir el margen de error en la contratación, se garantiza que los futuros empleados no solo cuenten con los conocimientos técnicos necesarios para desempeñarse en la industria acuícola, sino que también se integren en la cultura organizacional de la empresa. Esto mejora la calidad operativa y reduce los riesgos de desvinculación laboral, baja productividad y rotación de personal.

Tabla 10.

Proceso de selección – Empresa acuícola

Etapas	Actividades	Responsable	Tiempo estimado	Documentos de soporte	Indicador de cumplimiento	
<pre>graph TD; INICIO([INICIO]) --> 1[1 Filtro curricular]; 1 --> 2[2 Pruebas técnicas]; 2 --> 3[3 Entrevistas por competencias]; 3 --> 4[4 Decisión y notificación]; 4 --> FIN([FIN]);</pre>						
1	Filtro curricular	Revisión de requisitos mínimos (formación, experiencia)	RRHH	3 días	Matriz de preselección	% de candidatos filtrados
2	Pruebas técnicas	Evaluación práctica de destrezas operativas	Supervisor de área	2 días	Formatos de prueba	Calificación promedio $\geq 70\%$
3	Entrevistas por competencias	Entrevista estructurada (blandas y técnicas)	RRHH + Supervisor	2 días	Guía de entrevistas	Nº candidatos finalistas
4	Decisión y notificación	Selección del candidato, exámenes médicos y comunicación	Gerencia + RRHH	1 día	Carta de aceptación	Tiempo promedio de contratación
FIN						

Nota. Elaborado por los autores

Cada etapa da lugar a:

- Garantizar que solo avancen perfiles idóneos con las competencias mínimas requeridas.
- Verificar las habilidades reales y reducir el riesgo de contratar personal no apto.

- Permitir medir compatibilidad con la cultura organizacional y el equipo de trabajo.
- Reduce incertidumbre y fortalece la marca empleadora.

5.5.3. Fase 3: Onboarding

El vínculo entre la contratación y la integración exitosa de un empleado en la organización se denomina incorporación/onboarding. Para garantizar que los nuevos empleados comprendan los protocolos específicos de la producción acuícola, así como las normas de bioseguridad, esta fase incluye capacitación técnica, procedimientos de inducción institucional y apoyo de un mentor o supervisor. Para asegurar una integración exitosa y fortalecer el sentido de pertenencia, también se realizan evaluaciones periódicas para medir el desempeño y la adaptación del personal durante los primeros noventa días.

Tabla 11.

Proceso de onboarding – Empresa acuícola

Etapas	Actividades	Responsable	Tiempo estimado	Documentos de soporte	Indicador de cumplimiento	
<pre>graph TD INICIO([INICIO]) --> 1[1 Inducción Institucional] 1 --> 2[2 Inducción en Salud y Seguridad] 2 --> 3[3 Capacitación Técnica al cargo] 3 --> 4[4 Acompañamiento del líder inmediato] 4 --> 5[5 Evaluación de desempeño] 5 --> FIN([FIN])</pre>						
1	Inducción Institucional	Presentación de misión, visión, valores y políticas	RRHH	1 día	Manual del trabajador	% de asistencia
2	Inducción en Salud y Seguridad	Normas de bioseguridad y prevención de riesgos	Técnico en seguridad	1 día	Certificado de capacitación	Nº accidentes en periodo de prueba
3	Capacitación Técnica al cargo	Instrucción sobre procesos acuícolas y tareas específicas	Supervisor + Tutor	7 días	Plan de capacitación	Nivel de desempeño inicial $\geq 70\%$
4	Acompañamiento del líder inmediato	Mentoría en tareas operativas durante 90 días	Tutor asignado	3 meses	Reporte de seguimiento	% de adaptación (encuesta)
5	Evaluación de desempeño	Revisión de habilidades, cumplimiento y actitud	RRHH + Supervisor	Al final del 3.er mes	Formato de evaluación	% aprobados en prueba de periodo
FIN						

Nota. Elaborado por los autores

Con el desarrollo de la etapa onboarding se:

- Asegura que el nuevo trabajador se alinee con la identidad corporativa desde el inicio.
- Reduce riesgos laborales y fortalece la prevención en áreas acuícolas.
- Facilita la adaptación operativa y la calidad del trabajo desde la primera semana.
- Fomenta el aprendizaje práctico y disminuye la curva de rotación temprana.
- Garantiza la objetividad en la continuidad laboral del trabajador.

5.5.4. Políticas de onboarding

1. Política de Transparencia y Equidad

No se discriminará por motivos de género, edad, etnia o posición social; todos los procesos de selección se realizarán de acuerdo con estándares objetivos de competencia.

2. Política de Competitividad Salarial

Se deben ofrecer condiciones salariales acordes con el mercado laboral y con el pilar de compensación para todas las vacantes.

3. Política de Inducción Obligatoria

Antes de asumir todas sus responsabilidades, todo el personal recién incorporado debe completar un proceso de incorporación sistemático.

4. Política de desarrollo y capacitación

Como base del pilar de desarrollo, la organización garantizará que cada nuevo empleado reciba un programa inicial de capacitación técnica y en seguridad.

5. Política de Monitoreo y Evaluación

El departamento de RR. HH. y los supervisores evaluarán el desempeño y la adaptabilidad del trabajador durante los primeros noventa días, brindando retroalimentación oportuna para aumentar la retención.

6. Política de comunicación interna

La división de RR.HH. debe mantener abiertas y accesibles las líneas de comunicación para responder consultas y ayudar a los nuevos empleados durante el proceso de incorporación.

5.6. Propuesta para reducir la rotación de personal operativo

Dado que afecta directamente la continuidad de los procesos productivos, la calidad del servicio y los gastos operativos, la rotación de personal operativo es uno de los mayores inconvenientes que afronta la industria acuícola en la provincia del Guayas. En respuesta a los hallazgos de la evaluación preliminar (entrevistas, análisis de documentos y encuestas), que revelaron factores importantes como:

- Falta de perspectivas de ascenso y reconocimiento.
- Deficiencias en la supervisión directa y la comunicación interna.
- Desajustes entre el costo de vida, la remuneración y las prestaciones.
- Condiciones de trabajo rígidas (transporte, horarios).

Tabla 12.

Marco de articulación teórica – Empresa acuícola

Modelo PILAR		Factores de Herzberg relacionados		Acciones propuestas
1. Compensación y equidad salarial	y	Higiénico (salario, beneficios)		Benchmarking salarial, ajustes graduales, beneficios extras (salud, transporte, convenios).
2. Capacitación y desarrollo	y	Motivador (aprendizaje, crecimiento)		Plan de carrera, certificaciones internas, multiskilling.
3. Liderazgo y clima laboral	y	Mixto (higiénico y motivador)		Talleres de liderazgo empático, evaluaciones 360°, canales de comunicación formal.
4. Reconocimiento e incentivos	e	Motivador		Reconocimiento mensual, premiación simbólica, visibilidad de logros.
5. Bienestar y condiciones laborales	y	Higiénico (entorno físico, estabilidad)		Flexibilidad horaria, transporte subsidiado, ergonomía laboral.

Nota. Elaborado por los autores.

A la luz de estos hallazgos, se recomienda crear un plan estratégico para reducir la rotación del personal operativo. La Teoría de los Dos Factores de Herzberg, que

permite un enfoque equilibrado entre las necesidades higiénicas (condiciones mínimas para su satisfacción) y los aspectos motivacionales (desarrollo, reconocimiento y pertenencia), se utiliza junto con el Modelo PILAR como marco principal para lograr este objetivo.

Figura 20

Flujograma de la propuesta - Reducción de rotación de personal operativo / Industria acuícola - Guayas



Nota. Elaborado por los autores.

5.6.1. Programa de intervención (plazo: 12 meses)

Con el foco puesto en la retención del talento humano y la mejora del entorno laboral, se sugieren iniciativas alineadas con los objetivos organizacionales y las necesidades del personal, con base en este estudio. Estas propuestas de intervención son:

Tabla 13.

Cronograma de implementación (12 meses)

E	Acción	Pilar	Mes	Responsable	Meses											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
E1.F1	Benchmarking salarial y diseño de nuevos beneficios	Compensación	1-2	RRHH + Gerencia Financiera	■	■										
E1.F2	Diseño del plan de carrera y programas de capacitación	Capacitación	2-3	RRHH + Supervisores		■	■									
E1.F3	Talleres de liderazgo empático y comunicación efectiva	Liderazgo y clima	3-4	RRHH + Gerencia Operativa			■	■								
E1.FE1	Implementación de política de reconocimiento mensual	Reconocimiento	4-5	RRHH				■	■							
E1.FE2	Optimización de tareas y ajustes ergonómicos	Bienestar	5-6	Seguridad Industrial + RRHH					■	■						
E1.FE3	Aplicación continua de capacitaciones, reconocimientos y seguimiento	Todos	6-12	RRHH + Supervisores						■	■	■	■	■	■	■
E1.FE4	Evaluaciones de clima, satisfacción y rotación (trimestral)	Todos	Trimestral	Comité de Talento Humano	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Nota. Elaborado por los autores.

El enfoque de intervención sugerido aborda exhaustivamente los principales determinantes de la rotación de personal. Se prevé que la satisfacción de las necesidades individuales y organizacionales mejorará la satisfacción laboral, impulsará el compromiso de los empleados y creará una cultura corporativa que priorice el desarrollo y la retención del talento.

5.6.2. Indicadores de evaluación

Se establecen indicadores de evaluación claros y cuantificables para monitorear el desarrollo y los efectos de las medidas implementadas y garantizar la eficacia del programa de intervención. Estas métricas ofrecen una comprensión completa del rendimiento del plan sugerido, abordando aspectos importantes como los beneficios, la capacitación, la remuneración competitiva, la retención y el entorno laboral.

Tabla 14.

Indicadores de evaluación – Rotación de personal

Indicador	Definición	Fórmula	Meta (12 meses)
Tasa de rotación	% de empleados que dejan la empresa en un período.	$\frac{\text{Bajas empleados}}{\text{Promedio empleados}} \times 100$	Reducir un 20%
Índice de satisfacción laboral	Nivel de satisfacción medido en encuestas.	Promedio en escala Likert (1-5)	Aumentar de 3.2 → 4.0
Participación en capacitaciones	% de empleados que asisten a programas.	$\frac{\text{Participantes empleados}}{\text{Total empleados}} \times 100$	80% de cobertura
Índice de liderazgo positivo	Evaluaciones 360° sobre liderazgo.	% de respuestas favorables	Mejorar un 25%
Asistencia promedio	% de puntualidad y ausentismo.	$\frac{(1 - \text{Ausencias/Asistencias})}{100} \times 100$	Reducir ausencias un 15%

Nota. Elaborado por los autores

Por lo tanto, una herramienta clave para el seguimiento y la modificación del programa es la creación de indicadores precisos y medibles. Su implementación sistemática permitirá evaluar los logros objetivamente, identificar áreas de desarrollo y garantizar que los objetivos estratégicos en materia de rotación de personal se alcancen de forma sostenible.

5.6.3. Proyección de mejora a corto y mediano plazo

Se anticipan mejoras significativas en métricas importantes. El impacto previsto se puede observar en diversos horizontes temporales, incluyendo diversos periodos de tiempo como metas a alcanzar en el primer año de puesta en marcha del plan, gracias a la alineación de estas predicciones con objetivos razonables y progresivos.

Tabla 15.

Proyección de impacto (12–24 meses)

Dimensión	Situación actual	Meta 12 meses	Meta 24 meses
Rotación de personal operativo	35% anual	28% (-20%)	21% (-40%)
Satisfacción laboral	3.2/5	4.0/5	4.3/5
Participación en capacitaciones	35%	80%	90%
Reconocimiento percibido	Bajó (20% lo identifica)	60%	75%
Clima organizacional positivo	50% de encuestados satisfechos	70%	80%

Nota. Elaborado por los autores

Las previsiones de mejora demuestran lo revolucionario que puede ser el plan sugerido. La empresa acuícola podrá crear un lugar de trabajo más estable, eficaz y orientado al crecimiento al reducir gradualmente la rotación de personal y mejorar los niveles de capacitación y satisfacción.

El concepto, basado en el Modelo PILAR y reforzado por la teoría motivacional de Herzberg, es una herramienta de gestión que ayuda a la empresa a avanzar hacia un modelo de sostenibilidad laboral, además de abordar los problemas actuales de rotación. Se integran cronogramas, KPI y un sistema de retroalimentación para garantizar que el proceso sea escalable, evaluable y lo suficientemente flexible como para satisfacer las demandas futuras de la empresa.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Este estudio ofreció un análisis exhaustivo del fenómeno de la rotación del personal operativo en una empresa acuícola, demostrando que este problema tiene un impacto sustancial en la productividad, los gastos y el clima organizacional, además de afectar la estabilidad del capital humano.

Con respecto al primer objetivo, el análisis de las causas de la rotación reveló que el descontento laboral, la falta de oportunidades de perfeccionamiento profesional, la escasa comunicación interna y la baja identificación de los empleados con la cultura empresarial son las principales causas de este fenómeno. Estos elementos generan una gran inestabilidad en los puestos operativos, lo que aumenta el ausentismo, reduce la producción y requiere una inversión constante en capacitación para los nuevos empleados, todo lo cual repercute en la eficacia general de la organización.

Se detectaron graves deficiencias en los procedimientos de reclutamiento, selección e incorporación con respecto al segundo objetivo. Se determinó que se requerían procesos más organizados, objetivos y transparentes para reclutar candidatos cualificados, reducir el tiempo de adaptación y aumentar la retención de empleados. La pérdida prematura de empleados se debió principalmente a la falta de apoyo durante las primeras semanas de empleo y a la ausencia de un procedimiento de inducción definido.

En cuanto al tercer objetivo, se creó un plan concreto para reducir la rotación del personal operativo. Este plan se desarrolló mediante un enfoque estratégico que tuvo en cuenta los resultados de la evaluación interna, así como las conclusiones de investigaciones previas sobre satisfacción laboral. Las acciones incluidas en esta propuesta incluyen la creación de planes de carrera, el establecimiento de procedimientos de inducción organizados, la mejora de la cultura empresarial, la implementación de programas de reconocimiento e incentivos y la realización de capacitaciones periódicas. La combinación de estos esfuerzos busca impulsar el compromiso y la motivación del personal operativo, además de reducir la rotación de personal.

Por lo tanto, el plan sugerido sirve como una solución a corto plazo y como una herramienta de gestión estratégica con el objetivo de mejorar la productividad, generar ganancias a largo plazo en la retención del talento humano y apoyar el desarrollo institucional del sector acuícola.

5.2. Recomendaciones

- ✓ Implementar el plan sugerido de inmediato, priorizando iniciativas a corto plazo como la modernización del proceso de inducción y la realización de encuestas periódicas de satisfacción laboral para identificar y abordar posibles fuentes tempranas de descontento.
- ✓ Capacitar a los responsables de los procesos de contratación y selección, para mejorar el departamento de Talento Humano y asegurar una mayor compatibilidad entre la cultura de la empresa y el perfil del candidato.
- ✓ Formalizar y estandarizar los procesos de reclutamiento, selección y onboarding mediante protocolos claros y medibles, con el fin de garantizar una integración más efectiva y disminuir la rotación temprana.
- ✓ Vigilar las tasas de rotación y su relación con las circunstancias laborales para poder modificar las estrategias de retención en función de la retroalimentación y la constante evolución del sector acuícola.
- ✓ Involucrar a la gerencia media en el proceso de retención de empleados, enfatizando la importancia de una buena resolución de conflictos, la escucha activa y las técnicas de liderazgo participativo para mejorar el ambiente laboral.

5.3. Implicaciones futuras

Académicamente al demostrar que la rotación del personal operativo se debe a deficiencias estructurales en los procesos de contratación, incorporación y retención, así como a factores individuales, este estudio enriquece el conocimiento sobre la gestión del talento humano en la industria acuícola desde una perspectiva académica o teórica. Además, refuerza las ideas previas sobre la importancia de la comunicación interna, la

satisfacción laboral y la relación entre la cultura empresarial y la motivación de los empleados.

En la práctica, los resultados brindan a los responsables de la toma de decisiones en materia de talento humano una base para crear planes exitosos de crecimiento y retención del personal operativo. El enfoque sugerido permite la rápida implementación de medidas que contribuyen a aumentar la productividad y reducir los gastos asociados con la alta rotación de personal, incluyendo programas de incentivos, procedimientos de inducción y capacitación continua. Además, la investigación ofrece un marco futuro para que las empresas acuícolas creen políticas sostenibles que fomenten el crecimiento organizacional y la estabilidad laboral a largo plazo.

Bibliografía

- Abarca, C., & Flores, E. (2021). El uso adecuado de la gestión del talento. *Economía y Negocios*, 12(1), 25-35.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/6955/695574851003/html/>
- Abril, Y. (2022). Plan innovador de reclutamiento y selección de personal para la empresa KRADAC de la ciudad de Loja en el año 2022. *Revista Dspace*, 1-114.
http://dspace.tecnologicosudamericano.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/536/1/YESSENIA%20NOEMI%20ABRIL%20MECA_compressed.pdf
- Adams, S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Ale, P., & Yosa, W. (2023). Critical Review of Theories of Staff Turnover Intentions and their Implications to Staff Turnover in National Non-governmental Organizations in South Sudan . *Texila International Journal of Academic Research* , 2(1), 1-13.
<https://doi.org/10.21522/TIJAR.2014.10.04.Art023>
- Asamblea Nacional. (15 de marzo de 2023). *Cámara de Comercio de Quito*.
<https://ccq.ec/wp-content/uploads/2023/04/BolJurMar23.pdf>
- Ayub, R. (2019). Impact of Staff Turnover on Employees` Performance. *Journal of Social Sciences & Business Management*.
https://doi.org/https://www.academia.edu/67841924/Impact_of_Staff_Turnover_on_Employees_Performance
- Belduma, G., Gonzalez, E., Toapanta, E., & Burneo, D. (2023). La rotación de personal y su incidencia en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Olmedo. Un análisis desde la comunicación interna y la administración. *Polo del conocimiento*, 8(5), 1592-1617. <https://doi.org/DOI:10.23857/pc.v8i5>
- Bernal Vargas, J., Brugés Pérez, A., Miranda Camacho, C., & Orozco Jaramillo, A. (2020). Rotación de personal en la empresa Comerbas S.A.S. *UTADEO*, 1(1), 1-42.
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/10484/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blanco, Y., & Moros, H. (2023). Caracterización del compromiso organizacional utilizando la escala de Meyer y Allen en una empresa productiva. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 24(3), 1-12.
https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1991-93952023000300003

- Bravo, W., & Delgado, B. (2022). Selección de Personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. 9(34), 41-56.
<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2324>
- Brown, L. (2021). *Two-thirds of HR leaders plan to continue virtual onboarding after Covid, Research finds, People management UK*.
<https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/two-thirds-of-hr-leaders-plan-to-continue-virtual-onboarding-after-covid#gref>
- Castillón, F. (2019). Tesis para Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial. *Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC*, 1-90. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://core.ac.uk/download/pdf/323347585.pdf>
- Chango, M. (2019). Tesis para Contador Público Autorizado. *Rotación de personal, empresa GRANCOMAR, Gestión del Talento Humano, personal operativo*, 1-83. Universidad de Guayaquil.
<https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/5dabed39-1065-447a-b597-dfdb0c84fa77/content>
- Chiang, M., Hidalgo, J., & Gómez, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 1-13.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El Capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). m, México DF: Mc Graw Hill.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Deci, E. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/h0030644>
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deloitte Insights. (2024). *2024 Tendencias globales de capital humano*.
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/HC_TRENDS2024.pdf
- Dinibutun, R. (2022). Work Motivation: Theoretical Framework . *Department of Business Administration, Dogus University*.
https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/338543082_Work_Motivation_Theoretical_Framework
- Dong, Y. (2019). Optimization of talent flow model under flexible human resource management . *5th International Conference on Economics, Management and*

- Humanities Science*. China: Nanchang Institute of Science & Technology,. <https://doi.org/DOI: 10.25236/ecomhs.2019.196>
- Durán, J., & Rojas, H. (2023). Sistema de gestión del talento como medio de optimización del rendimiento de cada empleado. *Polo del conocimiento*, 8(3), 485-495. <https://doi.org/DOI: 10.23857/pc.v 8i3>
- Eras, R., & Meleán, R. (2021). Ecosistemas de producción camaroneros: Estudios y proyecciones para la gestión de costos. *INNOVA Research Journal*, 6(3.1), 41-59. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.1.2021.1833>
- Espinoza, V. (2018). *¿Alta Rotación de Personal?: 5 Pasos para Extinguirla Rápidamente*. Innovating People: <https://innovatingpeople.com.mx/blog/como-disminuir-la-rotacion-de-personal/>
- García, J. (2024). *Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas*. Psicología y mente: <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Glaser, B. (2023). ¿Qué es la teoría de expectativas de la motivación de Vroom? *HRDQstore*. <https://doi.org/https://hrdqstore.com/es/blogs/hrdq-blog/vrooms-expectancy-theory-motivation?srsId=AfmBOopfG2fZjf5cUVJ2emJkVwvL1yu6VIYRh5scfFSZn9PcZJwpi6lI>
- Jeske, D., & Olson, D. (2022). Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 3-15. <https://doi.org/https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWAM-04-2021-0036/full/html>
- Kanchana, L., Jayathilaka, R., & Fareed, M. (2023). Factors impacting employee turnover intentions among professionals in Sri Lankan startups. *PLoS One*, 18(2), 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1371%2Fjournal.pone.0281729>
- Kowtha, N. (2018). Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 87-106.
- Kumar, P. (2023). Theories of Motivation: Content and Process Perspectives. *Teachers Institute*. https://doi.org/https://teachers.institute/organisational-behaviour/theories-motivation-content-process/#google_vignette
- Lara, Z. (2021). *Diseño de un plan de remuneración variable basada en la gestión del desempeño en una empresa industrial de lácteos (Pasteurizadora Quito)*. Universidad Andina Simón Bolívar : <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8045/1/T3483-MDTH-Lara-Dise%C3%B1o.pdf>

- Madero, S. (2020). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29(11), 1-12. <https://doi.org/https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York, NY:Wiley.
- Mas Goñas, D., Montoya Tejada, A., Moreno Ramos, M., & Vilcatoma Vásquez, K. (2023). Trabajo de Investigación para Magister en Dirección de Personas. *Plan Estratégico de Recursos Humanos para el proceso de expansión, con cambio generacional*, 1-100. Universidad del Pacífico. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3932/Mas%2C%20Deysi_Trabajo%20de%20investigacion_Maestria_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendoza, A. (2019). Gestión Administrativa Operativa en Recursos Humanos. *Revista Dialnet*, 11(1), 13-23.
- Mendoza, C. (2018). *Gestión del talento humano y cultura organizacional en los servidores de un instituto de educación superior pedagógica pública. Perú 2017-2018*. Tesis de posgrado. Universidad César Vallejo: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11851>
- Menjura, A., & Martínez, A. (2022). Trabajo de Grado para Psicólogo. *Retención de personal en Escobra y Martínez S.A.*, 1-39. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/d8e4ad79-da71-4524-b075-86e7ecc0d164/content>
- Mera. (2023). La influencia del clima laboral en la rotación del personal de una empresa empaquera y exportadora de camarón del norte de Guayaquil. *Dialnet*, 39. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/19060/1/T-UCSG-POS-MGTH-21.pdf>
- Moksadur, S. (2020). Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention: Evidence from Bangladesh. *Asian Business Review* , 10(2), 99-111. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18034/abr.v10i2.470>
- Montoya, C. (2023). *Fidelización y rotación del personal operativo en una empresa agroindustrial de La Libertad en el año 2023*. Tesis de grado. Universidad Privada del Norte: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/36493?show=full>
- Moya Guerra, L. (2021). Proyecto de Maestría Profesional en Gestión del Desarrollo Social. *Análisis de la dinámica del empleo en el Ecuador , periodo 2007-2016*, 1-93. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8394/1/T3665-MGD-Moya-Analisis.pdf>
- Nadal, V., & Hidalgo, M. (2017). Si las horas extra son una constante en tu empresa, huye. *El Foro Económico Mundial*.

<https://doi.org/https://es.weforum.org/stories/2017/09/si-las-horas-extra-son-una-constante-en-tu-empresa-huye/>

- Nolazco, F., & Rodríguez, D. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *Revista INNOVA*, 5(1), 255-266. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>
- O'Donovan, A. (2022). *How does employee turnover affect a company*. Wayleadr: <https://wayleadr.com/blog/how-does-employee-turnover-affect-a-company/>
- O'Hara, D. (2017). The intrinsic motivation of Richard Ryan and Edward Deci. *American Psychological Association*, 12-23. <https://doi.org/https://www.apa.org/members/content/intrinsic-motivation>
- ORH Grupo Editorial de Conocimiento y Gestión. (2022). *La selección-onboarding, un duo clave para cuidar el talento*. ORH Grupo Editorial de Conocimiento y Gestión: <https://www.observatoriorh.com/orh/la-seleccion-onboarding-un-duo-clave-para-cuidar-el-talento.html#:~:text=La%20selecci%C3%B3n%2Donboarding%20es%20un,en%20un%20m%C3%ADnimo%20tiempo%20posible.>
- Pauta, P. (2022). Trabajo para Licenciatura en Psicología del Trabajo. *Estudio sobre la Aplicabilidad de Políticas de Seguridad y Salud ocupacional desde la perspectiva de la Psicología Organizacional y su contribución al desempeño laboral en los trabajadores de la camaronera Lolita Matilde Mataca Cía. Ltda. provincia El Oro*, 1-64. Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23627/1/UPS-CT010133.pdf>
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28), 1-12. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>
- Pujol, L., & Dabos, G. (2019). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/212/21255535002/html/>
- Quinto, M. (2021). El Modelo de contratación del personal y su relación con la productividad de empresas camaroneras de la ciudad de Guayaquil. *Revista Carácter*, 9(1), 1-9. <http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/handle/123456789/1520>
- Quiroga Peralta, R. (2021). Propuesta para Maestría en Administración de Empresas. *La Gestión Administrativa y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la cantera RIGOT S.A. de la ciudad de Guayaquil*, 1-117. Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21632/1/UPS-GT003568.pdf>

- Raffaele, M. (2021). *Índice de rotación de personal: Conoce las 5 métricas claves de RRHH*. Attrition and Retention: <https://www.starmeup.com/es/blog/attrition-retention-es/indice-de-rotacion-de-personal.html>
- Reeves, M. (2024). Impact of staff turnover on organizational culture: A guide for L&D. *Together*. <https://doi.org/https://www.togetherplatform.com/blog/staff-turnover-organizational-culture#:~:text=Staff%20turnover%20is%20a%20significant,of%20disengagement%20and%20further%20turnover.>
- Revda, S. (2022). Work motivation: Theoretical framework. *American University of the Middle East*.
- Rivera , L. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Ciencias Económicas y Empresariales*, 4(12), 58-71. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>
- Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B., & Ford, D. (2021). Please turn your cameras on: remote onboarding of software developers during a pandemic, The Proceedings of the 2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software E. *IEEE*, 1(2), 41-50. <https://doi.org/doi:10.1109/ICSE-SEIP52600.2021.00013>.
- Sánchez, A. (2018). *El talento humano en la economía del conocimiento*. Universidad Espíritu Santo . <https://doi.org/https://uees.edu.ec/descargas/libros/2018/el-talento-humano-en-la-economia-del-conocimiento.pdf>
- Sánchez, A. (2021). Análisis de las exportaciones de la industria camaronera en la provincia de El Oro, periodo 2020 – 2021. *593 Digital Publisher*, 8(3), 110-118. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1654>
- Shaikh, M., Haleem, S., Benghal, G., & Shaikh, H. (2020). Impact of Turnover on Organizational Efficiency: A Case Study of Dawlance Company. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR* , 2(2), 20-28. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33166/ACDMHR.2020.02.003>
- Smith, J. (2018). *Successful strategies for reducing employee turnover in the srym Industry*. Walden University: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6319&context=dissertations>
- Solís, B., Guzmán, I., Mediana, M., & Galván, D. (2025). Impacto de la Rotación de Personal en los Costos y la Rentabilidad Empresarial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 6615-6627. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15347

- SplashBI. (2020). *What is talent management in HR? [Importance & best practices]*.
<https://splashbi.com/what-is-talent-management-in-hr/>
- Tenney, M. (2024). *The disadvantages of lower retention rates*. Business Leadership Today LLC: <https://businessleadershiptoday.com/what-is-a-disadvantage-of-lower-retention-rates/>
- Torres, R. (2016). *Factores de intención de rotación laboral en colaboradores de una empresa peruana del rubro hotelero*. Tesis de maestría. Pontifici Universidad del Perú:
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/7169/TORRES_PORTILLA_ROSMERY_FACTORES.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tripathi, N., & Ghosh, V. (2018). Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice by Gary P. Latham. *2nd Edition, Sage Publications, Inc*, 29(2), 424.
- Trivedi, A., & Mehta, A. (2019). Maslow's hierarchy of needs - Theory of human motivation. *International Journal of Research in all Subjects in Multi Languages*, 7(6), 13-16. https://doi.org/https://www.raijmr.com/ijrsm/ wp-content/uploads/2020/01/IJRSML_2019_vol07_issue_06_Eng_09.pdf
- Walden University . (2024). *6 strategies to reduce employee turnover*. MS in Human Resource Management : <https://www.waldenu.edu/online-masters-programs/ms-in-human-resource-management/resource/six-strategies-to-reduce-employee-turnover>
- Wietrak, E., Rousseau, D., & Barends, E. (2021). *Work motivation: an evidence review*. Chartered Institute of Personnel and Development.:
https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/evidence-reviews/work-motivation-scientific-summary_tcm18-89562.pdf
- Willingham, A. (2023). *What is Maslow's hierarchy of needs? A psychology theory, explained*. <https://doi.org/https://edition.cnn.com/world/maslows-hierarchy-of-needs-explained-wellness-cec/index.html>
- Zaballa, P., Assafari, Y., Medina, Y., Nogueira, D., & Medina, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO*, 8(1), 29-41.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/6882/688272401003/html/>
- Zaballa, P., Assafiri, Y., Medina, Y., Nogueira, D., & Medina, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO*, 8(1), 29-41.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/6882/688272401003/html/>
- Zambrano, L. (2022). *La influencia del clima laboral en la rotación del personal de una empresa empacadora y exportadora de camarón del norte de Guayaquil*. Tesis de posgrado. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/19060/1/T-UCSG-POS-MGTH-21.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta – Rotación de personal

Instrucciones: Lea cada una de las siguientes expresiones y marque con un aspa (x) en la casilla de la alternativa que mejor refleje su apreciación al respecto, de acuerdo a la siguiente escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indistinto, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

N°	Pregunta	1	2	3	4	5
	CRECIMIENTO Y DESARROLLO PERSONAL					
1	Busco crecimiento profesional					
2	Quiero pertenecer a una empresa más prestigiosa					
3	Decido viajar					
4	El horario de trabajo no me permite realizar otras actividades (descansar, familia, estudios, etc.)					
5	Merecería un mejor sueldo por lo que hago					
	CONDICIONES LABORALES Y CLIMA DE TRABAJO					
6	El trabajo que realizo afecta mi salud					
7	Existe poca comunicación en mi equipo de trabajo y hay chismes					
8	Tengo que hacer el trabajo de otros					
9	No se respeta mi horario de trabajo					
10	Mi empresa está ubicada lejos de mi domicilio					
	LIDERAZGO Y RELACIÓN CON LA JEFATURA					
11	Mi jefe no me escucha, no me deja opinar y no acepta mis ideas					
12	El Sueldo en mi empresa es bajo comparado a otras necesidades					
13	Mi jefe me asigna tareas que no son de mi puesto					
14	Mis compañeros no son confiables (hablan mal de mí, no cumplen acuerdos)					
15	Mi jefe no me comprende (errores, problemas personales, etc.)					
	RELACIONES INTERPERSONALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL					
16	Mi jefe critica constantemente mi trabajo					
17	No me llevo bien con mis compañeros					
18	Mi jefe no es amable conmigo					
19	La empresa no ofrece estabilidad ni me siento seguro					
20	Mi jefe tiene preferencias por algunos/as de mis compañeros					
	RECURSOS Y BENEFICIOS LABORALES					
21	No tengo facilidades para trabajar (herramientas, equipos, etc.)					
22	No me capacitan en mi trabajo para mejorar o aprender					
23	No me pagan a tiempo o con todos los beneficios de ley (planilla, horas extras, etc.)					
24	No pagan puntualmente					
25	No tengo quien cuide a mis hijos					
	RECURSOS Y BENEFICIOS SOCIALES					
26	En mi trabajo hay violencia (insultos, humillación, gritos, etc.)					
27	Mi jefe me sobrecarga de trabajo					
28	No existen rutas ni transporte para llegar a mi trabajo					
29	Quiero menos trabajo porque no hay suficiente personal					
30	Una enfermedad me afecta a mí o a un familiar (hijos, esposo/a, padres)					

Nota. Información tomada de (Torres, 2016).

Anexo 2. Modelo de encuesta – Gestión del talento humano

Instrucciones: Lea cada una de las siguientes expresiones y marque con un aspa (x) en la casilla de la alternativa que mejor refleje su apreciación al respecto, de acuerdo a la siguiente escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Indistinto, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

N.º	Variable Gestión talento humano	1	2	3	4	5
	Dimensión: Selección de personal					
1	Se aplican las medidas adecuadas para la selección del personal.					
2	Las plazas que existen en la institución entran a concurso.					
3	El personal que es seleccionado pasa por un examen psicológico.					
4	El personal que es seleccionado pasa por una entrevista personal para determinar su experiencia profesional en cuanto a la modalidad.					
5	El personal es admitido por su desempeño profesional y no por favoritismo.					
	Dimensión: Colocación					
6	Los cargos y funciones son distribuidos adecuadamente.					
7	El personal es capacitado de acuerdo al área de trabajo.					
8	El personal idóneo desempeña el cargo que le corresponde.					
9	La remuneración es la adecuada de acuerdo a los cargos que se desempeñan en la camaronera					
10	Existe una distribución adecuada de las bonificaciones de acuerdo a los cargos que se desempeñan.					
	Dimensión: Motivación laboral					
11	Todos reciben los mismos beneficios sociales.					
12	Se brindan reconocimientos públicos por los logros obtenidos.					
13	Se le estimula con algún beneficio o premio por el desempeño mostrado en la camaronera					
14	Se les brinda algún servicio social o de salud en forma gratuita a los miembros de la camaronera					
15	Los méritos obtenidos son premiados en la camaronera					
	Dimensión: Desarrollo del talento humano					
16	La camaronera promueve talleres de capacitación de manera continua.					
17	La camaronera brinda capacitación a sus trabajadores por lo menos una vez al año.					
18	La camaronera promueve la capacitación de su personal fuera del mismo.					
19	La capacitación brindada cubre las expectativas de los colaboradores partícipes.					
20	La capacitación brindada es aplicable al campo de trabajo en el cual se desenvuelve.					
	Dimensión: Clima laboral					
21	Las condiciones laborales que brinda la camaronera son buenas.					
22	El clima organizacional en la camaronera es favorable.					
23	Existen buenas relaciones interpersonales dentro de la camaronera.					
24	Existen buenas relaciones interpersonales fuera de la camaronera.					
25	Se evidencia satisfacción en el trabajo por parte del personal que labora.					
	Dimensión: Supervisión					
26	Existe un control en puerta sobre el horario de entrada y salida de los colaboradores.					
27	Existe un registro de temas y horas que labora el colaborador.					
28	Se evalúa el desempeño del colaborador de forma continua.					
29	Se emplea el monitoreo en las horas de trabajo para evaluar el desempeño del colaborador.					
30	La camaronera realiza con frecuencia calificaciones de desempeños individuales y grupales de los colaboradores.					

Nota. Información tomada de (Mendoza C. , 2018).

Anexo 3. Entrevista de salida

En el contexto de nuestro compromiso por mejorar la gestión del talento humano y reducir la rotación laboral en la empresa acuícola, valoramos su participación en este proceso. Sus experiencias y opiniones serán clave para diseñar estrategias efectivas que fortalezcan el clima organizacional y promuevan la retención de talento.

Por favor, responda las siguientes preguntas:

1. **Escriba sus nombres y apellidos:**
.....
2. **Género:**
 - Masculino ()
 - Femenino ()
 - No binario / Otro / Prefiero no decirlo ()
3. **Indique el área o departamento donde laboró en la camaronera:**
.....
4. **¿Considera que recibió el reconocimiento adecuado por su trabajo en la camaronera?**
 - Siempre ()
 - Casi siempre
 - Ocasionalmente ()
 - Nunca ()
5. **¿Cómo califica el horario de trabajo en la camaronera?**
 - Adecuado ()
 - No adecuado ()
6. **¿Estaba al tanto de la modalidad de horarios antes de ingresar a la camaronera?**
 - Sí ()
 - No ()
7. **¿Cómo describiría la relación laboral con su jefe inmediato?**
 - Muy buena ()
 - Buena
 - Mala ()
 - Muy mala ()
8. **¿Qué tan satisfecho/a se encontraba con las funciones asignadas en la camaronera?**
 - Muy satisfecho/a ()
 - Satisfecho/a ()
 - Poco satisfecho/a
 - Insatisfecho/a ()
9. **¿Las capacitaciones que recibió le generaron a usted vínculos con la empresa?**
 - Sí ()
 - No ()
10. **¿Se sentía orgulloso/a de trabajar en la empresa acuícola? Por qué y explique:**
 - Sí ()
 - No ()
 - En parte ()

- Explique:
- 11. **¿Cuál fue la causa principal de su salida de la camaronera?**
 - Falta de oportunidades de crecimiento ()
 - Problemas familiares o personales ()
 - Condiciones laborales insuficientes ()
 - Remuneraciones poco competitivas ()
 - Nueva oportunidad laboral ()
 - Distancia del lugar de trabajo ()
 - Inseguridad laboral ()
 - Compensaciones y reconocimiento por cumplimiento de meta ()
 - Otro (especifique):

12. Mencione los momentos más agradables de laborar en la camaronera.

.....
.....

13. Mencione los momentos menos agradables de laborar en la camaronera.

.....
.....

14. Por favor, comparta cualquier sugerencia o comentario que pueda ayudarnos a mejorar la experiencia laboral de los colaboradores:

.....
.....

Anexo 4. Modelo de entrevista – Plan para reducir la rotación de personal

En el marco del estudio para analizar las causas y el impacto de la rotación de personal operativo en la productividad de la empresa acuícola, le invitamos a compartir sus experiencias y opiniones. Esta entrevista tiene como objetivo comprender mejor los factores relacionados con la rotación laboral y ayudar a desarrollar estrategias para mejorar el entorno organizacional.

Bernal et al. (2020) definen la rotación de personal como: “el total de colaboradores que llegan y se van, en relación al total de empleados de una organización”. Es decir, una renovación constante de personas en una organización debido a las altas y bajas en un ciclo determinado” (p. 6).

Por favor, responda las siguientes preguntas con la mayor claridad posible:

1. ¿Cuáles considera que son las principales razones por las cuales los empleados deciden dejar la empresa y no se sienten satisfechos en su lugar de trabajo?

- ☐ Falta de oportunidades de crecimiento ()
- ☐ Problemas familiares o personales ()
- ☐ Condiciones laborales insuficientes ()
- ☐ Remuneraciones poco competitivas ()
- ☐ Nueva oportunidad laboral ()
- ☐ Distancia del lugar de trabajo ()
- ☐ Inseguridad laboral ()
- ☐ Compensaciones y reconocimiento por cumplimiento de meta ()
- ☐ Otro (especifique):

2. ¿Cómo describiría el clima laboral en la empresa acuícola?

- ☐ Muy buena ()
- ☐ Buena ()
- ☐ Malo ()
- ☐ Muy malo ()

3. ¿Considera que los recursos y beneficios laborales/sociales vigentes son adecuados para optimizar la rotación de personal en la camaronera?

- ☐ Sí ()
- ☐ No ()
- ☐ En parte ()

4. ¿Qué tan satisfecho considera que hace sentir las oportunidades de desarrollo profesional a los colaboradores de la empresa?

- ☐ Muy satisfecho/a ()
- ☐ Satisfecho/a ()
- ☐ Poco satisfecho/a
- ☐ Insatisfecho/a ()

- 5. En su opinión ¿Qué podría hacer la empresa para mejorar las relaciones interpersonales entre los empleados y sus supervisores para de esta manera reducir la rotación?**

.....

- 6. ¿Qué tipo de capacitación o desarrollo profesional cree que podría ayudar a retener a los empleados?**

.....

- 7. ¿En qué nivel el liderazgo y las condiciones laborales influyen en la decisión de permanecer o dejar la empresa?**

- Alto ()
- Medio ()
- Bajo ()

- 8. ¿Qué otros comentarios o sugerencias tienen para reducir la rotación laboral en la empresa acuícola?**

.....

Agradecemos sinceramente su tiempo y disposición para responder a esta entrevista. Su aporte es fundamental para identificar soluciones efectivas y mejorar el ambiente laboral en la empresa.