



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN AGENCIA
ADUANERA Y NAVIERA REYES DEL COMERCIO S.A.
TEGUCIGALPA HONDURAS AÑO 2026.**

SUSTENTADO POR:

**ELI JESUS SORIANO MARTINEZ
SANDRA ASLINN CRUZ MOLINA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCION EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2026

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN AGENCIA
ADUANERA Y NAVIERA REYES DEL COMERCIO S.A.
TEGUCIGALPA HONDURAS AÑO 2026.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCION EMPRESARIAL**

ASESOR

RENE JAVIER SANTOS MUNGUIA

MIEMBROS DE LA TERNA:

**CARLA MARITZA CARDONA BLANCO
MARIO ALBERTO GALLO SANDOVAL
JOSE MARCELO FLORES SANCHEZ**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2026
Eli Jesús Soriano Martínez
Sandra Aslinn Cruz Molina

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO
ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN AGENCIA
ADUANERA Y NAVIERA REYES DEL COMERCIO S.A.
TEGUCIGALPA HONDURAS AÑO 2026.

ELI JESÚS SORIANO MARTÍNEZ
SANDRA ASLINN CRUZ MOLINA

RESUMEN

El análisis de la rotación de personal en la Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. surgió a partir de la problemática evidenciada durante el período 2023-2025. El objetivo general de la investigación fue analizar los factores, los costos asociados y los índices de rotación registrados en dicho período. Teóricamente los factores estudiados se fundamentaron en la teoría de Dos Factores de Herzberg. Se estudiaron tres variables y la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, alcance descriptivo, método deductivo y diseño no experimental. Como técnicas de recolección de datos se emplearon la encuesta y la entrevista. Entre los principales hallazgos se identificó que los colaboradores perciben incumplimiento en las prestaciones de seguridad social; asimismo, ambigüedad en la definición de funciones e inconformidad con los mecanismos de compensación de horas extras. No obstante, se encontraron factores motivacionales valorados positivamente por los trabajadores, destacándose la retroalimentación y el reconocimiento otorgado por la organización. Se concluyó que, aunque existen fortalezas, persisten aspectos organizacionales que inciden en la rotación del personal. En respuesta, se propuso un plan de acción empresarial orientado estratégicamente a reducir los índices de rotación y los costos asociados, que contribuyó así al fortalecimiento de la gestión del personal.

Palabras claves: Costos, Estrategia, Insatisfacción, Motivación, Rotación.



GRADUATE SCHOOL

ANALYSIS OF EMPLOYEE TURNOVER AT AGENCIA ADUANERA Y NAVIERA REYES DEL COMERCIO S.A., TEGUCIGALPA, HONDURAS, YEAR 2026.

ELI JESÚS SORIANO MARTÍNEZ
SANDRA ASLINN CRUZ MOLINA

ABSTRACT

The analysis of employee turnover at Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. arose from the problem identified during the 2023–2025 period. The general objective of the research was to analyze the factors, associated costs, and turnover rates recorded during that period. Theoretically, the factors studied were based on Herzberg's Two-Factor Theory. Three variables were examined, and the research was conducted using a mixed-methods approach, with a descriptive scope, deductive method, and non-experimental design. Surveys and interviews were used as data collection techniques. Among the main findings, employees perceived non-compliance with social security benefits, ambiguity in job role definitions, and dissatisfaction with overtime compensation mechanisms. Nevertheless, positive motivational factors were identified, particularly feedback and recognition provided by the organization. It was concluded that, although organizational strengths exist, certain organizational issues continue to contribute to employee turnover. In response, a business action plan was proposed with the strategic objective of reducing turnover rates and the associated costs, thereby contributing to the strengthening of personnel management.

Keywords: Costs, Dissatisfaction, Employee Turnover, Motivation, Strategy.

DEDICATORIA

A mi Padre que me ha levantado y que me sujeta de su mano siempre, a Maura y Noé por darme con su ejemplo valores espirituales y morales, a mis hijas Andrea, Lia y Natalia y a mi hijo Eli, que me acompañaron en esta etapa de mi vida, desde el salón de casa con sus risas, juegos, bromas y preguntas, a mis demás seres queridos que con alegría me animaron a seguir adelante.

Eli Jesús Soriano Martínez

Al final de cada camino que decidimos emprender nos damos cuenta que requiere de mucho esfuerzo el cual finalmente, obtenemos la recompensa, y dedico este grado alcanzado a Dios quien es un pilar fundamental y esencial en mi vida, mi familia que siempre ha estado a mi lado apoyándome en todo momento y a todos aquellos amigos y compañeros que durante este proceso arduo y largo he tenido la oportunidad de conocer, compartir vivencias y conocimientos.

Sandra Aslinn Cruz Molina

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a la empresa que permitió la realización de esta investigación, al brindarnos las facilidades necesarias para desarrollar el estudio en sus instalaciones y facilitar el acceso a su personal, quienes amablemente compartieron información valiosa, indispensable para la elaboración de esta tesis y la culminación de esta importante etapa académica. Asimismo, agradecemos a los catedráticos de la universidad por su compromiso, dedicación y disposición para compartir sus conocimientos, contribuyendo significativamente a nuestra formación profesional y al logro de esta meta. De manera especial, expresamos nuestro agradecimiento a nuestros asesores, René Santos y Ramón Rivas, por su orientación profesional, apoyo constante y valiosos aportes durante cada etapa del desarrollo de la investigación. Igualmente, agradecemos a Dora Orellana por dedicar su tiempo y experiencia a la validación de los instrumentos de investigación utilizados en este estudio. A todos ellos, nuestro más profundo reconocimiento y gratitud por haber contribuido al éxito de este proyecto académico.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	X
AGRADECIMIENTO.....	XI
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	XII
INDICE DE TABLAS	XVII
INDICE DE FIGURAS	XVIII
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.1. ENUNCIADO	6
1.3.2. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	7
1.3.2.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACION	7
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
1.5 JUSTIFICACIÓN	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	10
2.1.1. MACROENTORNO	10
2.1.2. MICROENTORNO	19
2.1.3. ANÁLISIS INTERNO.....	22
2.1.3.1 MISIÓN.....	23
2.1.3.2 VISIÓN	23
2.1.3.3 VALORES EMPRESARIALES	23
2.1.3.4 ORGANIGRAMA ACTUAL	23
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	24
2.2.1 ROTACIÓN DE PERSONAL	24
2.2.2 ROTACIÓN INTERNA	24
2.2.3 ROTACIÓN VOLUNTARIA.....	24

2.2.4 ROTACIÓN INVOLUNTARIA	24
2.2.5 CULTURA CORPORATIVA	24
2.2.6 CULTURA DE CLAN	25
2.2.7 LÍDER	25
2.2.8 COMUNICACIÓN.....	25
2.2.9 MOTIVACIÓN	25
2.2.10 ADMINISTRACIÓN DE TALENTO	26
2.2.11 DESCRIPCIÓN DE PUESTO	26
2.2.12 CONTRATACIÓN.....	26
2.2.13 CAPACITACIÓN CULTURAL	26
2.2.14 SATISFACCIÓN LABORAL	26
2.2.15 AMBIENTE LABORAL	27
2.2.16 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.2.17 CAPACITACIÓN LABORAL.....	27
2.2.18 COACHING LABORAL	27
2.2.19 CAPITAL HUMANO.....	27
2.2.20 CONFLICTO.....	27
2.2.21 EQUIDAD INDIVIDUAL	28
2.2.22 COSTOS DE PRODUCCIÓN	28
2.2.23 COSTOS DIRECTOS	28
2.2.24 COSTOS INDIRECTOS	28
2.2.25 PRESUPUESTAR.....	28
2.3. TEORÍAS DE SUSTENTO	29
2.3.1. BASES TEÓRICAS	29
2.3.1.1 TEORÍA DE JERARQUIA DE NECESIDADES HUMANAS O PIRAMIDE DE MASLOW.....	29
2.3.1.2 TEORIA DE LOS DOS FACTORES	31
2.3.1.3 EL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)	34
2.3.2. METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS AUTORES	36
2.3.2.1 ROTACION LABORAL: DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA ORIENTADO A LA RETENCION DEL PERSONAL	36

2.3.2.2 FACTORES MOTIVACIONALES QUE INCIDEN EN LA ROTACION DE PERSONAL EN LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA	36
2.3 MARCO LEGAL	37
2.3.1 CÓDIGO DEL TRABAJO DE HONDURAS	37
2.3.2 CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DE HONDURAS	38
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	40
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	40
3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA	41
3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	43
3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	44
3.1.4. HIPÓTESIS	53
3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS	53
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.3.1 UNIDAD DE ANÁLISIS	55
3.3.2 POBLACIÓN	55
3.3.3 MUESTRA	55
3.3.4 TÉCNICAS DE MUESTREO	56
3.4. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	56
3.4.1. TECNICAS	56
3.4.2. INSTRUMENTOS	57
3.4.2.1 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	58
3.4.3. PROCEDIMIENTOS	58
3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN	59
3.5.1. FUENTES PRIMARIAS	59
3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS	60
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	61
4.1. INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	61
4.2. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS CUANTITATIVAS	62
4.2.1 NIVEL DE SATISFACCIÓN ACTUAL	63
4.2.1.1 CONDICIONES REMUNERATIVAS	63

EQUIDAD SALARIAL PERCIBIDA	63
COMPENSACIONES EXTRAORDINARIAS	64
SEGURIDAD SOCIAL.....	66
4.2.1.2 AMBIENTE LABORAL	67
CALIDAD DE LIDERAZGO	67
CARGA LABORAL	70
ESPACIO	72
4.2.1.3 CAPACITACION Y DESARROLLO.....	74
CAPACITACIÓN	74
DESARROLLO PROFESIONAL DENTRO DE LA EMPRESA	76
RECONOCIMIENTO LABORAL Y PERSONAL	77
4.2.2 INDICE DE ROTACIÓN	78
4.2.2.1 FRECUENCIA Y VOLUMETRIA.....	78
PORCENTAJE DE ROTACIÓN DE PERSONAL.....	78
4.2.2.2 TIPOLOGIA Y PERFIL DE ABANDONO	82
TASA DE ROTACIÓN VOLUNTARIA VRS. INVOLUNTARIA	82
ANTIGÜEDAD PROMEDIO DE SALIDA	83
4.2.3 CARGA FINANCIERA Y OPERATIVA	85
4.2.3.1 COSTOS FINANCIEROS (PRIMARIOS).....	85
COSTOS DE SEPARACIÓN (DERECHOS ADQUIRIDOS)	85
COSTOS DE REPOSICIÓN	87
4.3. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS CUALITATIVAS.....	88
4.3.1 CARGA FINANCIERA Y OPERATIVA	89
4.3.1.1 CARGA OPERATIVA (SECUNDARIOS).....	89
ÍNDICE DE HORAS EXTRAS PAGADAS	89
CURVA DE APRENDIZAJE	91
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
5.1 CONCLUSIONES	93
5.2 RECOMENDACIONES.....	94
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	96
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	96

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	96
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	98
6.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	98
6.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	98
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	98
6.4.1. DESCRIPCIÓN CLARA DEL QUE Y COMO SE HARA	98
6.4.2. DESARROLLO DE TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS	99
6.4.2.1 FORMALIZAR LOS CONTRATOS DE TRABAJO	99
DIAGNOSTICO CONTRACTUAL	100
ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN	100
ELABORACIÓN DE CONTRATOS CONFORME A LA NORMATIVA LEGAL VIGENTE.....	101
SOCIALIZACIÓN	102
REGISTRO Y ARCHIVO DOCUMENTAL	102
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	103
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	104
6.4.2.2 OPTIMIZAR LA COMPENSACIÓN DE HORAS EXTRAS.....	104
CALCULO Y PAGO DE HORAS EXTRAS	105
OPCIÓN DE TIEMPO COMPENSATORIO	107
SOCIALIZACION DE LAS OPCIONES	109
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	109
6.4.2.3 ACTUALIZAR DESCRIPTORES DE PUESTO.....	110
LEVANTAMIENTO, ANALISIS Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	111
REDACCIÓN DE DESCRIPTORES DE PUESTO.....	112
REVISIÓN, VALIDACIÓN Y APROBACIÓN	112
SOCIALIZACIÓN	113
CAPACITACIÓN Y PROCESOS DE GESTIÓN	113
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	114
6.5. MEDIDAS DE CONTROL.....	114
6.6. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO.....	115
6.7. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA.....	116

BIBLIOGRAFIA.....	125
ANEXOS.....	133
ANEXO 1.....	133
ANEXO 2.....	134
ANEXO 3.....	136
ANEXO 4.....	138
ANEXO 5.....	140
ANEXO 6.....	141
ANEXO 7.....	142
ANEXO 8.....	148

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Metodológica.....	41
Tabla 2. Operacionalización de las variables.....	45
Tabla 3. Respuestas de preguntas de indicador porcentaje de rotación de personal.....	79
Tabla 4. Salidas voluntarias y Salidas involuntarias.....	83
Tabla 5. Antigüedad promedio de salida.....	83
Tabla 6. Monto pagado en liquidaciones y prestaciones.....	86
Tabla 7. Costo de reposición.....	87
Tabla 8. Descripción del que y como se hará la aplicabilidad.	99
Tabla 9. Concordancia de tesis.....	117

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Variables de estudio.....	44
Figura 2. Enfoque y Métodos.....	54
Figura 3. Organigrama Gantt de Procedimientos.....	59
Figura 4. Salario base.....	64
Figura 5. Horas extras	65
Figura 6. Seguridad social.....	66
Figura 7. Calidad de liderazgo	68
Figura 8. Reconocimiento y retroalimentación constructiva	69
Figura 9. Estrés manejable	70
Figura 10. Jornada laboral adecuada.....	71
Figura 11. Equilibrio personal o familiar.....	72
Figura 12. Condiciones ergonómicas.....	73
Figura 13. Instalaciones adecuadas e higiénicas	74
Figura 14. Capacitaciones	75
Figura 15. Oportunidades de crecimiento	76
Figura 16. Reconocimiento	77
Figura 17. Formula de índice de rotación de personal	81
Figura 18. Índice de rotación periodo 2023-2025	81
Figura 19. Registro de información.....	100
Figura 20. Registro de actualización.....	101
Figura 21. Cronograma de actividades.....	104
Figura 22. Calculo horas extras.....	106
Figura 23. Cronograma de dos opciones.....	110
Figura 24. Cronograma actualización de descriptores	114
Figura 25. Medidas de control.....	115
Figura 26. Cronograma de implementación.....	115
Figura 27. Presupuesto de asesoría y socialización.....	116

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La rotación de personal constituye uno de los desafíos más relevantes para las empresas, debido a sus implicaciones en la productividad, la estabilidad laboral y sus costos asociados. En la Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A., esta situación se evidenció de manera recurrente durante el período comprendido entre los años 2023 y 2025, a pesar de inversiones realizadas en herramientas tecnológicas y en la mejora de los espacios de trabajo.

Ante este escenario, surge la necesidad de desarrollar la presente investigación, la cual busca aportar evidencia empírica sobre los factores que influyen en la rotación de personal y generar conocimientos que puedan ser aplicados en organizaciones con problemáticas similares. El objetivo general consiste en analizar los factores asociados a la rotación de personal, los costos generados y los índices de rotación registrados durante el período de estudio. Desde el punto de vista teórico, la investigación se sustenta principalmente en la Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg, la cual distingue entre factores higiénicos y factores motivacionales. Bajo esta perspectiva, se analizaron las variables nivel de satisfacción laboral, rotación de personal y carga financiera y operativa.

Metodológicamente, el estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, con alcance descriptivo, método deductivo y diseño no experimental de corte transversal. Para la recolección de información se utilizaron las técnicas de encuesta y entrevista estructurada, las cuales fueron aplicadas mediante un censo a la totalidad de la población objeto de estudio. Entre los principales resultados se identificó que aproximadamente el 50 % de los colaboradores considera que la empresa presenta incumplimientos relacionados con las prestaciones de seguridad social, las compensaciones por trabajo extraordinario y niveles de insatisfacción asociados a la definición de funciones.

Por otra parte, el índice de rotación del período 2023-2025 fue calculado y los costos derivados de la rotación fueron estimados considerando las obligaciones laborales generadas por las desvinculaciones y los procesos de reclutamiento, selección y contratación requeridos para cubrir las vacantes.

Como resultado de los hallazgos obtenidos, se diseñó una propuesta de plan de acción

orientada a fortalecer los factores organizacionales identificados como críticos, reducir los niveles de rotación y disminuir los costos asociados. Además, la propuesta incorpora indicadores clave de desempeño, mecanismos de monitoreo y control, así como herramientas de gestión que contribuyan a una administración más eficiente del recurso humano.

La presente investigación se estructura en seis capítulos. El Capítulo I presenta el planteamiento del problema, objetivos y justificación; el Capítulo II desarrolla el marco teórico y legal; el Capítulo III describe la metodología de investigación; el Capítulo IV expone los resultados obtenidos; el Capítulo V contiene las conclusiones y recomendaciones; y el Capítulo VI presenta la propuesta del plan de acción.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La investigación de la rotación de personal constituye un aspecto fundamental para las organizaciones, debido a que este fenómeno puede generar costos directos e indirectos asociados al reclutamiento, selección, capacitación y reemplazo de colaboradores. Asimismo, provoca incertidumbre entre los empleados, afecta la estabilidad laboral y puede repercutir negativamente en la productividad, el clima organizacional y la calidad del servicio. En este sentido, identificar y analizar los factores que originan la rotación permitirá comprender con mayor precisión las áreas de oportunidad existentes dentro de la organización. A partir de dicho diagnóstico, será posible diseñar e implementar estrategias orientadas a la retención del talento humano, la optimización de los recursos organizacionales y la mejora continua del desempeño empresarial, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales. Según, Chiavenato, (2007) menciona que:

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. (p.135)

Por lo anterior es muy importante para todas las empresas de cualquier sector económico tomar en cuenta la siguiente valoración respecto a las personas que laboran en una empresa.

La calidad de la gente de una organización siempre es un ingrediente esencial de la ejecución con éxito de una estrategia; los empleados con conocimientos, comprometidos, son la mejor fuente de ideas creativas de una compañía para las mejoras operativas de los aspectos prácticos que conducen a la excelencia operativa. (Thompson et al., 2012, p. 330)

En Europa, Fernández et al. (2006) realizó un estudio de análisis descriptivo en la comunidad autónoma de la Rioja, en el norte de España, la población de estudio fue más de 1,000 empresas PYMES levantando la información por medio de un cuestionario y obteniendo una muestra de 330 cuestionarios válidos que medía variables como, nivel formativo de empleados, división de sectores económicos (industrial, construcción y servicios), estabilidad laboral, y estructura de propiedad (empresa familiar o no familiar), entre otras. El resultado significativo que se demuestra en el estudio fue, el alto índice de rotación de personal en el sector económico de servicios, respecto a los otros dos sectores en cuanto a la variable que medía a las empresas resultó un análisis bastante amplio que determina que las empresas familiares tienden a tener un mayor índice de rotación de personal.

Anteriormente, en el artículo ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? publicado en

Colombia, Mendoza, (2003), analizó el índice de la rotación de personal y cómo impactó en los costos de la empresa llamada Muebles Industriales S.A. (MISA). Esta empresa identificó que tenía un índice anual de 80% de rotación de personal y tomaron la decisión de utilizar una herramienta que medía los costos por actividades realizadas en los procesos de, contratar, mantener, y de separar de la empresa a tres diferentes perfiles de empleados (operarios, oficinista y vendedor), con la aplicación de esta herramienta pudieron calcular el costo de rotación de cada perfil de empleado que se estudió. También contrataron a un experto que ayudó y levantó un análisis de clima organizacional, y este encontró debilidades en la tabla salarial, proceso de contrataciones y condiciones físicas de trabajo. Finalmente, el análisis concluye en la importancia que tiene la rotación de personal en la calidad y el servicio al cliente, así como la innovación y los costos bajos de entrega al cliente.

En esa misma línea, la rotación de personal y su origen en procesos liderados desde el área de recursos humanos de las empresas, fue investigado por Iracheta (2012), analizó la capacitación y su impacto en la rotación de personal, en la empresa mexicana BONAFONT S.A. DE C.V. en el período comprendido entre enero del 2005 a enero 2006, con información recopilada en el área de recursos humanos de esa empresa. Se aplicaron cuestionarios para el levantamiento de información, bajo un diseño longitudinal se midieron las dos variables y a la vez estas dos variables fueron medidas por medio de fórmulas matemáticas conocidas por el área de recursos humanos. Como conclusión principal, las horas de capacitación tienen un impacto positivo en la disminución del índice de rotación de personal hasta el tercer mes de haber desarrollado la capacitación, es decir, en el mes de abril el índice de rotación de personal era del 8% y se habían impartido 39 horas de capacitación. Luego en el mes de julio del mismo año 2005 el índice de rotación de personal había disminuido a 0% y en ese mes se habían impartido 8 horas de capacitación.

El artículo escrito por Sandoval (2020), analiza la realidad de Guatemala en relación con la importancia que las empresas otorgan a la rotación de personal y su impacto financiero y productivo. La investigación presenta datos relevantes sobre los índices de rotación en una empresa del sector agroindustrial; sin embargo, estos se calculan únicamente con una parte del personal y no con la totalidad de los trabajadores contratados durante los períodos de producción. Esta limitación reduce el alcance del análisis y dificulta determinar con precisión el impacto real de la rotación en la organización. Asimismo, el autor destaca la importancia de calcular adecuadamente los costos asociados a la rotación de personal, señalando que en Guatemala estos suelen estimarse

de forma básica, alcanzando aproximadamente un costo de Q.17,054.00 (equivalentes a cerca de L.59,854.60), por cada salida, considerando únicamente los derechos laborales adquiridos. Finalmente, la investigación recomienda definir perfiles de puesto independientemente del tamaño o tipo de empresa, fortalecer los procesos de contratación, invertir en el desarrollo profesional de los colaboradores y reconocer el desempeño laboral como estrategias para reducir la rotación de personal.

En Honduras en el año 2019, se realizó una investigación en una empresa farmacéutica que tenía operaciones en las que se realizaban labores de servicio al cliente, promoción de productos y almacenamiento de productos. La problemática identificada fue el alto índice de rotación de personal en todas las áreas debido a la falta de incentivos. La investigación se realizó con un enfoque mixto, con alcance exploratorio descriptivo, la población a la que se le aplicaron las encuestas fue de 43 empleados con una muestra de 100%, se entrevistó a un grupo focal de 7 personas en una fecha determinada al igual que a 3 gerentes de área. Los resultados encontrados fueron negativos respecto a los procesos liderados por el área de recursos humanos, entre ellos la selección y contratación, los beneficios otorgados, y falta de capacitación. Finalmente, el plan de acción que se recomienda propone cambiar la mayoría de los beneficios y mejorar las capacitaciones que tienen como fin mejorar el desempeño de los trabajadores, también, y es positivo, se realizó un análisis financiero con costos en el plan de capacitaciones que pueden ser referencia para el cálculo de gastos de futuros aumentos en el índice de rotación de personal (Cerrato y Aguilar, 2019).

La información consultada acerca de las organizaciones y los altos índices de rotación de personal tiene en común el énfasis en que estos altos índices que las empresas no planifican son contraproducentes en múltiples áreas, ya sean el área de finanzas, de recursos humanos o el área de operaciones, por el impacto de los costos que conlleva la salida y el ingreso de personal, la productividad que tiende a bajar su calidad en el producto o servicio que la empresa brinda o vende, el conocimiento de operaciones que se van con el personal de salida y la incertidumbre en cuanto a tiempo productivo según individualidad de la persona que cubre esa vacante, así como el riesgo de réplica de buenas prácticas por otras empresas competidoras que pueden llegar a contratar al personal que participa en la rotación.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. ENUNCIADO

La Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A., es una empresa hondureña que se constituye en abril de 1982, los servicios que brinda consisten en la solicitud, verificación y validación de la documentación de la mercadería que se pretende importar o exportar al país, asimismo, cuenta con la experiencia y el conocimiento en el área legal, aduanera, tributaria y de transporte. La visión de la empresa es ser líder en Honduras y Centroamérica, reconocida por su excelencia operativa, transparencia y compromiso en cada gestión aduanera y tiene la misión de brindar servicios aduaneros integrales y confiables que garanticen el cumplimiento normativo la eficiencia en los procesos de importación y exportación y, la satisfacción total de los clientes. Su oficina principal está ubicada en la Ciudad de Tegucigalpa M.D.C., cuenta con más de 15 sucursales y presencia para realizar las distintas gestiones aduaneras pertinentes y requeridas en las aduanas a nivel nacional y en los aeropuertos principales como ser: Palmerola, Toncontin y Ramon Villeda Morales.

La problemática que se ha detectado en los años 2023 al 2025 en la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A., es la rotación del personal, específicamente en la oficina principal en Tegucigalpa, M.D.C, incidiendo en sobrecarga de trabajo en los demás colaboradores, dado que el cumplimiento de las responsabilidades para con el cliente sigue siendo prioridad para la empresa, también incide en costos por el pago de derechos adquiridos del trabajador. Es importante recalcar que se desconoce la razón principal que ha originado la rotación de personal, por lo cual esta investigación pretende detectar las causas para finalmente, disminuir esta problemática y mejorar el ambiente laboral.

Es importante recalcar que la empresa ha intentado por su cuenta invertir en mejoras tanto en las condiciones físicas de las oficinas y en los espacios que se desarrolla su personal, como ser, las mejores herramientas tecnológicas. Adicionalmente, ha mejorado propuestas salariales y beneficios a sus empleados y finalmente, ha contratado asesorías externas especialistas en recursos humanos con el objetivo de erradicar el problema, sin embargo, a pesar de realizar estas acciones inmediatas la problemática persiste y la empresa sigue en desconocimiento cual es el origen o las razones principales que generan la rotación del personal en la oficina principal.

1.3.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores determinantes y los costos que originaron la rotación de personal en la oficina principal de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C. en los años 2023 al 2025?

1.3.2.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACION

1) ¿Cuál es el nivel de satisfacción actual de los colaboradores de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. ubicada en Tegucigalpa, M.D.C. respecto a las condiciones remunerativas y el ambiente laboral en la oficina principal?

2) ¿Cuál es el índice de rotación de personal en la oficina principal de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. ubicada en Tegucigalpa, M.D.C. en el período del 2023 al 2025?

3) ¿Cuál es la carga financiera y operativa que ha afectado a la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. ubicada en Tegucigalpa, M.D.C. a causa de la rotación de personal en el período del 2023 al 2025?

4) ¿Qué estrategias de retención de talento debe implementar la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. ubicada en Tegucigalpa, M.D.C. para mitigar la rotación de personal y sus costos?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar los factores y los costos que incidieron en la rotación del personal en la oficina principal de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. en el período del 2023 al 2025, con el propósito de formular una repuesta orientada a fortalecer la retención del recurso humano y la eficiencia administrativa de la empresa.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1) Describir el nivel de satisfacción actual de los colaboradores de la oficina principal de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. ubicada en Tegucigalpa, M.D.C., respecto a las condiciones remunerativas y el ambiente laboral.

2) Detallar cuáles son los índices de rotación de personal en el período de 2023 al 2025 en

la oficina principal en Tegucigalpa, M.D.C. de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A.

3) Determinar cuál es la carga financiera y operativa que ha afectado la oficina principal en Tegucigalpa, M.D.C. de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. a causa de la rotación de personal en el período del 2023 al 2025.

4) Establecer las estrategias de retención de talento que debe implementar la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. para reducir la rotación del personal y sus costos.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación posee relevancia práctica para la Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A., debido a que aborda una problemática organizacional que ha persistido durante el período comprendido entre los años 2023 y 2025, relacionada con los niveles de rotación de personal y los costos asociados a este fenómeno. A pesar de las acciones implementadas por la empresa, tales como mejoras en las condiciones físicas de trabajo, incorporación de herramientas tecnológicas y contratación de asesoría especializada en gestión del personal, no se ha logrado reducir de manera significativa la salida de trabajadores. En este contexto, el estudio busca identificar los factores que influyen en la rotación de personal y generar información que contribuya a la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento y la estabilidad laboral.

Desde una perspectiva práctica, los resultados de la investigación permitirán a la organización disponer de evidencia objetiva sobre las causas que inciden en la permanencia o salida de sus colaboradores, facilitando el diseño de estrategias enfocadas en el fortalecimiento de la satisfacción de los empleados y la optimización de los procesos relacionados con la gestión del recurso humano. Asimismo, el estudio podrá servir como referencia para otras empresas del sector servicios que enfrentan problemáticas similares vinculadas a la rotación de personal y a los costos derivados de este fenómeno.

Finalmente, la investigación posee relevancia social debido a que la identificación de los factores que influyen en la rotación de personal puede favorecer la implementación de acciones dirigidas a mejorar las condiciones laborales, la satisfacción de los trabajadores y las oportunidades de permanencia dentro de la empresa. Asimismo, los hallazgos, conclusiones y recomendaciones podrán constituirse en un referente para futuras investigaciones relacionadas con la gestión del

talento humano y la rotación de personal en empresas del sector aduanero y de servicios en Honduras, contribuyendo al fortalecimiento de la literatura académica sobre esta temática.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El marco teórico, es todo lo que permite describir, comprender, analizar, explicar e interpretar la problemática que es objeto de estudio para la investigación. Se puede definir también como todo aquello que le da relevancia e importancia a la problemática, tomando como referencia otras investigaciones previas, teorías y otras fuentes, tal y como lo define Daros, (2002).

Tomando en cuenta lo anterior, el presente capítulo es la base fundamental de la investigación que se llevará a cabo, en este caso, se detallarán los conocimientos, teorías y las investigaciones previas y encontradas en las distintas fuentes consultadas a lo largo del tiempo, las relacionadas con la rotación del personal y sus costos, la satisfacción profesional y la remuneración dentro de una organización. Lo cual brindará la estructura y el sustento informativo para poder realizar una comparativa e interpretación con fundamentos para alcanzar los objetivos de la investigación.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

2.1.1. MACROENTORNO

2.1.1.1 ROTACION DE PERSONAL, FACTORES Y COSTOS

La rotación de personal es un índice que calculan todas las empresas, independiente del rubro o sector económico al que pertenecen. Éste índice les brinda información acerca de cuántas personas dejaron de trabajar o salieron (voluntaria y/o involuntariamente) en el último mes o en el último año. Es relevante mencionar que la rotación de personal en una empresa tiene causas o factores internos y también algunos externos, además tiene efectos en el presupuesto financiero, ya que la salida de un trabajador de la empresa incurre en costos, algunos adheridos contractualmente por el marco legal laboral en el que se rigen las empresas, y otros por la simple pero importante acción de contratar, formar y capacitar a otra persona que cubra el puesto vacante. También en la teoría, existen aspectos no menores en los que incide la rotación de personal entre ellos, productividad, el clima laboral, la satisfacción personal, la motivación, el compañerismo, la carga laboral, entre otros.

La rotación de personal también está influenciada por una serie de factores externos de gran importancia, relacionados con los indicadores y estadísticas del mercado laboral de cada país. Las condiciones del mercado laboral influyen tanto en la calidad del empleo como en la estabilidad

laboral de los trabajadores. Cuando una persona decide abandonar voluntariamente su empleo, esta decisión puede estar motivada por factores internos de la organización o por factores externos asociados al mercado laboral. Organización Internacional del Trabajo, (2026) a través de su base de datos ILOSTAT, proporciona información mundial sobre diversos indicadores del mercado laboral, tales como jornadas de trabajo, salarios mínimos, cobertura de seguridad social y otros aspectos relacionados con el empleo.

El informe anual de Hays (2025), como se citó en, Camara de Comercio Alemana para España (2025) da a conocer que un 69% de los profesionales que tienen un trabajo en España, admiten estar activamente buscando otro, a esta situación también se le une un dato no menos importante, el 40% de los trabajadores a los que se les consultó si estaban satisfechos con su trabajo respondieron que no. Por otro lado, un 46% de las empresas creen estar expuestas a la fuga de talento. La situación anterior es preocupante y se cree que pueden afectar a las empresas no solo económicamente, elevando los costos de contratación y formación de nuevo personal, sino más bien, creando un ciclo de rotación debido a la desmotivación generalizada, al mal clima laboral y el descenso en la productividad. En el informe se propone contrarrestar los datos que influyen directamente en la rotación de personal, con acciones como, mejorar la comunicación, el reconocimiento al desempeño y las oportunidades de desarrollo profesional, sin dejar de lado promover entornos laborales motivadores, donde se practique el respeto y la colaboración. Concluyen mencionando que, cada sector económico es un mundo diferente, sin embargo, todas las empresas deben de adaptarse a los cambios estructurales actuales entre el empleados y empleadores, invirtiendo en sus estructuras organizacionales y la gestión del talento humano.

En esa misma línea el informe de Gallup (2026), brinda importantes hallazgos acerca del compromiso que tienen los empleados en sus lugares de trabajo. El 20% de los empleados a nivel mundial están comprometidos con sus empleadores y en España esta cifra baja al 10% de empleados comprometidos en sus lugares de trabajo. También destaca el alto índice de percepción de los trabajadores respecto a, si es buen momento para buscar un empleo, en España el 48% de los empleados cree que si es buen momento. Con lo anterior se puede deducir que la rotación de personal puede aumentar sino están comprometidos dónde trabajan y si existen oportunidades de un nuevo empleo a la disponibilidad.

Es importante mencionar que en el contexto laboral español existen recientemente algunos

cambios en cuanto a su legislación laboral. Estas reformas pueden ser objeto de estudio para conocer si han influenciado el mercado laboral de tal forma que sean las responsables de los datos mostrados en los informes anteriormente descritos. Lo que plantea en su artículo, Ruesga y Viñas (2022) es un análisis de la reforma laboral que se dio en el año 2022 y como dos variables pueden incidir en la rotación de personal. Entre las variables están: Despidos, esta variable no tiene ningún cambio pues, los costos por despidos fueron rebajados y facilitados en las últimas dos reformas de 2010 y 2012. La otra variable rotación de las plantillas, en la que el cambio significativo sería contractual, para aparentemente mejorar la estabilidad de los empleados a cambio de contratos precarios, aunque es contradictorio pues en el análisis se menciona que la inestabilidad en el empleo que ha evolucionado en las últimas 3 décadas tiene como principal característica el deterioro de la calidad de este. Se concluye mencionando que la rotación de personal seguirá, pero en otra forma contractual que no afectará con costos sustanciales a las empresas y que se camina a un modelo de contrato que no atiende la problemática de la rotación de personal económicamente hablando.

En este complejo contexto laboral español existe una fórmula sencilla que las empresas pueden utilizar para calcular el índice de rotación de personal, en su artículo, Randstad (2024) una empresa experta y líder mundial en servicios de recursos humanos, propone una fórmula que utiliza las variables, salida de personal, personal inicial, personal final y temporalidad. Para calcular el promedio de trabajadores en un período de tiempo (puede ser trimestral, semestral o anual), se suman, el personal inicial y el personal final, se dividen entre dos, el resultado da el promedio de trabajadores en el período de tiempo calculado. Sigue la fórmula, dividiendo el número de salidas de personal en el período de tiempo, entre el promedio de personal calculado anteriormente, el resultado de esta operación, multiplicado por 100, es el índice de rotación de personal de una empresa. En el mercado laboral español, en el 2022, el índice normal de rotación de personal en las empresas era del 17%.

Por otro lado, los costos a calcular por la rotación de personal suelen cambiar en cuanto a la individualidad de las empresas, y el cálculo o gestión de estos costos, es decir, según las políticas internas que practiquen en cuanto a procesos de contratación, formación y capacitación, entre algunas otras actividades que tienen un costo. Como se mencionó anteriormente, los costos por rotación de personal que, si son tomados en cuenta por todos los sectores económicos o rubros, son los que vienen directamente ligados al marco legal laboral. En España, existen empresas que brindan el servicio de gestión de talento humano desde la modalidad de subcontratación, y

específicamente, pueden realizar los cálculos detallados de estos costos. Según González et al. (2022), el costeo por actividades ABC, por sus siglas en inglés, permite elaborar el procedimiento para el diseño de un sistema de costos por órdenes de trabajo con elementos de un sistema de costeo basado en actividades. Lo anterior explicado, es semejante al cálculo propuesto por las mencionadas empresas de modalidad subcontratadas, para determinar el costo por rotación de personal en España.

En lo que respecta a Latinoamérica, la rotación de personal fue investigada por, Sigüenza y Guillen, (2025), en Ecuador estudiaron la relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en empresas de servicio en el año 2024. La investigación fue con enfoque mixto, diseño no experimental de alcance correlacional. La población de estudio son empleados de empresas de servicio y la técnica por medio de encuestas y entrevistas. Algunos resultados reflejan que el 64% de los trabajadores del sector de servicios están satisfechos con sus condiciones laborales, el 37% de los empleados reciben reconocimiento por su desempeño, 33% de los trabajadores perciben oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización, el 48% de los empleados considera que el ambiente laboral los motiva a permanecer en la empresa, entre otros resultados no menos importantes. Concluye la investigación mencionando que la satisfacción está directamente ligada a los resultados estudiados y que influyen a la vez, en el compromiso del trabajador y su idea de dejar la empresa. También confirmaron una correlación inversa entre las variables satisfacción laboral y rotación de personal, a mayor satisfacción menor rotación de personal. Finalmente, plantean un cambio estratégico en 6 ejes, entre las que sobresale las compensaciones competitivas.

También en Ecuador, Guerra y Ortega (2022), investigaron los costos de rotación de personal y la percepción de sus causas, en la empresa Servicallsur Cía. Ltda., ubicada en Cuenca, de dónde se analizaron los datos, la investigación fue enfoque mixto con alcance longitudinal y descriptivo. Tomando en cuenta los datos de la empresa se propone dentro de la investigación una fórmula para cálculo de índice de rotación de personal, otra para el cálculo de costos por rotación de personal, que junto al sistema de costos por actividades (ABC) por sus siglas en inglés determinan el costo total de las entradas y salidas de personal. Entre los principales resultados de los 5 años de datos, se destaca que el índice de rotación de personal osciló entre el 37% y 88%, también se identificaron las actividades que tiene que ver con las salidas y entradas de personal, se calculó un costo por productividad que resulta de los 60 días que se estima como promedio para

alcanzarla, unido esto a los 30 días que tardan en contratación suman 90 días que corresponde al 24.66% del año sin productividad. Dejando de lado el primer año se identificó que los costos por rotación de personal eran entre el 14% y 39% de los costos de operación de la empresa. Entre otras importantes conclusiones, la investigación resalta la importancia de mejorar los procesos de contratación, formación, capacitación y motivación.

Trasladando el análisis de rotación de personal a Colombia, se realizó una investigación con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal – descriptivo, con una metodología de tipo descriptiva, en esta investigación se busca analizar los factores que inciden la rotación de trabajadores de las generaciones X y Y en las Pymes de Antioquia y Santander, la población de estudio fueron 2,540,313 trabajadores de todas las empresas que conforman las Pymes. Según los resultados, los dos principales factores que afectan la rotación de personal o de otro modo la permanencia laboral es, el desarrollo profesional y el crecimiento personal. El desarrollo profesional tiene que ver con mejorar la satisfacción, la autoestima, bienestar físico y psicológico. El crecimiento personal aporta a la organización ventajas para que el personal pueda adaptarse eficazmente a las demandas del cambio y la innovación, lo anterior se promueve con capacitaciones técnicas que aumenten su aptitud y competencia. En conclusión, si las empresas promueven el desarrollo profesional y el crecimiento personal, no solo evitarán rotación de personal, sino que también tendrán personas identificadas y orgullosas de su empresa, que puede sortear obstáculos ante situaciones imprevistas, ser innovadores en cuanto a la resolución de eventos inesperados, proactivos en cuanto a garantizar sus habilidades (Bracho et al., 2024).

Por otra parte, los costos por rotación de personal se investigaron en el año 2024, en una empresa que brinda servicios médicos especializados y apoyo diagnóstico, ubicada en la ciudad de Cali, Colombia. La rotación del 4% al 11%, sin embargo, la problemática era el tiempo de contratación (27 días calendario), durante este período se presentaron situaciones que afectaron directamente la estabilidad y eficiencia de los procesos, y también se realizaron peticiones, quejas y reclamos por incumplimiento de la promesa de valor. Luego se identificó carga laboral en él o los líderes que tenían que realizar el proceso de inducción y luego la capacitación al nuevo colaborador, todo esto con la responsabilidad de realizar las asignaciones según su perfil de puesto. Ante esa situación, el tema principal son los costos que se derivan. La investigación fue cuantitativa, descriptiva, población de 29 empleados, muestreo no probabilístico. En discusión de los resultados valoraron algunas actividades con porcentajes de costos por rotación de personal,

entre algunas, costos de separación 66.7% del total de costos, provisión y capacitación, 26.2%, reclutamiento y selección 6.8%. Entre las principales conclusiones son mencionados, no cálculos de productividad, mejorar el proceso de selección, mejorar el clima laboral incentivando el compromiso (Rivera y Montoya, 2024).

Asimismo, en Perú, se realizó una investigación para conocer la relación entre la selección de personal y la rotación laboral, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y relacional, la muestra fueron 50 ex empleados de una empresa ubicada en Lima, la técnica de recolección de datos fue por medio de un cuestionario cerrado y el instrumento un cuestionario estructurado. Los resultados encuentran una fuerte correlación negativa, a mayor eficacia en la selección de personal, es menor la rotación laboral (Spearman = -0.897). En cuanto a la rotación voluntaria (Spearman = -0.877), se valora el compromiso y la necesidad de no solo evaluar las competencias técnicas, sino también, los valores y expectativas personales. Respecto a la rotación involuntaria (Spearman = -0.892), el resultado confirma que una inadecuada selección de personal lleva consigo incompatibilidades que finalizan en el despido. Como principal conclusión se menciona la necesidad de incorporar herramientas específicas en el proceso de selección, motivación e identificación de niveles de compromiso (Ramírez et al., 2025).

En esta misma línea, pero en otro contexto latinoamericano como México, Palafox y Mascarúa (2023), investigaron la relación que existe entre la rotación laboral y el entorno laboral, en 12 empresas de diferentes sectores económicos y de diferentes ubicaciones en el Estado de Puebla, estas empresas tenían entre 20 y 100 trabajadores a los que se les aplicaron cuestionarios acerca de clima laboral y se dividieron en dos dimensiones, entorno laboral interno y entorno laboral externo cada uno con diferentes variables. La demostración de resultados refleja que, la rotación de personal tiene una relación inversa con el reclutamiento y selección, política salarial de la compañía, beneficios sociales, oportunidades de progreso, evaluación de desempeño, es decir, la rotación de personal tiene una relación inversa con el entorno laboral interno. Contrario a los resultados de la dimensión entorno laboral externo, que tiene una relación positiva con la rotación de personal. En ese sentido se concluye que, las empresas que estratégicamente promueven buenos climas laborales tienden a tener trabajadores más comprometidos ya que percibe condiciones de estabilidad laboral. En el caso de los encuestados y su posible salida, esta se daría a causa de las condiciones laborales externas.

Posteriormente, Guizar et al. (2025), investigaron el trabajo decente en la operación logística aduanal en el puerto de Manzanillo, Colima, México. El enfoque es mixto y se realizó la recolección de datos a 124 empleados de 2 empresas, usando como instrumento un cuestionario de 40 preguntas clasificadas en la escala Likert, también una entrevista aplicada a la gerencia de las empresas. La investigación se dividió en 4 dimensiones, empleo, protección social, derecho laboral y diálogo. Resaltan los resultados de empleo y diálogo, entre los más importantes están, 69.6% de trabajadores perciben que su salario es acorde al esfuerzo que realizan, el 30.4% de los trabajadores perciben que medianamente su salario retribuye el esfuerzo que realizan, el 73.5% de los trabajadores considera que su trabajo conlleva superar retos día a día, contrario al resto de los trabajadores que es el 26.5%, que consideran que el número de horas que dedica al trabajo está de acuerdo con la normativa laboral es de 54%, contrario al 46% que piensa que mínimamente se cumple con la normativa en cuanto a las horas de trabajo, solamente el 60.4% percibe posibilidades de ascenso y el 84% percibe buena comunicación. Existe una brecha en condiciones laborales, capacitación, comunicación y normativa laboral vigente en México, oportunidad para generar estabilidad económica y emocional.

En lo que concierne a los costos por rotación de personal, en México se estudió el impacto financiero de la rotación de personal de las pequeñas y mediana empresas de la región de la Chontalpa de los municipios de Comalcalco y Paraíso del Estado de Tabasco. Algunos resultados de interés son, 61.2% de las empresas tienen un índice de rotación 10% - 50%, el 70% de las empresas le da importancia a la rotación. El estudio concluye que, aunque el impacto económico por la rotación de personal es considerable, no siempre es reconocido por los empresarios, esto derivado del desconocimiento del cálculo de estos costos, ya que el 40% de las empresas desconocen la incidencia de ellos en la constante reposición de personal. El 70% de los empresarios carecen de estrategias integrales de gestión de talento, y esto repercute en procesos de contratación inmediatas sin analizar su incidencia en cuanto a la calidad del servicio, la productividad y la competitividad. Finalmente reafirman la importancia de una estrategia de gestión del talento que promueva mejorar los procesos y fortalezca la satisfacción laboral. El desarrollo de esta investigación con enfoque mixto, el universo de 394 empresas y la muestra de 80, ubicadas en la zona geográfica de estudio, (Gómez et al., 2025).

Es preciso destacar que, llegado a este punto, el marco teórico es consistente en la similitud de resultados conceptuales de los estudios de la rotación de personal, en todos los países donde se

ha vuelto relevante su estudio, de igual manera, la pluralidad de sectores económicos estudiados, que a la vez cuentan con una riqueza evidente de literatura que soporta las investigaciones en cada sector, tienen como resultados a tomar en cuenta, la problemática de procesos liderados por área de recursos humanos de las empresas estudiadas, investigadas y analizadas, y de igual manera, los costos por rotación tienen las mismas variables a calcular. Se propone al marco teórico el análisis anterior, para respaldar la integración de los próximos estudios a este apartado, que, si bien estas investigaciones no toman en cuenta las variables de estudio propuestas en el objetivo general de manera directa, pueden ayudar al análisis posterior, de los resultados encontrados de la problemática de investigación, porque son variables que se ha evidenciado tiene correlación con la rotación de personal.

En el ámbito regional centroamericano, en Panama, Chen et al. (2025), investigó con un enfoque cualitativo de diseño no experimental explicativo y corte transversal, para obtener información se usó la técnica de encuesta estructurada a la muestra de 278 trabajadores del sector, la motivación laboral y eficiencia en procesos de distribución urbana, en la ciudad de Panama. Cabe resaltar que los objetivos de la investigación tenían como variables a estudiar, la motivación laboral y eficiencia operativa en el sector logístico. Entre los principales resultados y desde el punto de vista práctico, sugieren fomentar la motivación intrínseca el compromiso y sentido de propósito, implementar programas de reconocimiento laboral, mejorar las condiciones de trabajo para incrementar la satisfacción laboral y diseñar un esquema de incentivos alineados al desempeño operativo. Finalizan mencionando que la motivación y el reconocimiento son las dimensiones con mayor impacto, evidenciando la importancia de factores psicológicos y organizacionales en el desempeño operativo. Las organizaciones de logística deben proponer acciones concretas que fortalezcan la motivación, el reconocimiento, las condiciones organizacionales, la satisfacción laboral, los incentivos, y con ello se contribuirá a una mejor productividad, reducción de errores y optimizar las operaciones de logística.

En relación con los costos por rotación de personal, en El Salvador, Flores et al. (2024), analizó el cumplimiento de una nueva ley que protege al trabajador que decide renunciar voluntariamente, en el documento es de subrayar que aparecen mencionados los diferentes contextos legales de Argentina, Ecuador, México y Guatemala en los que se aplican leyes para el pago a trabajadores que renuncian voluntariamente (rotación voluntaria), también hace mención de los costos por rotación y como estos tienen que ver con los procesos de selección, contratación,

inducción, capacitación y retención. No es menos importante la mención de como las empresas se ven afectadas por costos por sobre carga de trabajo para los empleados que asumirán la responsabilidad de las obligaciones del puesto vacante, lo que incide en la calidad de los servicios que proporcione el empleado. En conclusiones y recomendaciones, los datos obtenidos en la investigación dan relevancia al motivo principal por el que los empleados deciden cambiar de trabajo, búsqueda de mejores oportunidades y mal ambiente laboral. Incumplimiento en cuanto al pago por renuncia voluntaria legalmente establecido en la ley (a excepción de Ecuador). Falta de conocimiento del cálculo de pagos por renuncia voluntaria, de parte del empleador como del empleado.

Para finalizar el análisis del macroentorno y en la línea de enriquecer la información y ampliar el grado de complejidad y profundidad del estudio de la rotación de personal en las empresas, es oportuno mencionar el informe regional Centroamericano que estudia las características de la oferta de educación y formación técnico profesional y las prioridades para la actualización y pertinencia de esa oferta.

Ramírez (2025), investigó, el futuro de los mercados laborales Centroamericanos y globales, sus implicaciones, oportunidades y desafíos para los sistemas educativos técnicos y profesionales y la inserción laboral de jóvenes entre edades de 15 y 25 años. Los países investigados fueron los centroamericanos menos Nicaragua y República Dominicana. La información fue de, registros de institutos de formación profesional, ministerio de educación y políticas públicas de desarrollo productivo por país. Contextualiza que el mundo laboral experimenta una revolución nunca vista desde el siglo XIX, con cambios profundos en producción y trabajo. La vertiginosa transformación ocupacional y demanda en competencias desafían el desarrollo de talento técnico y profesional. La rápida transformación de la demanda laboral y la lenta respuesta de los sistemas educativos ha generado un ensanchamiento sin precedentes de la brecha de competencias a nivel mundial, esto perjudica de la siguiente manera: las personas, invierten tiempo y dinero en competencias que no tengan demanda, reduciendo oportunidades para obtener un empleo satisfactorio y bien remunerado, provocando poca satisfacción laboral y baja productividad. En el 2023, 77% de empresas, tuvo acceso inoportuno a talento y por ende aumento en costos de contratación, capacitación y retención.

2.1.2. MICROENTORNO

2.1.2.1 ROTACION Y RESPUESTAS PARA LA REDUCCION

El informe mundial del estado de los lugares de trabajo ayuda a comenzar este apartado de la investigación con algunos datos relevantes y su incidencia en la intención de las personas en dejar su trabajo o de otra manera dicha, ser parte del índice de rotación del personal de la empresa en la que labora. En su informe, Gallup (2026) resalta la importancia del compromiso y como este mide el apego psicológico que el trabajador tiene con la empresa, el equipo de trabajo y su superior, respalda por su experiencia, la relación que tiene el compromiso y la productividad, incluyendo las ventas. En Honduras un 25% de los trabajadores están comprometidos, un 51% de los trabajadores piensa que es buen momento para buscar un trabajo (nuevo), y tomando en cuenta el día anterior, el trabajador tuvo una sensación de estrés el 40% de ese día, entre otros datos no menos importantes.

La rotación de talento humano fue estudiada en Tegucigalpa y San Pedro Sula, en el año 2025 por Barahona y Galvez (2025), su investigación con enfoque mixto, alcance descriptivo, diseño no experimental – transversal, método inductivo, analítico, descriptivo y estadístico, con técnica cuestionario y guía de entrevista, que se aplicó a una población de 50 trabajadores de la empresa Decotrans Honduras una agencia de carga y operador logístico. El problema que presenta esta empresa es el alto índice de rotación de personal que conlleva consecuencias económicas, operativas y de calidad, disminuyendo la productividad. En conclusión, destacan factores del compromiso y el sentido de pertenencia, un 69.1% del personal tiene motivación por las labores que desarrolla, un 64.3% está de acuerdo con los incentivos, el 71.5% de los trabajadores siente que están siendo cargados laboralmente, entre otros. La brecha que existe en el resultado que completa el porcentaje de los factores, es importantes para poder desarrollar planes de formación, desarrollo personalizado y reconocimiento, para reducir la rotación y fortalecer el equilibrio organizacional, bajo un liderazgo enfocado en formación progresiva.

De igual importancia fue el estudio que se realizó en Tegucigalpa en el año 2025, este fue con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo - correlacional, diseño no experimental-transversal, en donde se utilizó la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento para recopilar la información de 48 colaboradores de un restaurante. Entre los resultados obtenidos destacan los siguientes: el 54.17% de los encuestados afirma haber constantes reestructuraciones en el área de

trabajo, esto coincide con el 60.42% de la constante reubicación de puestos, en cuanto al reconocimiento percibido por los encuestados el 62.5% afirma ser reconocido por su esfuerzo, el mismo porcentaje indica que se promueve el crecimiento laboral, el 75% percibe estabilidad laboral este porcentaje difiere en 7 puntos en cuanto al 62.48% que respondió no corren el riesgo de ser despedidos, un 79.16% considera que sus asignaciones fortalecen el compromiso con el restaurante, un 47.92% de colaboradores consideran que hay constancia en la rotación del personal, el 70.83% de los colaboradores consideran que sustituir a un colaborador afecta en el área de trabajo, de manera que puede generar consecuencias y afectaciones y tener un factor de riesgo en cuanto al clima laboral (Domínguez y Pavón, 2025).

Asimismo, Osorto y Deras (2025), diseñó un plan estratégico de retención de talento humano orientado a la reducción de la rotación en una de las áreas de una empresa aduanera, en San Pedro Sula, partiendo de una investigación con enfoque mixto en predominio cualitativo, alcance descriptivo-analítico-propositivo, diseño no experimental y transversal, la población asciende a 84 trabajadores, la problemática encontrada fue, niveles altos de rotación de personal con tiempos críticos y prolongados de cobertura, en una área respecto a las otras que constituyen el grupo empresarial, el 95% de los trabajadores pertenecen a la generación Z y Millennials y esto al parecer es un riesgo por la movilidad y constante de demandas estratégicas de retención laboral. Lo anterior eleva los costos asociados con procesos de reclutamiento y entrenamiento perdiendo la eficiencia en el negocio. Algunas recomendaciones apuntan a innovar en cuanto a desarrollar acciones semestrales de diagnósticos, entrevistas de salida y análisis de indicadores de retención, actualización de perfiles de puestos, bandas salariales y criterios de ascensos, reconocimiento ligado a desempeño e innovación, además reforzar el liderazgo intermedio por medio de capacitaciones orientadas a mejorar la comunicación, retroalimentación, constructiva y gestión de personal.

Por otra parte, medir los índices de rotación de personal es de suma importancia dado su efecto en el análisis de costos, en el caso de la empresa ResuelveHN (call center) ubicada en Tegucigalpa, en 2024 tenía 800 empleados, sin embargo, en el período de 2022 a 2024 había desvinculado alrededor de 1,840 empleados, los resultados para resolver este fenómeno laboral indican que, la principal razón de salida es por motivos personales (887 personas), el 48.7% de los empleados son estudiantes universitarios y el 40% son estudiantes que terminaron su bachillerato, el 40.6% de los colaboradores tiene una antigüedad laboral de 7 a 12 meses y un 20.7% antigüedad

de 0 a 6 meses, de los resultados obtenidos el 40.6% consideran que tuvieron un entrenamiento bueno y un 21.5% valoran un entrenamiento de calidad, los colaboradores que manifestaron tener motivación después del entrenamiento es de 55.8%, sólo el 35.7% de los colaboradores tienen percepción de recibir un salario justo, y un 64% tienen percepción de carga laboral. Se recomienda, programas de desarrollo profesional, capacitación continua, ascensos para ayudar a disminuir la rotación, y cultivar una cultura organizacional sólida. La investigación de enfoque mixto, alcance descriptivo, diseño no experimental – correlacional, método descriptivo, y muestra de 261 personas (Solano y Sánchez, 2025).

Aunado a ello, Zelaya y Acosta (2024), realizaron una propuesta de reducción de la rotación de personal en una empresa farmacéutica que tiene 111 sucursales en 17 departamentos del país y que en el primer trimestre del 2024 observaron un incremento en la rotación de personal, cabe mencionar que la empresa tiene automatizado el cálculo del índice de rotación mensual en un rango normal de 1% a 4% que corresponde a la salida de entre 30 y 70 personas. La causa principal registrada en su encuesta de salida esta, horarios extendidos, falta de capacitación, y exigencias laborales que superan la capacidad individual del empleado, así como un mal clima laboral. La investigación con enfoque mixto y alcance descriptivo tuvo un diseño longitudinal, una muestra de 151 empleados y el estudio se enfocó en la población que reside en San Pedro Sula. El 74% de los encuestados percibe satisfactorio su entorno laboral, un 85 % de los encuestados valoró buena la comunicación, un 76% piensa que puede crecer en su rol, y un 77% está de acuerdo con su salario, estos porcentajes son algunos resultados de la investigación, antes de la propuesta integral que se enfoca en desarrollar acciones de mentoría, talleres de liderazgo, gestión del cambio resolución de conflictos y capacitaciones técnicas.

Para concluir este apartado que trata del microentorno, en su artículo, Coca (2023), menciona la importancia de cerrar la brecha entre la formación técnica y profesional, y los sectores productivos de las ciudades de San Pedro Sula y Choloma, específicamente en la industria manufacturera (textiles, cuero, calzado, arneses y piezas automotrices, agroindustria y call center). Con información recabada de fuentes de datos confiables como Banco Central de Honduras, Banco Mundial, Instituto Nacional de Estadística entre otras, se consultó a los jóvenes y un resultado puntual fue: el 52.7% de los jóvenes encuestados consideran que existe una brecha entre las habilidades que cuenta actualmente y las que demanda el mercado laboral. Y se concluye respecto a este resultado que, las oportunidades de desarrollo profesional deben estar en consonancia al

mundo laboral de la actualidad y las exigencias del entorno empresarial. Se recomienda reforzar las relaciones de autoaprendizaje, comunicación asertiva, negociación eficaz, pensamiento crítico y la capacidad de seguir instrucciones.

En esa misma línea, en el 2024 se realizó un análisis del mercado laboral de Honduras en el cual sobresale el empleo como un pilar fundamental para el bienestar de la población, así como los niveles fuerza laboral, de ocupación, la desocupación y subocupación, como variables que permiten identificar patrones, tendencias y problemas estructurales que impactan el mercado laboral. Mediante las variables anteriores se puede realizar un diagnóstico del estado del mercado laboral actual en Honduras, y aunque esto sea positivo, es imprescindible profundizar en la calidad del empleo generado. Por lo tanto, la importancia de estudiar estos indicadores no solo debe centrarse en aumentar la cantidad de empleos disponibles, sino mejorar su calidad, este enfoque permitirá avanzar con una visión a largo plazo que proponga respuestas reales de acuerdo con las necesidades de la población y mercado laboral (Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, 2024).

Es decir que, si se analiza el tema de rotación de personal de forma estructural, podemos encontrar soluciones a este problema laboral, en la construcción del perfil de puesto de trabajo, la búsqueda y captación de talento, y la primera entrevista. Lo anterior aporta desde otra perspectiva al análisis de los resultados esperados de esta investigación.

2.1.3. ANÁLISIS INTERNO

La presente investigación se está realizando en la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A., su oficina principal está situada en la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C., su operación se encuentra estratégicamente cerca de la Aduana y el Aeropuerto Toncontín y de los distintos almacenes fiscales de la zona; la empresa se constituyó legalmente en abril de 1982, teniendo actualmente una trayectoria dentro del mercado aduanero de 44 años. La empresa cuenta con oficinas y cobertura en todas las Aduanas a nivel nacional y en los aeropuertos más importantes y con mayor afluencia en el país y cuenta con un total de 50 empleados a nivel nacional de los cuales, en la oficina principal en Tegucigalpa, son 34 personas; brinda servicios relacionados a la importación y exportación, clasificación arancelaria de los distintos productos y mercaderías, lo cual es parte del servicio aduanero integral, que brinda el asesoramiento técnico y especializado en la legislación, normativa, análisis de la documentación relacionada y requerida para el ingreso y

despacho aduanero en el país. Asimismo, se ofrecen los servicios de asesoría legal y de transporte, en caso de que el cliente requiera de estos servicios adicionales.

2.1.3.1 MISIÓN

Brindar servicios integrales y confiables que garantice el cumplimiento normativo, la eficiencia en los procesos de importación y exportación y la satisfacción total de los clientes, mediante un equipo altamente capacitado, tecnología innovadora y una atención personalizada que genera relaciones de confianza a largo plazo.

2.1.3.2 VISIÓN

Ser la Agencia Aduanera líder de Honduras y Centroamérica, reconocida por su excelencia operativa, transparencia y compromiso en cada gestión aduanera, contribuyendo al desarrollo del comercio nacional mediante soluciones ágiles, seguras y personalizadas para sus clientes.

2.1.3.3 VALORES EMPRESARIALES

Responsabilidad

Transparencia

Eficiencia

Compromiso

Innovación

2.1.3.4 ORGANIGRAMA ACTUAL

Nivel I: Gerente General

Nivel II: Operaciones / Logística y Transporte / Administración / Legal y Talento Humano

Nivel III: Jefe de Aforo / Encargada de Transporte / Servicio al Cliente / Bufete Legal

Nivel IV: Aforadores / Pilotos / Contabilidad / Abogado Principal

Nivel V: Tramitadores / Facturación / Abogado Auxiliar

Nivel VI: Cobros

Nivel VII: Departamento de IT / Recursos Humanos

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal se entiende como la salida voluntaria de un trabajador que forma parte de una empresa. (Carrillo y Santibáñez, 2001).

Es una separación laboral que determina el colaborador de forma unilateral y voluntaria, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza laboral ya que crea una vacante no planificada y esto representa un problema para la empresa. (Álvarez, 2020).

2.2.2 ROTACIÓN INTERNA

La rotación interna es una técnica de capacitación gerencial donde incluye el movimiento de una persona que está dentro de un departamento hacia otro, esto con el objetivo de ampliar su conocimiento y experiencias, basado en sus fortalezas y debilidades con el propósito de descubrir la mejor posición laboral que mejor desempeñe. (González et al., 2014).

“existe la rotación interna, referida a la promoción dentro de una organización, en la cual el empleado cambia de puesto” (Caldera et al., 2019, pp. 618-619)

2.2.3 ROTACIÓN VOLUNTARIA

La rotación voluntaria es una decisión unilateral por parte de los empleados con mejor desempeño las cuales se lleva a cabo por diversas razones, como ser bajo salario, pocas oportunidades de ascenso o crecimiento, pocas oportunidades, entre otras. (Dessler y Varela).

Es una decisión propia del empleado abandonar su puesto de trabajo, acción que puede ocasionar costos no previstos por las organizaciones ya que una empresa no contempla la salida de su personal. (Caldera et al., 2019).

2.2.4 ROTACIÓN INVOLUNTARIA

La rotación involuntaria es cuando una organización o empresa separa de su puesto a una persona por alguna o varias razones en específico, como, por ejemplo, una restructuración, recorte de personal, cambio de competencias, eliminación del puesto, reducción de costos, entre otras. (Chiavenato, 2007).

2.2.5 CULTURA CORPORATIVA

La cultura corporativa es el sistema operativo automático y autorreproducible, de la empresa que define como se hacen o realizan las cosas dentro de la misma. (Thompson et al., 2023).

Para quienes conciben la cultura corporativa como instrumento de gestión empresarial, ésta propende por la adopción de un sistema de gestión en donde se subordina la estructura a la estrategia, con una elevada descentralización, equilibrio y armonía entre los órganos línea y staff, nuevas formas de organización del trabajo y convergencia entre los valores del individuo y los de la organización. (Anzola, 2006, p. 42)

2.2.6 CULTURA DE CLAN

La cultura de clan es la implicación, participación e involucramiento de los miembros de una organización y en las expectativas del entorno externo que cambian con rapidez, esto con el objetivo de crear un sentido de responsabilidad, pertenencia, propiedad y un compromiso mayor con la organización. (Daft, 2019).

“Entre las empresas micro, pequeñas y medianas la cultura dominante era la de tipo clan, la cual concibe a la empresa como una familia, donde su gente comparte mucho con los demás.” (Rodríguez y Romo, 2013, p. 12)

2.2.7 LÍDER

Un líder es alguien que puede influir y guiar a una o varias personas y que tiene autoridad y características gerenciales. (Robbins y Coulter, 2023).

2.2.8 COMUNICACIÓN

El término “comunicación” se origina del latín “comunicatio” y así mismo tiene su origen en el sustantivo “comunico”, cuyo significado en el castellano es el participar en algo común. (Com et al., 2012).

La comunicación es el intercambio de información que existe entre dos o más individuos, con el propósito de dar y recibir información. (Caudillo, 2024).

2.2.9 MOTIVACIÓN

La motivación es el proceso que determina la intensidad, dirección, ganas y persistencia en el esfuerzo de un individuo orientado a una meta. (Robbins y Judge, 2017).

la motivación de todo trabajador, nos sirve para focalizar la motivación hacia acciones de corto plazo, fijar homogeneidad entre los miembros de un equipo, definir conductas adecuadas y erróneas, establecer sistemas de medición, así como para definir los procedimientos de cada puesto, los requerimientos y sus consecuencias. (Turienzo, 2016, p. 31)

2.2.10 ADMINISTRACIÓN DE TALENTO

Administración de talento se define como el proceso holístico, integral que está orientado a los resultados y objetivos de las planeaciones, de los procesos de reclutamiento, selección, desarrollo, en el área de la administración y compensación de los empleados. (Dessler, 2022).

2.2.11 DESCRIPCIÓN DE PUESTO

La descripción de puesto es la lista de responsabilidades y actividades que se realizan en un puesto en específico, es lo que respalda las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo. (Varela, 2018).

2.2.12 CONTRATACIÓN

La contratación define cuando la relación entre una empresa y una persona formalizan los términos y condiciones que regirán una contratación del trabajo (Bouzas y Reyes, 2019).

La contratación laboral puede abordarse desde dos perspectivas distintas. La primera, de carácter dinámico, implica reflexionar sobre el itinerario procedimental que conduce a la perfección de un contrato de trabajo: la regulación legal de los sucesivos momentos, así como las distintas vicisitudes que pueden presentarse en ellos. El segundo punto de vista es estático y analiza los resultados de este proceso: se trata entonces de conocer las diferentes modalidades de contrato laboral que el ordenamiento admite, los rasgos que las caracterizan y el régimen que les es aplicable. (García et al., 2010, p. 25)

2.2.13 CAPACITACIÓN CULTURAL

La capacitación cultural es un conjunto de experiencias y/o conocimientos de un aprendizaje diseñado u estructurado para ayudar a los empleados para que comprendan las costumbres, tradiciones y creencias de otra cultura o la cultura de la empresa. (Dubrin, 2008).

Cuando se habla de gestión generalmente se piensa en que es la acción de administrar eficientemente una empresa para alcanzar un propósito y por supuesto obtener una ganancia. Un gerente cultural debe trabajar de la misma manera, pero desde el punto de vista cultural. Ahora bien, la administración cultural presupone la existencia de una política cultural y del desarrollo de las actividades culturales. (Castro, 2000, p. 16)

2.2.14 SATISFACCIÓN LABORAL

En la comunidad científica, existe consenso en señalar que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral. Si la persona está satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias de este; si, por el contrario, está insatisfecha no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad. Además, la insatisfacción laboral se refleja en todas las esferas de la vida del trabajador. (García, 2010, p. 2-3)

2.2.15 AMBIENTE LABORAL

Un ambiente de trabajo favorable fomenta la productividad, ya que logra un sentido de comodidad y satisfacción por parte del empleado, lo que beneficia el crecimiento de la empresa. En contraste, al darse condiciones desfavorables, el rendimiento se ve perjudicado y a su vez afecta a la empresa. (Hernández, 2020, p. 115.)

2.2.16 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura corporativa de una empresa se refleja en el carácter o personalidad de su ambiente de trabajo, los factores que explican cómo la compañía intenta realizar sus negocios y qué conductas se tienen en mayor estima, algunos de esos factores se manifiestan con facilidad y otros operan casi imperceptibles. (Thompson et al., 2023, p. 354)

2.2.17 CAPACITACIÓN LABORAL

La capacitación como una inversión para el empleador y los trabajadores: esta puede incrementar la productividad del trabajo esperada en la firma, pero se tiene que incurrir en costos. Es decir, como en toda inversión las inversiones en capital humano producen tasas de retorno, los cuales tienen que ser comparados con sus costos. Estos costos pueden ser costos directos o costos de oportunidad. (Chacaltana, 2005, p. 17)

2.2.18 COACHING LABORAL

Coaching es mucho más que un aprendizaje organizacional; es un tipo de disciplina que requiere de una gran capacidad de adaptación y compromiso, ya que para poder obtener resultados, se necesita de un cambio de conducta, de postura ante la vida y de comportamiento en general. (Maceo y Montero, 2018, p. 90)

2.2.19 CAPITAL HUMANO

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. (Chiavenato, 2007, p. 69)

2.2.20 CONFLICTO

El conflicto se puede definir como la existencia de ideas, sentimientos, pensamientos creencias actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar o no coincidir. (Chiavenato, 2007).

Que el conflicto tiene relevancia sociológica, por cuanto genera o modifica comunidades de intereses, unidades y organizaciones, no es algo que se ponga en duda. Sí puede, sin embargo, resultar más paradójico a la opinión común, preguntarse si el conflicto en sí mismo, con independencia de sus efectos sucesivos o inmediatos, es una forma de socialización. (Simmel y Ceballos, 2010, p. 17)

2.2.21 EQUIDAD INDIVIDUAL

También conocida como competitividad se refiere a que tan justo es el salario de un individuo, comparado con lo que ganan sus compañeros de trabajo en el mismo puesto o en un puesto similar dentro de la organización con base en el desempeño de cada uno. (Dessler y Varela, 2017, p. 253).

2.2.22 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Son las inversiones que se destinan a la realización de un producto (este producto puede ser un bien o servicio), que se tiene para la venta en el giro ordinario del negocio de la empresa. Los costos de producción quedan capitalizados en un bien o derecho. Los costos de producción están divididos en cuatro componentes: materiales directos, personal directo, servicios directos y costos indirectos de fabricación. (Rincón y Villareal, 2014, p. 30)

2.2.23 COSTOS DIRECTOS

Los costos directos son los que se pueden identificar en la unidad de un producto. (Sinisterra, 2006).

Costos directos son específicamente identificables con un objetivo final de trabajo que directamente promueve la misión de una organización. Se han incurrido en ellos al fomentar la misión de una organización y se los encuentra frecuentemente como costos de actividades directas en: un proyecto, un servicio que una organización realiza para generar ingresos, o alguna otra actividad directa de la organización. (Rivero, 2006, p. 3)

2.2.24 COSTOS INDIRECTOS

Los costos indirectos son aquellos que no pueden identificarse plenamente y que se derivan de otra cosa, evento o situación. (Arredondo, 2015).

Los costos indirectos han sido ampliamente estudiados y son difíciles de calcular pues implican las repercusiones generales hacia el trabajador, la empresa y el gobierno. Según la Organización Internacional del Trabajo, los costos indirectos pueden llegar a ser una a 20 veces más que los costos directos. (Castañeda et al., 2010, p. 369)

2.2.25 PRESUPUESTAR

El concepto presupuestar es definido como proceso que se sigue para relacionar sistemáticamente la erogación de recursos con la consecución de objetivos previamente establecidos, que en su desarrollo implica tres funciones muy definidas: planeaciones, ejecución y control, que están presentes aun en el más elemental de los sistemas presupuestales. (Chapoy, 2013, p. 1)

2.3. TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1. BASES TEÓRICAS

En este apartado se exponen los fundamentos teóricos que sustentan la presente investigación, con base en teorías, conceptos y antecedentes desarrollados en estudios previos y respaldados por literatura científica especializada. Este marco teórico permitirá fundamentar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. En la literatura se encuentra el siguiente concepto:

Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría y las investigaciones anteriores sugieren una respuesta cercana a las preguntas de investigación o si provee una dirección a seguir dentro del planteamiento del estudio (Danhke, 1989, citado en Hernández Sampieri et al., 2010).

2.3.1.1 TEORÍA DE JERARQUIA DE NECESIDADES HUMANAS O PIRAMIDE DE MASLOW

Autor: Abraham H. Maslow

Fecha de publicación: 1954

Lugar de publicación: Harper & Row, Publisher inc., Estados Unidos.

Evolución Histórica: Se presentó por primera vez en 1942 en una sociedad de psicoanalistas con el objetivo de integrar una sola estructura teórica, pero fue Douglas McGregor quien la aplicó en la industria y quien validó y verificó la teoría. En 1954 se lanzó el libro en un intento de ampliar la concepción de la personalidad humana, llegando a cotas superiores de su naturaleza. En 1968 Maslow comentaba que, la revolución dentro de la psicología que encabezaba se había establecido sólidamente y que estaba empezando a ser utilizada en, educación, religión, industria, la organización y la empresa (Maslow, 1991).

Aunque el libro fue lanzado en primera edición en el año 1954 y su segunda edición en 1970 su influencia aumentó con el pasar de los años a finales de los 80s el libro *Motivación y Personalidad* era citado con un promedio de 198 citas al año (Maslow, 1991).

La teoría ha sido estudiada por diferentes autores en diferentes décadas, como lo menciona

en su libro Cloninger (2003), la jerarquización de Maslow puede ser estudiada de manera simple y también compleja, sin embargo, la interpretación de la jerarquización es ambigua y lo que ofrece es un modelo para que las personas establezcan prioridades para facilitar su desarrollo como seres humanos.

Postulados: La gente inicia su desarrollo con necesidades básicas, conforme maduran, satisfacen sus necesidades en orden ascendente, y en ese sentido es que se conforma la jerarquización de necesidades o motivos. Esta consta de 5 niveles de motivación y un nivel superior de autorrealización (Cloninger, 2003).

Las necesidades elevadas (Autorrealización) de la jerarquización, predominan sobre las bajas (Fisiológicas, Seguridad, pertenencia, estima), en la medida que se van satisfaciendo, mientras esto sucede otras necesidades también se involucran e influyen en la conducta del individuo (Chiavenato, 2007).

Pueden hacerse cambios en las escuelas, en los trabajos y en las instituciones religiosas, con el fin de formar grupos de crecimiento para fomentar el desarrollo, los cambios en las escuelas facilitan el crecimiento, pocas personas alcanzan su máximo potencial, los cambios en sus trabajos y otros lugares donde interactúan pueden cambiar esa situación (Cloninger, 2003)

Todas las personas de la sociedad tienen la necesidad de autoestima, estima de otro y autorrespeto, así estas necesidades se pueden clasificar, primero: deseo de logro, adecuación, maestría y competencia, confianza, independencia y libertad. Segundo: deseo de reputación, prestigio, reconocimiento, dignidad y aprecio, entre otras (Maslow, 1991).

Los individuos autorrealizados se identifican con otras personas en general y tienen sentimientos de relación humana, se identifican con otros seres humanos y no solo con un grupo, no están prejuiciados, son humildes y aprenden de otras personas distintas, son democráticos y no autoritarios y no insisten en mantener su estatus sobre otros, los trabajadores son más eficientes cuando funcionan en el nivel de necesidades superiores y pueden satisfacer la autorrealización en sus lugares de trabajo (Cloninger, 2003).

Críticos: El Psiquiatra Robert Coles, contradice por medio de ejemplos en sus estudios a la jerarquización de necesidades, así también, la investigación empírica estudiada por Wahba y Bridtwell en 1976 (Fox, 1982, citado en Cloninger, 2003).

Apoyan: Otros investigadores han medido la satisfacción de la jerarquización de Maslow entre ellos, Haymes y Green, en 1982; Lester, en 1990; Lester y otros, en 1983; Pierson, Archambault e Iwanicki, en 1985; Poole y Evans, en 1989, entre otros (Cloninger, 2003).

Vigencia de la teoría: La teoría está vigente, según Molina (2023) la falta de capacitación en un centro educativo en Jalapa, Guatemala, generaba desmotivación y salidas del personal docente, la falta de capacitación resultaba en trabajos inadecuados o asignación de trabajos que no correspondían. Según los resultados, mientras más capacitados se encuentren los colaboradores, mayor motivación en sus asignaciones diarias, las capacitaciones deben de ser planificadas mensualmente en temas de crecimiento personal y en sesiones cortas. La investigación cuantitativa, alcance correlacional, se realizó un análisis de población total y se obtuvo resultados por medio de cuestionarios. En el apartado de perspectivas a futuro el investigador resalta la importancia de desarrollar al colaborador desde su entrada a la empresa con planes desde inducción hasta reconocimiento y retención.

Relación con la investigación: El objetivo de la investigación es determinar los factores que influyen en la rotación de personal de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. en el período del 2021 al 2025. La teoría de la motivación humana de Maslow aporta conceptos claves intrínsecos de los colaboradores por medio del planteamiento de necesidades, entre ellas, deseo de logro, adecuación, competencia, confianza, independencia y libertad, deseo de reputación, prestigio, reconocimiento, dignidad y aprecio, estima, y sobre todo autorrealización, entre otras. Independientemente de la técnica que se seleccione para esta investigación, es fundamental incluir y medir la mayoría de las necesidades planteadas en la teoría.

2.3.1.2 TEORIA DE LOS DOS FACTORES

Autor: Frederick Irving Herzberg

Fecha de publicación: 1959

Lugar de publicación: John Wiley & Sons, Estados Unidos.

Evolución histórica: Herzberg buscaba apoyo a su teoría de satisfacción laboral, en 1957 lanzó un compendio bibliográfico de 2500 textos, e igual número de artículos psicológicos que se habían publicado entre 1900 y 1950, le llamo Job Attitudes: a review of research and opinion, luego en 1959 publicó un informe de sus propias investigaciones y las de sus colaboradores acerca de

salud mental en la industria en el que mencionaba su teoría de Motivación - Higiene, después de recibir varias críticas a su teoría por el perfil de las personas entrevistadas, la subjetividad de los datos recolectados y la naturaleza ambigua de los factores internos y externos en 1966 publicó, *Work and the nature of man*, texto considerado como una obra magna, en ella Herzberg menciona que existen dos tipos de individuos, el hombre – Adan, que busca satisfacer necesidades básicas, llamadas de higiene y el hombre-Abrahan que busca satisfacer necesidades de crecimiento personal y trascendencia en la vida, muchas de las recomendaciones de Herzberg se comparan hoy con, empowerment, kaisen y el diseño del puesto del trabajo (Manso, 2002).

Postulados: Los factores Higiénicos, se refieren a las condiciones de trabajo, condiciones físicas y ambientales, el salario, los beneficios, tipo de supervisión las relaciones entre la dirección y los empleados, reglamento interno, oportunidades, entre otras, sin embargo, estos factores no influyen mucho en la conducta de los empleados, pero si estos se cumplen evitan la insatisfacción en el personal (Chiavenato, 2007).

Los factores motivacionales, producen un efecto de satisfacción duradera y aumentan la productividad en rangos superiores a los normales, comprende sentimientos de realización, crecimiento profesional, reconocimiento profesional, que se manifiestan en el desarrollo de las tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo, si estos factores son óptimos, elevan la satisfacción, si no, provocan ausencia de satisfacción, tienen que ver con el puesto de trabajo y pueden ser, delegación de responsabilidades, libertad de toma de decisión, posibilidad de ascenso, flexibilidad en la forma de desarrollar sus funciones, innovador en el desarrollo de sus funciones (Chiavenato, 2007).

La satisfacción y la insatisfacción son conceptos diferentes, los factores de higiene no producen satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los factores motivadores originan satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción, los puestos de trabajo deben incluir, factores de higiene y, todos aquellos factores motivadores que permitan al empleado, satisfacer sus necesidades de crecimiento personal (Manso, 2002).

Críticos: King (1968), Hulin y Water (1971), Miner (1984), citados en (Manso, 2002) coincidieron en que la característica del grupo de personas (ingenieros y contadores) que sirvió de base a las investigaciones, debilitaban la teoría, por no poder comparar los hallazgos con otro grupo de personas con diferentes ocupaciones.

Wernimont (1972), Dyer y Parker (1975), Cooper y Locke (2000), citados en (Manso, 2002), señalaron la teoría mencionando que los factores extrínsecos o higiénicos, representan atributos propios del contexto del trabajo, y los factores intrínsecos o de motivación, son reacciones emocionales de los empleados en las dimensiones del trabajo, reconociendo que es una debilidad a la hora de tomar decisiones en cuanto a los puestos de trabajo o actitudes hacia el ambiente laboral de parte de los trabajadores.

Apoyo: Entre las instituciones más importantes que reconocieron los aportes a la administración de recursos humanos, la Escuela de Negocios de la Universidad de Utah, en 1972 Herzberg se incorporó como profesor distinguido en administración, esta misma Universidad en 1994 le honró nombrándolo Cummins Engine Professor Management, en 1990 la Universidad de Case Western Reserve, lo reconoció con el mismo galardón que la Universidad de Utah, por sus aportes a la administración y también por la gran cantidad de buenos profesionales en administración que formó, finalmente en 1995 la International Press reconoció su libro *Work and the Nature of Man* entre los textos de mayor contribución a la administración de empresas en el siglo XX (Manso, 2002).

Vigencia de la teoría: Si tiene vigencia, Gibu (2024), realizó una investigación del impacto de la teoría de la motivación de Herzberg en organizaciones, en la revisión de la literatura tomó en cuenta aspectos como la rotación de personal, absentismo, clima laboral, desempeño laboral y productividad, utilizó palabras clave y el total de artículos que estudio fueron 34 de diferentes continentes y diferentes décadas (80s, 90s, 2000 al 2022), la discusión de los resultados es consistente respecto a que la teoría sigue teniendo relevancia en la aplicación a organizaciones dada su aplicabilidad en diferentes países, la teoría no ha sido estudiada en su totalidad de necesidades, si no que, estas se han estudiado de manera aislada, el crecimiento personal impacta en el absentismo debido a que cuando el trabajador se siente capacitado sentirá que puede aprender algo nuevo, generando ganas de ir a trabajar, la relación con el supervisor genera confianza generando menores índices de absentismo y rotación, la buena relación con los compañeros ayuda a disminuir el absentismo mejorar el clima laboral y disminuir la rotación del personal. Se concluye evidenciando que las organizaciones que hacen énfasis en la motivación laboral tienen como resultados muchos beneficios, la teoría de Herzberg ayuda a mejorar los índices de rotación de personal, absentismo, clima laboral, desempeño laboral, y con ello la productividad.

Relación con la investigación: Esta teoría puede ayudar con la investigación desde una perspectiva holística, ya que se pueden medir los dos factores propuestos por ella, obtener resultados y analizar aquellos que inciden negativamente en la rotación de personal, y en ese sentido proponer el plan de actuación real que debe de poner en marcha la empresa en la cual se está presentando la problemática.

2.3.1.3 EL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC)

Autor: Robert S. Kaplan y William J. Bruns

Fecha de publicación: 1987

Lugar de publicación: Harvard Business Review Press, Estados Unidos.

Postulados: “Una actividad es un trabajo que consume recursos de una organización, y es, generalmente, una parte que integra un proceso compuesto por varias tareas para alcanzar un objetivo” (Toro, 2016, p. 55).

Para calcular el costo de las actividades se siguen los siguientes pasos: Identificar el producto o servicio del proceso respectivo, su tiempo y las tareas que se realizan, calcular el costo de las tareas o actividades, definir una base para asignar costos directos e indirectos de la actividad, con base a esas tarifas unitarias específicas de las actividades se generan los costos y se calculan y asignan los costos (Toro, 2016).

Según, Toro (2016), la creación de un mapa de actividades es el primer paso en el análisis de los procesos y actividades.

“Es frecuente que al analizar las diversas actividades que realiza una empresa, surjan algunas cuyos costos, aparentemente, no agregan valor al producto o servicio brindado” (Toro, 2016, p. 64).

Al estudiar los registros de costos de las tareas debe de escogerse un tiempo apropiado que represente un flujo de costos. En ello influye la rapidez de los ciclos que convierten insumos en productos finales, los fenómenos de estaciones en el volumen producido y disponibilidad de esas cifras (Toro, 2016).

“Los sistemas de costos basados en actividades no solo desarrollan costos más exactos, también ayudan a controlarlos. Recuerde que la atención cotidiana de los gerentes está en

administrar actividades, no costos” (Horngren et al., 2006, p. 147).

Una de las características que tiene el costeo basado en actividades es la distinción de costos con valor agregado y los costos que no agregan valor, un costo con valor agregado es el de una actividad que no se puede eliminar, sin afectar el producto para el cliente, los costos con valor agregado son necesarios si la actividad en la que se generan se realiza con eficiencia, estos últimos se eliminan cuando las empresas tratan de disminuir los costos (Horngren et al., 2006)

Vigencia de la teoría: El costeo basado en actividades está vigente, Aguilar (2023), realizó una investigación con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, la población son empresas papeleras que realizan actividad de conversión de papel a partir de bobinas y están ubicadas en Lima, Peru. La muestra es de 20 empresas, la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento utilizado fue cuestionario. Las conclusiones son las siguientes: La metodología de costeo por actividades es una herramienta que potencia procesos y actividades que agregan valor y elimina duplicidad de tareas, además, la mano de obra indirecta se calcula en base a horas efectivas laboradas para la asignación como un costo indirecto. Las actividades que agregan valor no se relacionan significativamente con el costo de la mano de obra indirecta, facilita la identificación de inductores adecuados para medir las actividades por horas maquina y transferencia de costo a la depreciación hacia el objeto de costo.

La metodología del costeo basado en actividades se plantea en la investigación anterior para corroborar su vigencia. Para esta investigación se puede plantear la metodología para analizar los costos por rotación de personal, que implican costos indirectos y costos directos, como lo plantea, Solis et al. (2024), en su investigación con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y correlacional, diseño longitudinal, estudia la rotación de personal y busca identificar y cuantificar los costos directos que implican los procesos de reclutamiento capacitación y otros que se derivan de este fenómeno y costos indirectos como pérdida de productividad, perdida del conocimiento y cohesión organizacional en una empresa de seguridad. Los resultados reflejan costos en, impacto neto de rotación, costo total por contratación, costo total por rotación, impacto en el flujo de efectivo, con sus análisis en función de los costos directos e indirectos encontrados en la investigación. Se concluye recalando la importancia que tienen los costos de los procesos que desarrolla el área de recursos humanos y su impacto financiero en la rentabilidad de la empresa.

2.3.2. METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS AUTORES

2.3.2.1 ROTACION LABORAL: DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA ORIENTADO A LA RETENCION DEL PERSONAL

La rotación de personal fue el principal problema que tuvo una empresa comercial de la ciudad de Guayaquil, Ecuador, en el 2023, así lo describe Cabezas et al. (2024), en su investigación con enfoque mixto, alcance descriptivo la población de estudio fueron los colaboradores de la empresa objeto de estudio la cual administra 104 sucursales a nivel nacional, la muestra no probabilística fue de 60 colaboradores que forman parte del área de Retail en diferentes sucursales de la ciudad de Guayaquil, y como técnica se realizó revisión documental y cuestionario, cabe resaltar que este cuestionario midió, desarrollo profesional, remuneración, condiciones laborales, reconocimiento y valoración, equilibrio entre trabajo y vida personal y oportunidades de crecimiento (**factores higiénicos y factores motivacionales de la teoría de Herzberg**) entre otros. Las conclusiones están orientadas a reevaluar la estrategia de retención de personal que tiene la empresa, debido a que el área de Retail no percibe atención equitativa de parte del área de Recursos Humanos en cuanto a capacitación, desarrollo profesional, reconocimiento y recompensa, ambiente de trabajo, retroalimentación de parte de los líderes y oportunidades de crecimiento. La propuesta de mejora se enfoca en la creación de manuales de funciones y políticas, incentivos, horarios de trabajo, promover la colaboración, fortalecer los procesos de capacitación.

2.3.2.2 FACTORES MOTIVACIONALES QUE INCIDEN EN LA ROTACION DE PERSONAL EN LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA

En el 2019 se realizó una investigación en Ecuador en una institución técnica de supervisión y control de organizaciones de economía popular y solidaria, que tenía como problema la rotación de personal, ambiente de intranquilidad y falta de motivación, la investigación con enfoque cuantitativo, población total de estudio servidores públicos de la institución cuyo número eran 660 funcionarios, y la muestra de 126 funcionarios, se utilizó la técnica de cuestionario, éste se diseñó considerando **los factores motivacionales de Herzberg**. Entre las conclusiones más importantes, se determinó que la satisfacción en el cargo era una de las principales motivaciones para dejar el trabajo y también la percepción de no poder desarrollarse profesionalmente. El 78% de los colaboradores tienen la responsabilidad de desarrollar su trabajo, el 41% les motiva tener nuevos

retos en sus puestos. Las recomendaciones, se enfocan en la dirección del talento humano, porque en general los funcionarios desconocen las competencias que desarrollan en su puesto, fomentar el crecimiento dentro de la institución por medio de una política institucional que promueva el reclutamiento interno, evaluación de clima laboral, políticas de rotación de personal en función de evaluación de desempeño, como mecanismo de desarrollo de las competencias (Orbe, 2019).

2.3 MARCO LEGAL

2.3.1 CÓDIGO DEL TRABAJO DE HONDURAS

Decreto de creación: 189 - 59

Fecha de publicación en La Gaceta: 15 al 23 de julio de 1959

Presidente del Congreso Nacional: Modesto Rodas Alvarado

Presidente de la Republica: Ramón Villeda Morales

Objetivo: Artículo 1. El presente código regula las relaciones entre el capital y el trabajo, colocándolas sobre una base de justicia social a fin de garantizar al trabajador las condiciones necesarias para una vida normal y al capital una compensación equitativa de su inversión.

Esta ley tiene relación con la investigación en varios artículos, entre los más relevantes o que aportan al tema de estudio están:

Artículo 87. Reglamento de trabajo es el conjunto de normas obligatorias que determinan las condiciones a que deben sujetarse el patrono y sus trabajadores en la prestación del servicio.

Artículo 90. El reglamento hace parte del contrato individual de trabajo de cada uno de los trabajadores del respectivo establecimiento, salvo estipulación en contrario, que, sin embargo, solo puede ser favorable al trabajador.

Artículo 95. OBLIGACIONES DE LOS PATRONOS.

Artículo 96. PROHIBICIONES DE LOS PATRONOS.

Artículo 97. OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.

Artículo 98. PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES.

Artículo 112. Son causas justas que facultan al patrono para dar por terminado el contrato de trabajo, sin responsabilidad de su parte: a). Engaño del trabajador [...] b). Todo acto de violencia

[...] i). Cualquier violación grave a las obligaciones y prohibiciones [...] se observe el respectivo procedimiento reglamentario o convencional.

Artículo 114. Son Causas justas que facultan al trabajador para dar por terminado el contrato de trabajo, sin preaviso y sin responsabilidad de su parte, conservando el derecho a las prestaciones e indemnizaciones legales, como en el caso de despido injusto: a). Engaño del patrono al celebrar el contrato [...] k). Incumplimiento del patrono, de las medidas de seguridad e higiene en el trabajo, prescritas en las leyes y reglamentos y reglamentos respectivos.

Artículo 120. Si el contrato de trabajo por tiempo indeterminado concluye por razón de despido injustificado, o por alguna de las causas previstas en el artículo 114 u otra ajena a la voluntad del trabajador, o según se regula en este artículo por retiro voluntario o por fallecimiento del trabajador, el patrono deberá pagarle a este un auxilio de cesantía de acuerdo con las siguientes reglas: a). Después de un trabajo continuo [...] g). También tendrá derecho [...] donde el patrono sea aportante.

2.3.2 CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DE HONDURAS

Decreto de creación: 131 - 82

Fecha de publicación en La Gaceta: 20 de enero de 1982

Presidente del Congreso Nacional: Roberto Suazo Cordoba

Presidente de la Republica: Policarpo Paz García

Objetivo: Fortalecer y perpetuar un estado de derecho que asegure una sociedad política, económica, y socialmente justa que afirme la nacionalidad y propicie las condiciones para la plena realización del hombre, como persona humana, dentro de la justicia, la libertad, la seguridad, la estabilidad, el pluralismo, la paz, la democracia representativa y el bien común.

La constitución de la república contiene artículos que tienen que ver con el derecho fundamental al trabajo, y es así como nos aportará algunos conceptos claves para el análisis de resultados y propuesta de mejora. Entre algunos artículos que nos ayudaran están los siguientes:

Artículo 127. Toda persona tiene derecho al trabajo, a escoger libremente su ocupación y a renunciar a ella, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.

Artículo 128. Las leyes que rigen las relaciones entre patronos y trabajadores son de orden público. Son nulos los actos, estipulaciones o convenciones que impliquen renuncia, disminuyan, restrinjan o tergiversen las siguientes garantías: 1). La jornada diurna de trabajo [...] 15). El estado tutela los contratos individuales y colectivos celebrados entre patronos y trabajadores.

Artículo 129. La ley garantiza la estabilidad de los trabajadores en sus empleos, de acuerdo con las características de las industrias y profesiones y las justas causas de separación. Cuando el despido injustificado surta efecto y firme que sea la sentencia condenatoria respectiva, el trabajador tendrá derecho a su elección a una remuneración en conceptos de salarios dejados de percibir a título de daños y perjuicios, y a las indemnizaciones legales y convencionalmente previstas; o a que se le reintegre al trabajo con el reconocimiento de salarios dejados de percibir, a título de daños y perjuicios.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la metodología de investigación empleada para responder a las interrogantes formuladas en el Capítulo I, las cuales se centran en el análisis de los factores y costos asociados a la rotación de personal en la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A., ubicada en Tegucigalpa, M.D.C.

Existen diferentes enfoques de investigación, entre los que se encuentran el cuantitativo, cualitativo y mixto. Asimismo, los estudios pueden tener distintos alcances, tales como exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. De igual manera, es fundamental definir el diseño de la investigación, que puede ser experimental o no experimental, así como transversal o longitudinal. Además, el investigador puede apoyarse en métodos deductivos, inductivos, analíticos o descriptivos, según los objetivos del estudio. Cada uno de estos elementos debe seleccionarse en función de lo que se pretende investigar o analizar. Para ello, se emplean técnicas de recolección de datos, como la encuesta y la entrevista, así como instrumentos tales como cuestionarios o guías de entrevista, aplicados a una muestra o a la totalidad de la población objetivo. Los datos obtenidos permiten realizar análisis posteriores que sirven de base para formular conclusiones y recomendaciones sólidas y debidamente fundamentadas.

En la presente investigación se utiliza un enfoque mixto con alcance descriptivo y un diseño no experimental. Asimismo, se emplea un método analítico-descriptivo para el análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas a la población objetivo. La población por investigar está conformada por los 34 colaboradores que actualmente laboran en la oficina principal de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A., debido a que la problemática encontrada en la empresa radica en la oficina principal, y no en las demás sucursales situadas a nivel nacional.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Una congruencia metodológica integral, tiene que hacer énfasis en las cuatro partes principales de una investigación, la situación, la investigación documental, el diseño metodológico, y los resultados y conclusiones. El diseño metodológico depende del problema o situación que se quiera investigar, el estudio de otras investigaciones similares puede orientar la estructura y aportar ideas de lo que ha funcionado. El marco teórico proporciona las bases del conocimiento, argumentos, y análisis congruentes para el diseño metodológico. Las variables son de mucha

importancia ya que deben estar presentes en el marco teórico, las fases del diseño metodológico, los instrumentos, los indicadores y los resultados. Mantener congruentes los elementos que conforman una investigación asegura certidumbre, elimina subjetividad, confiabilidad de resultados y proporciona conclusiones claras (Hurtado y Cisneros, 2023).

En este apartado de la investigación se presenta un orden lógico de análisis que parte del Capítulo I, el cual comprende los antecedentes, el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación. Posteriormente, se desarrolla un estudio del contexto macro y micro, así como una revisión de investigaciones relacionadas con la satisfacción laboral, los costos y la rotación de personal. En el Capítulo II se establece una base teórica actualizada y un marco legal que sustentan el Capítulo III, donde se plantea un diseño metodológico congruente con los objetivos del estudio y orientado a la obtención de resultados y conclusiones confiables.

3.1.1. MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica es una herramienta de planificación que permite establecer una relación lógica y coherente entre los distintos componentes de la investigación. Mediante ella se vinculan el planteamiento del problema, los objetivos, las variables, los indicadores, las técnicas y los instrumentos de recolección de datos, garantizando la congruencia metodológica del estudio. En consecuencia, la presente matriz resume y organiza los elementos fundamentales de la investigación, constituyéndose en una guía para el desarrollo del trabajo de campo y el posterior análisis de los resultados.

Tabla 1. Matriz Metodológica

Formulación de Problema	Objetivo General	Preguntas de Investigación	Objetivo de Investigación	Variable	Tipo de Variable
¿Cuáles son los factores determinantes y los costos que originaron la rotación de personal en la oficina principal de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. ubicada en la ciudad de Tegucigalpa,	Determinar los factores y costos que se originaron por la rotación del personal en la oficina principal de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. en el periodo del 2023 al 2025.				

M.D.C. en los años 2023 al 2025?					
		1) ¿Cuál es el nivel de satisfacción actual de los colaboradores de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. ubicada en Tegucigalpa, M.D.C. respecto a las condiciones remunerativas y el ambiente laboral en la oficina principal?	1) Medir el nivel de satisfacción actual de los colaboradores de la oficina principal de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. ubicada en Tegucigalpa, M.D.C. respecto a las condiciones remunerativas y el ambiente laboral en la oficina principal	Nivel de satisfacción	Cualitativa
		2) ¿Cuál es el índice de rotación de personal en la oficina principal de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. ubicada en Tegucigalpa, M.D.C. en el período del 2023 al 2025?	2) Detallar cuales son los índices de rotación de personal en el período de 2023 al 2025 en la oficina principal en Tegucigalpa, M.D.C. de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A.	Índice de rotación	Cuantitativa
		3) ¿Cuál es la carga financiera y operativa que ha afectado a la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. ubicada en Tegucigalpa, M.D.C. a causa de la rotación de	3) Determinar cuál es la carga financiera y operativa que ha afectado la oficina principal en Tegucigalpa, M.D.C. de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio	Carga financiera y operativa	Cuantitativa

		personal en el periodo del 2023 al 2025?	S.A. a causa de la rotación de personal en el periodo del 2023 al 2025.		
		4) ¿Qué estrategias de retención de talento debe implementar la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. ubicada en Tegucigalpa, M.D.C. para mitigar la rotación de personal y sus costos?	4) Establecer las estrategias de retención de talento que debe implementar la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. para mitigar la rotación del personal y sus costos.	N/A	N/A

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

3.1.2. ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

Variable, es la propiedad que tienen personas, otros seres vivos, objetos, hechos o fenómenos, la cual puede cambiar y esta variación puede medirse u observarse. Pueden ser ejemplos de variables, el tiempo, la resistencia de un material, la motivación, el género, la inteligencia, el valor de algo, la eficacia de un proceso, la eficiencia de una vacuna, un tipo de semilla, la rapidez de un servicio, entre otros casos que también tienen variación. Las variables se vuelven valiosas para las investigaciones científicas si se relacionan unas con otras, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría (Hernández Sampieri et al., 2010).



Figura 1. Variables de estudio

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operacionalización de las variables, según Hernández Sampieri et al., (2010) se define de la siguiente manera:

Cuando el investigador dispone de varias opciones para definir operacionalmente una variable, debe elegir la que proporcione mayor información sobre la variable, capte mejor su esencia, se adecue más a su contexto y sea más precisa. O bien, una mezcla de tales alternativas. Los criterios para evaluar una definición operacional son básicamente cuatro: adecuación al contexto, capacidad para captar los componentes de la variable de interés, confiabilidad y validez. (p.112)

En la tabla siguiente se operacionalizan las variables de esta investigación:

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable (Objetivo Específico)	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores Críticos	Ítems / Preguntas para el Instrumento	Estrategia Analítica / Fórmulas	Fuente / Sujeto de Estudio	Escala de Medición
1. Nivel de Satisfacción Actual	“En la comunidad científica, existe consenso en señalar que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación con su actividad laboral” (García, 2010, p.2-3).	El instrumento para medir el nivel de satisfacción es un cuestionario tipo escala Likert. El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas donde se miden las variables de estudio (Hernández et al., 2010)	Condiciones Remunerativas	Equidad salarial percibida. Compensaciones extraordinarias Seguridad social	1. ¿Considera que su salario base es justo en relación con las responsabilidades de su puesto? 2. ¿Las horas extras que usted realizan son remuneradas adecuadamente? 3. ¿La empresa cumple con las prestaciones de seguridad social correspondientes?	N/A	Colaboradores actuales de la oficina principal en Tegucigalpa (Cuestionario)	Ordinal
			Ambiente Laboral		4. ¿Ha experimentado confusión	N/A	Colaboradores actuales de la oficina principal	Ordinal

				Calidad del liderazgo.	respecto a las tareas que debe realizar? 5. ¿Su jefe inmediato reconoce su esfuerzo y brinda retroalimentación constructiva?		en Tegucigalpa (Cuestionario).	
				Carga laboral	6. ¿El nivel de estrés generado por la carga de trabajo es manejable? 7. ¿Considera que su jornada laboral es adecuada en relación con las tareas asignadas? 8. ¿Las horas extras afectan su equilibrio personal o familiar?			
				Relaciones interpersonales	9. ¿Mantiene relaciones respetuosas y de cooperación con sus compañeros de			

					trabajo? 10. ¿Su espacio de trabajo cuenta con condiciones ergonómicas adecuadas? 11. ¿Las instalaciones cumplen con condiciones adecuadas de higiene? 12. ¿Dispone del equipo necesario y recursos tecnológicos para desempeñar			
--	--	--	--	--	--	--	--	--

				Herramientas de trabajo	sus funciones?			
			Capacitación y desarrollo	Capacitación Desarrollo profesional dentro de la empresa Reconocimiento laboral y personal	13. ¿Las capacitaciones que ofrece la empresa están alineadas con las funciones que usted desempeña y contribuyen a fortalecer sus competencias laborales? 14. ¿Existen oportunidades reales de crecimiento profesional dentro de la empresa? 15. ¿La empresa valora públicamente y reconoce los logros de sus colaboradores?	N/A	Colaboradores actuales de la oficina principal en Tegucigalpa (Cuestionario).	Ordinal

2. Índice de Rotación	La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual de los ingresos y las salidas y también de colaboradores que están en la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la <i>rotación</i> se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones y análisis para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción (Chiavenato, 2007).	Para medir el índice de rotación de personal para efecto de la planeación de Recursos Humanos, se utiliza una ecuación que se formula con los ingresos del personal, separaciones de personal y personal promedio del periodo a considerar (Chiavenato, 2007).	Frecuencia y Volumetría	Porcentaje de Rotación de Personal	16. ¿Cuántos trabajadores comenzaron el periodo y cuántos trabajadores terminaron el periodo en cada año del 2023 al 2025? 17. ¿Cuál fue la cantidad de personas que ingresaron y salieron de la empresa durante cada año del 2023 al 2025?	Fórmula de Rotación según Chiavenato: $IRP = \left \frac{S}{I - F} \right \times 100$ $S = \text{Salidas} = \text{Personal inicial} - \text{Personal final}$	Jefatura de RRHH / Contabilidad (entrevista estructurada)	Razón

			Tipología y Perfil de Abandono	Tasa de Rotación Voluntaria vs. Involuntaria. Antigüedad promedio de salida.	18. De las salidas registradas en los años 2023, al 2025, ¿Cuántas fueron renuncias voluntarias y cuantas fueron despidos? 19. ¿Cuántos meses/años laboró el colaborador antes de salir?	Distribución de Frecuencias Media de Antigüedad	Jefatura de RRHH / Contabilidad (entrevista estructurada)	Nomina 1 Razón.
3. Carga	La carga financiera y	Se		Costo de separación	20. ¿A cuánto asciende el			

Financiera y Operativa	operativa son los costos, en ese sentido, se definen los costos por rotación en tres tipos, primarios, son los que tienen que ver con reclutamiento, selección, contratación, integración, despido o renuncia; los secundarios, tienen que ver con pérdida de productividad por el retiro del colaborador y adaptación del nuevo; terciarios, pago de seguros, pérdida de clientes, aumento en sueldos para atraer capital humano (Álvarez, 2020).	calculan de acuerdo con la ley laboral hondureña y las políticas de RRHH de la empresa.	Costos Financieros (Primarios)	(Derechos adquiridos).	monto total pagado en liquidaciones y prestaciones durante los años 2023 al 2025? 21. ¿Cuál es el costo promedio de publicación, selección, contratación, inducción y entrenamiento de un nuevo colaborador?	Costeo de RRHH Suma aritmética de costos de separación + costos de publicación + costos de selección + costos de contratación + costos de inducción + costos de entrenamiento por cada vacante cubierta.	Jefatura de RRHH/Contabilidad (Entrevista estructurada).	Razón
				Costos de reposición.				

			Carga Operativa (Secundarios)	Índice de horas extras pagadas. Curva de aprendizaje.	22. ¿Cuántas horas extras se pagaron al personal activo para cubrir las funciones de las vacantes no cubiertas? 23. ¿Cuánto tiempo tarda un nuevo empleado en alcanzar el 100% de productividad?	Cálculo de Costo de Sobrecarga: Sumatoria del valor económico de las horas extras derivadas de posiciones vacías.	Jefes de RRHH /Contabilidad (Entrevista estructurada).	Razón
--	--	--	-------------------------------	---	--	---	--	-------

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

3.1.4. HIPÓTESIS

La hipótesis es definida por Hernández Sampieri et al., (2010) como, “las guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado” (p.92).

Dado que la presente investigación es de alcance descriptivo, no resulta aplicable la formulación de hipótesis. Este tipo de estudio se centra en identificar, detallar y caracterizar las propiedades y particularidades del fenómeno investigado, permitiendo una descripción sistemática de la realidad analizada sin requerir la comprobación de relaciones causales entre variables.

3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS

Los métodos mixtos se pueden fundamentar en el pragmatismo si se habla de filosofía y metodología, se involucran varias perspectivas, porque provee al estudio de un contexto más completo, profundo y amplio, pero al mismo tiempo generalizable; premisas teóricas, ya que al utilizar ambos métodos se refuerza la credibilidad de los resultados y procedimientos; técnicas de recolección y análisis de datos, para consolidar argumentos provenientes de la recolección por ambos métodos (Hernández Sampieri et al., 2010).

Alcance descriptivo, se pretende recoger y medir información de las variables de estudio, con el fin de mostrar las dimensiones del fenómeno, contexto o situación (Hernández Sampieri et al., 2010).

Diseño no experimental-transversal, no se incluyen situaciones ni se provocan de manera intencional, sino que se observan las ya existentes, por ende, las variables no se manipulan, sino que se observan tal como se dan en su entorno natural para luego analizarlas. Esto se realiza en un momento dado o tiempo único por lo que también se clasifica transversal.

Método deductivo, se plantea desde lo general pasando a lo específico por medio de la obtención de datos y su análisis posterior. Respecto a la investigación de la satisfacción laboral y los costos que se generan por rotación de personal, se parte del estudio general del fenómeno y sus diferentes resultados en otros contextos, hasta lo más específico que es el análisis del fenómeno en la empresa investigada. Utilizando como técnica, la encuesta, se levantará la información por medio de un cuestionario tipo escala de Likert, también se utilizará como técnica, la entrevista y una guía de entrevista para recabar información la gerencia.



Figura 2. Enfoque y Métodos

Fuente (Elaboración propia, 2026)

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es la manera que los investigadores plantean o visualizan cómo se pretende llevar a cabo el estudio, y finalmente darles respuesta a las preguntas de investigación

y alcanzar los objetivos impuestos en la presente tesis. En otras palabras y como lo define Hernández Sampieri et al., (2010): “Diseño Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p.120).

3.3.1 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis corresponde a los sujetos, elementos o fuentes de información sobre los cuales se recopilan los datos necesarios para el desarrollo de una investigación. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2010), antes de definir la muestra es necesario determinar la unidad de análisis que será objeto de estudio. En función de los objetivos de investigación planteados en el Capítulo I, la unidad de análisis de este estudio está conformada por los 34 colaboradores que actualmente laboran en la Oficina Principal de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A., ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C.

3.3.2 POBLACIÓN

La población de estudio debe delimitarse de acuerdo con criterios de tiempo, lugar y características específicas de los sujetos que pueden aportar información relevante para la investigación. En este sentido, el tamaño de la población no determina la calidad del estudio, ya que su selección depende principalmente de los objetivos planteados y de consideraciones prácticas propias de la investigación. Las características de la población deben definirse en función de los propósitos del estudio y de las condiciones en las que este se desarrolla (Hernández Sampieri et al., 2010).

Para la presente investigación, la población está conformada por 34 colaboradores de la Oficina Principal de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A., ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C. Esta población incluye personal de las áreas Administrativa, Contabilidad, Aforo, Facturación, Bodega y Motoristas, así como a los responsables de los departamentos de Recursos Humanos y Contabilidad.

3.3.3 MUESTRA

La muestra es una parte de la población. Digamos que es un subconjunto que está dentro de un conjunto de elementos definidos por sus características al que llamamos población (Hernández Sampieri et al., 2010).

Considerando que la población objeto de estudio está conformada por un número reducido

de elementos, se utilizará la técnica censal. Por tal razón, la recolección de información se efectuará con la totalidad de los 34 colaboradores que laboran en la Oficina Principal de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A., ubicada en la ciudad de Tegucigalpa, M.D.C. La aplicación del censo permitirá obtener información completa y representativa de toda la población bajo estudio, eliminando la necesidad de seleccionar una muestra.

3.3.4 TÉCNICAS DE MUESTREO

Existen dos principales técnicas de muestreo que se subdividen en otras, de acuerdo con Hernández Sampieri et al., (2010), la muestra probabilística se define como “Subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p.176). Por otro lado, la muestra no probabilística o dirigida es definida de la siguiente manera “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la población” (p.176).

Según, Hernández Sampieri et al. (2010), la muestra se elige de acuerdo con el planteamiento del problema, las hipótesis y el diseño de la investigación y el alcance de sus contribuciones. Debido a que se está realizando un censo para obtener la información de los datos cualitativa y cuantitativamente, no aplica uso o identificación de técnica de muestreo ya que no se calculó muestra.

3.4. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1. TÉCNICAS

“La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. En el caso de seres humanos, en su vida diaria” (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 409).

Para la presente investigación, la obtención de los datos se llevará a cabo a través de dos técnicas fundamentales: la encuesta y la entrevista. Ambas herramientas permitirán estructurar y dar coherencia metodológica a la fase de levantamiento de información en el campo.

La entrevista, se lleva a cabo entre el entrevistador y el entrevistado, con el fin de obtener respuestas, dejando al entrevistado con la libertad que sean a su propio criterio y experiencia, esta debe ir ligada íntimamente a las variables definidas como parte del estudio (Hernández Sampieri et al., 2010).

Según Bernal (2010), en una investigación de calidad se deben usar dos o más técnicas de recolección de información para contrastar y complementar los datos.

3.4.2. INSTRUMENTOS

Los instrumentos son métodos específicos utilizados para recolectar información y datos que sean útiles y que estén relacionados con las variables, sujetos a estudiar, al tema y al tipo de investigación previamente determinada. Una vez recolectados estos datos e información deben de analizarse y codificarse/categorizarse o darle un valor o puntaje específico para reflejar los resultados de una forma visual y practica (Hernández Sampieri et al., 2010).

Un instrumento que se utilizará en esta investigación será el cuestionario. Según Hernández Sampieri et al., (2010), “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.217). Este instrumento medirá la variable nivel de satisfacción actual, en las dimensiones, condiciones remunerativas, ambiente laboral y capacitación y desarrollo, con indicadores de equidad salarial percibida, compensaciones extraordinarias, seguridad social, calidad del liderazgo, carga laboral, relaciones interpersonales, espacio y herramientas de trabajo, en su encabezado se lee la introducción junto con las instrucciones iniciales de llenado y preguntas demográficas o de ubicación. Está estructurado con 15 preguntas cerradas, escala tipo Likert y será aplicado por entrevista personal a los 34 colaboradores de las diferentes áreas que actualmente laboran en la oficina principal de la empresa a investigar.

La entrevista estructurada es otro instrumento que se aplicara en la investigación, para Cerda, (1998), como se cita en Bernal, (2010) “también se le denomina entrevista directiva; se realiza a partir de un esquema o formato de cuestiones previamente elaborado el cual se plantea en el mismo orden y en los mismos términos a todas las personas entrevistadas” (p.256). La entrevista estructurada que se aplicara a los jefes de recursos humanos y contabilidad consta de 8 preguntas abiertas, en secciones que miden las variables de índice de rotación y carga financiera y operativa respectivamente, las secciones están planteada con preguntas para obtener información cuantitativa y cualitativa que será analizada por medio de fórmulas para encontrar valores y porcentajes que ayudaran a contestar el objetivo específico 2 y también identificar los costos primarios y secundarios que surgen de la rotación y que busca dar respuesta al objetivo específico número 3. La guía de entrevista estructurada está dirigida a las jefaturas de recursos humanos y contabilidad para complementar los análisis, y obtener resultados sólidos y fundamentaos.

3.4.2.1 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

La validación es un paso fundamental en la recolección de información y posterior análisis de resultados, esto en consecuencia de la aplicación de un coherente instrumentó de medición de variables, es así como se puede definir la validación, según Hernández Sampieri et al., (2010), “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p.201). La validez de los instrumentos se puede realizar, entre otras maneras, como lo describe Hernández Sampieri et al. (2010), científicamente dándole validez al constructo, que se refiere, a la variable y como ésta tiene lugar en una hipótesis, teoría o un esquema teórico, para realizar esta validación es fundamental que la variable haya sido estudiada por otros investigadores, aunque pertenezca a una teoría poco desarrollada, si al contrario, la teoría que la sustenta está bien elaborada y comprobada, será mayor la validez que tenga el instrumento de medición.

Por otro lado, el medio de la validación por expertos es otra forma de validez, se realiza tomando en cuenta la experiencia de un experto que mide el grado en el que el instrumento, aparentemente, mide la o las variables, es decir valida el contenido de la herramienta (Hernández Sampieri et al., 2010).

La persona experta que valida los instrumentos tiene una trayectoria profesional de más de 30 años de experiencia laboral en diferentes empresas y organizaciones nacionales e internacionales, desempeñando cargos de gerencia, dirección y asesoría en el área de recursos humanos, finanzas y proyectos. Tiene maestría en administración de proyectos de UNITEC y diversas formaciones educativas en administración de recursos humanos, financieros y operativos. (Ver anexo 1)

3.4.3. PROCEDIMIENTOS

Para efectos de la presente investigación, tal y como se grafica a continuación a través del Organigrama de Gantt, la mayoría de las responsabilidades para llevar a cabo las actividades y lograr obtener la mayor recopilación y análisis de la información esencial y necesaria para con ello alcanzar el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, recae sobre los investigadores, sin embargo, la participación, compromiso y disposición de los colaboradores a los cuales se les aplicaran los instrumentos y técnicas, es un punto clave para la misma. Por lo tanto, el factor tiempo en esta investigación es sumamente importante para que la misma sea exitosa.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	ESTATUS DE EJECUCIÓN	TIEMPO DE DURACIÓN					
			MAYO		JUNIO		JULIO	
			1-15	16-31	1-15	16-30	1-4	
Solicitud de datos financieros y del personal	Departamento de Recursos Humanos y Contabilidad	Entregados						
Elaboración de la encuesta y entrevista	Investigadores	Finalizado						
Aplicación de la encuesta y entrevista	Investigadores	En proceso de ejecución						
Análisis de los datos financieros y del personal	Investigadores	En proceso de ejecución						
Tabulación de los datos de la encuesta	Investigadores	Pendiente de finalizar recopilación de información y análisis						
Análisis de la entrevista aplicada	Investigadores	Pendiente de aplicar la entrevista						
Elaboración de gráficas reflejando los resultados obtenidos	Investigadores	Pendiente de finalizar recopilación de información y análisis						
Entrega final de los Análisis y Gráficas	Investigadores	En proceso de ejecución						

Figura 3. Organigrama Gantt de Procedimientos

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

La validez y confianza de la información es importante para cualquier proceso de investigación, esto requiere mucha atención a la congruencia de la información que se investiga, para ello se requiere obtener información confiable y veraz y se requiere mucho cuidado y dedicación, los datos o información que se van a recolectar son el medio por el cual se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos de estudio derivados del problema de la investigación, por ello, los datos deben ser confiables, es decir, pertinentes y suficientes, por lo que se deben de definir las fuentes y técnicas de recolección adecuadas, pueden ser fuentes primarias o fuentes secundarias (Bernal, 2010).

3.5.1. FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias son las que se obtienen del origen de la información, también

llamadas fuentes de primera mano son las persona, los acontecimientos, el ambiente natural, las organizaciones, etcétera, estas se obtienen cuando se observan directamente los hechos, y a las personas que tienen directamente relación con estos (Bernal, 2010).

En esta investigación se utilizará como fuentes primarias los 34 colaboradores de la empresa y los jefes de Recursos Humanos y contabilidad de la empresa estudiada.

3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS

“Fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian” (Bernal, 2010, p. 192).

Las fuentes secundarias de esta investigación son las tesis de postgrados, los libros, publicaciones científicas, la constitución de la república y sitios web.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo de la investigación consiste en obtener información de la población objeto de estudio, estos datos están dispersos y desordenados, se encuentran de manera individual y se levantan durante la visita de campo, tienen como finalidad generar resultados, desde datos ordenados y agrupados, que ayudan a realizar análisis para dar respuesta a las preguntas de investigación y en ese sentido a los objetivos de la investigación. El procesamiento de los datos se realiza con la ayuda de programas o herramientas estadísticas que son de fácil acceso para el investigador (Bernal, 2010).

Para este apartado se considera fundamental utilizar el orden establecido en la matriz de operacionalización respecto a variables de estudio, dimensiones de estas variables y en esa misma línea de análisis y evaluación lógica, los indicadores críticos con sus preguntas. Esta lógica de estudio proporciona un orden y estructura de investigación de datos, que se encuentran en personas y archivos de la empresa y que sirven para extraer información de resultados fidedignos que ayuden a un análisis integral de la situación actual de la empresa respecto a su problema.

Unido a los resultados encontrados después de la aplicación de los instrumentos de recolección y de las interpretaciones de los datos, respuestas y las gráficas y tablas que los contienen, también se encuentran algunos hallazgos que suman a la investigación de manera sustancial debido a que aportan al análisis para el siguiente capítulo y a continuación de este, la propuesta que ayudará a la empresa a resolver la situación planteada como problema de estudio.

4.1. INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Como se plantea en el capítulo anterior, los instrumentos para la recolección de información son un cuestionario con preguntas tipo escala de Likert que evalúa la variable nivel de satisfacción y una entrevista estructurada que mide las variables, índice de rotación y carga financiera y operativa, ambos instrumentos se validaron por medio de un experto y se aplicaron en una visita de campo y se aplicó a la población de manera personal por los investigadores.

El día uno (09/06/2026) del proceso de recolección de datos se realizaron las coordinaciones correspondientes con la empresa para la aplicación de los instrumentos en dos días separados, el primer día el cuestionario tipo escala de Likert a 34 empleados y el segundo día la entrevista estructurada a los jefes de recursos humanos y contabilidad, esto con el fin de no

intervenir en sus actividades diarias y disminuir el tiempo de recolección.

El día dos (10/06/2026), se aplicó el instrumento cuestionario a personal de las áreas de aforo, bodega, contabilidad, servicio al cliente y transporte, en esta actividad se utilizó como lugar de aplicación sus oficinas o puestos de trabajo y se levantó la información individual en un tiempo aproximado de 20 minutos por cuestionario, durante un tiempo total de 4 horas, debido a que la ubicación de dos personas del área de transporte no era la oficina principal.

El día tres (11/06/2026), del proceso de recolección se desarrolló aplicando la entrevista estructurada a dos jefes de las áreas de recursos humanos y contabilidad, la entrevista fue guiada por los investigadores. La entrevista al jefe de recursos humanos se realizó en un tiempo aproximado de una hora y cuarto y la entrevista a la jefa de contabilidad se realizó en aproximadamente media hora.

El día cuatro (12/06/2026), se actualizo el instrumento cuestionario a una herramienta digital para aplicarla a trabajadores del área de transporte que no estuvieron en la aplicación del instrumento del día 1 por planificaciones de trabajo. El cuestionario actualizado a la herramienta digital Google Forms se envió este mismo día.

El día cinco (13/06/2026), se comenzó con la tabulación de resultados de los datos obtenidos y su posterior análisis de resultados cuantitativos en tablas y graficas de Excel. Esta actividad se realizó tomando como base y estructura el orden lógico de la matriz de operacionalización, tabulando los resultados en orden lógico y ordenado posteriormente estos fueron el fundamento para inferir, analizar y comparar. Esta actividad se extendió al día seis, siete, ocho y nueve.

El desarrollo de este capítulo finalizó el día nueve (18/06/2026) evaluadas todas las variables sus dimensiones e indicadores, los resultados fueron ordenados, graficados, analizados y comparados con datos de otras investigaciones, conceptos de teorías y además los investigadores infirieron contando como respaldo con la base teórica de esta investigación. Es importante mencionar que también en el levantamiento de información, se dieron algunos hallazgos en la empresa que ayudaran a resolver el problema estudiado.

4.2. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS CUANTITATIVAS

Este apartado se desarrolla con la finalidad de recoger datos o información, medir y

describir los resultados de las variables cuantitativas, que se plantean en los objetivos de la investigación y que se describen en la matriz metodológica, es decir, se responden las preguntas y/o objetivos de la investigación a partir de datos ordenados, congruentes y confiables.

Las variables cuantitativas que se responden y analizan son, nivel de satisfacción actual, índice de rotación y carga financiera y operativa, estas variables se encuentran en tres de los objetivos de la investigación y los resultados obtenidos se analizan por medio de herramientas estadísticas, que se muestran a continuación según su orden en la matriz de operacionalización.

4.2.1 NIVEL DE SATISFACCIÓN ACTUAL

Es la variable que contiene mayor cantidad de dimensiones e indicadores a evaluar en este capítulo; a partir de esa premisa, se plantea la importancia de la variable nivel de satisfacción actual dentro del estudio. En ese sentido, se elaboró un cuestionario basado en una escala tipo Likert, mediante el cual se evaluaron factores directamente relacionados con la satisfacción e insatisfacción de los trabajadores. Las dimensiones que comprenden esta variable, así como sus indicadores se evaluarán a continuación.

4.2.1.1 CONDICIONES REMUNERATIVAS

Esta dimensión es evaluada con el propósito medir las condiciones salariales y de beneficios que la empresa otorga a los empleados, la comprenden tres indicadores que consultan por salarios, horas extras y prestaciones de seguridad social. Las condiciones salariales son un factor que, según la teoría de dos factores de Frederick Herzberg, si existe ausencia de buenas condiciones la insatisfacción va a aumentar por lo cual puede generar rotación.

EQUIDAD SALARIAL PERCIBIDA

Mide la percepción del trabajador en relación con su base salarial y las responsabilidades asociadas a sus funciones diarias dentro de la empresa. A través de este indicador, se busca evaluar el grado de incidencia del salario en la decisión de los trabajadores de abandonar la empresa, así como si es una causa en los niveles de rotación de personal. La evaluación se realiza con las respuestas a la siguiente pregunta.

¿Considera que su salario base es justo en relación con las responsabilidades de su puesto?

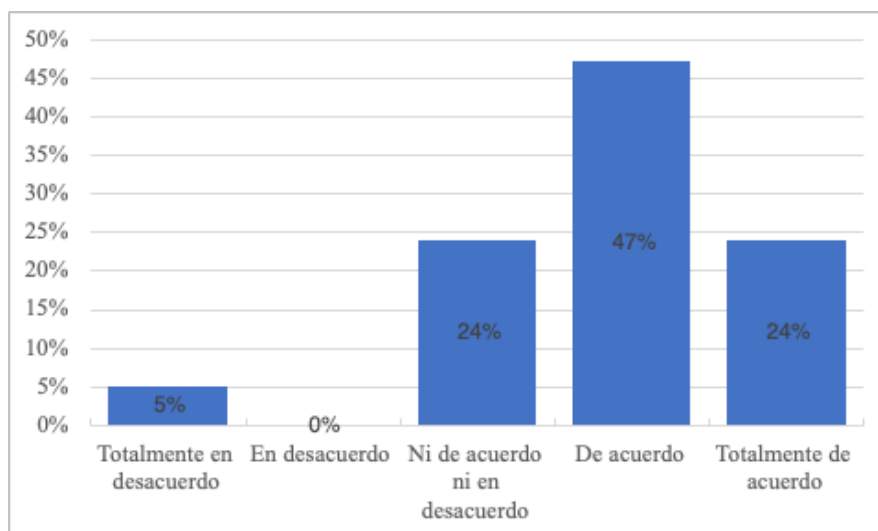


Figura 4. Salario base

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

La figura 4 muestra que el 71% de los trabajadores respondió estar de acuerdo con su salario base. Este resultado sugiere que dicho factor contribuye de manera moderada a mantener bajos niveles de insatisfacción, en concordancia con la teoría de los dos factores de Herzberg, la cual establece que la ausencia de condiciones salariales adecuadas incrementa la insatisfacción laboral. Por otra parte, en el año 2025 se registró un índice de rotación del 31%, el cual, en comparación con el 29% correspondiente a la brecha por cerrar del indicador, presenta valores similares, lo que sugiere una posible relación entre la percepción salarial y la rotación del personal.

En la investigación que realizaron Zelaya y Acosta (2024), plantean una propuesta de reducción de la rotación de personal en una empresa que según su cálculo mensual, en el primer trimestre del 2024 observaron un incremento en la rotación de personal, el estudio se enfocó en la población que reside en San Pedro Sula, además de otros datos que miden factores similares a los de esta investigación, el dato para comparar es un 77% de los trabajadores está de acuerdo con su salario, la su similitud con el 71% que responde en esta investigación estar de acuerdo con el salario, puede fundamentar que la brecha por cerrar de este factor está incidiendo en la rotación de personal.

COMPENSACIONES EXTRAORDINARIAS

El indicador compensaciones extraordinarias mide si la empresa asigna un valor a las horas

extras y si el trabajador está de acuerdo con el monto pagado por haber desarrollado actividades durante esas horas extras. Este indicador puede ser percibido por el trabajador como una parte complementaria a su salario. La pregunta del indicador es la siguiente.

¿Las horas extras que usted realiza son remuneradas adecuadamente?

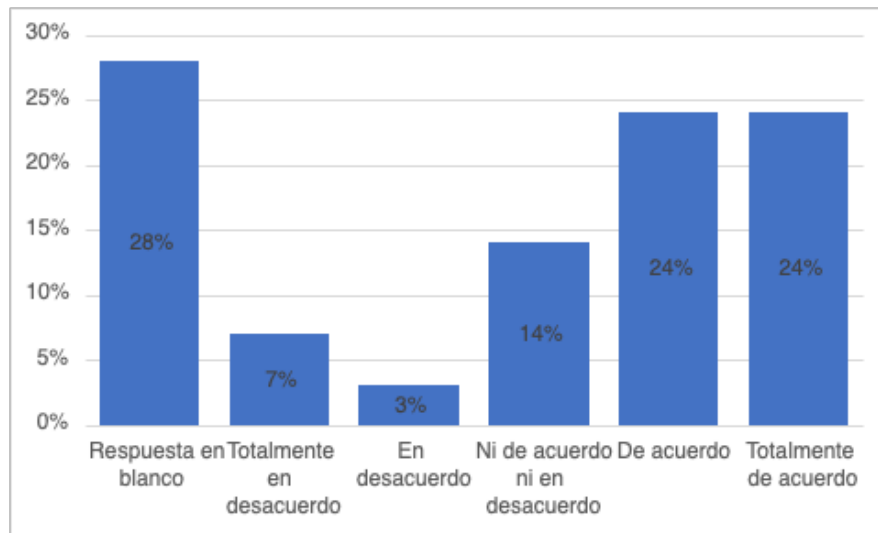


Figura 5. Horas extras

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Los resultados de la gráfica son datos muy relevantes. Respecto a la cantidad de respuestas en blanco, 28%, esto puede ser interpretado como ausencia de realización de horas extras o falta de claridad en el mecanismo de compensación, también es de resaltar que el 48% de los encuestados respondió que está de acuerdo con la remuneración de las horas extras, aunque en la empresa no se realizan pagos por horas extras, a cambio de horas extras por asignaciones derivadas por la rotación de personal o por las asignaciones naturales de su puesto, se otorga tiempo compensatorio, esto según la entrevista que se realizó al jefe de recursos humanos, lo que puede interpretarse que este porcentaje de trabajadores está de acuerdo con ese mecanismo.

De acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg los factores higiénicos, son aquellos que al no cumplirse, generan insatisfacción en los trabajadores, entre estos factores están la supervisión y la vida personal, estos dos factores están cercanamente relacionados con el mecanismo de compensación de horas extras que existe en la empresa respecto a la asignación de tiempo compensatorio lo que puede generar insatisfacción en el 52% de los trabajadores que pertenecen a la brecha por cerrar del indicador. La remuneración adecuada de las jornadas

extraordinarias realizadas por los trabajadores constituye una obligación tanto legal como laboral. Según la Organización Internacional del Trabajo (2026), en el 2025, el 30.5 % de los empleados hondureños trabajó más de 48 horas semanales. Este dato evidencia que una proporción considerable de trabajadores excede la jornada ordinaria establecida por la legislación, generando la necesidad de reconocer y remunerar las horas extraordinarias conforme a la normativa vigente. En este sentido, el cumplimiento de las disposiciones relativas al pago de horas extras resulta fundamental para reducir riesgos legales y evitar posibles sanciones administrativas derivadas del incumplimiento de las obligaciones laborales.

SEGURIDAD SOCIAL

La evaluación de este indicador adquiere relevancia en el análisis de las condiciones laborales legales ofrecidas por la empresa, en tanto permite examinar aspectos vinculados con la seguridad social (Que comprenden acceso gratuito a servicios médicos gratuitos, maternidad, subsidios por incapacidad, cobertura por riesgos profesionales, pensiones por invalidez, vejez y muerte) y el grado de cumplimiento de este beneficio. En este sentido, su medición se realiza mediante la siguiente pregunta.

¿La empresa cumple con las prestaciones de seguridad social correspondientes?

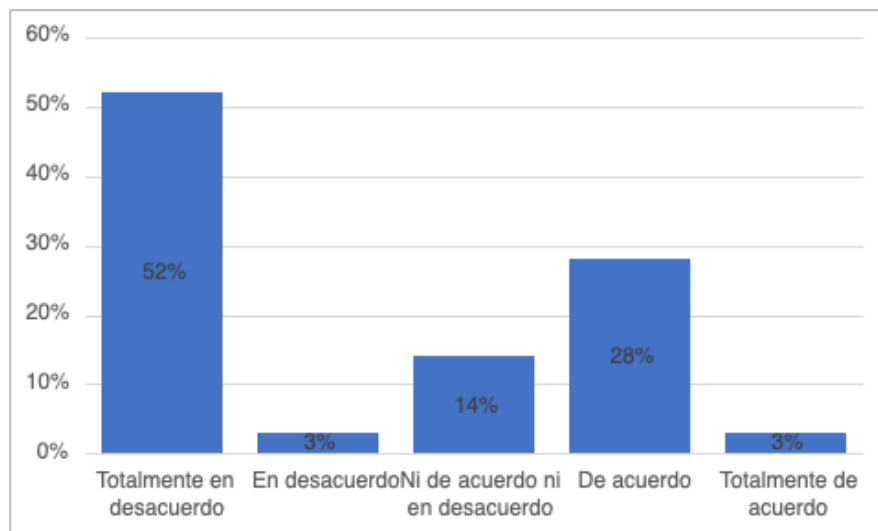


Figura 6. Seguridad social

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Estos resultados adquieren mayor relevancia en los primeros análisis de la investigación,

dado que el 55% de los empleados percibe que la empresa no cumple con las prestaciones de seguridad social correspondientes, sumado al 14% de los encuestados que adopta una posición neutral. Estos resultados reflejan una tendencia predominantemente negativa, lo que sugiere posibles deficiencias en el cumplimiento de las obligaciones laborales por parte de la empresa, que tienen que ver con la modalidad contractual que utilizan o con los mecanismos internos de contratación. Según la, Organización Internacional del Trabajo (2026) en Honduras, durante 2022, únicamente el 30.1 % de los trabajadores contaba con al menos una prestación de protección social cubierta. Este dato coincide con los resultados obtenidos en la presente investigación, evidenciando las limitaciones existentes en el acceso a beneficios laborales. Esta situación representa un riesgo legal para las empresas, ya que, de acuerdo con La Tribuna (2026), la omisión del pago de prestaciones y demás derechos laborales puede generar recargos de hasta el 25 % sobre los montos adeudados, además de sanciones que pueden alcanzar los L. 100,000.00 por la no afiliación de los trabajadores al Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS).

La teoría de dos factores de Herzberg enuncia que los factores higiénicos comprenden, la seguridad social y las políticas de administración desarrolladas por la empresa, la falta de cumplimiento de estos factores genera insatisfacción en los empleados y puede incidir en la decisión de salir de la empresa. Al no contar con políticas de administración sólidas, la empresa se expone a riesgos de salidas de personal desde una perspectiva laboral – legal, que pueden incurrir en costos adicionales derivados de procesos débiles de administración.

4.2.1.2 AMBIENTE LABORAL

El ambiente laboral se relaciona con aspectos importantes que pueden determinar el éxito de la empresa en función de los niveles de satisfacción y estabilidad laboral. Esta dimensión comprende indicadores como la calidad del liderazgo, la carga laboral, las relaciones interpersonales, así como el espacio y las herramientas de trabajo. Estos se evalúan mediante nueve preguntas que se presentan a continuación, siguiendo el orden lógico de la matriz de operacionalización.

CALIDAD DE LIDERAZGO

El liderazgo es una cualidad que incide en la relación que mantienen los empleados con los supervisores y, por consiguiente, tiene una implicación importante en la medición de los niveles de satisfacción laboral. Por lo anterior, este indicador es evaluado en la investigación mediante dos

preguntas que se presentan a continuación.

¿Ha experimentado confusión respecto a las tareas que debe realizar?

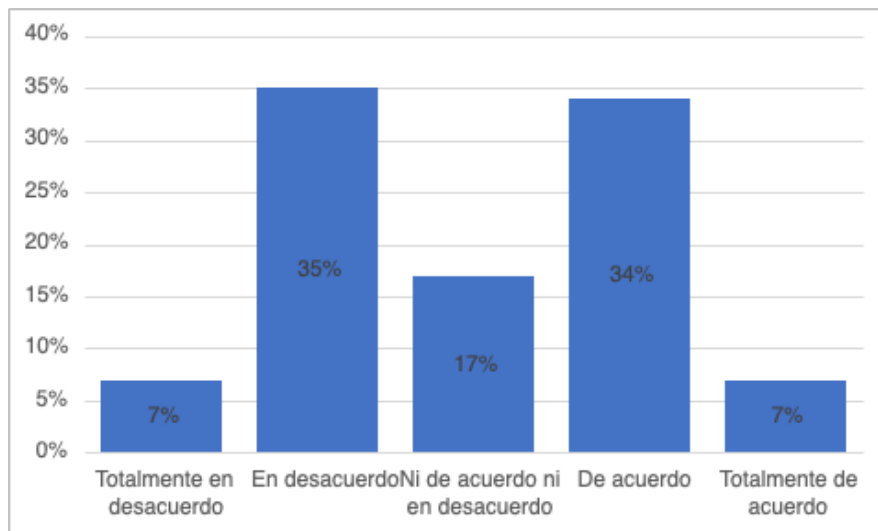


Figura 7. Calidad de liderazgo

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

La gráfica evidencia una distribución equilibrada en las percepciones de los trabajadores respecto a la claridad de las tareas asignadas. Un 42% manifiesta desacuerdo en haber experimentado confusión, mientras que un 41% indica lo contrario, al expresar algún nivel de acuerdo. Este resultado sugiere inconsistencias en la comunicación de funciones, lo cual incide en la eficiencia operativa, la satisfacción laboral y la calidad del desempeño en la empresa, afectando a su vez la productividad. Asimismo, estos resultados pueden asociarse con la ausencia de un descriptor de puestos que detalle las funciones a realizar por cada empleado y establezca la relación entre las tareas individuales de unos empleados y las de otros en diferentes puestos de trabajo.

La investigación de Guizar et al. (2025) estudio el trabajo decente en la operación logística aduanal de dos empresas mexicanas, usando como instrumento un cuestionario de 40 preguntas clasificadas en la escala Likert, también una entrevista aplicada a la gerencia de las empresas. Dos de las cuatro dimensiones estudiadas fue dialogo y protección social, los resultados fueron, el 73.5% de los trabajadores considera que su trabajo conlleva superar retos día a día, y el 84% percibe buena comunicación. Aunque existen brechas que cerrar, estos datos aportan una referencia de los niveles de protección social, que se mide como retos diarios que superar, y dialogo que se mide como comunicación, que se manejan en dos empresas similares a la que se estudió en esta investigación.

En esta línea de análisis, se considera que los indicadores, calidad de liderazgo que en la pregunta se evalúa respecto a, si existe claridad en sus funciones o se puede entender como buena comunicación a la hora de indicar las responsabilidades individuales, y protección social, que es en relación al cumplimiento de la empresa respecto a prestación de seguridad social por medio del contrato laboral, son clasificados teóricamente como factores higiénicos asociados a la insatisfacción, inciden en la percepción de los trabajadores y, en consecuencia, constituyen áreas potenciales de mejora para la organización.

La siguiente pregunta aporta otra perspectiva para el análisis de este indicador.

¿Su jefe inmediato reconoce su esfuerzo y brinda retroalimentación constructiva?

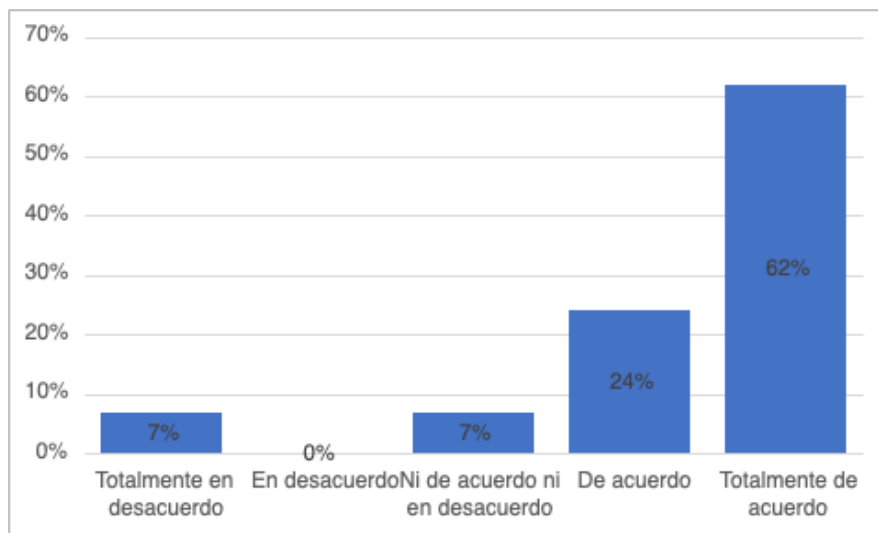


Figura 8. Reconocimiento y retroalimentación constructiva

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

La grafica evidencia una valoración positiva, el 86% de los trabajadores percibe que su jefe reconoce su esfuerzo y proporciona retroalimentación constructiva, esto sugiere una buena práctica de reconocimiento en la empresa con posibles efectos favorables de satisfacción. Al relacionar este resultado con la pregunta anterior se observa una dualidad en la precepción de los trabajadores, por un lado, la mayoría de los trabajadores percibe que su jefe brinda retroalimentación constructiva y reconoce y valora su desempeño. Sin embargo, la distribución equilibrada de aproximadamente el 41% de los empleados sugiere la inconsistencia en definición y comunicación de funciones. Esto evidencia que, si bien el liderazgo es percibido favorablemente en términos de reconocimiento, presenta debilidades en orientación operativa lo cual estaría incidiendo en la eficiencia de los trabajadores.

El reconocimiento está categorizado teóricamente como un factor motivacional o de satisfacción, en ese sentido, los resultados anteriormente analizados ejemplifican lo que plantea la teoría de dos factores de Herzberg, que menciona que los factores de higiene o insatisfacción generan insatisfacción en los empleados cuando están ausentes, que es el caso de confusión respecto a las tareas, en cambio los factores motivacionales o de satisfacción, generan lo último. El reconocimiento en la percepción del 86% de los trabajadores puede estar incidiendo en disminuir la rotación de personal.

CARGA LABORAL

El estrés, la jornada laboral y las horas extras constituyen elementos a evaluar en este indicador, a través de las tres preguntas que lo integran. La importancia de este indicador radica en la incidencia que tiene en la decisión del trabajador de abandonar la empresa, lo que conlleva la redistribución de actividades entre los demás empleados.

¿El nivel de estrés generado por la carga de trabajo es manejable?

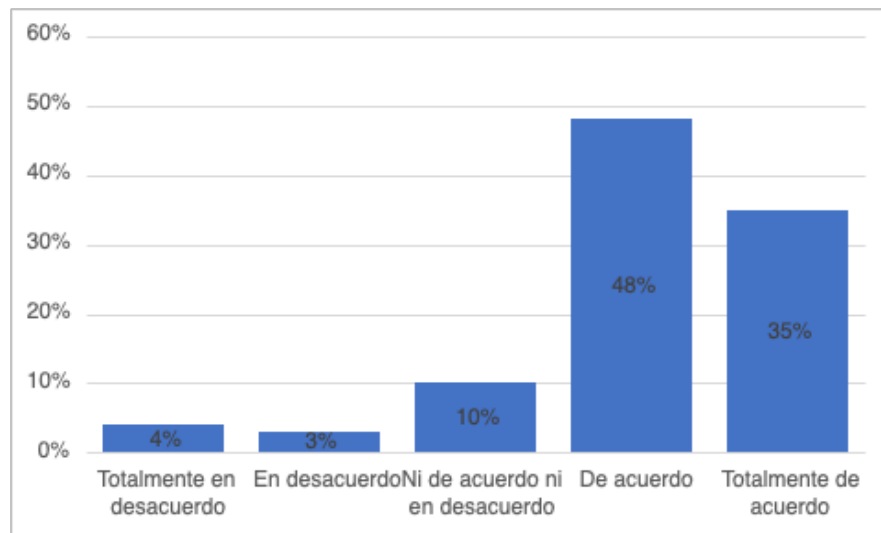


Figura 9. Estrés manejable

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

El 83% de los trabajadores percibe que el nivel de estrés generado por la carga laboral es manejable, esto sugiere que, en términos generales, la carga laboral es percibida como adecuada; no obstante, la existencia de un grupo minoritario de 17% experimenta dificultades en la gestión del estrés y podría afectar su eficiencia y desempeño laboral. Para la empresa es positivo que los trabajadores puedan gestionar el estrés por carga laboral, debido a que, en comparación con

la media de estrés según el informe de Gallup (2026) en Honduras el 40% de las personas sintieron estrés respecto al día anterior.

¿Considera que su jornada laboral es adecuada en relación con las tareas asignadas?

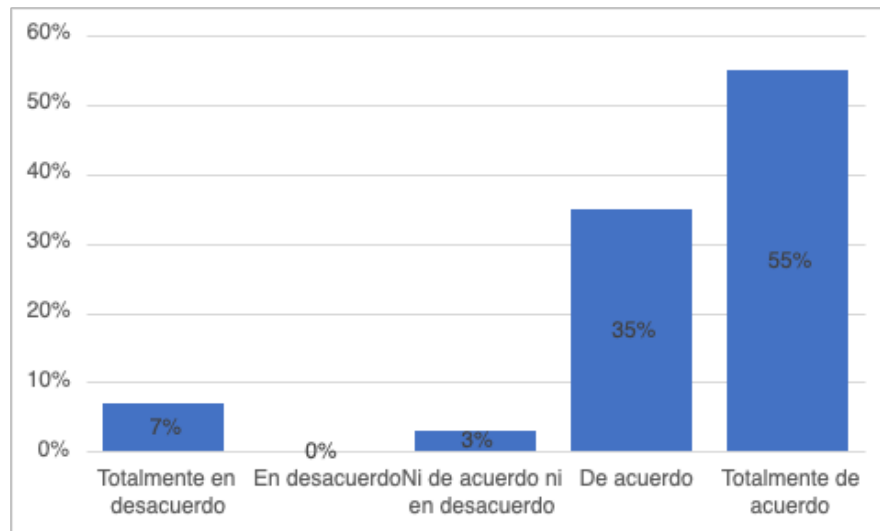


Figura 10. Jornada laboral adecuada

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

La gráfica evidencia que el 90% de los trabajadores considera que la jornada laboral es adecuada, en relación con sus responsabilidades. El resultado sugiere que la jornada laboral se percibe de manera favorable, lo que indica una distribución del trabajo en las labores diarias. Este dato puede ser tomado como uno de los factores que incida en los trabajadores para encontrar un equilibrio entre carga laboral y el manejo de estrés que se evalúa en la pregunta anterior, siendo esto una contribución significativa a mantener niveles bajos de insatisfacción laboral y disminuya el riesgo de aumentar los índices de rotación de personal.

Los resultados obtenidos muestran concordancia con las estimaciones de la Organización Internacional del Trabajo (2026), que para 2025 calcula un promedio de 43.7 horas efectivamente trabajadas por persona empleada en Honduras. Este valor se encuentra dentro del límite establecido por ley, que fija una jornada ordinaria máxima de 44 horas semanales. En consecuencia, puede inferirse que las condiciones laborales observadas en la muestra analizada se ajustan, en términos generales, a los parámetros legales vigentes en el país.

¿Las horas extras afectan su equilibrio personal o familiar?

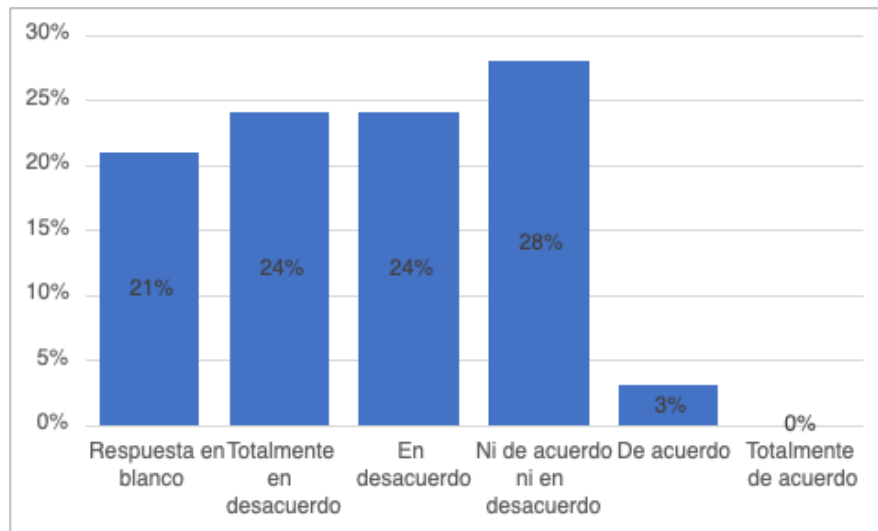


Figura 11. Equilibrio personal o familiar

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

El 48% de los trabajadores no perciben que las horas extras afecten su vida familiar o personal, por su parte un 28% adopta una posición neutral, no obstante, destaca un 21% de respuestas en blanco, lo que podría indicar la ausencia de realización de horas extras o falta de claridad en el mecanismo por medio del cual se otorgan. Cabe resaltar que anteriormente en la variable remuneración se evalúa este aspecto de las horas extras y se determinó que la empresa no tiene un mecanismo de pago de horas extras. Si un trabajador realiza alguna es registrada como tiempo compensatorio a otorgar.

El análisis que compete realizar en esta pregunta es, la percepción del trabajador respecto al tiempo trabajado en horas extras y su equilibrio familiar. El resultado se puede interpretar que el 52% de los empleados perciben cierto desequilibrio en cuanto a lo consultado, y esto es normal debido a que se percibe una jornada laboral adecuada, y con ello puede ser afectada por ese tiempo extra-jornada laboral que desarrolla el trabajador. También es importante describir que probablemente los niveles de manejo de estrés también se vean afectados y en ese sentido puedan generar incidencia de insatisfacción.

ESPACIO

La teoría de dos factores de Herzberg categoriza a los espacios adecuados de trabajo como un aspecto clave que minimiza los niveles de insatisfacción, en ese sentido, se determina este indicador como clave, midiendo como el trabajador percibe el lugar donde desarrolla sus

asignaciones, por medio de dos preguntas.

¿Su espacio de trabajo cuenta con condiciones ergonómicas adecuadas?

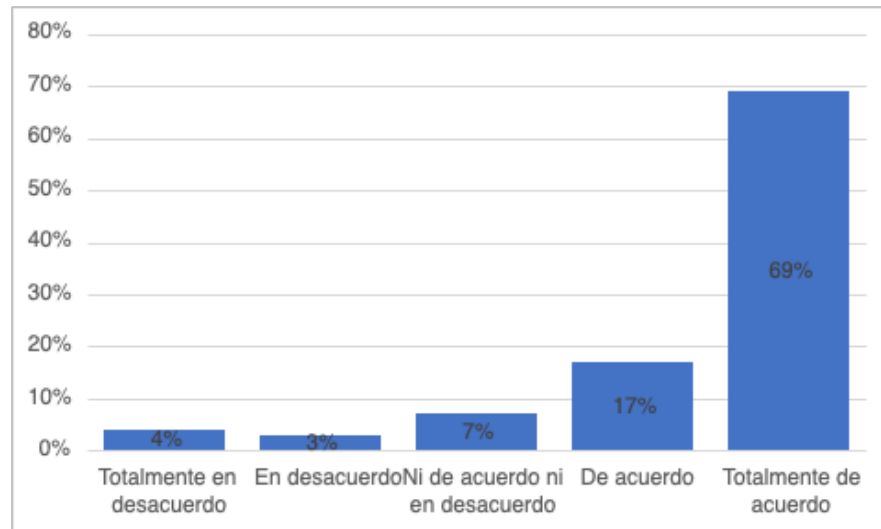


Figura 12. Condiciones ergonómicas

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

La percepción de las condiciones ergonómicas es altamente favorable, un 86% de los trabajadores considera que su espacio de trabajo cumple con estas condiciones. Una minoría de los trabajadores de la empresa que representa el 7% de ellos está en desacuerdo con sus espacios de trabajo, esto puede asociarse a casos concretos o condiciones particulares. Estos resultados sugieren que el entorno físico del trabajo es percibido como favorable, constituyéndose en un factor que contribuye al bienestar, la comodidad y el desempeño de los trabajadores.

¿Las instalaciones cumplen con condiciones adecuadas de higiene?

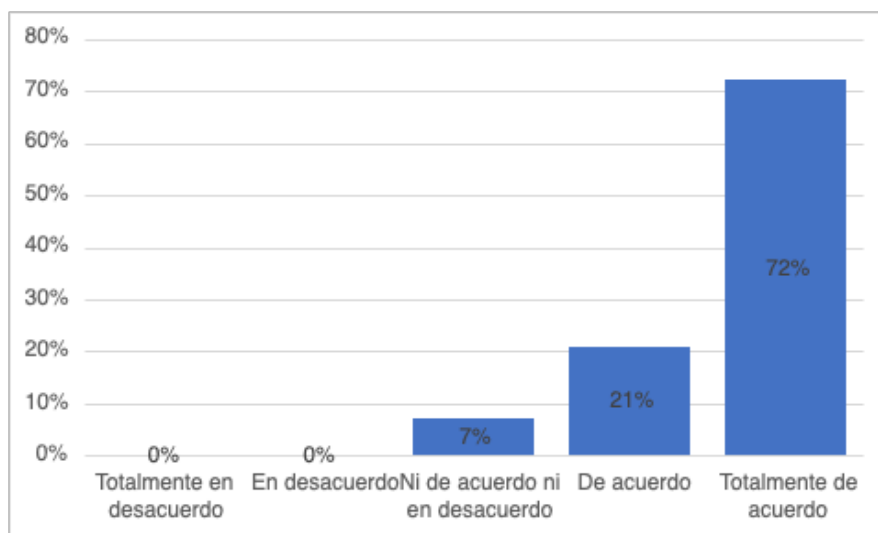


Figura 13. Instalaciones adecuadas e higiénicas

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Este resultado sugiere que las condiciones de higiene constituyen una fortaleza organizacional. El 93% de los trabajadores considera que las condiciones adecuadas de higiene son cumplidas por la empresa, contribuyendo al bienestar físico y seguridad de los trabajadores. Estas condiciones medidas en este indicador no representan factores de insatisfacción dentro de la empresa, si no, que, por el contrario, representan una fortaleza que favorece al bienestar laboral, y forman parte de la posible base de solución a la rotación de personal que ha sido percibida en los últimos tres años.

4.2.1.3 CAPACITACION Y DESARROLLO

Esta dimensión es categorizada teóricamente como factor motivacional. Su evaluación tiene como propósito identificar los niveles de motivación de los empleados en relación con el desarrollo de sus capacidades profesionales y el desempeño de sus actividades diarias. Asimismo, se analizará si la empresa está proporcionando oportunidades de desarrollo y en qué medida se perciben posibilidades de crecimiento dentro de la organización. De igual forma, se evalúa si los logros alcanzados tanto dentro como fuera de la empresa son reconocidos públicamente. Esta dimensión se compone de tres indicadores, evaluados a través de sus respectivas preguntas.

CAPACITACIÓN

Este indicador evalúa la percepción de los empleados respecto a las capacitaciones proporcionadas por la empresa, orientadas al desarrollo de sus capacidades técnicas y al fortalecimiento de sus competencias laborales, con el fin de mejorar su desempeño y eficiencia

dentro de la organización.

¿Las capacitaciones que ofrece la empresa están alineadas con las funciones que usted desempeña y contribuyen a fortalecer sus competencias laborales?

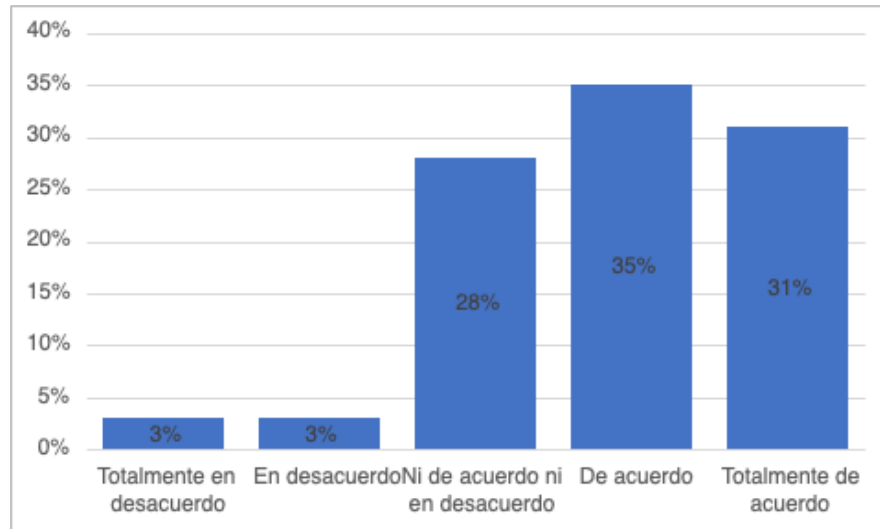


Figura 14. Capacitaciones

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

La grafica muestra que el 66% de los empleados considera que las capacitaciones ofrecidas por la empresa están alineadas con sus funciones y contribuyen al desarrollo de sus competencias laborales. No obstante, un 28% de las respuestas son neutrales lo que puede indicar, capacitaciones poco frecuentes, desigual acceso entre empleados, o falta de claridad en su propósito. En términos generales puede ser un resultado positivo con oportunidades de mejora en cuanto a la socialización, planificación, e implementación.

Los factores motivacionales son importantes en cuanto a su incidencia en las personas al momento de decidir la salida de un trabajo. Los índices de rotación se ven afectados cuando hay carencia de cumplimiento de los factores de motivación. Solano y Sánchez (2025) estudiaron los índices de rotación de personal y su efecto en el análisis de costos, en el caso de la empresa ResuelveHN ubicada en Tegucigalpa, que en el período de 2022 a 2024 había desvinculado alrededor de 1,840 empleados. Los resultados para resolver este fenómeno laboral indican que, la principal razón de salida es por motivos personales. Un 20.7% de los colaboradores tenían una antigüedad laboral de 0 a 6 meses, y de los resultados obtenidos el 40.6% consideran que tuvieron un entrenamiento bueno y un 21.5% valoran un entrenamiento de calidad, los colaboradores que manifestaron tener motivación después del entrenamiento son de 55.8%.

Los datos de la investigación pueden aportar al análisis respecto a la importancia de la capacitación en empleados de poca antigüedad, como lo son, los empleados que salieron de la empresa en el periodo de 2023, con una antigüedad de 0 – 6 meses. El análisis de costos que tiene que ver con costos y tiempo de inversión en capacitación que brinda la empresa y costos generados por rotación de personal (efecto de falta de capacitación y desarrollo profesional, entre otros), es un aspecto crítico, de toma de decisiones estratégico que la empresa debería realizar para medir su impacto a futuro.

El artículo de Coca (2023), menciona la importancia de cerrar la brecha entre la formación técnica y profesional, y los sectores productivos de las ciudades de San Pedro Sula y Choloma. Con información recabada de fuentes de datos confiables como Banco Central de Honduras, Banco Mundial, Instituto Nacional de Estadística entre otras, se consultó a los jóvenes y el 52.7% de ellos consideran que existe oportunidades de desarrollo en sus habilidades, para así, alcanzar las que demanda el mercado laboral. En ese sentido, el factor de motivación evaluado en esta pregunta afecta directamente la rotación de personal.

DESARROLLO PROFESIONAL DENTRO DE LA EMPRESA

Este indicador mide la percepción de los trabajadores respecto las oportunidades de desarrollo profesional y laboral que otorga la empresa. La importancia de medir este indicador es para analizar la motivación de los empleados respecto a este factor. La pregunta es la siguiente.

¿Existen oportunidades reales de crecimiento profesional dentro de la empresa?

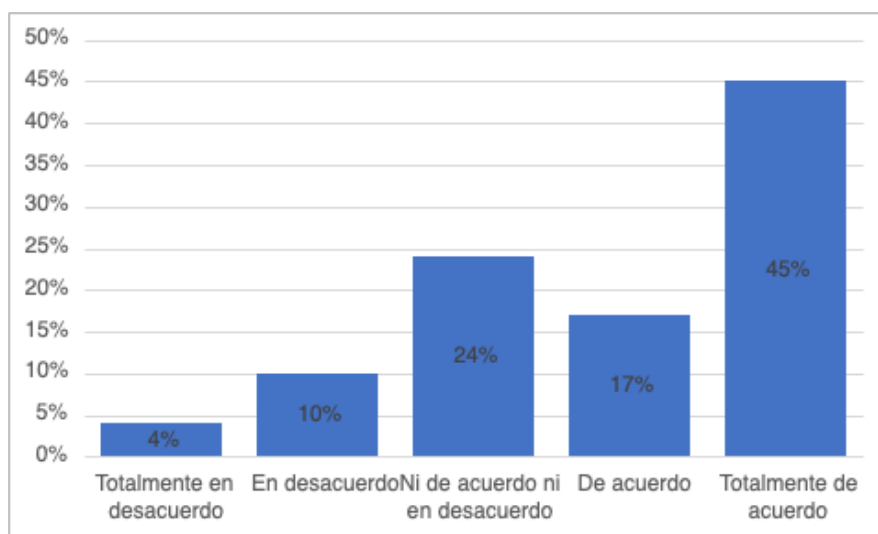


Figura 15. Oportunidades de crecimiento

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

El 62% de los trabajadores percibe que hay oportunidades reales de crecimiento profesional dentro de la empresa. Este dato es similar al de la pregunta anterior donde se evidencia que el 66% de personas están de acuerdo con el tipo de capacitaciones que brinda la empresa, en ese sentido, se complementa el análisis debido a que es proporcional las personas que tienen la percepción acerca de las capacitaciones y su beneficio en el desarrollo técnico y profesional. En consecuencia, pueden escalar en la empresa optando a otro puesto de responsabilidades distintas y a la vez estas personas están motivadas a desempeñar sus funciones con eficiencia y compromiso.

Por otro lado, el porcentaje que cierra la brecha de esta pregunta, y que corresponde al 38% puede percibir que el crecimiento existe, pero no de manera homogénea, puede haber una percepción de estancamiento o poca claridad y acceso a estas oportunidades. Esto puede incidir en la rotación de personal.

RECONOCIMIENTO LABORAL Y PERSONAL

El indicador de reconocimiento constituye un factor motivacional importante dentro de la teoría de Herzberg. Mide el valor y aprecio que la empresa brinda a los logros laborales y personales alcanzados por el trabajador en el desempeño de sus funciones. A través de esta pregunta, se evalúa la percepción del empleado respecto a este aspecto.

¿La empresa valora públicamente y reconoce los logros de sus colaboradores?

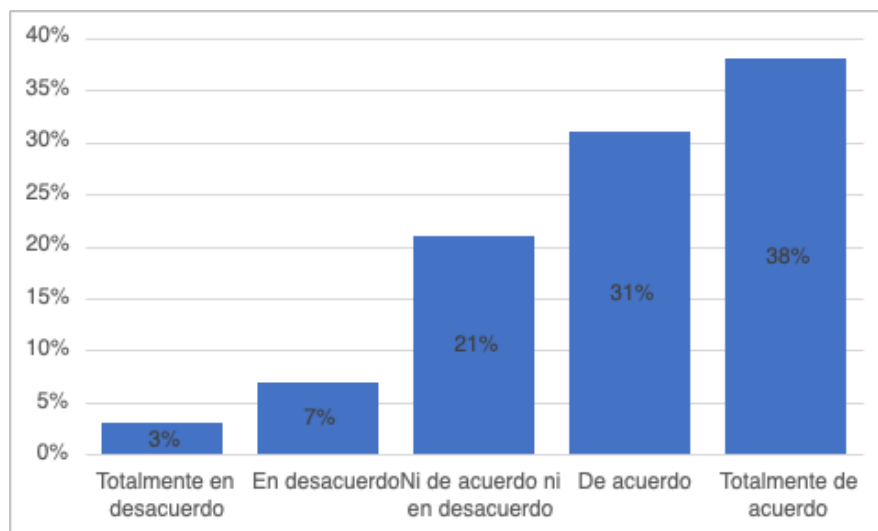


Figura 16. Reconocimiento

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

La presencia de la práctica de reconocimiento en la empresa es percibida por el 69% de los

empleados según este dato es una relación positiva con la motivación laboral. También es importante analizar el 21% de los trabajadores que optan por una postura neutral, esto puede sugerir falta de consistencia en el reconocimiento, percepción variable entre áreas o empleados y falta de reconocimiento en algunos casos.

La evaluación de esta dimensión evidencia la presencia de factores motivacionales, que aportan a los trabajadores sensaciones de satisfacción duraderas, sin embargo, no se aplican de manera homogénea ni consistente entre los trabajadores, lo que indica oportunidades de mejora en la consistencia y equidad de los mecanismos de reconocimiento.

4.2.2 INDICE DE ROTACIÓN

La importancia de evaluar esta variable es fundamental para conocer, la permanencia de los trabajadores y cómo se comporta esta variable dentro de la empresa en un periodo determinado, es decir, ayuda a medir la estabilidad laboral que puede llegar a brindar la empresa y como puede incidir en otras áreas, o para el caso de esta investigación, otras variables. En esta investigación se evaluará por medio de dos dimensiones y sus indicadores, en el orden ya establecido en la matriz de operacionalización.

4.2.2.1 FRECUENCIA Y VOLUMETRIA

Evaluando esta dimensión se describen la cantidad de trabajadores que entraron y salieron en un periodo determinado, así como la cantidad trabajadores que comenzaron ese periodo y cuantos terminaron, y en consecuencia cual es el índice de rotación para cada año, como lo plantea el objetivo específico número 2. Esta dimensión se evalúa a través del siguiente indicador.

PORCENTAJE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Este indicador está compuesto por dos preguntas elaboradas en la entrevista estructurada que se utilizó como instrumento y que buscan cifras fundamentales para poder desarrollar la fórmula de la que finalmente se obtiene el índice de rotación por cada periodo. Una vez contestadas las dos preguntas se calcula el índice de rotación para su análisis estadístico, además, estos datos ordenados muestran la frecuencia de salidas y entradas de personal en la empresa, así como la cantidad de trabajadores que participaron en ellas y también al inicio y final de cada año.

¿Cuántos trabajadores comenzaron el periodo y cuantos trabajadores terminaron el periodo en cada año del 2023 al 2025?

¿Cuál fue la cantidad de personas que ingresaron y salieron de la empresa durante cada año del 2023 al 2025?

Tabla 3. Respuestas de preguntas de indicador porcentaje de rotación de personal

Año	Inicio del periodo	Final del periodo	Ingresos	Salidas
2023	19	13	8	6
2024	24	13	11	11
2025	13	19	6	4

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

La tabla 3 contiene los datos de los años 2023 al 2025 que se obtuvieron después de plantear las dos preguntas que corresponden al indicador y serán utilizados en la fórmula de índice de rotación de personal, presentada en la operacionalización de variables. En el año 2024 se observa el mayor número de salidas y de ingresos de trabajadores y coincide también con el dato más alto de inicio de personal por periodo y el dato menor de personal que termina el periodo, en la gráfica de la figura 18 se observa que fue el año con mayor rotación de personal, y esto debido a factores de insatisfacción en relación a los salarios, ya que el 71% de los empleados están conformes con su salario base, creando una brecha que cerrar y que puede incidir negativamente. El factor de motivación que según la teoría de dos factores de Frederick Herzberg influyen en el personal si no se cumplen algunas condiciones como el reconocimiento a los trabajadores de parte de la empresa, en los resultados el 83% de los trabajadores mencionan manejar el estrés por la carga laboral, lo que indica que ese mismo porcentaje percibe carga laboral.

Los datos de satisfacción y motivación anteriores que tienen que ver con la conformidad con el salario que el 71% de los trabajadores responde estar de acuerdo, y el reconocimiento percibido por el 69% de los trabajadores, son semejantes a los del estudio que Barahona y Galvez (2025) realizaron en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula en la empresa Decotrans, donde un 64.3% de los encuestados respondieron estar de acuerdo con los incentivos o salario y el 71.5% de los trabajadores siente que están siendo cargados laboralmente, las brechas que completan estos índices estudiados incidían directamente en alta rotación de personal.

Algunos factores externos o de país que pudieron afectar el índice de rotación en este periodo, están documentados por el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (2024) ellos estudiaron el mercado laboral y evidenciaron un baja en los índices de desempleo, lo que puede deducirse en un incremento de oportunidades de empleo a nivel de país, de igual manera se

platea que en el país en ese año incremento el porcentaje de población en edad para trabajar o fuerza de trabajo, que a la vez se encontraron con la limitante de tener dificultades a acceder a empleos estables, protección social y salarios justos. Por lo que se puede deducir que, al existir oportunidades de empleo (independientemente de las condiciones laborales ofrecidas) y fuerza laboral (independientemente de la experiencia y formación laboral) en el país, el año 2024 estuvo marcado por un ciclo de empresas que buscaban constantemente empleados y personas que buscaban frecuentemente empleo.

También en el año 2025 existen datos relevantes para el análisis, en este periodo se demuestra que la empresa inicio con el menor número de trabajadores respecto a los dos años anteriores, además, fue el año en el que termino con el mayor número de trabajadores, unido a que las salidas y los ingresos de trabajadores también son los datos más bajos que se obtienen de los tres periodos consultados, lo que en consecuencia refleja una disminución en el índice de rotación, este puede ser el resultado de la aplicación de medidas como lo indica el 86% de colaboradores que menciona que el espacio de trabajo cuenta con las condiciones ergonómicas adecuadas, además un 93% de los encuestados menciona que las instalaciones cuentan con las condiciones adecuadas de higiene, y otras dirigidas a los factores que determinaron la rotación del año anterior y que aportaron a disminuir la rotación en este periodo en comparación con los dos anteriores.

Aunque en la empresa se registró una disminución en el índice de rotación de personal, respecto a los otros dos periodos anteriores, es importante mencionar los factores externos que pueden incidir en la rotación y que se midieron por Gallup (2026), el estudio indica que en Honduras los trabajadores tienen un 25 % de compromiso con su empresa y el 51 % piensa que es buen momento para encontrar un nuevo trabajo, es decir, ese porcentaje de los trabajadores buscan un nuevo empleo, por factores internos o externos. Aunque las salidas en ese año fueron en menor cantidad, es importante que la empresa tome en cuenta los factores externos para mantener mejores niveles de compromiso.

En la tabla 3 se encuentran los datos para resolver la fórmula de índice de rotación de personal. El periodo por calcular es el año que se encuentra en la primera columna y siguiendo ese orden hacia la derecha se encuentra, inicio de periodo, que contiene el total de trabajadores que iniciaron y a continuación final del periodo que muestra el número de trabajadores que terminan en la empresa en ese periodo, con estos dos datos se calcula el promedio de personal en el periodo

(PE). Las siguientes columnas describen los ingresos (I) y salidas (S) de trabajadores por periodo estudiado. Al ordenar estos datos en la formula siguiente, se calcula el índice de rotación de personal por periodo.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

donde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Figura 17. Formula de índice de rotación de personal

Fuente: (Chiavenato, 2010)

Los resultados de índice de rotación de personal para cada periodo se describen a continuación.

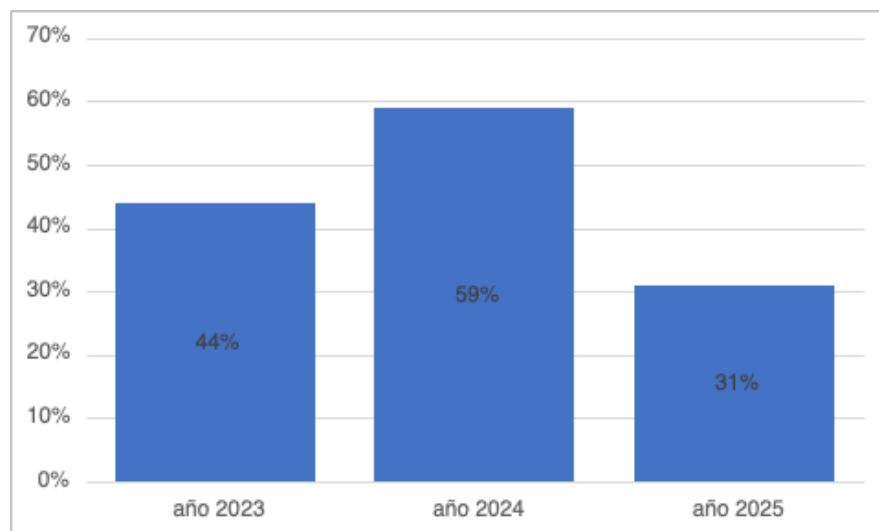


Figura 18. Índice de rotación periodo 2023-2025

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

En el año 2023, la empresa presentó un índice de rotación del 44%, lo cual refleja un nivel

considerable de movimiento de personal. Este porcentaje sugiere la existencia de factores de motivación dentro de la empresa que podrían estar afectando la permanencia de los trabajadores, un factor que puede incidir en la rotación puede ser el de oportunidades de crecimiento ya que un 62% de los empleados las perciben dentro de la empresa.

Para el año 2024, se observa un incremento significativo del índice, alcanzando un 59%, constituyéndose como el valor más alto del período analizado. Este aumento evidencia una mayor frecuencia tanto de ingresos como de salidas de trabajadores, lo cual puede interpretarse como un indicador de inestabilidad laboral, según lo inferido en la tabla 3.

En contraste, durante el año 2025, el índice de rotación disminuye a 31%, mostrando una tendencia favorable en comparación con el año anterior, por factores de higiene o motivacionales como mejora de espacio ergonómico de trabajo y reconocimiento. De manera global, el comportamiento del índice de rotación presenta una tendencia fluctuante, caracterizada por un incremento pronunciado en 2024 seguido de una disminución relevante en 2025. Este patrón sugiere que la empresa atravesó un periodo de inestabilidad que se corrigió después mediante acciones gestionadas estratégicamente.

4.2.2.2 TIPOLOGIA Y PERFIL DE ABANDONO

Esta dimensión es la que describe la característica del trabajador respecto al motivo de salida, debido a que la salida del trabajador de la empresa puede ser voluntaria (renuncia) o involuntaria (despido justificado o no) y de igual manera la antigüedad laboral en la empresa antes de su salida.

TASA DE ROTACIÓN VOLUNTARIA VRS. INVOLUNTARIA

La comparativa de la tasa de rotación voluntaria contra la involuntaria son datos para el análisis que corresponde a la influencia de la rotación de personal y los costos que implica esta, en otra variable de estudio como es carga financiera y operativa. Estos dos tipos de salidas de personal pueden ser consecuencia de factores y sus análisis de otra variable de estudio en esta investigación, el nivel de satisfacción. La pregunta para este indicador es la siguiente:

De las salidas registradas en los años 2023, al 2025, ¿Cuántas fueron renunciaciones voluntarias y cuántas fueron despidos?

Tabla 4. Salidas voluntarias y Salidas involuntarias

Año	Renuncias	Despidos
2023	3	2
2024	9	1
2025	3	1

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Las respuestas que se muestran en la tabla anterior corresponden a las que se obtuvieron en la visita de campo que se realizó para la aplicación de la entrevista estructurada. El dato más significativo se refleja en el año 2024 en donde se registraron 10 salidas, 9 de ellas por renuncia, y según la entrevista, 7 de esas salidas se dieron en el primer semestre del año, esto pudo ser una posible inestabilidad laboral debido a factores de insatisfacción como las condiciones contractuales que brinda la empresa en cuanto a los beneficios de seguridad social ya que el 55% de los encuestados menciona no estar siendo beneficiados de prestaciones de seguridad social que corresponden, unido a otro factor de insatisfacción importante como son las relaciones de liderazgo y supervisión, el 42% de los trabajadores perciben confusión respecto a las tareas que debe realizar.

En los años 2023 y 2025 se observan números cercanos en cuanto a total de salidas, lo que puede indicar un promedio esperado para periodos futuros, si el registro se analiza y se mide como satisfactorio o no para la empresa, en planificaciones futuras, se pueden tomar decisiones estratégicas que ayuden a minimizar la incidencia financiera y operativa de estas salidas.

ANTIGÜEDAD PROMEDIO DE SALIDA

La importancia de este indicador es conocer el tiempo que el trabajador estuvo en la empresa antes de su salida. Este dato ayudara a analizar y comprender los motivos o factores principales que influyeron en ese tiempo que el trabajador estuvo realizando sus actividades en la empresa antes de su salida. La pregunta que corresponde a este indicador es:

¿Cuántos meses/años laboró el colaborador antes de salir?

Tabla 5. Antigüedad promedio de salida

Año	Antigüedad promedio en meses
2023	6
2024	12
2025	12

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

En las respuestas a la pregunta planteada se puede observar una antigüedad frecuente de 12

meses antes de la salida de un trabajador de la empresa en los años 2024 y 2025, considerando la tabla 4, en el 2024 hubo 10 salidas de trabajadores y en el año 2025 hubo 4 salidas. La antigüedad de salida puede afectar la operatividad de la empresa ya que los trabajadores toman la decisión de dejar la empresa una vez se cumplen 12 meses de su contratación. Esta decisión puede ser debido a los factores motivacionales que tiene que ver con oportunidades reales de crecimiento profesional que el 62% percibe dentro de la empresa, unido al 69% de los colaboradores que menciona que la empresa valora y reconoce sus logros, que complementa el 66% de colaboradores que perciben las capacitaciones brindadas por la empresa acorde con las funciones que desempeña y contribuye a fortalecer las competencias, las brechas que tienen estos tres factores pudieron ser determinantes para la toma de decisiones de los trabajadores.

En esa misma línea de análisis Sigüenza y Guillen (2025) en Ecuador estudiaron la relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en el año 2024, sus resultados reflejan que el 37% de los empleados reciben reconocimiento por su desempeño, un dato que en contraste con el 69% que respondieron en esta investigación ser reconocidos y valorados, está por debajo, pero evidencia la incidencia en la motivación para dejar la empresa. El 33% de los trabajadores perciben oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional comparado con el 62% de los trabajadores que en esta investigación respondieron a este factor, de igual manera se puede tomar como un dato importante de satisfacción de los trabajadores. En ese sentido esta comparación se realiza para fundamentar que la satisfacción influye en el compromiso del trabajador y su idea de dejar la empresa. Aunque esta investigación no tiene correlación es provechoso tomar en cuenta que también en el estudio de comparación, se confirma una correlación inversa entre las variables satisfacción laboral y rotación de personal, a mayor satisfacción laboral menor rotación de personal.

Un factor externo que puede incidir en la decisión que toma una persona de salir en los primeros 12 meses de una empresa es la experiencia previa y el nivel de educación o formación, la investigación que realizó Ramírez (2025), plantea la rápida transformación de la demanda laboral y la lenta respuesta de los sistemas educativos como una brecha sin precedentes de competencias a nivel mundial, perjudicando a las personas, que invierten tiempo y dinero en competencias que no tienen demanda, reduciendo oportunidades para obtener un empleo satisfactorio y bien remunerado, provocando poca satisfacción laboral y baja productividad. En el 2023, 77% de empresas, tuvo acceso inoportuno a talento y por ende aumento en costos de contratación,

capacitación y retención.

4.2.3 CARGA FINANCIERA Y OPERATIVA

Esta variable mide los costos de la empresa debido a las salidas voluntarias e involuntarias del personal, como los costos por contratación de personal para cubrir vacantes dejadas por las salidas o despidos de trabajadores, que se llaman en la investigación como carga financiera. La carga operativa tiene que ver con el tiempo que asumen los trabajadores para completar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos de la vacante pendiente de contratación y de igual manera el tiempo que se asigna para que un trabajador alcance el 100% de productividad. La carga financiera y operativa se mide en dos dimensiones y cada dimensión en dos indicadores críticos y a la vez estos, por medio de una pregunta diseñada en la matriz de operacionalización.

4.2.3.1 COSTOS FINANCIEROS (PRIMARIOS)

Esta investigación tiene como prioridad profundizar en la importancia que tiene la evaluación de estos costos, debido a la incidencia negativa en el presupuesto financiero, el riesgo de disminuir la inversión en diferentes áreas de la empresa e incumplimiento de otras obligaciones, también es relevante evaluar los costos financieros para tener certidumbre de posibles salidas y entradas de personal y realizar las acciones estratégicas correspondientes para mantener la operatividad, la productividad y estabilidad laboral.

COSTOS DE SEPARACIÓN (DERECHOS ADQUIRIDOS)

Los costos que asume la empresa a consecuencia de las renunciaciones o despidos de personal se evalúan en este indicador. Respecto al cálculo del monto a pagar por derechos laborales adquiridos que tiene que realizar la empresa a un trabajador, existe un marco legal establecido que tiene condiciones de tiempo y salario a tomar en cuenta para el cálculo del valor total a pagar a cada trabajador, en ese sentido cada monto a pagar es un cálculo independiente, no fijo y que puede ser significativo si se suma o acumula debido a circunstancias legales entre la empresa y el empleado. En la siguiente pregunta encontraremos estos costos.

¿A cuánto asciende el monto total pagado en liquidaciones y prestaciones durante los años 2023 al 2025?

Tabla 6. Monto pagado en liquidaciones y prestaciones

Año	Monto total pagado en liquidaciones y prestaciones
2023	L. 20,000.00
2024	L. 111,000.00
2025	L. 41,200.00

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Los resultados de la tabla 6 son montos que corresponden a un total de 19 salidas según la tabla 4, el promedio de monto pagado a cada trabajador que salió en esos tres años es de L. 9,063.00 aproximadamente, este promedio, cambia si la empresa estudia caso a caso debido al tiempo laborado antes de la salida del trabajador y el salario que devengaba hasta su salida. En la tabla se observa una constante diferencia en el año 2024 respecto a los otros dos años, esto por el elevado número de salidas de trabajadores en ese año y también por la cantidad de trabajadores que iniciaron ese año. En el primer semestre del año 2024 se registraron 7 salidas de personal (con un promedio de L.11,100.00 por salida para ese año), unido este dato a la entrada de 11 trabajadores a inicio de ese mismo año con un promedio de L. 15,000.00 por trabajador (valor calculado en la siguiente tabla 7), se calcula un costo considerable asumido por la empresa para ese periodo.

Los datos que aparecen en 2023 y 2025 varían en un 50% aproximadamente, aun cuando el número de salidas es similar en cantidad, esto puede ser por la antigüedad de los trabajadores que salieron en esos periodos, en el 2023 la antigüedad promedio de salida fue de 6 meses a diferencia del 2025 que fue de 12 meses. En esa misma línea de análisis, antigüedad y costo de salida, los años 2024 y 2025 tuvieron salidas de trabajadores que tenían 12 meses de antigüedad, si la cantidad de trabajadores que salieron en los dos periodos fue de 14, el promedio de costo por salida para la antigüedad de 12 meses es de L.10,871.00 más del doble del promedio de costo de salida de personal del año 2023 con antigüedad de 6 meses que es de aproximadamente L.4,000.00.

Un factor importante que puede hacer que el costo por separación aumente considerablemente, es la brecha que exista contractualmente entre la empresa y el empleado. La ley laboral del país y la constitución nacional, amparan al trabajador y al empleador y les sugiere establecer los términos contractuales claramente y por escrito para las dos partes desde el primer día de trabajo, en ese sentido, salario, bonos, vacaciones, descansos, horas extras, y todas aquellas otras razones que inciden en costos para la empresa tienen que estar documentados, dada la importancia al momento de terminar la relación laboral, sino se atienden adecuadamente, los costos asumidos por la empresa por la salida de un trabajador pueden aumentar sin margen alguno.

COSTOS DE REPOSICIÓN

Después de la salida de un trabajador se debe comenzar a desarrollar todas las actividades que conllevan a cubrir esa vacante. Los costos para cubrir una vacante dependen de las políticas de cada empresa, los costos comunes asumidos por la empresa son por, publicación de la vacante, selección de personal, inducción de personal y entrenamiento y capacitación. La pregunta para este indicador fue:

¿Cuál es el costo promedio de publicación, selección, contratación, inducción y entrenamiento de un nuevo colaborador?

Tabla 7. Costo de reposición

Periodo años	Costo por				
	Publicación	Selección	Contratación	Inducción	Entrenamiento y cap. inicial
23-25	L.400.00	L.0.00	L. 0.00	L. 4,500.00	L. 10,100.00

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

El costo por reposición que la empresa desembolsa por la incorporación de un nuevo colaborador es de L. 15,000.00 aproximadamente, es decir, si un colaborador renuncia, la empresa debe de contratar en un corto periodo de tiempo el reemplazo de esa salida, y al no ser algo planificado en el presupuesto financiero, influye en el de forma negativa. Al contrario, si se planifica un nuevo ingreso, ese monto o costo por contratación se puede planificar y no incidir negativamente en el presupuesto, de esta manera es que el costo por reposición incide en las finanzas de la empresa.

El costo por reposición de personal en el año 2024 fue de L. 15,000.00, en ese mismo año en el primer semestre se registraron 7 salidas distribuidas de la siguiente manera: enero 2 salidas, febrero 1 salida, mayo 3 salidas, junio 1 salida, para este periodo el promedio del costo por salida fue de L. 11,100.00, con estos valores y cantidades ordenadas, se calcula que en el primer semestre del año 2024, la empresa asumió el costo por las salidas de personal y de igual forma por las incorporaciones de nuevo personal, por un monto de L.182,700.00 aproximadamente.

El estudio de Gómez et al. 2025), en varias empresas Pymes, menciona que, aunque el impacto económico por la rotación de personal es considerable, no siempre es reconocido por los empresarios, esto derivado del desconocimiento del cálculo de estos costos, ya que el 40% de las empresas desconocen la incidencia de ellos en la constante reposición de personal, con procesos de contratación inmediata, sin análisis de productividad, incidencia en la calidad de servicio y

competitividad. En ese sentido, los datos obtenidos para contestar la pregunta de este indicador se consultaron al área de contabilidad y recursos humanos, la mayoría de los datos se encuentran parcialmente registrados de manera individual y en formatos ambiguos de tal forma que limitan ser datos que aporten a análisis.

En las respuestas para completar la tabla 7 de costos de reposición se observan dos celdas sin valor, esto es por la interpretación que realiza la empresa al momento de registrar los costos para selección de personal, esta es una actividad de análisis de hojas de vida que cumplen con el perfil requerido, y costos de contratación que es una actividad que consiste en documentar el ingreso del nuevo empleado/a (firma de contrato, entrega de herramientas, accesorios de bienvenida, tiempo de presentación, acceso a tecnología de la empresa, etc.). Quizás la brecha en el proceso no tiene asignación presupuestaria porque se asume con la publicación de la vacante (selección) y la inducción del personal (contratación).

La teoría de costos por actividades o ABC por sus siglas en ingles sustenta que una actividad es un trabajo que consume recursos de una organización, generalmente, estas actividades son parte de un proceso que tiene un objetivo que alcanzar. Estas actividades que no tienen un costo asignado pueden ser evaluados, asignadas e integradas como costo de reposición, de tal manera que pueda complementar el análisis de la tabla número 7 y la empresa pueda tener un dato completo de ese costo que se deriva de la rotación de personal.

4.3. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS CUALITATIVAS

Este apartado se desarrolla con la finalidad de recoger datos o información, medir y describir los resultados de la variable cualitativa que se plantea en los objetivos de la investigación y que se describe en la matriz metodológica, es decir, se responde la pregunta y el objetivo de la investigación a partir de datos ordenados, congruentes y confiables.

La variable cualitativa que se responde y analiza es, carga financiera y operativa, en su dimensión, carga operativa y sus indicadores, índice de horas extras pagadas y curva de aprendizaje. Esta variable se encuentra en el tercer objetivo de la investigación y los resultados obtenidos se analizan desde la aplicación de la entrevista estructurada realizada a las jefaturas de recursos humanos y contabilidad. Los resultados se muestran a continuación según su orden en la matriz de operacionalización.

4.3.1 CARGA FINANCIERA Y OPERATIVA

Esta variable mide los costos de la empresa por la rotación de personal, por salidas voluntarias e involuntarias y los asociados a la contratación de nuevos empleados para cubrir las vacantes generadas, los cuales se conceptualizan en la investigación como carga financiera. Por su parte, la carga operativa se refiere al tiempo requerido para garantizar la continuidad de las actividades organizacionales, incluyendo la cobertura de vacantes pendientes y el proceso necesario para que un trabajador alcance niveles óptimos de productividad. Esta dimensión se compone de dos indicadores críticos, los cuales se evalúan mediante las preguntas definidas en la matriz de operacionalización

4.3.1.1 CARGA OPERATIVA (SECUNDARIOS)

La evaluación de esta dimensión tiene como finalidad complementar la información obtenida en la dimensión de costos financieros. La carga operativa integra dos indicadores críticos para el análisis estratégico de la estabilidad laboral en la organización. Dada la complejidad asociada a su monetización y asignación de costos, dichos indicadores se abordan mediante las preguntas abiertas de la entrevista estructurada.

ÍNDICE DE HORAS EXTRAS PAGADAS

Si bien este indicador puede resultar sencillo de evaluar en términos de la asignación de un valor previamente establecido por la empresa, adquiere especial relevancia debido a su incidencia en los trabajadores que asumen horas extra para cubrir las actividades pendientes generadas por la salida de otros empleados.

¿Cuántas horas extras se pagaron al personal activo para cubrir las funciones de las vacantes no cubiertas?

Al consultar esta pregunta en la entrevista, se planteó de parte de los entrevistados que la empresa no realiza pago por horas extras a sus trabajadores, a cambio de horas extra desarrolladas por sus trabajadores, la empresa brinda tiempo compensatorio que el trabajador puede solicitar cuando lo vea conveniente.

La valoración anterior puede ser analizada desde dos perspectivas, la financiera, ayuda a disminuir costos extras por actividades que corresponden a un empleado que las realiza a cambio de un salario que ya está presupuestado y que no afecta a la empresa, sin embargo, al momento de

la salida de un empleado esas actividades deben ser derivadas a otros para que puedan ser completadas, en ese sentido, la empresa no asume financieramente esa actividad para no afectar su presupuesto y en consecuencia no suma ningún valor a los costos primarios ni secundarios.

La perspectiva de tiempo es un factor que puede incidir en el trabajador en dos aspectos, por un lado, el trabajador puede percibir flexibilidad en cuanto a su jornada laboral utilizando el tiempo asignado como extra, para realizar sus propias actividades extralaborales, y sentirse motivado, por otro lado, ese tiempo extra que el trabajador no labora puede incidir en sobre carga y generar un círculo crítico que en el peor de los casos finalice en la salida del trabajador.

En ese sentido el 48% de los encuestados respondieron que las horas extras son remuneradas adecuadamente, se puede comprender que esa repuesta es positiva respecto al valor que le dan al tiempo compensatorio que se les otorga, un 86% responde que recibe retroalimentación constructiva de parte de su supervisor y que se reconoce el esfuerzo, el 90% contesto que su jornada laboral es adecuada de acuerdo con las tareas asignadas y un 48% responde que las horas extras no afectan el equilibrio personal y familiar, estos datos pueden ser un fundamento solido para plantear que el tiempo compensatorio está siendo un beneficio medianamente aceptado por los trabajadores, aunque se cuente con un buen nivel de retroalimentación y reconocimiento al esfuerzo, así como un buen equilibrio en la jornada laboral respecto a la cantidad de tareas asignadas, la forma o manera en que este tiempo compensatorio se esté gozando por los trabajadores y cómo valora las horas extras desde ambas perspectivas, la brecha que complementa los porcentajes, puede ser un importante factor de insatisfacción.

La teoría de dos factores de Frederick Herzberg que es sustento para esta investigación enuncia que los factores higiénicos o de insatisfacción se refieren a las condiciones de trabajo como, los beneficios y el tipo de supervisión, en ese sentido, el tiempo compensatorio otorgado a los trabajadores a cambio de horas extras, debe de estar ampliamente socializado y delimitado (cuando, cuanto, porque y como se utilizará) por la empresa, el cruce negativo de estas condiciones mencionadas pueden resultar en conflicto, por ejemplo, si el supervisor solicita a un trabajador desarrollar una actividad importante, y este exige su bonificación (tiempo compensatorio) al momento de la solicitud de su supervisor, se crea un conflicto, que puede generar insatisfacción en el trabajador y el supervisor.

La teoría de dos factores también comprende los factores de motivación, que son

percepciones de crecimiento, reconocimiento profesional, si estos se cumplen elevan la satisfacción y la productividad, si no se cumplen, provocan ausencia de estas. Este factor tiene que ver con delegación de responsabilidades, forma de desarrollar funciones, y libertad de toma de decisiones, para la situación que se atiende en esta pregunta, si estos tres factores se toman en cuenta al momento de la delegación de actividades por salidas de personal, pueden de alguna manera incidir en carga laboral para el personal si no se acompaña de libertad para toma de decisiones, y en ese sentido la empresa puede ser afectada otorgando un número mayor de horas extras por medio de tiempo compensatorio, desencadenando un ciclo de asignaciones sin cumplir consecuencia de tiempo compensatorio.

CURVA DE APRENDIZAJE

La curva de aprendizaje o tiempo calculado en el que un trabajador alcanza un nivel de 100% de productividad, se describe como el desarrollo de actividades sin errores comunes de principiantes ni supervisión específica, se evalúa para conocer si este periodo de tiempo de adaptación a las asignaciones del trabajador se considera adecuado o por el contrario el tiempo en el que alcanza 100% de productividad es prolongado, incidiendo en algún costo adicional al salario.

¿Cuánto tiempo tarda un nuevo empleado en alcanzar el 100% de productividad?

Según la respuesta que brindo la jefatura de recursos humanos, la empresa no tiene indicadores formales para medir el tiempo de productividad de un nuevo colaborador. La curva de aprendizaje se percibe por medio experiencia previa en los puestos e historial de quienes han desarrollado las mismas funciones. Actualmente la empresa considera que la curva de aprendizaje en el área de aforo es de 9 meses a partir de la contratación y 2 meses en otras áreas como bodega y transporte.

En el área de aforo donde la curva de aprendizaje es de 9 meses, las actividades que realizan los trabajadores están medidas, según sus tecnicismos, en ítems o apartados de los trámites aduaneros. Cada tramite se diferencia en cantidad de ítems, por ello, unos tramites se cumplen en un periodo de tiempo determinado y otros pueden ser en otro periodo de tiempo mayor o menor. Estas actividades se realizan en una plataforma digital que es socializada y conocida por cada trabajador por medio de una computadora, está plataforma a la vez requiere cierto nivel de conocimientos y habilidades técnicas digitales para poder avanzar en mejores tiempos y cumplir

con su jornada de trabajo eficazmente.

La teoría de dos factores, plantea que los trabajadores se sienten satisfechos con su trabajo y se sienten motivados, si estos tienen flexibilidad en la manera de realizar sus asignaciones o actividades, desde las habilidades propias y a la vez plantea que un puesto puede ser enriquecido desde las nuevas incorporaciones que cubren la vacante sin dejar de lado una supervisión oportuna. En esa línea de análisis, probablemente la empresa no cuenta con un registro adecuado de las actividades que se le pueden asignar a un nuevo colaborador en los primeros meses de trabajo, para realizar un seguimiento a su periodo de adaptación y nivel de productividad.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La importancia de las conclusiones y recomendaciones radica en responder los objetivos específicos y por lo tanto cada pregunta de la cual estos objetivos se derivan. Las conclusiones y recomendaciones son redactadas con la información de datos ordenados, coherentes y fidedignos que brindan respuestas objetivas y fundamentadas, que incluyen análisis internos y de comparación con estudios nacionales y externos, afirmando la importancia de la investigación y aportando una respuesta oportuna al problema que la empresa plantea para ser solucionado.

5.1 CONCLUSIONES

1. El nivel de satisfacción de los trabajadores en relación con las condiciones remunerativas refleja valores cercanos al 50%, lo cual evidencia debilidades en factores higiénicos que, según la teoría de los dos factores de Herzberg, pueden generar insatisfacción laboral. En este sentido, el 48% manifiesta estar de acuerdo con la remuneración de las horas extras, mientras que un 55% percibe incumplimiento en las prestaciones de seguridad social. No obstante, otros factores higiénicos presentan resultados positivos, destacando el 93% que percibe su entorno de trabajo como limpio, higiénico y seguro. En cuanto al ambiente laboral, se observa una división en las percepciones, ya que un 41% de los colaboradores manifiesta experimentar confusión respecto a sus funciones, un riesgo que genera rotación de personal. Finalmente, se identifican factores motivacionales con alta valoración, como la retroalimentación positiva y el reconocimiento, ambos cercanos al 90%. Sin embargo, aspectos como las oportunidades de crecimiento y las capacitaciones presentan niveles moderados de alrededor del 60%.

2. En el año 2023, el índice de rotación de personal fue del 44%. Para el período 2024, este indicador aumentó a un 59%, representando el nivel más alto registrado. Posteriormente, en 2025, la rotación disminuyó a un 31%, constituyendo el valor más bajo observado en la empresa. Estos resultados evidencian un comportamiento fluctuante en la rotación de personal a lo largo de los últimos años. En este sentido, se infiere que dicha variabilidad está asociada a factores identificados en el capítulo de resultados, los cuales no han sido abordados de manera integral bajo un enfoque de análisis holístico, limitando así la efectividad de las acciones implementadas para su control.

3. La carga financiera que afectó a la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. como consecuencia de la rotación de personal corresponde a costos de separación, por derechos laborales adquiridos al momento de la salida voluntaria o involuntaria de un

trabajador, y su posterior suma con los costos de reposición asociados a la nueva contratación. En este sentido, para el período 2023 la carga financiera ascendió a L. 95,000.00, mientras que en 2024 se registró un incremento significativo hasta L. 261,000.00. Para el año 2025, el costo disminuyó a L. 101,200.00. De manera acumulada, durante el período comprendido entre 2023 y 2025, la carga financiera total por rotación de personal se estima en L. 457,200.00.

4. La carga operativa asumida por la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. no genera un impacto financiero directo, debido a que las horas extras trabajadas son registradas mediante un sistema biométrico y compensadas a los empleados a través de tiempo compensatorio, en lugar de pagos monetarios adicionales. En consecuencia, no se identifican costos financieros asociados al pago de horas extras tras cubrir vacantes generadas por la rotación. En el período comprendido entre 2023 y 2025, la carga operativa derivada de la rotación no representó un impacto financiero significativo. Sin embargo, podría haber incidido en el nivel de satisfacción laboral, considerando que solo el 48% de los empleados percibe como adecuado el tiempo compensatorio y considera que las horas extras no afectan su equilibrio personal y familiar.

5.2 RECOMENDACIONES

1. El nivel de satisfacción actual de los empleados de la empresa refleja una percepción desfavorable en algunos factores contractuales y legales, y favorable en otros, como las condiciones de los espacios físicos, el reconocimiento y la retroalimentación. En este sentido, se recomienda implementar estrategias que aprovechen las fortalezas identificadas e integrarlas en un plan orientado a mejorar los factores con percepción negativa, con el fin de elevar los niveles de satisfacción de los trabajadores y disminuir la probabilidad de rotación asociada a estas condiciones.

2. La empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. presenta índices anuales de rotación de personal considerablemente altos en relación con su número de empleados. En este sentido, se recomienda incorporar dentro de las funciones de la jefatura de recursos humanos el cálculo periódico del índice de rotación de personal. Este indicador contribuirá al análisis financiero, al diagnóstico de los niveles de satisfacción y motivación del personal, y al fortalecimiento de la planificación estratégica anual.

3. Para disminuir el riesgo de incremento en los costos financieros derivados de la rotación de personal, se recomienda realizar una revisión de los contratos individuales de trabajo de todos

los empleados, asegurando su apego a lo establecido en el Código de Trabajo del país, con el fin de prevenir conflictos legales relacionados con renunciaciones o despidos. Asimismo, se sugiere incorporar en el análisis de costos de reposición de personal la estimación detallada de cada una de las actividades involucradas en el proceso de cobertura de vacantes. Esto permitirá a la empresa obtener información precisa sobre los costos individuales de rotación y facilitar la toma de decisiones para su adecuada gestión y control.

4. Se recomienda revisar el beneficio de tiempo compensatorio otorgado a cambio de las horas extras trabajadas, con el fin de implementar un proceso de socialización que permita clarificar las condiciones de uso, tales como la cantidad de tiempo que pueden solicitar los colaboradores y otras dudas que puedan surgir de manera individual. Este beneficio puede constituir un factor determinante en la satisfacción o insatisfacción laboral. Asimismo, se recomienda establecer un proceso de evaluación de la productividad del personal que asume las funciones de vacantes generadas por la rotación, con el propósito de generar información que contribuya al análisis de los costos asociados a la rotación de personal.

5. Durante el proceso de aplicación de las herramientas de recolección de información, el equipo de investigación enfrentó dificultades para acceder a los datos del área de recursos humanos. Esto se debió a que gran parte de los procesos no se encontraban debidamente registrados ni documentados, lo cual representa un riesgo significativo para la empresa en la gestión del talento humano. En este contexto, se recomienda que futuros tesis de posgrado desarrollen investigaciones orientadas a analizar el impacto financiero y en la gestión del talento humano derivado de la ausencia o debilidad estructural del área de recursos humanos, ya sea mediante un modelo interno o a través de la contratación externa de estos servicios.

6. El nivel actual de satisfacción de los empleados de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A., analizado bajo la teoría de los dos factores de Herzberg, evidencia oportunidades de mejora tanto en los factores de higiene como en los motivacionales. En este sentido, se recomienda la implementación de un plan orientado a reducir la rotación de personal, abordando áreas clave relacionadas con los aspectos contractuales, la claridad de funciones y la compensación por horas extras. Asimismo, se sugiere fortalecer y aprovechar aquellos factores que presentan una percepción favorable, como las condiciones de las instalaciones físicas, la retroalimentación y el reconocimiento laboral.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Con este capítulo se culmina la estructura lógica de la investigación, en la cual se articula la solución al problema planteado inicialmente, integrando el sustento teórico, la metodología aplicada y los instrumentos de recolección y análisis de datos. A partir de este proceso, se plantea una alternativa práctica, con fundamentos sólidos, que sirva como guía para la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. de C.V. en la mejora de su situación actual.

La propuesta de solución presentada en este capítulo se fundamenta en los resultados obtenidos en el capítulo IV de la investigación y se sustenta en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, la cual distingue entre factores higiénicos y motivacionales que influyen en la insatisfacción y motivación laboral de los trabajadores.

En este sentido, la aplicabilidad consiste en el desarrollo de un plan de acción orientado a responder a la problemática identificada en la empresa, con el propósito de reducir su impacto en las operaciones y potenciar las capacidades del personal afectado por los actuales niveles de insatisfacción.

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan de acción para la reducción de la rotación de personal en la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. de C.V.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta que se plantea en este capítulo de la investigación surge de los resultados y análisis de las tres variables de estudio que se evaluaron en el capítulo IV y principalmente de la variable, nivel de satisfacción, que contiene factores conceptualizados en la teoría de dos factores de Frederick Herzberg, la cual, enuncia que los niveles de insatisfacción en los trabajadores se evitan si se cumplen dentro de la empresa condiciones adecuadas de, relaciones con el supervisor, seguridad, políticas administrativas de la empresa, equilibrio en la vida personal, condiciones físicas laborales, salario y la supervisión, estos son llamados factores higiénicos.

En el capítulo de resultados y análisis, la variable nivel de satisfacción, en su dimensión de condiciones remunerativas, evidenció que el 55% de los encuestados percibe incumplimiento en las prestaciones de seguridad social por parte de la empresa, mientras que el 52% manifiesta inconformidad con el pago de horas extras, las cuales son compensadas en tiempo. Asimismo, el

41% de los colaboradores reporta confusión respecto a las tareas que debe desempeñar, al no contar con un documento descriptor de puesto.

Estos resultados reflejan niveles de insatisfacción entre moderados y críticos en factores higiénicos. No obstante, se identifican aspectos positivos que contrastan con esta situación, como el 93% de respuestas que califican como excelentes las condiciones de limpieza y seguridad en las instalaciones, el 86% que considera adecuadas las condiciones ergonómicas y de espacio, y el 90% que expresa conformidad con la jornada laboral. De igual forma, el 71% de los empleados se declara satisfecho con su salario base. En conjunto, estos hallazgos permiten afirmar que, si bien existen deficiencias relevantes en factores higiénicos que pueden generar insatisfacción laboral, la empresa también cuenta con condiciones favorables que pueden servir como base para mejorar la percepción general de los colaboradores respecto a su entorno laboral.

Con base en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, los factores motivacionales como el reconocimiento, el crecimiento, el progreso y el logro influyen directamente en la satisfacción laboral. En la evaluación de la variable nivel de satisfacción, estos factores se reflejan en los siguientes resultados: el 86% de los encuestados percibe que sus jefes directos brindan retroalimentación positiva y reconocen su esfuerzo; sin embargo, únicamente el 69% considera que la empresa reconoce sus logros laborales y profesionales. Asimismo, el 62% de los colaboradores percibe la existencia de oportunidades de crecimiento, y el 66% indica que las capacitaciones proporcionadas contribuyen a mejorar su desempeño.

Con este plan de acción se pretende dar respuesta, con fundamento teórico, a tres hallazgos principales. De acuerdo con la teoría de los dos factores de Herzberg, la ausencia de prestaciones de seguridad social, la falta de un descriptor de puestos que especifique claramente las funciones y responsabilidades, y el incumplimiento en el pago de horas extras constituyen factores higiénicos que pueden generar insatisfacción laboral y, por consiguiente, influir en la rotación de personal. Por ello, si la empresa atiende estratégicamente tanto los factores higiénicos como los factores motivacionales, es posible reducir los niveles de insatisfacción de los colaboradores y, en consecuencia, disminuir la rotación de personal.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

6.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar plan para reducir la rotación de personal en la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A., mediante la implementación de acciones de mejora en los factores higiénicos y motivacionales.

6.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Proponer la formalización de los contratos de trabajo del 100% de los empleados de empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. para garantizar el acceso a las prestaciones de seguridad social y contribuir a la reducción de la rotación de personal.

2. Optimizar la gestión de la compensación de horas extras mediante opciones mixtas de retribución, que incluyan horas remuneradas y tiempo compensatorio, con el fin de disminuir la insatisfacción laboral y contribuir a la reducción de la rotación de personal.

3. Clarificar las funciones y responsabilidades de los puestos mediante la actualización de descriptores de puesto, contribuyendo a la reducción de factores de insatisfacción laboral asociados a la rotación de personal.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La propuesta se elaboró tomando en cuenta la información analizada en el capítulo IV de la investigación, y ha sido diseñada para ser flexible, sencilla y de fácil aplicación en la empresa. Su implementación depende en gran medida de una adecuada planificación por parte de las áreas involucradas, así como de la gestión eficiente de los tiempos requeridos para su ejecución. En ese sentido, se propone un cronograma de ejecución por cada objetivo específico a cumplir, con el fin de que exista claridad y coherencia al momento de su ejecución y al final de cada actividad, el resultado esperado.

En este apartado se presenta una estructura lógica para su desarrollo e implementación práctica, la cual podrá ser evaluada mediante indicadores definidos progresivamente conforme avance su aplicación.

6.4.1. DESCRIPCIÓN CLARA DEL QUE Y COMO SE HARA

El plan de acción para la reducción de la rotación de personal contempla acciones derivadas

de sus objetivos planteados. A continuación, se presentan de manera clara las acciones a implementar y las actividades necesarias para su correcta ejecución. En este sentido, se describe tanto el qué como el cómo, mediante una tabla que detalla la información para facilitar la comprensión de los objetivos del plan.

Tabla 8. Descripción del que y como se hará la aplicabilidad.

¿Que se hará?	¿Como se hará?
Formalizar los contratos de trabajo del 100% de los empleados	Se realizará siguiendo el orden de las actividades siguientes: Diagnostico contractual, actualización de información, elaboración de contratos conforme a la normativa legal vigente, socialización y firma de contratos, registro y archivo documental, seguimiento y evaluación.
Optimizar la gestión de la compensación de horas extras	Proponiendo opciones mixtas de retribución de horas extras, que son socializadas a los empleados y presentados como una oportunidad de participación en la toma de decisiones empresarial.
Actualizar descriptores de puesto	Desarrollando actividades en orden lógico de la siguiente manera: Levantamiento, análisis y validación de la información, redacción de descriptores de puesto, revisión validación y aprobación, socialización, capacitación y procesos de gestión.

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

6.4.2. DESARROLLO DE TODOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS

El plan de acción incluye un conjunto de actividades diseñadas para dar cumplimiento a los objetivos específicos de la propuesta de mejora. En el presente apartado del capítulo, se describen estas actividades conforme a lo establecido en la Tabla 8, considerando las condiciones del contexto, y definiendo el modo de ejecución, los plazos y los responsables, con el propósito de asegurar un cumplimiento eficiente del plan.

6.4.2.1 FORMALIZAR LOS CONTRATOS DE TRABAJO

La formalización de los contratos de trabajo y su debido registro documental constituye un elemento fundamental tanto desde el punto de vista legal como de protección social. En el ámbito legal, los contratos escritos permiten delimitar claramente las condiciones de la relación laboral, tales como funciones, salario y jornada, lo que reduce la posibilidad de conflictos y proporciona seguridad jurídica a la empresa frente a posibles reclamaciones o inspecciones. Asimismo, facilitan el cumplimiento de la normativa laboral vigente y evitan sanciones derivadas de la informalidad. Por otra parte, desde la perspectiva de la protección social, la formalización contractual garantiza

a los trabajadores el acceso a derechos y prestaciones laborales, contribuyendo a su estabilidad y bienestar. En conjunto, estos elementos no solo protegen a ambas partes, sino que también promueven un entorno organizacional más ordenado, transparente y eficiente.

DIAGNOSTICO CONTRACTUAL

Esta actividad consiste en la ejecución de un análisis situacional del estado contractual del recurso humano de la empresa. Para ello, se realiza un levantamiento exhaustivo de la nómina de empleados activos, el cual es contrastado con los expedientes laborales disponibles en el área de recursos humanos. A partir de este análisis documental, se identifican las brechas existentes en términos de formalización contractual, clasificando al personal según la existencia, tipo y vigencia del contrato.

El responsable de realizar esta actividad es el jefe de recursos humanos, sin embargo, la información del número total de trabajadores de la empresa, se solicita a la encargada de las nóminas de pago, esta persona tiene acceso al número total de empleados que son remunerados quincenal o mensualmente, este cruce de información consolidará el número correcto de trabajadores. El tiempo propuesto para cumplir con esta actividad es una semana.

Para el registro de la información de esta actividad se propone el formato siguiente, en este se puede registrar información básica, pero fundamental para la construcción y actualización de un contrato, también, es importante para complementar o iniciar la siguiente actividad de actualización de información.

N.	Empleado	Contrato				Documentos anexos al contrato						
		Tipo	Fecha de inicio	Fecha final	Firmado por ambas partes	Antecedentes penales	Antecedentes policiales	Curriculum Vitae	Identidad	R.T.N.	Licencia según categoría requerida	Descriptor de puesto
1	Nombre del empleado completo	Definido	1/1/2026	31/12/2026	Si	Si	No	Si	No	Si		Si
2	Nombre del empleado completo	Definido	1/2/2026	30/8/2026	Si	No	No	No	No	Si		Si
3	Nombre del empleado completo	Indefinido	1/3/2026		No	Si	No	Si	Si	No	Si	Si
4	Nombre del empleado completo	Indefinido	1/4/2026		Si	Si	No	No	Si	No		Si
5	Nombre del empleado completo		1/5/2026	31/7/2026			No	No	Si			Si
6	Nombre del empleado completo		1/6/2026				No					Si
7	Nombre del empleado completo		1/7/2026	30/6/2027	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
n	Nombre del empleado completo		1/8/2026				No					Si

Figura 19. Registro de información

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN

En esta etapa se lleva a cabo la sustitución de la información personal y laboral de cada trabajador, mediante la revisión documental. Se considera información clave como identificación,

cargo, funciones, salario, jornada y fecha de ingreso. Esta documentación se deberá organizar en expedientes individuales, garantizando su integridad y consistencia. Adicional a esto se recomienda registrar dentro de un sistema de gestión documental.

Los encargados de realizar esta actualización son el área de recursos humanos y administración, quienes en aproximadamente dos semanas estarán registrando la información completa de los empleados en el siguiente formato.

N.	Empleado	Identidad	Cargo	Funciones	Salario	Jornada	Fecha de ingreso
1	Nombre del empleado completo	0000-1111-12345	Agente aduanero	Definidas	L. 11,111.00	Diurna	2/1/2026
2	Nombre del empleado completo	0000-1111-12346	Motorista	Definidas	L. 11,111.01	Mixta	6/5/2025
3	Nombre del empleado completo	0000-1111-12347	Bodeguero	Definidas	L. 11,111.02	Diurna	3/3/2024
4	Nombre del empleado completo	0000-1111-12348	Contador	Definidas	L. 11,111.03	Diurna	
5	Nombre del empleado completo	0000-1111-12349		No definidas	L. 11,111.04	Nocturna	
6	Nombre del empleado completo	0000-1111-12350		No definidas			
7							

Figura 20. Registro de actualización

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

ELABORACIÓN DE CONTRATOS CONFORME A LA NORMATIVA LEGAL VIGENTE

La legislación laboral en el artículo 37, establece que el contrato de trabajo debe contener información esencial, entre la que se encuentra el lugar y la fecha de celebración, la identificación de las partes, la descripción de las labores a desempeñar, la duración del contrato, la jornada de trabajo, el salario, la forma y el período de pago, así como las demás condiciones pactadas entre el patrono y el trabajador. El cumplimiento de estos requisitos contribuye a formalizar la relación laboral y a prevenir posibles conflictos derivados de la interpretación de las condiciones de contratación.

Es responsabilidad de la empresa por medio de la jefatura del área de recursos humanos realizar esta actividad, apoyado de un asesor legal especialista en leyes laborales. El tiempo estimado para esta actividad es de dos semanas, se proponen los borradores en el anexo dos que contienen los elementos fundamentales legalmente establecidos y también se pueden incluir otros términos que de acuerdo con la asesoría legal sea conveniente. En esta etapa es importante contar con toda la documentación respaldo para poder presentarlo al empleado al momento de la socialización.

SOCIALIZACIÓN

Esta etapa consiste en la comunicación estructurada y transparente de los beneficios asociados al proceso de formalización contractual, de manera que los colaboradores adquieran un conocimiento claro sobre las disposiciones legales, condiciones laborales establecidas y las responsabilidades derivadas de la suscripción del contrato. Asimismo, la socialización permite un espacio participativo que permite la retroalimentación, resolución de dudas y disminución de posibles resistencias al cambio.

Esta actividad se desarrolla mediante reuniones informativas individuales con el objetivo de trasladar al trabajador el mensaje clave que este proceso no representa un riesgo, sino un beneficio, ya que busca proteger los derechos laborales y formalizar la situación individual dentro de la empresa. Las reuniones pueden ser adaptadas a grupos de personas que comparten un mismo tipo de contrato, esta valoración es decisión del área de recursos humanos según su experiencia con los grupos de trabajos. En la reunión pueden incluir al gerente general y al asesor legal, para respaldar lo trasladado por el jefe de recursos humanos y a la vez se aproveche el espacio de socialización para cumplir con el requisito de firma de contratos por ambas partes.

REGISTRO Y ARCHIVO DOCUMENTAL

El registro y archivo se orienta a la organización y resguardo adecuado de los contratos laborales y sus anexos mediante la implementación de un sistema estructurado de archivo físico y digital. Este proceso incluye la clasificación de documentos por empleados, la codificación de expedientes, creación de respaldos digitales y mecanismos de confidencialidad de información. Como resultado se obtiene un archivo organizado, actualizado y accesible que fortalece la gestión administrativa y el cumplimiento normativo.

La clasificación de los documentos se realiza en orden de importancia o relevancia respecto a su contratación, generalmente en orden descendente de mayor a menor importancia. La codificación de expedientes corresponde a donde está ubicado, es decir, su área y puesto de trabajo. Finalmente, el área de recursos humanos como responsable de esta actividad, realiza respaldos digitales con mecanismos de acceso y confidencialidad, esto quiere decir que el acceso a los expedientes es restringido (la empresa determina quien tiene acceso) y no de acceso común a todos los empleados.

Respecto a la confidencialidad de los archivos físicos, es recomendable ubicarlos en un

lugar aislado de las oficinas comunes, en espacios donde las condiciones climáticas no afecten su integridad y que el acceso de personal sea restringido por medio de una clave de acceso o bien una llave física, y así cumplir con seguir el mecanismo de confidencialidad requerido.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento al proceso de formalización laboral se desarrolla de acuerdo con las fechas establecidas para la finalización de los contratos. En el caso específico de los contratos a tiempo definido, se toma en consideración la duración del vínculo contractual en relación con la salida del trabajador de la empresa. Asimismo, este proceso de seguimiento se articula con la incorporación de nuevo personal, tanto bajo la modalidad de contratación por tiempo definido como indefinido, garantizando la coherencia y continuidad en la gestión administrativa y laboral de los recursos humanos.

En la evaluación del proceso se define un indicador clave para que no existan brechas respecto al cumplimiento. El indicador que se propone es el siguiente: $(\text{empleados con contrato} / \text{empleados totales}) \times 100 = 100\%$ meta establecida. Esta evaluación se realiza en los mismos tiempos que el seguimiento.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El cronograma de actividades es una guía lógica que puede ajustarse al tiempo que la empresa estime conveniente. De esta forma, las semanas pueden organizarse de manera alterna o consecutiva, según lo propuesto.

Acción	Descripción	Responsable	Plazo						Resultado esperado
			Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	
Diagnóstico contractual	1. Solicitud de listado de nómina. 2. Revisión de listado de expedientes. 3. Revisión de cantidad y calidad de información en expedientes.	Jefe de RRHH							1. Número de trabajadores con contrato. 2. Número de trabajadores sin contrato. 3. Número de contratos sin información de respaldo.
Actualización de información	1. Definir documentos que respaldan los contratos. 2. Solicitud de información faltante en contratos. 3. Solicitud de información para elaboración de nuevos contratos.	Jefes de RRHH/Administración							1. Número de trabajadores con información de su expediente actualizada.
Elaboración de contratos	1. Análisis del marco legal del tipo de contrato a elaborar. 2. Análisis y decisión del tipo de cláusulas a integrar en el contrato por tiempo definido e indefinido. 3. Redacción de contratos anexos. 4. Adjuntar documentación respaldo al contrato.	Jefe de RRHH y asesor legal							1. Número de contratos elaborados. 2. Número de contratos actualizados.
Socialización y firma	1. Reunión de socialización y firma individual. 2. Reunión de socialización grupal.	RRHH/Asesor legal/empleo							1. Número de contratos socializados y firmados.
Archivo	1. Revisión de contratos con respaldos anexos. 2. Escaneo de documentos y creación de expediente digital. 3. Archivo digital y físico de expedientes.	RRHH							1. Número de expedientes organizados y archivados.
Seguimiento	1. Actualización de archivos y sus expedientes, después de una salida por finalización de contrato y por renuncia o despido.	RRHH							1. Control de expedientes y archivos actualizado.
Evaluación	1. Redacción de informe.	RRHH/Gerencia						Permanente	1. 100% de trabajadores con sus contratos.

Figura 21. Cronograma de actividades

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

6.4.2.2 OPTIMIZAR LA COMPENSACIÓN DE HORAS EXTRAS

Proponer opciones mixtas de compensación desde una perspectiva normativa y teórica aporta aspectos importantes a la estabilidad operativa de la organización. Por un lado, desde la perspectiva legal, el cumplimiento estricto de las regulaciones sobre horas extras, respetando los límites de la jornada laboral y garantizando el pago de los recargos de ley, constituye un imperativo obligatorio que blinda a la empresa ante litigios y sanciones administrativas. Por otro lado, bajo el enfoque de la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, esta correcta administración del tiempo extraordinario y su retribución se configuran estrictamente como un factor de higiene esencial. Su implementación óptima no persigue la motivación intrínseca del personal, sino el cumplimiento de una condición básica cuya ausencia detona de forma inmediata la insatisfacción y el conflicto; por lo tanto, la integración de ambas opciones dota a la propuesta de una viabilidad práctica.

CALCULO Y PAGO DE HORAS EXTRAS

La normativa laboral establece, en sus artículos 320 al 322, la definición de jornada extraordinaria y su diferencia respecto a la jornada ordinaria en sus modalidades diurna, nocturna y mixta, así como el límite de horas que conforman la jornada laboral semanal. Estos elementos constituyen una base para estructurar una propuesta de compensación alineada en el marco legal vigente del país, la cual depende del análisis interno que realice la gerencia en la empresa y deberá ser implementada en el tiempo determinado por la empresa con el asesoramiento conjunto de un especialista legal y las áreas de recursos humanos y contabilidad, es importante destacar que la empresa utiliza un registro biométrico que es la fuente de la cantidad de las horas de trabajo extraordinario. Así mismo, en el artículo 330, regula la forma de remuneración de jornada extraordinaria. Las actividades claves de esta opción son las siguientes:

A1. Calcular el salario ordinario por hora: Se divide el salario normal del trabajador entre treinta y así se obtiene el salario diario. Luego se divide ese resultado entre el número de horas de la jornada ordinaria. Esta actividad la realiza el área de recursos humanos.

$$\text{Salario por hora} = (\text{salario mensual} / 30) \div \text{horas de jornada ordinaria}$$

A2. Identificar el recargo que aplica: De acuerdo con el artículo 330 del código de trabajo se debe de aplicar uno de los siguientes porcentajes de recargo sobre el valor de la hora ordinaria. Hora extra diurna, en horario de 5:00 a.m. a 7:00 p.m. (25% de recargo), hora extra nocturna, en horario de 7:00 p.m. a 5:00 a.m. (50% de recargo), hora extra nocturna extendida, cuando la jornada extraordinaria es una prolongación directa del turno nocturno ordinario (75% de recargo), día de descanso o feriado, mejor dicho, si trabaja en el día libre obligatorio o en día festivo nacional (100% de recargo). Esta actividad la realiza el área de recursos humanos.

A3. Multiplicar las horas trabajadas: Multiplicar el valor de la hora con el recargo ya incluido por la cantidad total de horas extras acumuladas en el periodo de pago. Esta actividad la realiza el área de recursos humanos.

$$\text{Pago total de horas extras} = (\text{salario por hora} \times \text{recargo}) * (\text{horas extras trabajadas})$$

A4. Validar límites legales: Limite diario, no exceder doce horas laboradas diariamente y limite semanal no exceder doce horas extras semanales. Esta actividad la realiza el área de recursos humanos.

A5. Efectuar el pago en planilla: El monto total calculado debe de ser sumado al salario ordinario del empleado, dentro del periodo correspondiente quincenal o mensual. El cálculo del valor es realizado por recursos humanos y trasladado al área de contabilidad para su pago.

En este contexto, a la empresa se le propone un formato estructurado para el registro y calculo automático del tiempo laborado en jornada extraordinaria. Este sistema utilizará el control biométrico como fuente de datos y una tabla con fórmulas predefinidas para determinar el pago correspondiente, conforme a las disposiciones legales a las políticas internas de la empresa. En la siguiente figura se muestra un ejemplo de lo propuesto.

TABLA DE CALCULO DE HORAS EXTRAS				
Celda	Columna A (Descripción)	Columna B (Dato)	Columna C (Fórmula)	Que hace esta celda
1	Salario mensual bruto	L12,000.00	(vacío)	Dato base (ejemplo)
2	Horas de jornada diaria	8	(vacío)	Horas día
3	Valor hora ordinaria	L50.00	(B1/30)/B3	Calculo valor de hora normal
4	Horas extras diurnas	1	(vacío)	Cantidad horas recargo 25% (El dato es ingresado de forma automática con el Biometrico)
5	Horas extras nocturnas	1	(vacío)	Cantidad horas recargo 50% (El dato es ingresado de forma automática con el Biometrico)
6	Horas extras prolongación nocturna	1	(vacío)	Cantidad horas recargo 75% (El dato es ingresado de forma automática con el Biometrico)
7	Horas extras feriado/descanso	1	(vacío)	Cantidad horas recargo 100% (El dato es ingresado de forma automática con el Biometrico)
8	Pago por extras diurnas	L62.50	B3*1.25*B4	Aplica 25% de recargo
9	Pago por extras nocturnas	L75.00	B3*1.50*B5	Aplica 50% de recargo
10	Pago por extras prolongación nocturnas	L87.50	B3*1.75*B6	Aplica 75% de recargo
11	Pago por extras feriado/descanso	L100.00	B3*2.00*B7	Aplica 100% de recargo
	TOTAL A PAGAR EN EXTRAS	L325.00	suma de B8:B11	Suma todos los pagos extras

Figura 22. Calculo horas extras

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

Es imperativo destacar que esta opción provee a la organización de dos métricas financieras de alta relevancia estratégica. En primer lugar, permite cuantificar el **costo incremental en horas extras derivado de la rotación de personal**; este fenómeno responde a la redistribución de cargas de trabajo hacia el personal activo, quien asume temporalmente las funciones de los colaboradores desvinculados hasta la cobertura formal de la vacante. En segundo lugar, se establece el **indicador de horas extras pagadas**, una herramienta crítica para el control presupuestario anual y la

planeación financiera. Esta variable faculta a la alta gerencia y al departamento de contabilidad para realizar análisis sinérgicos que optimicen la toma de decisiones y prevengan desviaciones en el capital de trabajo.

OPCIÓN DE TIEMPO COMPENSATORIO

Los resultados obtenidos en el capítulo IV, respecto al pago de horas extras, evidencian una oportunidad de mejora en el mecanismo actualmente utilizado por la empresa para compensar el tiempo trabajado en jornada extraordinaria. En este sentido, se propone la opción de compensación no monetaria, diseñada para complementar el pago económico tradicional. Esta estrategia permitiría a la organización transformar este hallazgo del capítulo IV en una ventaja, promoviendo la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de sus beneficios y fortaleciendo su sentido de pertenencia y compromiso. Asimismo, contribuiría a reducir los niveles de insatisfacción generados por la imposición de una opción única de compensación de horas extras.

En esta opción se utilizará la misma herramienta de cálculo de cantidad de horas ordinarias propuesta en el modelo anterior; sin embargo, el proceso para hacer uso de las horas laboradas en jornada extraordinaria será distinto al actualmente implementado en la empresa. Este nuevo procedimiento busca optimizar la gestión del tiempo compensado y mejorar su aplicación dentro de la empresa.

Esta opción se caracteriza por su simplicidad y por estar compuesta de pasos claros, lo que facilita su implementación. Asimismo, podrá ser ajustada conforme se evalúe su aplicabilidad y nivel de cumplimiento dentro de la organización. La responsabilidad del registro y la autorización de esta opción recae en los jefes o supervisores de cada área, en coordinación con el jefe de recursos humanos. A continuación, se detallan los pasos a seguir para la ejecución de esta opción de compensación:

P1. El área de recursos humanos registra individualmente desde el control biométrico y de forma quincenal o mensual las horas laboradas en jornada extraordinaria y traslada la información a los supervisores o jefes de áreas. **Día uno.**

P2. El jefe o supervisor de área comunica al empleado por medio de correo electrónico o mensaje telefónico el total de horas trabajadas en jornada extraordinaria. **Día dos.**

P3. El empleado informa a su supervisor o jefe de área su intención de hacer uso del tiempo

compensatorio a partir del décimo día laboral posterior a su decisión. En caso de optar por la opción de compensación monetaria, el proceso se dará por finalizado en esta etapa, y el supervisor o jefe informa al área de recursos humanos para el pago correspondiente. **Día tres.**

P4. El empleado presenta el formato de solicitud de tiempo compensatorio establecido en el Anexo tres, para su respectiva autorización y posterior uso. Si por motivos de fuerza mayor el tiempo solicitado no es gozado, queda a disposición de la empresa y el empleado, contemplar el siguiente paso. Se recomienda trasladar a la opción de remuneración o ampliar el plazo al siguiente corte. **Día cuatro.**

P5. El jefe o supervisor de área autoriza la solicitud y el documento es archivado en el expediente administrativo. **Día cinco.**

Observación: La empresa puede proponer al empleado gozar su tiempo compensatorio en llegadas tardías de lunes o salidas tempranas los viernes, esto con el fin de motivar al empleado a utilizar el tiempo compensatorio en oportunidades flexibles propuestas por la empresa utilizando el buen porcentaje obtenido respecto a la percepción de la jornada laboral.

Esta opción puede ser utilizada para promover y aprovechar los resultados obtenidos en relación con los espacios físicos y ergonómicos, los cuales fueron identificados como fortalezas dentro de los factores higiénicos. En este sentido, queda a criterio de la gerencia la implementación de espacios de recreación dentro de las oficinas, los cuales podrían ser utilizados por los trabajadores para el disfrute de su tiempo compensatorio.

Si bien esta propuesta es ambiciosa, también representa una alternativa innovadora que podría evaluarse en futuras encuestas de clima laboral para medir su impacto en la percepción de los colaboradores. No obstante, se plantea únicamente como una recomendación, por lo que no se desarrolla un presupuesto específico ni un plan de implementación detallado. En consecuencia, los investigadores sugieren aprovechar la valoración positiva existente sobre los espacios físicos y ergonómicos como base para futuras mejoras organizacionales.

La gerencia de la empresa podrá analizar la propuesta y adaptarla a las necesidades operativas, considerando las variaciones entre temporadas altas y bajas. De este modo, se busca generar mayor certidumbre en los empleados de cara al proceso de socialización.

SOCIALIZACION DE LAS OPCIONES

La comunicación de estas decisiones estratégicas es fundamental para el logro de los objetivos planteados, particularmente en lo que respecta a la mejora en la rotación del personal y la reducción de costos asociados a esta y a posibles conflictos laborales. En este sentido, la adecuada comunicación y socialización de las opciones resulta clave para su correcto cumplimiento.

Por un lado, la opción de pago de horas extras contribuye a blindar legalmente a la empresa frente a futuros riesgos o controversias. Por otro, los empleados perciben una mayor flexibilidad en las políticas de la empresa, así como una valoración positiva de su participación en la toma de decisiones.

Lo anterior contribuye a disminuir los niveles de insatisfacción laboral y a fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores con la empresa.

Se propone que el proceso de socialización sea considerado como un espacio estratégico de alta relevancia, debido a los cambios significativos que se derivan de la implementación del plan de acción. Asimismo, para el cumplimiento del siguiente objetivo, resulta fundamental analizar la comunicación organizacional, tomando como fortaleza el hecho de que los cambios propuestos se sustentan en un marco legal congruente y generan beneficios tanto para el empleador como para el empleado.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para el cumplimiento de las opciones, se elaboró un cronograma que se ajusta según los análisis que la empresa realice, respecto a los costos derivados de una de las opciones. Por ello, es necesario llevar a cabo cada reunión de análisis con todos los involucrados y en el momento adecuado.

Acción	Descripción	Responsable	Plazo						Resultado esperado
			Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	
Analisis de calculo de pago de horas extras	1. Análisis de presupuesto y su ejecución, para identificar líneas presupuestarias que ayuden a sustentar el pago de horas extras. esto mientras se planifica financieramente el año 2027. 2. Análisis de registro de horas extras, consiste en observar el comportamiento de cantidad de horas extras en meses anteriores y el antecedente de cantidad de horas extras por trabajador. 3. Análisis de horas extras según el tipo de horario y jornada, esto respalda la proyección presupuestaria a realizar. 4. Proyección de cantidad y calculo de valor a pagar de horas extras, categorizadas por horario. 5. Definición de forma y fecha para pagar horas extras, se puede considerar de acuerdo a la fecha de pago según contrato de trabajo. 6. Quincenalmente o mensualmente, se agrega a la planilla de pago, el valor calculado en la tabla de horas extras de cada trabajador.	Jefe de RRHH y Contabilidad/Asesor Legal/Gerente General							1.Presupuesto estimado para pago de horas extras. 2. Forma y fecha de pago de horas extras.
Proceso de Tiempo de compensación	1. El area de recursos humanos calcula la cantidad de horas extras sin gozar de cada trabajador. 2. Analisis de proceso para solicitud de compensación, este se realiza para incluir o quitar otros pasos relevantes a los propuestos. 3. Análisis de horas extras totales en la empresa acumuladas a la fecha. 4. Creacion de propuesta para gozar horas extras acumuladas en el transcurso del proximo cuatrimestre. (se propone Lunes de entrada tardia 10:00a.m. por ejemplo y viernes de salida temprana 1:00 p.m. por ejemplo), se puede incluir la opción de pago, esto depende de la comparación costo beneficio que se realice. 5. Análisis de propuesta para gozar tiempo compensatorio dentro de la oficinas. (Se recomienda el uso de los espacios físicos para poder pasar tiempo compensatorio, mirando partidos de futbol importantes, haciendo meriendas, disfrutando de descanso, etc.)	Jefe de RRHH/Jefes o supervisores de areas							1. Proceso de solicitud de tiempo compensatorio definido. 2. Formato de solicitud autorizado.
Socializacion de esquemas	1. Jornada de socialización de opciones de compensación y entrega de formatos de solicitud.	Jefe de RRHH y asesor legal							100% de empleados informados

Figura 23. Cronograma de dos opciones

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

6.4.2.3 ACTUALIZAR DESCRIPTORES DE PUESTO

La alta proporción de colaboradores que reporta confusión respecto a sus tareas puede explicarse, en gran medida, por la desactualización o inexistencia de descriptores de puesto claramente definidos. Cuando las funciones, responsabilidades y alcances de cada rol no están documentados de manera precisa y alineados con la realidad operativa, se genera ambigüedad en

la ejecución del trabajo, lo que dificulta la toma de decisiones y la priorización de actividades. En este sentido, los descriptores de puesto se convierten en una herramienta clave para establecer expectativas claras, delimitar funciones y evitar la duplicidad o vacíos de responsabilidad. Como lo describe Chiavenato, (2007), “para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización” (p. 226). Asimismo, estos documentos facilitan los procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño, contribuyendo a mejorar la eficiencia organizacional y a reducir los niveles de incertidumbre e insatisfacción en los colaboradores. “La descripción se preocupa por el contenido del puesto, qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace”(Chiavenato, 2007, p. 227-228).

LEVANTAMIENTO, ANALISIS Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Esta actividad integra a diferentes perfiles de trabajadores de la empresa, dada la importancia de contar con su percepción y experiencia para complementar la información levantada. El área de recursos humanos, junto con los jefes o supervisores de área y los empleados, desarrollará reuniones utilizando el descriptor de puesto existente, en caso de contar con uno, o empleando herramientas como la entrevista para recopilar información. Según Chiavenato (2007), estas actividades constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. Proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea, mientras la recolección y organización de la información es responsabilidad de la función de staff, que es representado por el jefe o supervisor del área en el que se encuentra el puesto e incluso el propio ocupante del puesto.

Además de analizar las tareas que se realizan, el supervisor responsable de estas, el nombre del puesto y su ubicación dentro del organigrama, el proceso de análisis conlleva la evaluación de otros elementos fundamentales para comprender la función y las responsabilidades del cargo. Chiavenato, (2007) menciona que, “el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto” (p. 228).

A través de este proceso, se registrarán y compararán las tareas formalmente descritas con aquellas que realmente ejecutan los colaboradores. Esto permitirá identificar duplicidades, vacíos, sobrecarga de funciones e inconsistencias operativas. Como resultado, se establecerá una base

sólida que valide la información necesaria para la actualización de los descriptores de puesto correspondientes a cada área o colaborador.

REDACCIÓN DE DESCRIPTORES DE PUESTO

La elaboración o actualización de descriptores de puesto es una labor que implica un análisis detallado y una comparación constante con la realidad operativa. Aunque pueda percibirse como un proceso sencillo, resulta fundamental contar con información veraz sobre las tareas que desempeñan los colaboradores, con el fin de generar un documento que brinde claridad y certidumbre respecto a sus funciones. De lo contrario, el descriptor podría resultar contraproducente, al generar confusión en su aplicación. En esta etapa, se consignan en el documento los datos obtenidos del análisis realizado por el equipo encargado. Posteriormente, se presenta una redacción provisional al supervisor o jefe del área para que la ratifique o realice las correcciones necesarias (Chiavenato, 2007).

Por ello, el formato estándar que se propone en el anexo cinco, define los elementos que lo conforman, tales como el objetivo del puesto, las funciones principales, las responsabilidades, los indicadores de desempeño y el perfil del colaborador, garantizando coherencia y alineación con la realidad organizacional.

En la actualidad, la dinámica cambiante de los mercados laborales obliga tanto a las empresas como a los trabajadores a mantenerse en constante actualización. En este sentido, se propone un formato base para la elaboración del descriptor de puesto, cuyos componentes puedan ajustarse de manera flexible según las necesidades de la empresa y del trabajador. Ver anexo 4.

REVISIÓN, VALIDACIÓN Y APROBACIÓN

Luego de las reuniones de trabajo orientadas a la definición de tareas y responsabilidades reales de cada puesto, así como del análisis correspondiente que permitió la elaboración de los descriptores de puesto, el área de recursos humanos remite los documentos a las jefaturas, supervisores y gerencia para su respectiva revisión, validación y aprobación.

Esta actividad resulta fundamental, ya que permite estandarizar el uso de los descriptores dentro de la organización, así como documentar y adjuntar esta información al expediente administrativo de cada empleado. De esta manera, se generan diversas oportunidades para fortalecer la gestión del talento humano.

SOCIALIZACIÓN

La socialización de los descriptores de puesto constituye una actividad fundamental dentro de este capítulo, debido a su estrecha relación con el cumplimiento del objetivo específico orientado a reducir la rotación de personal. Esta acción cobra especial relevancia considerando el hallazgo identificado en el capítulo IV, donde menos del 50% de los colaboradores manifiesta claridad respecto a sus funciones, lo que evidencia un factor de insatisfacción según la Teoría de los Dos Factores de Herzberg.

Mediante este proceso, se busca brindar certeza y claridad a los trabajadores en relación con sus tareas y responsabilidades diarias, contribuyendo así a la mejora del clima laboral. Asimismo, se espera que esta acción se complemente con las iniciativas previamente planteadas, generando un impacto positivo en otros factores, como la percepción de los espacios físicos, el reconocimiento y la jornada laboral.

Se propone que la socialización se realice de forma personalizada, con la participación del supervisor o jefe de área, el área de recursos humanos y la gerencia, con el fin de reforzar la retroalimentación y el reconocimiento percibido por los colaboradores, tal como se evidenció en los resultados del capítulo IV.

CAPACITACIÓN Y PROCESOS DE GESTIÓN

El proceso de actualización propuesto culmina con este apartado, el cual constituye una etapa estratégica en la que se integran diversos elementos orientados a dar respuesta a los hallazgos identificados en la investigación. En particular, la actualización de los descriptores de puesto permite atender el porcentaje de colaboradores que manifiestan confusión en el desarrollo de sus tareas, contribuyendo así a mejorar la claridad organizacional y reducir factores de insatisfacción.

Asimismo, este proceso genera espacios de retroalimentación y reconocimiento, fortaleciendo la percepción de factores motivacionales dentro de la organización. En este sentido, el descriptor de puesto se convierte en una herramienta clave para identificar necesidades de capacitación, ya que, al definir claramente las funciones y responsabilidades de cada colaborador, se pueden detectar brechas de conocimiento y oportunidades de desarrollo.

De igual manera, a partir de un adecuado levantamiento de necesidades, es posible diseñar programas de capacitación orientados al cumplimiento efectivo de las funciones del puesto. Esto

permite no solo mejorar el desempeño individual, sino también establecer indicadores que midan la cantidad y calidad de las actividades realizadas, facilitando la evaluación del desempeño en futuros estudios de clima laboral.

Por otro lado, el descriptor de puesto también constituye un insumo relevante para el análisis de perfiles, así como para los procesos de reclutamiento y selección, asegurando una adecuada alineación entre las competencias del candidato y los requisitos del puesto. Se propone esta actividad como un espacio estratégico de análisis con la herramienta finalizada como fuente de información.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Las actividades para la actualización de los descriptores de puesto se han estructurado de manera que los elementos que los componen puedan ser evaluados de forma clara y transparente, considerando la importancia de la información contenida en el formato y su impacto en el adecuado desempeño de las funciones.

Acción	Descripción	Responsable	Plazo						Resultado esperado
			Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	
Levantamiento, análisis y validación de información	1. Aplicar entrevistas, encuestas y observación de funciones, para enlistar tareas. 2. Comparar funciones reales con las documentadas y detectar inconsistencias. 3. Revisar, ajustar y validar descriptores con supervisores	area de RRHH/jefe o supervisor de area/Empleado							1. Porcentaje de puestos actualizados. 2. Informe de hallazgos elaborado. 3. Porcentaje de puestos validados.
Redacción de descriptores de puesto	1. Elaborar con formato estandarizado	Area de RRHH							1. Porcentaje de descriptores elaborado.
Validación y aprobación	1. Revisar y ajustar descriptores con supervisores y jefes. 2. Obtener aprobación final de gerencia o RRHH	Jefe de RRHH/jefes y supervisores de area/ gerencia general							1. Porcentaje de descriptores validados. 2. Porcentaje de documentos aprobados.
Socialización y firma	1. Comunicar los descriptores de puesto a los trabajadores.	RRHH/Empleado							1. Porcentaje de trabajadores informados. 2. Porcentaje de descriptores firmados.

Figura 24. Cronograma actualización de descriptores

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

6.5. MEDIDAS DE CONTROL

Posterior a la implementación del plan propuesto para la reducción de la rotación de personal, la empresa desarrollará mecanismos de control mediante indicadores medibles que permitan evaluar objetivamente el cumplimiento de las actividades.

Las tres actividades principales han sido estructuradas para ser prácticas, de fácil medición y flexibles en cuanto a su periodicidad. Asimismo, se contempla el cálculo del índice de rotación, en consonancia con el objetivo central del plan. En caso de que los valores obtenidos superen los

registrados en la presente investigación, será necesario realizar un levantamiento adicional de información que permita analizar y atender la situación.

Actividad	Responsable	Frecuencia	Indicador
Actualización de expedientes	Area de RRHH	Cada desvinculación	% de expedientes actualizados
Registro de horas extras	Area de RRHH/Contabilidad	Quincenal	# de horas extras totales # de horas extras pagadas # de horas extras en tiempo compensatorio
Actualización de Descriptores	Area de RRHH	Anual	% de descriptores actualizados
Calculo de índice de rotación	Area de RRHH	Anual	% de rotación

Figura 25. Medidas de control

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

6.6. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

El plan ha sido diseñado para su implementación en el periodo que la empresa estime pertinente. No obstante, sus actividades centrales incorporan un enfoque integrador que genera un impacto positivo en el ámbito legal, al contribuir a la mitigación de riesgos futuros. Asimismo, se proyecta un efecto favorable en la percepción de los empleados respecto a los factores evaluados, los cuales inciden directamente en la satisfacción y motivación laboral, conforme a la teoría de los dos factores de Herzberg.

Considerando que cada actividad dispone de su propio cronograma, se presenta un consolidado que permite una visualización integral de la planificación propuesta.

Cronograma de Aplicabilidad							
Actividad	Responsable Directo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Formalizar los contratos de trabajo	Area de RRHH/ Asesor Legal						
Optimizar la compensación de horas extras	Area de RRHH/Contabilidad						
Actualizar descriptores de puesto	Area de RRHH						

Figura 26. Cronograma de implementación

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

El presente plan de acción ha sido diseñado con el propósito de evitar la generación de costos financieros adicionales durante su implementación. Tal como se observa en los cronogramas de actividades, su ejecución demanda principalmente una inversión de tiempo por parte de los responsables. Asimismo, la organización cuenta con asesoría legal interna, lo que elimina la

necesidad de contratar servicios externos. Sin embargo, se realiza una propuesta de inversión que puede ser evaluada por la empresa.

			Opciones						
Acción	Descripción de actividad	Responsable	Valor por persona	Cantidad de personas	Total 1	Total 2	Total 30 a 60 horas mensuales	Total 60 a 90 horas mensuales	Observaciones
Formalizar los contratos de trabajo del 100% de los empleados	Evento de Socialización (Se propone que sea Catering independiente que se instale una area especifica del edificio)	Proveedor externo de eventos en la ciudad de Tegucigalpa, cotizado en redes sociales.	1. L. 150.00 hasta 2. L. 300.00	34	L. 5,100.00	L10,200.00			Espacio en el que es importante que sea una jornada sin trabajo, puede ser sabado.
Optimizar la gestión de la compensación de horas extras	Evento de Socialización (Se propone un evento en un espacio alquilado que incluya equipo y mobiliario, personal de servicio y merienda o almuerzo)	Proveedor externo de eventos en la ciudad de Tegucigalpa, cotizado en redes sociales.	1. L. 450.00 hasta 2. L. 700.00	34	L15,300.00	L23,800.00			Puede organizarse en dos jornadas, matutina y vespertina
Actualizar descriptores de puesto	Evento de Socialización (se recomienda que se realice un pequeño homenaje personalizado a los trabajadores al momento de la firma del descriptor, para promover el compromiso organizacional)	Proveedor externo de artículos personalizados en tegucigalpa. (Vaso cooler personalizado con nombre, mouse o audifonos personalizados, porta celular de carro personalizado, etc.)	1. L. 200.00 hasta 2. L. 400.00	34	L. 6,800.00	L13,600.00			Es importante que sea personalizado, según la referencia de gustos que se perciba del trabajador.. Esto incide en su motivación y por ende los resultados esperados en el descriptor pueden ser optimos.
Contratación de asesor legal	Contratación de asesor legal según arancel de colegio de abogados de Honduras	Area de Recursos Humanos					L10,000.00	L15,000.00	El valor es mensual, se recomiendan jornadas de 3 horas diarias por cuatro semanas, por tres meses
TOTALES					L27,200.00	L47,600.00	L30,000.00	L45,000.00	

Figura 27. Presupuesto de asesoría y socialización

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

En relación con la actividad de optimización de horas extras, esta tiene como objetivo mejorar la gestión del presupuesto destinado a dicho rubro, sin constituir un costo adicional atribuible al plan. De igual manera, los formatos requeridos se incluyen para su posterior adaptación. En consecuencia, el plan presenta la ventaja de abordar la problemática identificada sin requerir inversión financiera, salvo decisión expresa de la empresa.

6.7. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

La articulación de los distintos segmentos permite una comprensión integral de los capítulos de la investigación, evidenciando una conexión lógica que asegura la coherencia entre el problema planteado, el marco teórico, la metodología empleada, los resultados y su respectivo análisis, así como las conclusiones derivadas y, finalmente, el plan de mejora propuesto en este capítulo. Esta integración se presenta de manera sintética en el siguiente cuadro.

Tabla 9. Concordancia de tesis

Capítulo I		Capítulo II			Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías de Sustento	Metodología	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la Propuesta	Objetivos de la Propuesta
Análisis de la rotación de personal en Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. Tegucigalpa Honduras año 2026	Determinar los factores y costos que se originaron por la rotación del personal en la oficina principal de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. en el período del 2023 al 2025.	1. Describir el nivel de satisfacción actual de los colaboradores de la oficina principal de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. ubicada en Tegucigalpa, M.D.C., respecto a las condiciones remunerativas y el ambiente laboral. 2. Detallar cuáles son los índices de rotación de personal	Teoría de Dos Factores de Frederick Herzberg	Enfoque Mixto, Alcance Descriptivo, Diseño No Experimental Transversal, metodológico Deductivo.	Nivel de Satisfacción Índice de Rotación Carga Financiera y Operativa	Colaboradores de oficina principal en Tegucigalpa. Jefatura de Recursos Humanos y Contabilidad Jefatura de Recursos Humanos y Contabilidad	Encuesta Entrevista Entrevista	1. El nivel de satisfacción de los trabajadores en relación con las condiciones remunerativas, refleja valores cercanos al 50%, lo cual evidencia debilidades en factores higiénicos que, según la teoría de los dos factores de Herzberg, pueden generar insatisfacción laboral. En este sentido, el 48% manifiesta estar de acuerdo con la remuneración de las horas extras, mientras que un 55% percibe incumplimiento	Diseñar un plan para reducir la rotación de personal en la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A., mediante la implementación de acciones de mejora en los factores higiénicos y motivacionales.	1. Proponer la formalización de los contratos de trabajo del 100% de los empleados de empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. para garantizar el acceso a las prestaciones de seguridad social y contribuir a la reducción de la rotación de personal. 2. Optimizar la gestión de la compensación de horas extras mediante opciones mixtas de retribución, que incluyan

		en el período de 2023 al 2025 en la oficina principal en Tegucigalpa, M.D.C. de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. 3. Determinar cuál es la carga financiera y operativa que ha afectado la oficina principal en Tegucigalpa, M.D.C. de la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. a causa de la rotación de personal en el período del 2023 al						o en las prestaciones de seguridad social. No obstante, otros factores higiénicos presentan resultados positivos, destacando el 93% que percibe su entorno de trabajo como limpio, higiénico y seguro. En cuanto al ambiente laboral, se observa una división en las percepciones, ya que un 41% de los colaboradores manifiesta experimentar confusión respecto a sus funciones, un riesgo que genera rotación de personal. Finalmente, se identifican factores motivacionales		horas remuneradas y tiempo compensatorio, con el fin de disminuir la insatisfacción laboral y contribuir a la reducción de la rotación de personal. 3. Clarificar las funciones y responsabilidades de los puestos mediante la actualización de descriptores de puesto, contribuyendo a la reducción de factores de insatisfacción laboral asociados a la rotación de personal.
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	---

		2025.						con alta valoración, como la retroalimentación positiva y el reconocimiento, ambos cercanos al 90%. Sin embargo, aspectos como las oportunidades de crecimiento y las capacitaciones presentan niveles moderados de alrededor del 60%.		
		4. Establecer las estrategias de retención de talento que debe implementar la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. para reducir la rotación del personal y sus costos.						2. En el año 2023, el índice de rotación de personal fue del 44%. Para el período 2024, este indicador aumentó a un 59%, representando el nivel más alto registrado. Posteriormente, en 2025, la rotación		

								disminuyó a un 31%, constituyendo el valor más bajo observado en la empresa. Estos resultados evidencian un comportamiento fluctuante en la rotación de personal a lo largo de los últimos años. En este sentido, se infiere que dicha variabilidad está asociada a factores identificados en el capítulo de resultados, los cuales no han sido abordados de manera integral bajo un enfoque de análisis holístico, limitando así la efectividad de las acciones implementadas para su control.		
								3. La carga		

								financiera que afectó a la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. como consecuencia de la rotación de personal corresponde a costos de separación, por derechos laborales adquiridos al momento de la salida voluntaria o involuntaria de un trabajador, y su posterior suma con los costos de reposición asociados a la nueva contratación. En este sentido, para el período 2023 la carga financiera ascendió a L. 95,000.00, mientras que en 2024 se registró un incremento		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

								significativo hasta L. 261,000.00. Para el año 2025, el costo disminuyó a L. 101,200.00. De manera acumulada, durante el período comprendido entre 2023 y 2025, la carga financiera total por rotación de personal se estima en L. 457,200.00.		
								4. La carga operativa asumida por la empresa Agencia Aduanera y Naviera Reyes del Comercio S.A. no genera un impacto financiero directo, debido a que las horas extras trabajadas son registradas mediante un sistema biométrico y compensadas a los empleados		

								a través de tiempo compensatorio, en lugar de pagos monetarios adicionales. En consecuencia, no se identifican costos financieros asociados al pago de horas extras tras cubrir vacantes generadas por la rotación. En el período comprendido entre 2023 y 2025, la carga operativa derivada de la rotación no representó un impacto financiero significativo. Sin embargo, podría haber incidido en el nivel de satisfacción laboral, considerando que solo el 48% de los empleados percibe como		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

								adecuado el tiempo compensatorio y considera que las horas extras no afectan su equilibrio personal y familiar.		
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

Fuente: (Elaboración propia, 2026)

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, M. (2023). *Metodología de costeo por actividades y su relación con los costos indirectos*. 14, 123-137. <https://doi.org/doi.org/10.24265/afi>
- Alarcón Ortiz, D. (2009). *LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO Y LAS COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO*. 5, 61-70.
- Álvarez, D. G. (2020). *Rotación de Personal ¿Qué es y como convatirla?* (1.ª ed.). Plaza y Valdés S.A. de C.V.
- Anzola Morales, O. L. (2006). *La Cultura Corporativa y su Relacion con la Competitividad*. 7, 38-50.
- Arredondo, M. M. (2015). *Contabilidad y Análisis de Costos* (2.ª ed.). Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Barahona, T. N., & Galvez, K. N. (2025). *Propuesta de Estrategia 2026 para reducir la rotación de talento humano en DACOTRANS Honduras* [FACULTAD DE POSTGRADO TESIS DE POSTGRADO]. UNITEC.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación. Administración, economía, Humanidades y ciencias sociales* (3.ª ed.). Pearson Education, Colombia.
- Bouzas, J. A., & Reyes, G. (2019). *Gestion del Talento Humano* (1.ª ed.). IURE Editores S.A. de C.V.
- Bracho, E. C., Fernández Pinto, H., Prada Villamizar, S., Castañeda Sánchez, T. A., & Rivero Gutiérrez, J. V. (2024). Factores que afectan la rotación de trabajadores de las generaciones X y Y en las Pymes de Antioquia y Santander. *Revista En-contexto*, 12(21), 134-161.
<https://doi.org/10.53995/23463279.1647>
- Cabezas, B., Rodriguez, J., & Barba, C. (2024). *Rotación dLaboral: Diseño de una propuesta de mejora orientado a la retención del personal*. 8(6). https://doi.org/doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6
- Caldera Gonzále, D. del C., Arredondo Hidalgo, M. G., & Zárate Negrete, L. E. (2019). *ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA HOTELERA EN EL ESTADO DE GUANAJUATO,MEXICO*. 18, 618-619.
- Camara de Comercio Alemana para España. (2025). *7 de 10 profesionales estan dispuestos a cambiar de empleo:La fuga de talento a la que se enfrentan las empresas*.

- <https://talento.ahk.es/noticias/mercado-laboral/7-de-cada-10-profesionales-estan-dispuestos-cambiar-de-empleo-fuga-de>
- Carrillo, J., & Santibañez, J. (2001). *Rotación de personal en las maquiladoras* (2.^a ed.). Plaza y Valdés S.A. de C.V.
- Castañeda-Borrayo, Y., Mireles-Pérez, A. B. I., González-Ramos, A. M., Pérez-García, C., & Navarro-Trujillo, L. R. (2010). *Costos directos e indirectos por amputaciones en mano derivadas de accidentes de trabajo*. 48, 367-375.
- Castro, E. (2000). *La Capacitación Gerencial en el Sector Cultural*. 1.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6932923>
- Caudillo, H. (2024). *Liderazgo y Comunicación* (1.^a ed.). Grupo Editorial Exodo.
- Cerrato, A., & Aguilar, E. (2019). *Propuesta de mejora para evitar la rotación de personal en una compañía farmacéutica 2015-2017* [Tesis, UNITEC].
<http://eprints.uanl.mx/2988/1/1080224608.pdf>
- Chacaltana, J. (2005). *Capacitación Laboral Proporcionada por las Empresas: El Caso Peruano* [Informe].
- Chapoy, D. B. (2013). *Gasto y Financiamiento del Estado* (1.^a ed.). Instituto de Investigaciones Jurídicas-UNAM.
- Chen, C., Delgado, D., Orozco, J., Barría, Z., Wilson, Y., & Batista, J. (2025). Motivación laboral y eficiencia en procesos de distribución urbana: Evidencia empírica en empresas logísticas de Panamá.
Revista multidisciplinar Innova Scientia, 239-248.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*.
- Cloninger, S. (2003). *Teorías de la Personalidad* (3.^a ed.). Pearson Educación de Mexico S.A. de C.V.
- Coca, C. D. (2023). Brechas y oportunidades de desarrollo profesional para los jóvenes en los municipios de San Pedro Sula y Choloma, Honduras. *Economía y Administración (E&A)*, 15(1), 5-21.
<https://doi.org/10.5377/eya.v15i1.17173>

- Com, S., Ackerman, S., & Morel, M. P. (2012). *Introducción a la comunicación* (1.^a ed.). Ediciones del Aula Taller.
- Daft, R. L. (2019). *Teoría y Diseño Organizacional* (12.^a ed.). Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Daros, W. (2002). ¿Qué es un marco teórico? *Enfoques*, 14(1), 73-112.
- Dessler, G. (2022). *Administración de Recursos Humanos* (15.^a ed.). Pearson Educación de Mexico S.A. de C.V.
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano* (6.^a ed.). Pearson Educación de Mexico S.A. de C.V.
- Domínguez, J. R., & Pavón, K. M. (2025). *Relación entre el clima laboral y la rotación de personal en el restaurante La Caserola, 2025* [FACULTAD DE POSTGRADO TESIS DE POSTGRADO]. UNITEC.
- Dubrin, A. J. (2008). *Relaciones Humanas. Comportamiento humano en el trabajo* (9.^a ed.). Pearson Educación de Mexico S.A. de C.V.
- Fernández, R., Castresana Ruiz-Carrillo, J. I., Universidad de La Rioja, Fernández Losa, N., & Universidad de La Rioja. (2006). The SMEs and the Human Resources: An Empirical Analysis of Training, Rotation and Ownership Structure. *Cuadernos de Gestión*, 6(1), 63-80.
<https://doi.org/10.5295/cdg.19152rf>
- Flores, K. C., Martínez Vásquez, J. L., Rivas Hernández, R. A., & Mejía, R. M. (2024). Cumplimiento de la Prestación Económica por Renuncia Voluntaria en las PYMES de El Salvador. *Realidad Empresarial*, (17), 40-55. <https://doi.org/10.51378/reuca.v1i17.8009>
- Gallup. (2026). *Management as a Technology?* (No. W22327; p. w22327). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w22327>
- García, D. (2010). *Satisfacción Laboral. Una Aproximación Teórica* [Artículo].
- García Ortega, J., García Rubio, M. A., Goerlich Peset, J. M., Guaman Hernández, A., López Balaguer, M., & López Terrada, E. (2010). *Contratación Laboral y Tipos de Contrato: Criterios Jurisprudenciales*.

Lex Nova.

[https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=v2EY4DOqGc4C&oi=fnd&pg=PA5&dq=contrataci](https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=v2EY4DOqGc4C&oi=fnd&pg=PA5&dq=contrataci+on+laboral+tipos&ots=WO_7YDuGN-&sig=h5OdUsy2P451InhRsStOnk1IU_g)
[on+laboral+tipos&ots=WO_7YDuGN-&sig=h5OdUsy2P451InhRsStOnk1IU_g](https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=v2EY4DOqGc4C&oi=fnd&pg=PA5&dq=contrataci+on+laboral+tipos&ots=WO_7YDuGN-&sig=h5OdUsy2P451InhRsStOnk1IU_g)

Gibu, Y. (2024). *Explorando la teoría de motivación de Herzberg: Una revisión teórica de su impacto en aspectos valorados por las organizaciones*. 27(54), 363-389.

Goleman, D. (2004). *Que hace a un líder?* 82, 82-91.

Gómez, N., Sánchez-Díaz, M. D. R., & Somellera-Pulido, A. D. (2025). Impacto Económico de la Rotación del Personal de las Pequeñas y Medianas Empresas de la Región de la Chontalpa de los Municipios de Comalcalco y Paraíso en el Estado de Tabasco. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(5), 5516-5531. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.19892

González, D. A., Azuaga Arjona, A., & Ramos Quesada, Y. (2022). Procedimiento para diseñar un sistema de costos por órdenes de trabajo con elementos de un sistema de costeo por actividades. *Revista Innova ITFIP*, 11(1), 11-31. <https://doi.org/10.54198/innova11.02>

González, M., Olivares, S., González, N., & Ramos, J. M. (2014). *Planeación e Intregación de los Recursos Humanos*. *Capital Humano* (1.^a ed.). Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.

Guerra, J. L., & Ortega, K. E. (2022). *Análisis de los costos de rotación del personal y la percepción de sus causas*. *Caso de estudio: Servicallsur Cía. Ltda*. <https://rest-dspace.ucuenca.edu.ec/server/api/core/bitstreams/069e85d8-e73f-45c6-a27c-62712ef5ee50/content>

Guizar, A. D., Reyes, O. B., Ana, M. B., & Silvestre, M. A. (2025). Trabajo Decente en la Operación Logística Aduanal en el Puerto de Manzanillo, Colima, México. *Prisma ODS: Revista Multidisciplinaria sobre desarrollo sostenible*, 4(2). <https://doi.org/10.65011>

Hernandez, N. (2020). Ambiente Laboral: Implicaciones para la salud mental. *Salud y conducta humana*, 7(1), 114-119.

- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5.^a ed.). McGraw - Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa* (13.^a ed.). Pearson Educación de Mexico S.A. de C.V.
- Hurtado, C., & Cisneros, A. (2023). *Cogruencia Metodológica en Proyectos de Investigación*. 47-71.
<https://doi.org/10.24275/uama.10249.10253>
- Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. (2024). *Situación del mercado laboral en Honduras 2024*.
- Iracheta, R. (2012). *La capacitacion y su impacto en la rotacion de personal* [Tesis, Autonoma de Nuevo Leon]. <http://eprints.uanl.mx/2988/1/1080224608.pdf>
- La Tribuna. (2026, abril 22). *Secretaria de trabajo advierte sanciones severas por falta de cumplimiento de afiliación al IHSS*. <https://www.latribuna.hn/2026/04/22/secretaria-de-trabajo-advierte-sanciones-severas-por-falta-de-afiliacion-al-ihss/>
- Maceo, D., & Montero, D. (2018). *Coaching Empresarial: Una nueva vía para generar aprendizaje en las organizaciones*. 1(27), 84-97.
- Manso, J. (2002). *El Legado de Frederick Irving Herzberg*. (128), 79-86.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y Personalidad* (3.^a ed.). Diaz de Santos S.A.
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuanto le cuesta la rotacion de personal? (Pt. 11). *Revista Escuela de Administracion de Negocios*, (48), 104-109.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255>
- Molina, H. (2023). *Formación continua y su incidencia en la motivación de los colaboradores del Instituto Municipal de Educación, Caserío El Espinalar, Monjas, Jalapa*. 5(2), 99-110.
<https://doi.org/https://doi.org/10.36958/sep.v6i1.148>
- Morales Huerta, B. (2009). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local*. 1-50.

- Orbe, A. (2019). *Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria- SEPS*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Organización Internacional del Trabajo. (2026). *Honduras—ILOSTAT* [Institucional y Estadístico]. ILOSTAT. [www.ilo.org. https://ilostat.ilo.org/es/data/country-profiles/hnd/](https://ilostat.ilo.org/es/data/country-profiles/hnd/)
- Osorto, C. M., & Deras, R. J. (2025). *Diseño de un Plan Estratégico de Retención de Talento Humano orientado a la Reducción de Rotación en el área de SUPPLY CHAIN CONTROL de Grupo VETA, San Pedro Sula, Honduras*. [FACULTAD DE POSTGRADO TESIS DE POSTGRADO]. UNITEC.
- Palafox, J. P., & Mascarúa, M. A. (2023). Rotación de personal y entorno laboral: Una propuesta a partir de las redes neuronales Employee turnover and work environment: A proposal based on neural network. *Empresa y Sociedad*, 5, 89-103.
- Ramírez, Á. (2025). *Características de la oferta de educación y formación técnica profesional y prioridades de corto y mediano plazo para la actualización y pertinencia de esa oferta*. 78.
- Ramírez, J. R., Llacctahuaman-Pillaca, S. R., & Huachaca-Urbina, A. R. (2025). Selección de personal y rotación laboral en un call center. *Revista Científica de la UCSA*, 12(3), 170-180. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2025.012.03.170>
- Randstad. (2024). *Informe de Rotacion Laboral 2024*. Randstad. <https://www.randstadresearch.es/informe-rotacion-2022/>
- Rincón, C. A., & Villareal, F. (2014). *Contabilidad de Costos I. Componentes del Costo* (1.ª ed.). Ediciones de la U.
- Rivera, E. A., & Montoya, L. M. (2024). *COSTOS DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN UNA IPS DE CALI EN EL AÑO 2023*.
- Rivero Guillermo, O. A. A. (2006). *Estructuración de Costos: Conceptos y Metodología*. 1-29.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2023). *Administración* (1.ª ed.). Pearson Educación de Mexico S.A. de C.V.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17.ª ed.). Pearson Educación de Mexico

S.A. de C.V.

Rodríguez Castellanos, C. R., & Romo Rojas, L. (2013). *Relacion entre Cultura y Valores Organizacionales*. 12-17.

Ruesga, S. M., & Viñas, A. (2022). La reforma laboral de 2022 en perspectiva económica. *LABOS Revista de Derecho del Trabajo y Protección Social*, 3(1), 153-179.
<https://doi.org/10.20318/labos.2022.6850>

Sandoval, V. del C. (2020). La rotación de personal en las empresas, una realidad nacional. *Revista Análisis de la Realidad Nacional*, (177), 87-101.

Sigüenza, D. A., & Guillen, S. R. (2025). La relación entre la satisfacción laboral y la rotación de personal en empresas de servicio. *Polo del Conocimiento*, 10(4), 106-122.
<https://doi.org/10.23857/pc.v10i4.9297>

Simmel, G., & Ceballos, E. (2010). *El Conflicto, Sociologia del Antagonismo*. 39-63.

Sinisterra, G. (2006). *Contabilidad de Costos* (1.ª ed.). ECOE Ediciones.

Solano, T. D., & Sánchez, K. Y. (2025). *Plan de acción para reducir la rotación u fortalecer la retención del talento en Resuelve HN*. UNITEC.

Solis, B., Guzman, I., Mediana, M., & Galvan, D. (2024). *Impacto de la rotación de personal en los costos y rentabilidad empresarial*. 8(6). https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15347

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (18.ª ed.). McGraw-Hill.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2023). *Administración Estratégica. Conceptos y casos* (23.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://www.ebooks7-24.com/?il=31450>

Toro, F. (2016). *Costos ABC y Presupuestos: Herramientas para la productividad* (2.ª ed.). ECOE Ediciones.

Torres, G. (2008). *Contabilidad de Costos*. 1-315.

Turienzo, R. (2016). *El Pequeño Libro de la Motivación*. Alienta Editorial.

https://proassets.planetadelibros.com/usuarios/libros_contenido/arxius/34/33578_EL_PEQUENO_LIBRO_DE_LA_MOTIVACION.pdf

Varela, R. A. (2018). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones* (3.^a ed.).

Pearson Educación de Mexico S.A. de C.V.

Zelaya, H. F., & Acosta, G. M. (2024). *Propuesta de reducción de la rotación de personal en una empresa farmacéutica en Honduras, C.A.* UNITEC.

ANEXOS

ANEXO 1

ANEXO 2

ANEXO 3

ANEXO 4

ANEXO 5

ANEXO 6

ANEXO 7

Cuestionario

Nivel de Satisfacción

Introducción

Estimado(a) colaborador(a): el presente cuestionario forma parte de un trabajo de tesis orientado a analizar la percepción de los trabajadores respecto a la satisfacción y las condiciones laborales dentro de la organización. La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación. Su participación es voluntaria y sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y anónima. Se agradece responder con sinceridad, marcando la opción que mejor refleje su percepción en cada enunciado.

Instrucciones

Lea cuidadosamente cada enunciado y marque con una X la opción que considere más adecuada de acuerdo con su experiencia laboral.

Escala de respuesta

- ☐ 1 = Totalmente en desacuerdo
- ☐ 2 = En desacuerdo
- ☐ 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 4 = De acuerdo
- ☐ 5 = Totalmente de acuerdo

I. Datos sociodemográficos y laborales

1. Edad:

- ☐ 18 a 25 años ☐ 26 a 33 años ☐ 34 a 41 años ☐ 42 a 49 años ☐ 50 años +

2. Género:

- ☐ Masculino ☐ Femenino

3. Estado civil:

☐ Soltero(a) ☐ Casado(a) ☐ Unión libre ☐ Divorciado(a) ☐ Viudo(a)

4. Nivel educativo:

☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Técnico ☐ Universitario ☐ Posgrado

5. Área o departamento de trabajo: _____

6. Antigüedad en la empresa:

☐ Menos de 1 año ☐ 1 a 3 años ☐ 4 a 6 años ☐ 7 a 10 años ☐ Más de 10 años

7. Tipo de jornada laboral:

☐ Diurna ☐ Nocturna ☐ Mixta ☐ Por turnos

II. Cuestionario sobre satisfacción y condiciones laborales

1. ¿Considera que su salario base es justo en relación con las responsabilidades de su puesto?

Opciones de respuesta:

- ☐ 1 = Totalmente en desacuerdo
- ☐ 2 = En desacuerdo
- ☐ 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 4 = De acuerdo
- ☐ 5 = Totalmente de acuerdo

2. ¿Las horas extras que usted realiza son remuneradas adecuadamente?

Opciones de respuesta:

- ☐ 1 = Totalmente en desacuerdo
- ☐ 2 = En desacuerdo
- ☐ 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 4 = De acuerdo
- ☐ 5 = Totalmente de acuerdo

3. ¿La empresa cumple con las prestaciones de seguridad social correspondientes?

Opciones de respuesta:

- ☐ 1 = Totalmente en desacuerdo
- ☐ 2 = En desacuerdo
- ☐ 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 4 = De acuerdo
- ☐ 5 = Totalmente de acuerdo

4. ¿Ha experimentado confusión respecto a las tareas que debe realizar?

Opciones de respuesta:

- ☐ 1 = Totalmente en desacuerdo
- ☐ 2 = En desacuerdo
- ☐ 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 4 = De acuerdo
- ☐ 5 = Totalmente de acuerdo

5. ¿Su jefe inmediato reconoce su esfuerzo y le brinda retroalimentación constructiva?

Opciones de respuesta:

- ☐ 1 = Totalmente en desacuerdo
- ☐ 2 = En desacuerdo
- ☐ 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 4 = De acuerdo
- ☐ 5 = Totalmente de acuerdo

6. ¿El nivel de estrés generado por la carga de trabajo es manejable?

Opciones de respuesta:

- ☐ 1 = Totalmente en desacuerdo

- ☐ 2 = En desacuerdo
- ☐ 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 4 = De acuerdo
- ☐ 5 = Totalmente de acuerdo

7. ¿Considera que su jornada laboral es adecuada en relación con las tareas asignadas?

Opciones de respuesta:

- ☐ 1 = Totalmente en desacuerdo
- ☐ 2 = En desacuerdo
- ☐ 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 4 = De acuerdo
- ☐ 5 = Totalmente de acuerdo

8. ¿Las horas extras afectan su equilibrio personal o familiar?

Opciones de respuesta:

- ☐ 1 = Totalmente en desacuerdo
- ☐ 2 = En desacuerdo
- ☐ 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 4 = De acuerdo
- ☐ 5 = Totalmente de acuerdo

9. ¿Mantiene relaciones respetuosas y de cooperación con sus compañeros de trabajo?

Opciones de respuesta:

- ☐ 1 = Totalmente en desacuerdo
- ☐ 2 = En desacuerdo
- ☐ 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 4 = De acuerdo

☐ 5 = Totalmente de acuerdo

10. ¿Su espacio de trabajo cuenta con condiciones ergonómicas adecuadas?

Opciones de respuesta:

☐ 1 = Totalmente en desacuerdo

☐ 2 = En desacuerdo

☐ 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ 4 = De acuerdo

☐ 5 = Totalmente de acuerdo

11. ¿Las instalaciones cumplen con condiciones adecuadas de higiene?

Opciones de respuesta:

☐ 1 = Totalmente en desacuerdo

☐ 2 = En desacuerdo

☐ 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ 4 = De acuerdo

☐ 5 = Totalmente de acuerdo

12. ¿Dispone del equipo y los recursos tecnológicos necesarios para desempeñar sus funciones?

Opciones de respuesta:

☐ 1 = Totalmente en desacuerdo

☐ 2 = En desacuerdo

☐ 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

☐ 4 = De acuerdo

☐ 5 = Totalmente de acuerdo

13. ¿Las capacitaciones que ofrece la empresa están alineadas con las funciones que usted

desempeña y contribuyen a fortalecer sus competencias laborales?

Opciones de respuesta:

- ☐ 1 = Totalmente en desacuerdo
- ☐ 2 = En desacuerdo
- ☐ 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 4 = De acuerdo
- ☐ 5 = Totalmente de acuerdo

14. ¿Existen oportunidades reales de crecimiento profesional dentro de la empresa?

Opciones de respuesta:

- ☐ 1 = Totalmente en desacuerdo
- ☐ 2 = En desacuerdo
- ☐ 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 4 = De acuerdo
- ☐ 5 = Totalmente de acuerdo

15. ¿La empresa valora y reconoce públicamente los logros de sus colaboradores?

Opciones de respuesta:

- ☐ 1 = Totalmente en desacuerdo
- ☐ 2 = En desacuerdo
- ☐ 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ 4 = De acuerdo
- ☐ 5 = Totalmente de acuerdo

Gracias por su participación.

ANEXO 8

**UNITEC
FACULTAD DE POSTGRADO**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
ENTREVISTA ESTRUCTURADA**

1. PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO

El presente documento corresponde al instrumento de recolección de datos denominado “Entrevista estructurada”, diseñado para obtener información estandarizada y verificable sobre la rotación de personal y sus costos en una organización. Su finalidad es recopilar información relativa a dotación inicial y final de personal, ingresos y salidas de colaboradores, causas de desvinculación, antigüedad previa al egreso, costos de liquidación y prestaciones, costos de reclutamiento y selección, horas extras asociadas a vacantes no cubiertas y tiempo estimado de adaptación hasta el 100% de productividad.

Por su naturaleza estructurada, el instrumento utiliza una secuencia uniforme de preguntas que permite comparar respuestas entre entrevistados, facilitar la sistematización de hallazgos y fortalecer la consistencia metodológica del estudio.

2. FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

Elemento	Descripción
Nombre del instrumento	Entrevista estructurada
Propósito	Recolectar información sobre rotación, ingresos, egresos, costos laborales y productividad de nuevos colaboradores.
Tipo de investigación	Enfoque mixto, alcance descriptivo, diseño no experimental transversal, metodológico deductivo.
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de entrevista estructurada
Unidad de análisis	RRHH / Contabilidad
Entrevistado clave	Jefe(a) de RR. HH. jefe (a) de contabilidad.
Modalidad de aplicación	Presencial.
Duración estimada	30 a 45 minutos.
Período de referencia	Años 2023, 2024 y 2025.
Tipo de preguntas	Abiertas, semicerradas.
Tipo de datos esperados	Cuantitativos y cualitativos de apoyo.
Fuente principal de verificación	Reportes de RR. HH., planillas, bases de datos, registros de nómina, liquidaciones, controles de asistencia y capacitación.

3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

3.1 Enfoque metodológico sugerido

Este instrumento puede emplearse en investigaciones con enfoque mixto y alcance descriptivo, especialmente cuando se busca medir indicadores de rotación, costos laborales y eficiencia de incorporación del personal. La entrevista puede complementarse con revisión documental, análisis de archivos administrativos y verificación de registros institucionales.

3.2 Alcance del instrumento

El instrumento permite obtener indicadores organizacionales sobre comportamiento del personal en el período 2023–2025. Los resultados pueden utilizarse para análisis comparativos por año, interpretación de tendencias y formulación de recomendaciones de rotación de personal y sus costos.

3.3 Criterios de inclusión del entrevistado

- Tener acceso directo a información histórica del personal.

- Conocer o administrar registros oficiales relacionados con ingresos, egresos, costos y productividad.
- Contar con autorización institucional para compartir información con fines académicos.

4. OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA

4.1 Objetivo general

Recopilar información estructurada sobre el comportamiento del personal y los costos asociados a la rotación del personal durante el período 2023–2025, a fin de sustentar el análisis de la investigación de tesis.

4.2 Objetivos específicos

1. Identificar cuántos trabajadores iniciaron y finalizaron cada año del período 2023–2025.
2. Determinar la cantidad de ingresos y salidas de personal en cada año analizado.
3. Establecer la distribución de salidas según renunciaciones voluntarias y despidos.
4. Determinar la antigüedad laboral promedio de los colaboradores antes de su salida.
5. Cuantificar el monto total pagado por liquidaciones y prestaciones.
6. Estimar el costo promedio de publicación, selección, contratación, inducción y entrenamiento de nuevos colaboradores.
7. Identificar la cantidad de horas extras pagadas para cubrir vacantes no cubiertas.
8. Estimar el tiempo requerido para que un nuevo colaborador alcance el 100% de productividad.

5. DEFINICIONES

5.1 Definiciones

Trabajadores que comenzaron el período: Colaboradores activos al 1 de enero del año respectivo.

Trabajadores que terminaron el período: Colaboradores activos al 31 de diciembre del año respectivo.

Ingreso: Alta o incorporación formal de un colaborador a la empresa durante el año.

Salida: Baja o desvinculación formal registrada durante el año.

Renuncia voluntaria: Salida originada por decisión del colaborador.

Despido: Salida originada por decisión de la empresa.

Antigüedad previa al egreso: Tiempo transcurrido entre fecha de ingreso y fecha de salida.

Liquidaciones y prestaciones: Montos pagados por derechos laborales derivados de la desvinculación.

Costo de incorporación: Suma de costos asociados a la atracción, selección, ingreso, inducción y entrenamiento del personal.

Horas extra por vacantes no cubiertas: Horas extraordinarias reconocidas al personal activo por asumir temporalmente funciones no cubiertas.

100% de productividad: Nivel esperado de desempeño del nuevo colaborador según parámetros internos del puesto o área.

6. INSTRUCCIONES DE APLICACIÓN

- Aplicar el instrumento a un entrevistado clave por unidad de análisis.

- Leer cada pregunta tal como está redactada para garantizar estandarización.
- Solicitar que las respuestas se basen en registros institucionales verificables.
- Registrar cifras exactas. Si la institución no cuenta con el dato, anotar “No disponible”.
- Utilizar las observaciones para consignar aclaraciones metodológicas, particularidades del período o limitaciones del dato.
- Mantener la misma unidad de medida a lo largo de toda la entrevista (personas, horas, meses, años, moneda local).

7. GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

7.1 Datos generales del entrevistado(a)

Nombre del entrevistador(a): _____

Cargo del entrevistado(a): _____

Área o dependencia: _____

Institución / empresa: _____

Fecha: ____ / ____ / ____ Hora de inicio: ____ Hora de cierre: ____

7.2 Preguntas del instrumento

1. Dotación al inicio y al final del período

1. ¿Cuántos trabajadores comenzaron el período en cada uno de los años 2023, 2024 y 2025?
2. ¿Cuántos trabajadores terminaron el período en cada uno de los años 2023, 2024 y 2025?
3. ¿Cuál fue la fuente de verificación utilizada para responder esta pregunta?

Respuesta/detalle:

Observaciones:

2. Ingresos y salidas de personal

4. ¿Cuál fue la cantidad de personas que ingresaron a la empresa en 2023, 2024 y 2025?
5. ¿Cuál fue la cantidad de personas que salieron de la empresa en 2023, 2024 y 2025?
6. ¿Hubo algún período con mayor movimiento de personal? Describa brevemente.

Respuesta/detalle:

Observaciones:

3. Tipo de salidas: renunciaciones voluntarias y despidos

7. De las salidas registradas entre 2023 al 2025, ¿cuántas correspondieron a renunciaciones voluntarias?
8. ¿Cuántas correspondieron a despidos?
9. ¿Existen otros motivos de salida? En caso afirmativo, descríbalos.
10. Si la institución dispone de esta información, indique el porcentaje de cada tipo de salida por año.

Respuesta/detalle:

Observaciones:

4. Tiempo laborado antes de la salida

11. ¿Cuántos meses o años laboró, en promedio, el colaborador antes de salir de la empresa?
 12. ¿La institución registra la antigüedad individual al momento de la desvinculación?
 13. ¿Qué rangos de permanencia son más frecuentes antes de la salida del personal?
- Respuesta/detalle:

Observaciones:

5. Monto total pagado en liquidaciones y prestaciones

14. ¿A cuánto asciende el monto total pagado en liquidaciones y prestaciones durante 2023, 2024 y 2025?

15. ¿Qué conceptos incluye dicho monto?

16. ¿La institución cuenta con reporte consolidado por año?

Respuesta/detalle:

Observaciones:

6. Costo promedio de incorporación de un nuevo colaborador

17. ¿Cuál es el costo promedio de publicación de vacantes por nuevo colaborador?

18. ¿Cuál es el costo promedio del proceso de selección?

19. ¿Cuál es el costo promedio de contratación?

20. ¿Cuál es el costo promedio de inducción?

21. ¿Cuál es el costo promedio de entrenamiento o capacitación inicial?

22. ¿Cuál es el costo total promedio de incorporación por nuevo colaborador? Respuesta/detalle:

Observaciones:

7. Horas extras pagadas por cobertura de vacantes no cubiertas

23. ¿Cuántas horas extras se pagaron al personal activo para cubrir funciones de vacantes no cubiertas durante 2023, 2024 y 2025?
24. ¿Existe un mecanismo formal para asociar estas horas extra con vacantes no cubiertas?
25. Si no existe registro directo, ¿qué criterio utiliza la institución para identificar esta situación?

Respuesta/detalle:

Observaciones:

8. Tiempo requerido para alcanzar el 100% de productividad

26. ¿Cuánto tiempo tarda, en promedio, un nuevo empleado en alcanzar el 100% de productividad?
27. ¿La institución utiliza indicadores formales para medir productividad o curva de aprendizaje?
28. ¿El tiempo de adaptación varía según el puesto o área? Explique.

Respuesta/detalle:

Observaciones:

8. MATRIZ DE REGISTRO DE RESPUESTAS

8.1 Dotación, ingresos y salidas

Año	Inicio del período	Final del período	Ingresos	Salidas
2023				
2024				
2025				

8.2 Tipos de salida

Año	Renuncias voluntarias	Despidos	Otros motivos	Observaciones
2023				
2024				
2025				

8.3 Costos y productividad

Indicador	Dato 2023 al 2025	Observaciones
Antigüedad promedio antes de la salida		
Monto total pagado en liquidaciones y prestaciones		
Costo promedio de publicación		
Costo promedio de selección		
Costo promedio de contratación		
Costo promedio de inducción		
Costo promedio de entrenamiento		
Costo total promedio de incorporación		
Horas extra por vacantes no cubiertas		
Tiempo promedio para alcanzar el 100% de productividad		

10. CONSIDERACIONES ÉTICAS Y CONSENTIMIENTO INFORMADO

La aplicación del instrumento debe regirse por los principios éticos de respeto, confidencialidad, voluntariedad y uso exclusivamente académico de la información. El entrevistado(a) debe conocer el propósito de la investigación, el tratamiento confidencial de los datos y su derecho a abstenerse de responder cualquier pregunta.

10.1 Formato de consentimiento informado

Yo, _____, en calidad de participante / entrevistado clave, manifiesto que he sido informado(a) sobre los objetivos de la

investigación, la naturaleza académica del estudio y el manejo confidencial de la información proporcionada. En consecuencia, acepto participar voluntariamente en la entrevista estructurada.

Nombre del participante: _____

Firma: _____ Fecha: ____ / ____ / ____

Nombre del investigador(a): _____

Firma: _____ Fecha: ____ / ____ / ____

11. FORMATO DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Se sugiere someter el instrumento a validación por juicio de expertos para valorar su claridad, pertinencia, coherencia y relevancia respecto a los objetivos de la investigación.

Nombre del experto(a): _____

Formación académica: _____

Especialidad / experiencia: _____

Institución: _____

Criterio	Muy adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Observaciones
Claridad				
Pertinencia				
Coherencia				
Relevancia metodológica				
Suficiencia de ítems				

11.1 Dictamen del experto

Aprobado sin cambios []

Aprobado con observaciones []

Requiere ajustes antes de su aplicación []

Observaciones _____ y _____ recomendaciones _____ del _____ experto(a):

Firma del experto(a): _____ Fecha: ____ / ____ / ____

FIN DEL INSTRUMENTO