



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA CULTURA
ORGANIZACIONAL Y RETENER EL TALENTO HUMANO EN
ALCANCE S.A. DE C.V.**

SUSTENTADO POR:

**ELIANY FABIOLA ENAMORADO TINOCO
JAVIER ALBERTO VINDEL IRÍAS**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

OCTUBRE, 2025

**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

**ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA CULTURA
ORGANIZACIONAL Y RETENER EL TALENTO
HUMANO EN ALCANCE S.A. DE C.V.**

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

**ASESORA METODOLÓGICA:
VIANNEY PATRICIA VILLALTA RIVERA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:
MARIO ALBERTO GALLO
REINA MARÍA FIALLOS
DORIS JEANETH HERNÁNDEZ**



FACULTAD DE POSTGRADO

**EL IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Eliany Fabiola Enamorado

Tinoco

Javier Alberto Vindel Irías

Resumen

La retención del talento humano se ha vuelto un desafío crítico en el sector de atención al cliente, particularmente en los centros de llamadas, donde la cultura organizacional juega un papel clave. Este estudio se enfoca en evaluar cómo los factores culturales impactan en la retención de empleados en el centro de atención telefónica Alcance S.A., una empresa que presta servicios para el sector financiero. A través de un diseño metodológico mixto, se recopilieron datos mediante cuestionarios, entrevistas y grupos focales. Los resultados muestran que variables como el estilo de liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional y las políticas de reconocimiento influyen significativamente en la decisión de los empleados de permanecer en la organización. Este estudio aporta recomendaciones para optimizar la cultura organizacional y reducir la rotación de personal, fortaleciendo así el compromiso de los colaboradores y mejorando la calidad del servicio al cliente.

Palabras claves: (Centros de atención telefónica, cultura organizacional, desarrollo profesional, liderazgo, retención de talento)



SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

**THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON
EMPLOYEE RETENCION**

Eliany Fabiola Enamorado

Tinoco

Javier Alberto Vindel Irías

ABSTRACT

Employee retention has become a pressing issue in the customer service industry, particularly in call centers, where organizational culture plays a pivotal role. This study analyzes how cultural factors influence employee retention at Alcance S.A., a call center that provides services to the financial sector. Using a mixed-methods approach, data was gathered through surveys, interviews, and focus groups. The results indicate that factors such as leadership style, opportunities for professional growth, and employee recognition policies significantly influence employees' decisions to remain with the organization.

Based on these findings, the study offers strategic recommendations aimed at optimizing organizational culture and reducing staff turnover. Strengthening employee engagement through cultural improvements can ultimately enhance customer service quality.

Keywords: Call centers, employee retention, leadership, organizational culture, professional development

DEDICATORIA

Agradezco infinitamente a Dios por ser mi fuerza y brindarme inteligencia para lograr cada proyecto que me propongo. Por la salud y sabiduría que me brinda a diario.

A mi madre, quién es mi motor y mi fuente de fortaleza en cada paso que doy. También agradezco a mi familia y a mi prometido, quienes me motivan a ser la mejor versión de mí misma. Sin su amor y apoyo incondicional, este logro no sería posible. Y a la memoria de mi amado padre, quien fue uno de mis pilares y siempre me inspiró a perseguir mis sueños.

Eliany Fabiola Enamorado Tinoco

A Dios, por ser mi guía constante, por regalarme la sabiduría y la salud necesarias para culminar esta meta tan significativa. A Él le debo la fortaleza y el valor con los que he recorrido este camino de aprendizaje.

A mi madre, Rita Emerita Irías, por su amor incondicional, su apoyo incansable y sus palabras de aliento en cada paso de este proyecto. Ella ha sido mi mayor inspiración, brindándome siempre el ánimo para seguir adelante, aun en los momentos más desafiantes.

A mis hermanos, por acompañarme en este viaje y compartir mis logros con orgullo. Y, en especial, a mis sobrinos, quienes me ven como un ejemplo de superación y perseverancia. Este logro es también para ellos, porque me esfuerzo cada día para ser digno de su admiración y motivarlos a perseguir sus sueños.

Javier Alberto Vindel Irías

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por permitirme culminar un proyecto más en mi vida. Por la sabiduría que me brinda en todo momento y por brindarme los recursos necesarios para que esto se hiciera posible.

A cada uno de los catedráticos de la carrera, especialmente a mis asesores quien con paciencia y dedicación me brindó su apoyo en toda la investigación.

Eliany Fabiola Enamorado Tinoco

En primer lugar, agradezco a Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por guiarme en este camino y permitir que cada desafío se convirtiera en una oportunidad de crecimiento. Su presencia ha sido mi apoyo constante, brindándome la resiliencia necesaria para alcanzar este logro.

Javier Alberto Vindel Irías

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como propósito general diseñar e implementar un Plan de Carrera en la empresa Alcance S.A. de C.V., orientado a fortalecer la cultura organizacional y retener el talento humano. La propuesta se fundamenta en la necesidad de generar rutas de crecimiento claras y transparentes para los colaboradores, que les permitan visualizar oportunidades de desarrollo profesional, motivarlos en su desempeño diario y contribuir a la sostenibilidad organizacional en el mediano y largo plazo.

Los fundamentos de este estudio surgen a partir del análisis de los resultados de encuestas aplicadas al personal de la empresa, las cuales evidencian fortalezas importantes en aspectos como la comunicación efectiva, la alineación cultural y el liderazgo participativo, pero también señalan áreas de oportunidad relacionadas con la percepción de los planes de carrera, el reconocimiento de logros y la motivación vinculada a incentivos. Dichos hallazgos ponen de manifiesto la importancia de diseñar estrategias que respondan a las expectativas del personal y fortalezcan el sentido de pertenencia hacia la organización.

La motivación para la selección de este tema radica en el impacto que la gestión del talento humano tiene en la competitividad de las empresas. En un entorno laboral cada vez más dinámico y exigente, contar con planes de carrera estructurados se convierte en un factor diferenciador que no solo incrementa la retención del personal, sino que también favorece el desarrollo de líderes internos comprometidos con la visión y los objetivos estratégicos de la institución.

En este sentido, la propuesta de este trabajo se apoya en la Metodología Foresight, para proyectar escenarios futuros y diseñar rutas de desarrollo profesional, y en el Ciclo PDCA (Plan Do Check Act), como herramienta de mejora continua para la implementación, evaluación y ajuste del plan. Los recursos destinados incluyen manuales de capacitación por puesto, programas de mentoría, evaluaciones periódicas y plataformas digitales de aprendizaje, que en conjunto garantizan la efectividad y sostenibilidad de la propuesta.

Finalmente, el objeto de la investigación es beneficiar directamente a Alcance S.A. de C.V., empresa dedicada a brindar servicios de atención y gestión de clientes, contribuyendo a consolidar su cultura organizacional, optimizar sus procesos de gestión de talento y asegurar que sus

colaboradores cuenten con oportunidades reales de crecimiento. La investigación se desarrolló en el contexto de las dinámicas internas de la organización durante el año 2025, con la finalidad de aportar una solución estratégica que responda a las necesidades actuales de la empresa y fortalezca su competitividad en el mercado.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La retención de talento humano ha sido una preocupación constante en las empresas, especialmente en los centros de contacto, debido al alto índice de rotación de personal que caracteriza a esta industria. Según un estudio realizado por el *International Customer Management Institute* (ICMI), “la rotación anual de empleados en centros de contacto puede llegar a superar el 30% en muchos países, lo que supone un gran desafío para la sostenibilidad de estas operaciones” (ICMI, 2022). Este fenómeno no solo genera costos directos asociados al reclutamiento y la capacitación de nuevos empleados, sino que también afecta negativamente la calidad del servicio, ya que la falta de continuidad en los equipos impacta en la experiencia del cliente, reduciendo la lealtad y satisfacción de los clientes.

Estudios previos han demostrado que una cultura organizacional sólida, que fomente un entorno de trabajo positivo y el desarrollo profesional, tiene un impacto directo en la satisfacción y retención de los empleados (Hofstede, 2020). Por lo contrario, culturas organizacionales mal gestionadas pueden llevar a la desmotivación, el estrés y, eventualmente, al abandono del empleo. Asimismo, estos estudios han destacado la importancia de la calidad en el servicio al cliente como un factor determinante en la satisfacción y lealtad del consumidor. Por ejemplo, investigaciones realizadas en empresas hondureñas han identificado que la implementación de estándares de calidad, como la norma ISO 9001:2015, y la capacitación continua del personal son esenciales para mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la posición competitiva de las organizaciones.

Cardona Gil & Estrada Victoria (2021) en su investigación titulada “Diseño de un Plan de gestión para el mejoramiento del talento humano en un *call center* de la ciudad de Medellín” establecen que:

La industria de los BPO viene en proceso de crecimiento, pero se debe trabajar en la retención del personal, debido a que los factores de motivación se ven afectados por la carga laboral que genera para cumplir con las metas establecidas. Esto se puede trabajar con

incentivos económicos, de tiempo, de crecimiento profesional, un buen clima laboral para que el empleado sienta que no se le exige, sino que también se tienen cuenta sus necesidades y aspiraciones (p. 51).

Esta investigación pone de manifiesto que, aunque la industria de los BPO se encuentra en expansión, uno de sus principales desafíos es la alta rotación del personal, provocada por la presión que ejercen las metas y la sobrecarga laboral. La interpretación de este hallazgo refleja que la motivación del recurso humano no puede sostenerse únicamente en la exigencia de resultados, sino que requiere equilibrarse mediante estrategias de retención que integren incentivos económicos, flexibilidad en los tiempos, oportunidades de desarrollo profesional y un entorno de trabajo positivo.

Asimismo, Ortiz Montoya (2023) en su investigación titulada “Plan de Mejoramiento para la Retención del Talento Humano en un Call Center Colombiano” establece:

Aunque no fue posible identificar factores críticos para la rotación de personal en la empresa, se evidenciaron falencias en diferentes ámbitos tales como el clima organizacional, las relaciones y la comunicación con los equipos de trabajo, los planes de comisiones, ascensos y de carrera, entre otros relacionados con la inconformidad y la insatisfacción de los agentes con respecto a sus empleos (p. 2).

La interpretación de estos hallazgos sugiere que la insatisfacción laboral no depende únicamente de condiciones económicas, sino también de factores organizativos que afectan la percepción de reconocimiento, crecimiento y pertenencia de los empleados. Por lo tanto, para mejorar la retención del talento humano, las empresas deben optimizar su cultura organizacional y sus políticas de desarrollo profesional, asegurando que los colaboradores se sientan valorados, escuchados y motivados a permanecer en la organización.

Por otro lado, Galindo Velasco et al. (2023) en su trabajo de investigación titulado “Estrategias De Desempeño Desde El Talento Humano Para La Retención De Personal, En El Área De *Call Center*” establecen:

El rol que tiene la gestión de talento humano en las organizaciones, es observar y analizar los aspectos de la cultura organizacional, la estructura que tiene cada departamento, las características que tiene el ambiente, la motivación y desempeño laboral, entre otras variables, por lo que la gestión de talento humano se vuelve una clave para ayudar a las organizaciones alcanzar los objetivos, suministrar empleados con competitividad, generar

satisfacción de los colaboradores en sus puestos de trabajo, desarrollar y mantener ambiente laboral agradable (p. 16).

Estos hallazgos destacan que la gestión del talento humano juega un papel central en las organizaciones, al supervisar y analizar múltiples dimensiones como la cultura organizacional, la estructura de los departamentos, las características del ambiente laboral, la motivación y el desempeño de los colaboradores. La gestión del talento humano no se limita a aspectos administrativos, sino que se convierte en un mecanismo estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales. Además, al centrarse en la satisfacción, el desarrollo profesional y la creación de un ambiente laboral positivo, la gestión de talento humano contribuye directamente a mejorar la competitividad de los empleados y la retención del personal, fortaleciendo al mismo tiempo la cultura organizacional y la estabilidad interna de la empresa.

En Alcance S.A. donde las demandas laborales suelen ser elevadas y la presión por cumplir con indicadores de rendimiento es constante, la naturaleza repetitiva y a menudo monótona del trabajo, contribuyen a generar altos niveles de estrés y agotamiento emocional en los colaboradores. Como resultado, muchos optan por buscar mejores oportunidades en otros sectores o empresas que ofrezcan mejores condiciones laborales.

La rotación de personal en el centro de atención telefónica Alcance S.A. se traduce en un desafío que afecta tanto a la operación como a los costos organizacionales. Este fenómeno, caracterizado por la entrada y salida constante de empleados, genera una serie de dificultades que van desde la pérdida de eficiencia operativa hasta un aumento en los costos asociados al reclutamiento y la capacitación. De acuerdo con (Chiavenato, 2020) las organizaciones que enfrentan altas tasas de rotación se ven obligadas a invertir constantemente en el entrenamiento de nuevos empleados, lo cual incrementa significativamente los costos operativos y ralentiza la productividad mientras los nuevos empleados se adaptan a sus roles. En Alcance S.A este problema es especialmente grave debido a las características del entorno laboral más la alta presión por cumplir con los tiempos de respuesta y la atención al cliente.

Otro factor que agrava la rotación en los centros de atención telefónica es la falta de oportunidades de desarrollo profesional. Muchos empleados ven estos trabajos como transitorios, lo que reduce su compromiso con la organización a largo plazo. Cuando los empleados no perciben posibilidades claras de crecimiento o reconocimiento, es más probable que opten por cambiar de empleo. En un sector donde el nivel de compromiso es esencial para mantener la calidad del

servicio, esta situación incrementa la rotación y contribuye a la disminución del rendimiento y la satisfacción laboral. Además, las políticas salariales juegan un rol crucial en la retención de personal. (Chiavenato, 2020) menciona que los salarios bajos y la falta de incentivos para el desarrollo personal son factores que contribuyen directamente a la rotación en sectores como los centros de atención telefónica.

Además de la cultura organizacional y las políticas salariales, el liderazgo dentro Alcance S.A. juega un papel fundamental en la retención del talento. Un liderazgo efectivo puede ser un factor diferenciador para fomentar un ambiente de trabajo positivo, motivar a los empleados y reducir la rotación. Los líderes que promueven el bienestar del equipo brindan retroalimentación constructiva y apoyan el desarrollo profesional, pueden generar un mayor compromiso por parte de los colaboradores. En cambio, un liderazgo deficiente, caracterizado por la falta de comunicación, reconocimiento o apoyo, tiende a aumentar la insatisfacción de los empleados, contribuyendo al desgaste emocional y a su decisión de abandonar la organización. Por ello, es crucial que Alcance S.A. invierta en la formación de líderes que comprendan las dinámicas del sector y las necesidades del equipo, para mejorar la retención.

Finalmente, las condiciones laborales también juegan un papel importante en la rotación de personal en Alcance S.A. Factores como el equilibrio entre la vida personal y laboral, la flexibilidad horaria, y la oferta de beneficios adicionales, como programas de bienestar o servicios de salud mental, son cada vez más valorados por los empleados. Un entorno laboral que no priorice el bienestar de sus colaboradores puede resultar en altos niveles de ausentismo, agotamiento y, eventualmente, en un aumento de la rotación. Las empresas que adoptan políticas laborales más flexibles y que promueven el bienestar integral de sus empleados tienden a reducir el impacto negativo de la rotación. Al ofrecer condiciones que favorezcan el desarrollo personal y profesional, Alcance S.A. puede mejorar la lealtad y el compromiso de sus colaboradores, reduciendo así los índices de rotación y mejorando su rendimiento global.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Alcance S.A. de C.V. es una empresa especializada en la gestión de servicios tercerizados para la atención al cliente, ventas, cobranza y monitoreo de fraude, operando a través de

plataformas telefónicas y digitales. Su modelo multicanal permite adaptarse a diferentes segmentos de clientes, integrando tecnología y estrategias centradas en la experiencia del usuario. Sin embargo, a pesar de su estructura operativa robusta, enfrenta una problemática significativa: la alta rotación de personal en su área de *call center* específicamente en el área de servicio al cliente. Esta situación afecta la continuidad del servicio, incrementa los costos de capacitación y limita la consolidación de una cultura organizacional fuerte y coherente, dificultando la retención de talento humano comprometido y experimentado.

En este contexto la investigación se centra en la rotación de personal de la empresa Alcance S.A un centro de atención telefónica establecido en 2006, que ha crecido y evolucionado a lo largo de los años para adaptarse a las demandas del mercado. Desde su inicio la empresa ha enfrentado desafíos significativos relacionados con la rotación del personal. En el año la empresa reportó una tasa de rotación de 41% lo que llevó a la dirección a implementar una serie de iniciativas destinadas a mejorar la retención del talento a pesar de estos esfuerzos la rotación sigue siendo un problema crítico que afecta no solo la operatividad sino también la calidad del servicio al cliente. Uno de los factores clave que contribuyen a este problema es la cultura organizacional.

La adopción de soluciones por parte de Alcance S.A. de C.V. refleja una tendencia creciente en el mercado hondureño, ya que se adaptan a los diferentes entornos competitivos y cambiantes del país. No obstante, el propósito central de esta investigación es proponer una solución estratégica orientada a fortalecer la cultura organizacional y, con ello, mejorar la retención del personal en el área de *call center* de Alcance S.A. de C.V.

En la empresa se observa una alta rotación de personal, reflejada en la constante salida de empleados y la necesidad frecuente de contratar y capacitar nuevo personal. Además, se registran niveles elevados de ausentismo y retrasos, que afectan la continuidad de las operaciones. Se evidencia también un incremento en las quejas de los clientes debido a la inconsistencia en la atención y la falta de familiaridad de los nuevos empleados con los procedimientos. Los supervisores reportan dificultades para mantener la productividad y cumplir con las metas establecidas, ya que la adaptación de personal nuevo requiere tiempo y recursos adicionales. Estos hechos demuestran de manera clara la presencia de un problema relacionado con la gestión del talento humano, reflejándose tanto en la operación diaria como en la percepción externa del servicio.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias basadas en la cultura organizacional pueden implementarse para mejorar la retención del talento humano en el área de Servicio al Cliente del centro de atención telefónica de Alcance S.A. de C.V.?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son los factores de la cultura organizacional que influyen en la rotación del talento humano en el área de Servicio al Cliente del centro de atención telefónica en Alcance S.A. de C.V.?
2. ¿Cómo perciben los colaboradores la cultura organizacional y de qué manera esta percepción influye en su decisión de permanecer o abandonar la empresa?
3. ¿Qué modelos teóricos de la cultura organizacional podrían contribuir a reducir la rotación de personal en el área de Servicio al Cliente del centro de atención telefónica en Alcance S.A. de C.V.?
4. ¿Qué propuestas estratégicas, basadas en la cultura organizacional, pueden diseñarse para mejorar la retención del talento humano en el área de Servicio al Cliente del centro de atención telefónica en Alcance S.A. de C.V.?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia para fortalecer la cultura organizacional en el área de Servicio al Cliente del centro de atención telefónica de Alcance S.A. de C.V. a través de un diagnóstico organizacional integral, con el fin de mejorar la retención del talento humano y aumentar la eficiencia operativa de la empresa.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los factores de la cultura organizacional que influyen en la rotación del talento humano en el área de Servicio al Cliente del centro de atención telefónica de Alcance S.A. de C.V.
2. Conocer la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional y su influencia en la decisión de permanecer o abandonar la empresa.
3. Analizar modelos teóricos de la cultura organizacional que pueden contribuir a la reducción de la rotación de personal en el área de Servicio al Cliente del centro de atención telefónica en Alcance S.A. de C.V.
4. Diseñar propuestas estratégicas basadas en la cultura organizacional para mejorar la retención del talento humano en el área de Servicio al Cliente del centro de atención telefónica en Alcance S.A. de C.V.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La retención de talento humano es un aspecto crucial para la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones, especialmente en los centros de atención telefónica. Según el *International Customer Management Institute* (ICMI, 2022) la rotación de personal en estos entornos supera el 30% anualmente, lo que plantea un desafío significativo. Este elevado índice de rotación no solo implica un gasto elevado en reclutamiento y capacitación de nuevos empleados, sino que también repercute en la calidad del servicio al cliente. La pérdida constante de personal genera inestabilidad, lo que puede afectar la satisfacción y lealtad de los clientes. Así, se hace evidente la necesidad de investigar cómo la cultura organizacional impacta en la retención del talento humano, ya que esta puede ser un factor determinante en la permanencia de los empleados en la empresa.

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias y prácticas que caracterizan a una organización y que influyen en el comportamiento de sus empleados. Estudios previos han demostrado que una cultura sólida, que fomente un ambiente de trabajo positivo y oportunidades de desarrollo profesional, está directamente relacionada con la satisfacción y el compromiso de los empleados (Hofstede, 2020). En el contexto de los call centers, donde la presión laboral y el estrés son constantes, es esencial que las empresas establezcan una cultura que apoye

la motivación y el bienestar de sus colaboradores. Sin embargo, muchas organizaciones no han logrado cultivar una cultura organizacional efectiva, lo que contribuye a la desmotivación y, eventualmente, a la rotación del personal. Este estudio se propone explorar cómo una cultura organizacional bien definida puede contribuir a mejorar la retención del talento en estos entornos.

La alta rotación de personal en el centro de atención telefónica Alcance S.A. también genera costos operativos significativos. Las organizaciones deben invertir constantemente en la capacitación de nuevos empleados, lo que no solo aumenta los costos directos, sino que también disminuye la productividad durante el período de adaptación de los nuevos colaboradores. (Chiavenato, 2020) indica que las empresas con altas tasas de rotación experimentan una pérdida de eficiencia operativa que puede resultar en una disminución de la moral del equipo. En un sector donde la atención al cliente es primordial, la rotación constante afecta la calidad del servicio, generando una experiencia inconsistente para el cliente. Por lo tanto, entender cómo la cultura organizacional influye en la retención del talento humano se vuelve crucial para desarrollar estrategias que optimicen los recursos de la organización.

Otro factor que contribuye a la rotación en los centros de atención telefónica es la percepción de los empleados sobre las oportunidades de desarrollo profesional. En muchos casos, estos trabajos son vistos como temporales, lo que reduce el compromiso a largo plazo de los empleados. Es importante que exista un plan de carrera claro y de políticas de reconocimiento que valoren el desempeño de los colaboradores para evitar una mayor rotación del personal. En un sector donde el nivel de compromiso es esencial para mantener la calidad del servicio, esta situación puede resultar problemática. Por lo tanto, es necesario investigar cómo una cultura organizacional que promueva el crecimiento y el desarrollo profesional puede influir positivamente en la decisión de los empleados de permanecer en la empresa.

Además, las condiciones laborales tienen un impacto significativo en la permanencia del personal dentro de la organización. Factores como el equilibrio entre la vida personal y laboral, la flexibilidad horaria y la oferta de beneficios adicionales son cada vez más valorados por los trabajadores. Un entorno laboral que no prioriza el bienestar de sus colaboradores puede resultar en altos niveles de ausentismo y agotamiento emocional, lo que incrementa la rotación. Las empresas que adoptan políticas laborales flexibles y que fomentan el bienestar integral de sus empleados tienden a reducir el impacto negativo de la rotación. Por lo tanto, es fundamental

investigar cómo la cultura organizacional puede influir en la creación de condiciones laborales que favorezcan la retención del talento.

El análisis de la relación entre la cultura organizacional y la retención del talento humano en los centros de atención telefónica de servicio al cliente es esencial para proporcionar recomendaciones prácticas que ayuden a las organizaciones a mejorar su entorno laboral. Identificar y comprender los factores que afectan la satisfacción y el compromiso de los empleados permitirá a las empresas implementar estrategias efectivas para mejorar la retención. No solo se beneficiarán en términos de costos operativos, sino que también impactarán positivamente en la experiencia del cliente, fortaleciendo su lealtad hacia la marca.

Asimismo, esta investigación ofrece herramientas para evaluar posibles vías de solución, al analizar cómo diferentes dimensiones de la cultura organizacional se relacionan con la satisfacción y el compromiso del personal. Esta comprensión permitirá a la empresa tomar decisiones fundamentadas sobre estrategias futuras que contribuyan a fortalecer la cultura interna y mejorar la retención del talento, sin asumir soluciones previamente implementadas.

Finalmente, este estudio contribuirá a la literatura existente sobre el impacto de la cultura organizacional en la retención del talento humano, proporcionando un marco práctico que las empresas pueden aplicar para mejorar su cultura interna. La identificación y el análisis de los factores culturales que afectan la rotación de personal son esenciales para el desarrollo de estrategias que promuevan el compromiso y la lealtad de los empleados. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, las organizaciones que logren fortalecer su cultura y mejorar la retención del talento estarán mejor posicionadas para alcanzar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Zaballa Gomariz et al. (2021) establecen en su investigación que la rotación de personal es consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna y externamente en la organización que tienen que ver con la actitud y el comportamiento del personal y en estrecha relación con la satisfacción laboral, la motivación, la productividad y la disciplina laboral”. En la actualidad diversas empresas se han visto afectadas por la rotación de personal, y se ha identificado que las empresas con mayor rotación son aquellas en donde sus tareas, son muy exigentes, o donde suele haber mucho estrés por el cumplimiento de diversos indicadores. Dentro de estas empresas se encuentran los call centers o centros de atención telefónica, estas empresas brindan diferentes servicios a través de llamadas telefónicas ya sea para responder ante dudas, reclamos o solicitudes o para ofrecer productos y servicios.

Por otra parte, Sánchez Daza y Martínez de Ita (2023) señalan que los call centers son un sector estratégico en la economía de servicios global, debido a que su éxito depende de la satisfacción del cliente y la retención de personal, factores que impactan directamente en la productividad y competitividad de la empresa. Es importante aclarar que la rotación de personal en cierta medida es buena, se considera que del 3% al 4% de índice de rotación es lo normal para algunos call centers (Escobar Carrillo & Pérez Meneses, 2022). En los call centers las causas más comunes de la rotación de personal se debe a diferentes factores como falta de crecimiento profesional, salarios poco competitivos, falta de incentivos e inclusive una comunicación deficiente.

Para las empresas y en específico los call center tener altos niveles de rotación implican gastos significativos en procesos de reclutamiento, capacitación de personal y no solamente eso, sino que también causa un impacto en la productividad de la empresa y la calidad del servicio brindado. De acuerdo con estudios realizados por el Observatorio del Mercado Laboral de Centroamérica (OMLCA, 2022), más del 40% de los trabajadores en este sector manifiestan insatisfacción con los horarios rotativos, la presión por metas agresivas y la limitada proyección de crecimiento. Estos factores, sumados a salarios ajustados al mínimo y a la ausencia de una cultura organizacional sólida, generan un entorno de alta inestabilidad laboral.

Por otra parte, investigaciones de la Universidad de San Carlos en Guatemala (NÁJERA, 2016) señalan que el éxito sostenible en el sector BPO (Business Process Outsourcing) depende no solo de la eficiencia operativa, sino también de la inversión en bienestar psicológico, formación continua y participación de los empleados en las decisiones de mejora. Estos hallazgos pueden extrapolarse al contexto hondureño, donde empresas como Alcance S.A. enfrentan el reto de integrar estos elementos en su estrategia para fortalecer la permanencia de su personal.

En el contexto centroamericano, los call centers han experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, convirtiéndose en una fuente importante de empleo, especialmente para jóvenes. Sin embargo, este crecimiento ha estado acompañado de desafíos relacionados con la calidad del empleo. Investigaciones en Honduras han revelado que muchos trabajadores en este sector enfrentan condiciones laborales precarias, incluyendo salarios bajos, jornadas laborales extensas y falta de cumplimiento de las normativas laborales. Estas condiciones afectan negativamente la satisfacción laboral y aumentan la rotación de personal (PARADA ACOSTA et al., 2019).

Además, estudios realizados en Colombia han identificado que la rotación de personal en los call centers postpandemia se ha visto influenciada por factores como el clima organizacional, el bienestar y la inestabilidad laborales. La falta de estrategias efectivas para mejorar estas áreas ha incrementado la rotación y ha afectado la productividad del sector (Barrera Delgado et al., 2023).

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Actualmente muchos países están enfrentando altas tasas de rotación en este sector y Honduras no es la excepción. Dicha situación se ve agravada por equipos cada vez más diversos y multigeneracionales. Es por ello, que las empresas deben de realizar análisis más profundos de las posibles causas que intervienen en la rotación y determinar si la cultura organizacional que ofrecen realmente se encuentra alineada con los valores de sus colaboradores, y si los planes de compensación u otros satisfacen o cumplen realmente las expectativas de ellos. Investigaciones recientes señalan que el bienestar de los empleados está directamente relacionado con su rendimiento y permanencia en la empresa, factores como el ausentismo, la resistencia al cambio, problemas comunicacionales y liderazgos deficientes constituyen desafíos frecuentes (Aden University, 2023)

En el contexto de Honduras, los centros de atención telefónica enfrentan problemas particulares debido a la limitada oferta de programas de desarrollo profesional, salarios competitivos insuficientes y escasa implementación de estrategias de retención adaptadas a la cultura local. Además, la diversidad generacional implica que se deben considerar diferentes expectativas y motivaciones: mientras los colaboradores más jóvenes valoran la flexibilidad y la innovación, los empleados con más antigüedad priorizan la estabilidad y el reconocimiento formal.

En dicho sentido, garantizar la satisfacción de los empleados con sus funciones, horarios y recompensas es fundamental para disminuir la rotación.

Los centros de atención telefónica suelen tener altos niveles de rotación por diversas razones como estructuras organizacionales muy rígidas, liderazgos deficientes, alta exigencia por el cumplimiento de los diferentes indicadores, escasas oportunidades de crecimiento y una cultura organizacional poco débil o nada alineada con las necesidades de los colaboradores. Distintos estudios muestran que los colaboradores valoran aspectos como el reconocimiento, la retroalimentación continua, así como también poder tener un balance en su vida personal y laboral, y poder tener la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la organización. Cuando esto sucede en una empresa, los índices de rotación suelen ser muy bajos o presentan una reducción significativa.

En el caso específico de Alcance S.A. de C.V, se observa que la empresa ha implementado algunas estrategias de retención, como capacitaciones internas y programas de incentivos, pero aún existe un margen importante para fortalecer la cultura organizacional y mejorar la motivación de los colaboradores. Cuando estos factores se alinean efectivamente con las expectativas de los empleados, los índices de rotación suelen ser muy bajos o presentan una reducción significativa.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

Para comprender los conceptos de mayor relevancia que respaldan esta investigación, se debe sentar una base clara y precisa para analizar el impacto de la cultura organizacional en la retención del talento humano en el departamento de Servicio al Cliente de Alcance S.A. de C.V. Es imprescindible conocer estos términos ya que describen los significados más importantes a discutir tales como cultura organizacional, retención del talento humano, liderazgo, desarrollo, profesional y servicio al cliente.

2.2.1 CALL CENTERS

Un contact center o centro de interacción con el cliente es un departamento de una empresa que se encarga de gestionar y atender todas las comunicaciones con los clientes. Más allá del teléfono, que fue -y que, a día de hoy, sigue siendo-, uno de los principales canales de comunicación, el contact center lleva a cabo esta misión a través de múltiples caminos como videollamadas, chats, correo electrónico, SMS o comentarios en redes sociales.

2.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Así mismo, se puede inferir que la cultura laboral juega un papel muy importante dentro de las empresas. Es fundamental mantener el orden y un óptimo entorno de trabajo donde los empleados puedan percibir un balance entre su desarrollo personal-laboral y se concluye que:

La cultura organizacional es el conjunto de valores, principios, normas y prácticas compartidas que caracterizan a una organización. Representa la esencia de cómo funciona internamente y cómo es percibida por el exterior. Esta cultura abarca tanto aspectos tangibles como la estructura jerárquica, como intangibles, como el ambiente laboral y las relaciones interpersonales (Rigotti, s.f).

2.2.3 RETENCIÓN DE EMPLEADOS

Kieckhaefer (2024) afirma que las grandes compañías con altos índices de rotación de empleados pueden sufrir cambios drásticos en sus finanzas, ventas e imagen. La visión debe enfocarse en cómo mejorar la cultural laboral y motivar a los empleados a quedarse en la empresa. Para evitar el cambio de personal, se busca incentivar el desarrollo profesional de los trabajadores con bonos monetarios, trabajo desde casa, actividades de ocio fuera y dentro del trabajo, aumento de salario, jornadas laborales flexibles, reconocimiento positivo del desempeño, y un mejor balance del ámbito laboral-personal.

2.2.4 LIDERAZGO

La delegación de responsabilidades del equipo debe ser desde el punto de vista de “el liderazgo [que] es el motor que impulsa a las organizaciones hacia sus objetivos. Los líderes de hoy deben ser versátiles, adaptando su estilo a diferentes situaciones y equipos” (Rabouin, 2025).

Saez et al. (2025) argumenta que:

El liderazgo es un conjunto de habilidades que sirven para conducir y acompañar a un grupo de personas. Sin embargo, un líder no sólo es capaz de influenciar en su grupo, sino también de proporcionar ideas innovadoras, y motivar a cada participante a sacar lo mejor de sí.

2.2.5 DESARROLLO PROFESIONAL

Stetter (2022) afirma que:

El desarrollo profesional es el crecimiento a nivel laboral que un empleado puede tener dentro de la empresa. Para que se produzca el desarrollo, se llevan a cabo una serie de acciones que tienen el objetivo de favorecer el crecimiento personal y profesional del empleado; cambios que lo harán sentirse satisfecho con su evolución en la empresa, y que repercutirán positivamente en su motivación y productividad.

Se hace énfasis en los beneficios que las empresas obtendrán al apoyar a sus empleados, se mejora la productividad cuando la motivación es mutua, logrando una mayor satisfacción laboral. Las empresas deben ofrecer incentivos como el crecimiento laboral eso se traduce a retención del empleado y una mejor cultura laboral (Stetter, 2022).

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

Esta investigación se fundamenta en tres teorías la cuales definen la relación entre la cultura organizacional y la retención de talento humano dentro del marco de Alcance. Dichas teorías ofrecen marcos conceptuales que permiten comprender cómo los estilos de liderazgo, la gestión del cambio, la motivación y el equilibrio estratégico influyen directamente en el compromiso, la satisfacción y la permanencia de los colaboradores en la organización. Asimismo, las bases teóricas orientan la elaboración de estrategias prácticas que pueden aplicarse en la empresa para fortalecer su cultura institucional y garantizar la lealtad del personal en un entorno cada vez más competitivo. El sustento de las siguientes teorías que aportan significativamente a nuestro estudio son:

2.3.1 BASES TEÓRICAS

En el presente apartado del marco teórico se abordan tres teorías fundamentales que sirven como sustento conceptual para analizar el impacto de la cultura organizacional en la retención del

talento humano en el área de Servicio al Cliente de Alcance S.A. de C.V. Se seleccionaron estas teorías en función de su relevancia y respaldo académico, permiten comprender, desde diferentes perspectivas, los factores que inciden en la permanencia o rotación de personal en entornos de alta exigencia como los *call centers* del sector financiero.

2.3.1.1 TEORÍA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

La teoría de liderazgo transformacional, propuesta inicialmente por Burns (1978) y ampliada por Bass (1990), ha evolucionado en investigaciones recientes para describir un estilo de liderazgo caracterizado por la capacidad de inspirar, motivar y desarrollar a los colaboradores, fomentando su compromiso con la organización. Este enfoque se sustenta en cuatro componentes: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada (Northouse, 2021). Estudios actuales han demostrado que el liderazgo transformacional está asociado positivamente con la retención de talento humano, al fortalecer el sentido de pertenencia y satisfacción laboral (Aboramadan et al., 2020).

Este tipo de liderazgo es relevante para explicar cómo los líderes influyen en la decisión de los colaboradores de permanecer en la empresa y para analizar, posteriormente, si el estilo de liderazgo percibido por los colaboradores se relaciona con la motivación y la retención del personal.

El liderazgo transformacional se desarrolla a partir de la interacción constante entre líder y colaboradores, donde el primero actúa como modelo a seguir y transmite una visión clara del futuro. Este proceso implica la construcción de confianza, la comunicación efectiva y la capacidad de alinear los valores individuales con los objetivos organizacionales. En la práctica organizacional, el liderazgo transformacional se aplica a través de acciones concretas por parte de los líderes.

Por ejemplo, al ejercer influencia idealizada, los líderes se convierten en modelos a seguir, mostrando coherencia entre sus valores y su conducta. La motivación inspiradora se utiliza mediante la comunicación de una visión clara y motivadora que entusiasme al equipo y le dé sentido a su trabajo. En el caso de ALCANCE S.A. de C.V., el liderazgo transformacional puede aplicarse como una estrategia clave para fortalecer la cultura organizacional y retener el talento humano.

En el ámbito de la retención de talento, es esencial que los líderes reconozcan las necesidades y aspiraciones particulares de cada colaborador. En ALCANCE, esto puede aplicarse mediante programas de mentoría, planes de capacitación personalizados y mecanismos de reconocimiento al desempeño, lo cual contribuye a que los empleados se sientan valorados y decidan permanecer en la organización.

Investigaciones recientes evidencian que el liderazgo transformacional también contribuye a la creación de un clima organizacional positivo, donde los empleados perciben mayor justicia, reconocimiento y oportunidades de desarrollo (Breevaart & Zacher, 2019). Estos autores señalan que el liderazgo transformacional semanal aumenta la confianza y la percepción de efectividad del líder, lo que a su vez disminuye la rotación laboral.

Asimismo, el desarrollo de líderes transformacionales se relaciona con menores índices de rotación, ya que estos promueven relaciones laborales basadas en la confianza, la comunicación abierta y el reconocimiento de los logros individuales (Eliyana et al., 2019). En contextos de alta presión como los centros de llamadas, este tipo de liderazgo actúa como un factor protector ante el estrés laboral, favoreciendo la estabilidad del personal.

Además, la teoría ha sido complementada por enfoques contemporáneos que integran la inteligencia emocional como componente esencial del liderazgo transformacional. Según Goleman (2011), los líderes que gestionan adecuadamente sus emociones y las de su equipo logran mayor compromiso, cohesión y lealtad organizacional. Esto resulta fundamental para Alcance S.A. de C.V., donde la gestión emocional es determinante en la calidad del servicio y en la retención del talento humano.

2.3.1.2 MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El modelo de Cultura Organizacional de Denison (1990) y el de Cameron y Quinn (1999) constituyen dos de los enfoques más utilizados para diagnosticar y clasificar la cultura en las organizaciones. El modelo de Denison se basa en cuatro dimensiones clave: misión, adaptabilidad, participación y consistencia; mientras que el modelo de Cameron y Quinn, conocido como Competing Values Framework, clasifica la cultura en cuatro tipologías: clan, adhocracia, mercado y jerarquía (Cameron & Quinn, 2011). Investigaciones recientes han validado su utilidad en distintos sectores, incluyendo servicios y call centers, para identificar fortalezas y áreas de mejora

en la cultura organizacional (Hartnell et al., 2019; Wiewiora et al., 2020).

En Alcance S.A., la aplicación de este modelo permitiría diagnosticar si la cultura actual favorece o limita la retención del talento humano. Por ejemplo, una cultura tipo 'clan', caracterizada por la colaboración y el desarrollo de las personas, podría asociarse a una menor rotación, mientras que una cultura excesivamente jerárquica y orientada a resultados podría incrementar la presión laboral y la rotación de personal.

Según Schein (2017), la cultura organizacional constituye el conjunto de supuestos básicos compartidos que un grupo ha aprendido al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna. Dichos supuestos se transmiten a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Desde esta perspectiva, entender la cultura organizacional en Alcance S.A de C.V implica analizar las normas no escritas, los valores compartidos y las prácticas cotidianas que influyen en la motivación y la retención del personal.

Asimismo, el modelo de Denison ha sido ampliado para incluir la relación entre cultura organizacional y desempeño financiero, compromiso laboral y satisfacción (Denison et al., 2014). Estas evidencias empíricas refuerzan la importancia de que las organizaciones del sector servicios, como Alcance, promuevan culturas participativas y adaptativas, donde la comunicación interna, el trabajo en equipo y la innovación sean pilares que generen sentido de pertenencia y estabilidad laboral

2.3.1.3 TEORÍA DE LOS CUADRANTES DE TENSIÓN ESTRATÉGICA

La teoría de los Cuadrantes de Tensión Estratégica, desarrollada por Lengnick-Hall y Beck (2005), describe cómo las organizaciones equilibran diferentes tensiones para desarrollar resiliencia y adaptarse a entornos cambiantes. Los cuatro cuadrantes —acción consciente, control preventivo, improvisación creativa y aprendizaje adaptable— representan estrategias que pueden combinarse para responder a desafíos internos y externos (Lengnick-Hall et al., 2011). Estudios recientes destacan que las empresas con mayor capacidad de equilibrio entre control y flexibilidad logran mejorar su desempeño y retener a su personal (Ortiz-de-Mandojana et al., 2020; Duchek, 2020).

Para el caso de Alcance S.A de C.V la empresa puede aplicar la acción consciente mediante decisiones alineadas con su visión y misión que transmitan seguridad y confianza; el control

preventivo a través de políticas claras, manuales de funciones y planes de carrera que den estabilidad al personal; la improvisación creativa al fomentar la innovación y la participación de los colaboradores en la solución de problemas, fortaleciendo la motivación y el compromiso; y el aprendizaje adaptable mediante programas de capacitación y retroalimentación que permitan evolucionar frente a los cambios del entorno. De esta forma, ALCANCE logra equilibrar control y flexibilidad, consolidando una cultura organizacional dinámica y confiable que aumenta la satisfacción laboral y favorece la permanencia del talento humano en la empresa.

La relevancia de esta teoría radica en que permite comprender cómo las organizaciones pueden mantener la estabilidad sin perder capacidad de adaptación. Barreto Véliz y Flores Urbáez (2025) sostienen que la visión de conjunto, la cultura y los valores de la organización son pilares fundamentales para la retención de personas, ya que crean un sentido de identidad y pertenencia. En el contexto de Alcance S.A de C.V, esto significa que la empresa debe encontrar un punto de equilibrio entre la estandarización de sus procesos y la flexibilidad necesaria para atender las necesidades cambiantes de sus clientes y empleados.

Además, investigaciones como la de Duchek (2020) destacan que las organizaciones resilientes son aquellas que gestionan eficazmente las tensiones internas, lo que favorece la retención del talento humano. La creación de un entorno donde el error se perciba como oportunidad de aprendizaje y no como motivo de sanción promueve la confianza y la participación activa del personal, factores clave para disminuir la rotación de personal en empresas de servicios intensivos como Alcance S.A. de C.V.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS

Para estudiar el impacto de la cultura organizacional en la retención del talento humano, diversos autores han desarrollado metodologías que combinan enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos. Estas metodologías proporcionan un marco de referencia para el diseño de la presente investigación en el contexto de Alcance. A continuación, se describen diferentes metodologías relevantes utilizadas en estudios similares y su aplicación potencial al caso de Alcance:

2.3.2.1 ENFOQUE CUANTITATIVO

(Barona López & Tipan German, 2024) en su investigación titulada “Cultura organizacional y la retención del talento humano en la cooperativa de ahorro y crédito 15 De agosto De Pilacoto”, utilizaron un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y un diseño no experimental, asimismo se utilizó un cuestionario estructurado tipo Likert para medir las dimensiones de la cultura organizacional y su relación con la retención del talento humano. Se emplearon análisis estadísticos como la correlación de Pearson y el Alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad de los instrumentos y la relación entre variables. Los resultados mostraron que una cultura organizacional orientada a valores claros y consistentes está directamente relacionada con la disminución de la rotación de personal. Esta metodología es relevante para Alcance S.A de C.V, ya que permite cuantificar mediante encuestas la percepción de los empleados sobre los valores culturales y su impacto en la intención de permanecer en la empresa

2.3.2.2 ENFOQUE MIXTO

Según Hernández Sampieri & Torres (2018) una metodología de enfoque mixto es aquella que combina encuestas cuantitativas con entrevistas cualitativas para analizar cómo los valores culturales influyen en la retención en empresas tecnológicas. La fase cuantitativa mide percepciones sobre la cultura organizacional a través de escalas validadas, mientras que la fase cualitativa utiliza entrevistas para explorar las experiencias de los empleados.

En este sentido, el estudio de (CÁCERES GARCÍA, 2023) titulado “Relación De La Cultura Organizacional Y Gestión Del Talento Humano Con El Desempeño Laboral En Dos Empresas Transnacionales Año 2021” empezó con un enfoque cuantitativo, integrándose luego a la investigación el enfoque cualitativo, obteniéndose finalmente un enfoque mixto del subtipo cuantitativo-cualitativo. Respecto a la parte cuantitativa de la investigación, ésta tuvo un alcance correlacional y un diseño no experimental. La población estuvo conformada por treinta supervisores de las dos empresas transnacionales chinas que formaron parte del estudio, habiéndose realizado un censo para esta parte de la investigación (p. XVII).

Respecto al enfoque cualitativo, se trabajó con una muestra de seis supervisores de las dos empresas transnacionales chinas. En la recolección de datos, para la parte cuantitativa se utilizó un cuestionario, mientras que para la parte cualitativa se utilizó una entrevista. Se usó el software estadístico SPSS25 y el programa Excel para el procesamiento y análisis de datos. Los resultados

cuantitativos determinaron que la Cultura organizacional y la Gestión del talento humano se relacionan con el Desempeño laboral en dos empresas transnacionales año 2021 (p. XVII).

2.3.2.3 REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA

El estudio “Estrategias De Gestión Humana Para La Retención De Talento En Las Empresas: Una Revisión Sistemática De La Literatura Entre Los Años 1990 Y 2024” elaborado por (Ramírez Arrascue et al., 2025) empleó un enfoque cualitativo basado en revisión sistemática de literatura. Utilizando este enfoque, los autores recopilaron y analizaron múltiples investigaciones sobre cultura organizacional y retención del talento. Este enfoque permitió identificar estrategias efectivas para fortalecer la cultura organizacional y mejorar la retención del personal. Para Alcance, la revisión sistemática sirve como referencia para diseñar acciones basadas en evidencia que sean coherentes con las mejores prácticas en gestión del talento

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para el estudio de la relación entre la cultura organizacional y la retención del talento humano, las investigaciones revisadas emplearon diversos instrumentos, adaptados a los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto. A continuación, se describen los instrumentos más relevantes utilizados en los estudios mencionados en la sección anterior.:

2.3.3.1 ENCUESTAS ESTRUCTURADAS

En el estudio “Cultura organizacional y la retención del talento humano en la cooperativa de ahorro y crédito 15 De agosto De Pilacoto” (Barona López & Tipan German, 2024), se utilizó como instrumento principal un cuestionario estructurado tipo Likert, diseñado para medir las dimensiones de la cultura organizacional y su relación con la retención de personal. El cuestionario incluía ítems relacionados con valores organizacionales, misión, comunicación interna, liderazgo y compromiso de los empleados.

Los datos obtenidos fueron analizados mediante técnicas estadísticas como correlación de Pearson, regresión múltiple y pruebas de confiabilidad (Alfa de Cronbach), con el fin de determinar la fuerza y dirección de las relaciones entre variables. Este instrumento permitió recolectar información cuantitativa de manera estandarizada y comparativa

2.3.3.2 ENTREVISTAS Y ENCUESTAS SEMIESTRUCTURADAS

En el estudio titulado “Relación De La Cultura Organizacional Y Gestión Del Talento Humano Con El Desempeño Laboral En Dos Empresas Transnacionales Año 2021” elaborado por (CÁCERES GARCÍA, 2023), se utilizaron una combinación de encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas. Las encuestas cuantificaron percepciones sobre liderazgo, trabajo en equipo, reconocimiento y valores culturales, mientras que las entrevistas semiestructuradas permitieron profundizar en la experiencia individual de los empleados y en cómo perciben la influencia de la cultura organizacional en su permanencia. Este instrumento mixto facilitó la integración de información cuantitativa y cualitativa para obtener un panorama más completo del fenómeno

2.3.3.3 REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA

En el estudio “Estrategias de gestión humana para la retención de talento en las empresas” (Ramírez Arrascue et al., 2025), el instrumento utilizado fue la revisión sistemática de literatura. Los investigadores definieron criterios de inclusión y exclusión, seleccionaron artículos, tesis y estudios publicados entre 1990 y 2024, y sistematizaron la información sobre estrategias de retención y cultura organizacional. Este instrumento permitió consolidar evidencia existente y analizar tendencias, identificando prácticas y metodologías exitosas

2.4 MARCO LEGAL

El marco legal establece las normas y principios que regulan las relaciones laborales, la protección del trabajador y la gestión del talento humano en Honduras, constituyendo un soporte fundamental para diseñar estrategias organizacionales en empresas privadas como ALCANCE S.A. de C.V. Este análisis no solo considera la legislación nacional vigente, sino también normativa internacional con el objetivo de identificar cómo las normas respaldan la retención del talento humano y la cultura organizacional, al tiempo que señalan vacíos que pueden ser abordados mediante políticas internas innovadoras. Además, se considera cómo la empresa podría verse afectada si no se cumplen estas disposiciones durante la implementación de la propuesta.

2.4.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE HONDURAS (1982)

La Constitución garantiza el derecho al trabajo digno, una jornada justa y la igualdad de oportunidades. Esto significa que toda estrategia de cultura organizacional debe estar orientada a respetar y promover la dignidad del trabajador, asegurando condiciones equitativas, libres de discriminación. El reconocimiento de estos principios en la organización refuerza la motivación y el sentido de pertenencia del personal.

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.

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 concepto 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.

Estos artículos garantizan el derecho al trabajo digno, a la remuneración justa y a la igualdad de oportunidades, prohibiendo cualquier forma de discriminación. En el contexto de ALCANCE S.A. de C.V., estos principios fundamentan la necesidad de diseñar una estrategia que respete los derechos de los colaboradores y promueva un ambiente de trabajo equitativo.

La aplicación de estas disposiciones fortalece la cultura organizacional, pues fomenta la percepción de justicia y reconocimiento, factores esenciales para mantener la motivación y la permanencia del personal. Sin embargo, la Constitución no indica cómo operacionalizar estas garantías para la retención del talento, lo que deja a la empresa la responsabilidad de establecer mecanismos internos efectivos.

En caso de que no se cumplan estas disposiciones, la empresa podría enfrentar demandas

laborales por violación de derechos fundamentales, sanciones legales y deterioro de la imagen institucional. Además, la falta de cumplimiento podría generar desmotivación, baja productividad y alta rotación de personal, afectando directamente la implementación de la propuesta de fortalecimiento de la cultura organizacional.

2.4.2 CÓDIGO DEL TRABAJO DE HONDURAS (1959)

Es la normativa central en las relaciones laborales. Regula jornada, descansos, vacaciones, pago de salarios, derechos colectivos, estabilidad y sanciones disciplinarias. Para ALCANCE S.A. de C.V., estas disposiciones proporcionan la base legal para implementar políticas de desarrollo profesional y bienestar, elementos clave para fortalecer la cultura organizacional. Los artículos que regulan el reglamento interno permiten definir normas claras de conducta, derechos y deberes, contribuyendo a un clima laboral estructurado y predecible. No obstante, el Código no prescribe cómo medir la efectividad de estas políticas en términos de retención del talento humano, por lo que la empresa debe complementar la normativa con estrategias internas que monitoreen el compromiso y la satisfacción de los empleados.

Si la implementación de la propuesta incluye beneficios adicionales (bonificaciones, horarios flexibles, programas de reconocimiento), deben cumplir con lo establecido en el Código, de igual forma cualquier medida disciplinaria o proceso de desvinculación debe respetar el debido proceso y las causales de despido contempladas en la ley.

Cualquier política interna que contradiga el Código podría generar sanciones administrativas, multas y demandas laborales. Además, prácticas como bonificaciones, horarios flexibles o medidas disciplinarias implementadas sin apego a la ley podrían ser declaradas nulas, afectando la confianza y motivación de los empleados.

2.4.3 LEY DE INSPECCIÓN DEL TRABAJO Y SU REGLAMENTO (2017)

Crea el sistema de inspección laboral encargado de vigilar el cumplimiento de las normas de trabajo, seguridad social y salud ocupacional. Para la empresa, esto implica que las estrategias de cultura y retención deben ser legítimas y verificables. Además, refuerza la importancia de contar con prácticas internas alineadas a la ley, evitando sanciones y mejorando la confianza del personal

en que sus derechos son respetados.

Esta ley implica que, si la propuesta no se estructura con base en las disposiciones legales, la empresa podría enfrentar sanciones administrativas, multas e incluso demandas laborales. Además, el incumplimiento de los estándares de seguridad y bienestar en los puestos a los que los colaboradores sean promovidos también puede generar observaciones en las inspecciones laborales; por lo que es importante alinear el plan de carrera a la normativa vigente, asegurando que cada etapa (capacitación, evaluación, promoción y remuneración) respete las disposiciones laborales en materia de contratación, salarios, jornadas y beneficios.

En conclusión, sino se cumplen estas normativas, la empresa podría ser objeto de sanciones administrativas, multas o inspecciones negativas. El incumplimiento también puede generar conflictos internos y desconfianza de los empleados, afectando la percepción de justicia y seguridad dentro de la organización, lo que limitaría la efectividad de la propuesta.

2.4.4 REGLAMENTO GENERAL DE MEDIDAS PREVENTIVAS DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES (2004)

Obliga a las empresas a implementar medidas de prevención de riesgos laborales, capacitación en seguridad y a conformar Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad. Su importancia radica en que la cultura organizacional se fortalece cuando los empleados perciben un ambiente seguro y cuidado por su bienestar físico y emocional, lo cual también disminuye rotación y ausentismo.

En relación con la implementación de la propuesta, este marco legal afecta en la medida en que todo proceso de desarrollo profesional (ascensos, rotación de puestos, asignación de nuevas funciones o capacitaciones prácticas) debe garantizar condiciones seguras para los trabajadores.

Si la empresa promueve a un colaborador a un puesto de mayor responsabilidad sin la debida capacitación en seguridad o sin adaptar el entorno laboral a los estándares de higiene y prevención, podría incurrir en incumplimiento normativo. Además, los trabajadores podrían percibir falta de compromiso con su bienestar, lo que generaría desmotivación, aumento de rotación y ausentismo, afectando directamente el éxito del plan de carrera (propuesta).

Si no se aplica este reglamento, la empresa podría enfrentar sanciones legales, accidentes

laborales y demandas por negligencia. Además, la percepción de descuido hacia la seguridad del empleado podría generar desmotivación, mayor rotación y afectación directa al éxito de la propuesta de desarrollo profesional y retención de talento.

2.4.5 NORMATIVA INTERNACIONAL

Honduras ha ratificado convenios de la OIT como los de libertad sindical (C87), negociación colectiva (C98), igualdad de remuneración (C100), no discriminación (C111) y seguridad y salud en el trabajo (C155). Estos convenios proporcionan estándares internacionales que refuerzan la cultura organizacional y la retención del talento humano, ofreciendo lineamientos adicionales para diseñar políticas internas alineadas con prácticas laborales de alcance global. La adopción de estas disposiciones permite a ALCANCE S.A. de C.V. mejorar la competitividad de sus empleados y promover un ambiente de trabajo justo y seguro.

Debido a que Honduras ha ratificado convenios sobre libertad sindical, negociación colectiva, igualdad de remuneración y eliminación del trabajo forzoso. Es importante que la estrategia debe respetar estos principios, especialmente si incluye políticas de comunicación interna o negociación con colaboradores.

No cumplir con estos estándares internacionales puede afectar la reputación de la empresa a nivel nacional e internacional, generar conflictos sindicales y riesgos legales. Además, puede reducir la competitividad del talento humano y limitar la eficacia de la estrategia para fortalecer la cultura organizacional y retener a los empleados clave.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la metodología de la investigación que incluye la operacionalización de las variables determinadas para la investigación que a su vez son subdivididas en dimensiones y posteriormente obtener los indicadores necesarios de cada variable, con el objetivo de estructurar la información eficazmente. Asimismo, se presentan las hipótesis que son un punto fundamental ya que están vinculadas tanto la teoría con la investigación empírica y la comprobación de la misma.

Asimismo, cabe destacar que se presenta el diseño de la investigación con el detalle de los instrumentos y técnicas que se utilizaron para el desarrollo de la misma. En este capítulo se establecieron la metodología y técnicas para obtener resultados sobre el planteamiento del problema.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La congruencia implica, que todos los elementos de la discusión se refieran al planteamiento (objetivos, preguntas y justificación); que las hipótesis y variables se localicen en el marco teórico (se presenten estudios sobre ellas) y se discutan en las conclusiones. Las variables del planteamiento del problema están presentes en todo el marco teórico de la presente investigación y serán medidas a través del instrumento de investigación que se aplicará a los colaboradores del área de atención de servicio al cliente del centro de atención telefónica de Alcance S.A. de C.V y por último se establecerán los resultados que permitirán crear una propuesta que se alinee con las necesidades de la empresa.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica de este trabajo presenta y resume en forma general y adecuada los elementos básicos del proyecto de investigación, integrando las variables factores culturales, estilo de liderazgo, oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y políticas de reconocimientos a los objetivos de la investigación.

Tabla 1 Matriz Metodológica

Título de la investigación	Objetivos de la Investigación		Variables
	General	Específicos	
ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y RETENER EL TALENTO HUMANO EN ALCANCE S.A. DE C.V.	Diseñar una estrategia para fortalecer la cultura organizacional en el área de Servicio al Cliente del centro de atención telefónica de Alcance S.A. de C.V. a través de un diagnóstico organizacional integral, con el fin de mejorar la retención del talento humano y aumentar la eficiencia operativa de la empresa.	1. Identificar los factores de la cultura organizacional que influyen en la rotación del talento humano en el área de Servicio al Cliente del centro de atención telefónica de Alcance S.A. de C.V.	Factores culturales (comunicación, valores organizacionales, clima laboral)
		2. Conocer la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional y su influencia en la decisión de permanecer o abandonar la empresa.	Estilo de liderazgo (transformacional, autocrático, participativo)
		3. Analizar modelos teóricos de la cultura organizacional que pueden contribuir a la reducción de la rotación de personal en el área de Servicio al Cliente del centro de atención telefónica en Alcance S.A. de C.V.	Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional (capacitaciones, ascensos)
		4. Diseñar propuestas estratégicas basadas en la cultura organizacional para mejorar la retención del talento humano en el área de Servicio al Cliente del centro de atención telefónica en Alcance S.A. de C.V.	Políticas de reconocimientos y recompensas (bonificaciones, incentivos)

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

En este apartado se muestra el esquema de variables elaborado para identificar y clasificar los principales conceptos involucrados en la investigación, facilitando su análisis y operacionalización posterior.

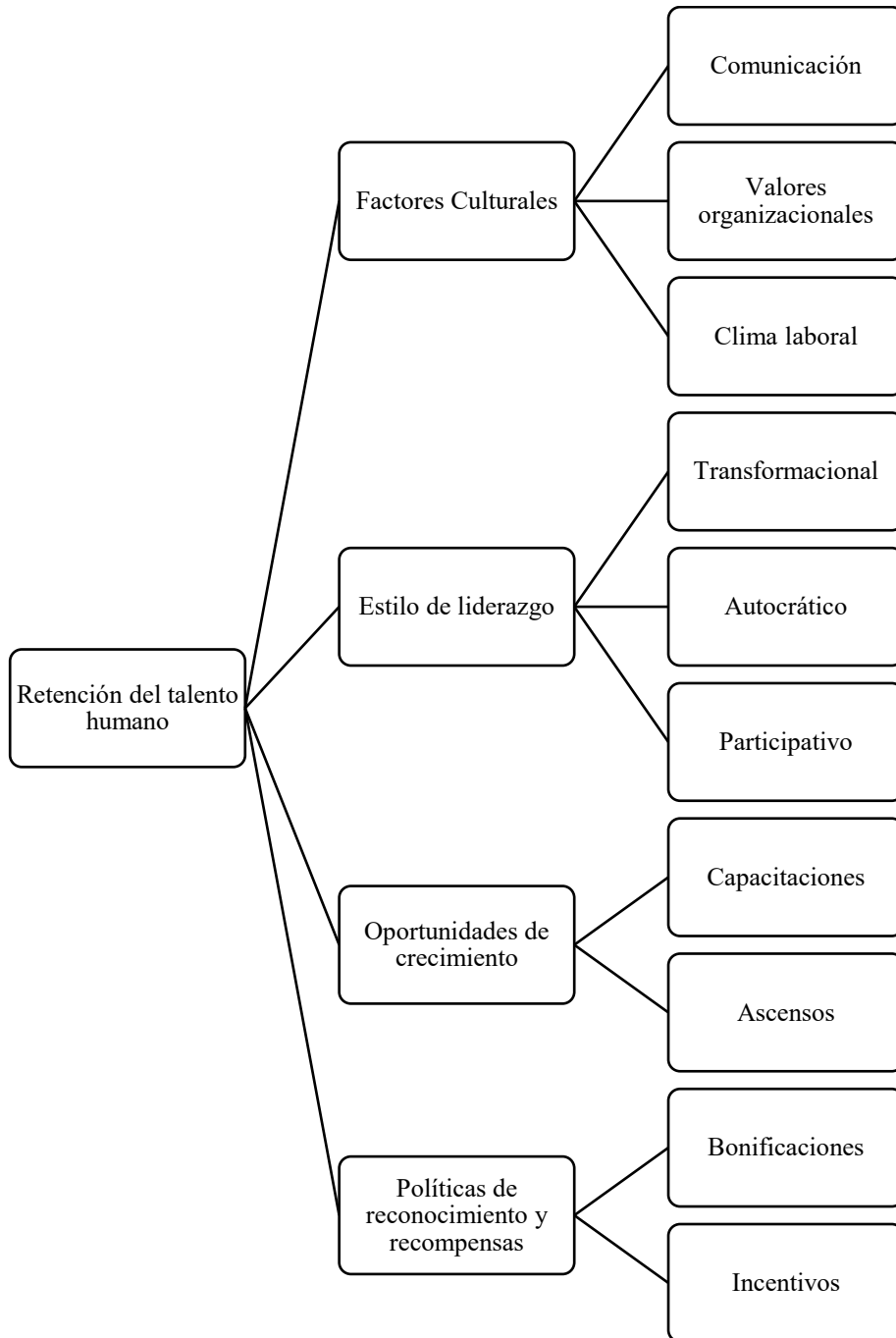


Figura 1 Diagrama de Variables

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

De acuerdo con (Hernández-Sampieri & Torres, 2018) “una variable es una propiedad o concepto que puede variar y cuya fluctuación es susceptible de medirse u observarse (capaz de adquirir diferentes valores que pueden ser registrados por un instrumento de medición)”.

La operacionalización de las variables que se presenta a continuación incluye elementos clave que permitieron traducir conceptos como cultura organizacional y retención de talento en indicadores medibles, tales como el ambiente de trabajo, la tasa de rotación y el estilo de liderazgo. Esto facilitó el análisis de cómo cada aspecto de la cultura organizacional impactó directamente en la decisión de los empleados de permanecer en el centro de atención telefónica Alcance S.A.

Tabla 2 Matriz de Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Cultura organizacional	Conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización.	Se mide a través de una escala Likert de 1 a 5 basada en dimensiones como valores compartidos, comunicación, liderazgo y clima organizacional.	Valores compartidos	Compromiso
			Comunicación organizacional	Claridad
			Estilo de liderazgo	Liderazgo
			Clima organizacional	Ambiente
Rotación del talento humano	Frecuencia con la que los empleados dejan una organización y son reemplazados por nuevos empleados.	Se mide por medio del número de bajas voluntarias e involuntarias, así como la intención de permanencia, usando escala Likert de 1 a 5.	Frecuencia de bajas	Renuncias
			Intención de permanencia	Permanencia
			Causas de rotación	Causas
Percepción de la cultura organizacional	Interpretación y valoración subjetiva que tienen los empleados sobre los valores, normas y prácticas que rigen la organización.	Se evalúa mediante encuestas con escala Likert de 1 a 5 respecto a la congruencia entre los valores declarados y las prácticas reales.	Congruencia valor-práctica	Coherencia
			Satisfacción con la cultura	Identificación
			Reconocimiento y apoyo	Reconocimiento

Fuente: Elaboración Propia

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

En el presente apartado se definen las metodologías de investigación a utilizar en el estudio y en qué consiste cada una de ellas.

3.2.1 ENFOQUE

Este estudio adoptó un enfoque mixto que integró métodos cuantitativos y cualitativos. El enfoque cuantitativo permitió medir la relación entre la cultura organizacional y la retención de talento en el centro de atención telefónica Alcance S.A., mientras que el enfoque cualitativo se centró en explorar las percepciones de los empleados sobre su ambiente laboral mediante entrevistas en profundidad.

Asimismo, el diseño de la presente investigación es no experimental, ya que las variables de la investigación no son manipulables para ver su efecto sobre otras variables. Igualmente, el diseño de la investigación se tipifica como transeccional o transversal, este diseño recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

3.2.2 ALCANCE

El alcance de la investigación fue correlacional, ya que buscó identificar y analizar las relaciones entre las variables de cultura organizacional y retención del talento humano en Alcance S.A. Al tratarse de un estudio que también exploró elementos específicos dentro del contexto de un centro de atención telefónica, tuvo un alcance descriptivo y se enfocó en proporcionar un entendimiento detallado de los factores que afectaron la rotación.

3.2.3 MÉTODOS

La investigación empleó una metodología con un enfoque mixto, (cuantitativo y cualitativo) para abordar el problema desde diferentes perspectivas. Desde lo cuantitativo, se utilizó el método descriptivo, que permitió identificar tendencias y patrones en la percepción de la cultura organizacional a través de la aplicación de encuestas. Desde lo cualitativo, se aplicó el método fenomenológico, orientado a comprender las experiencias vividas por los colaboradores.

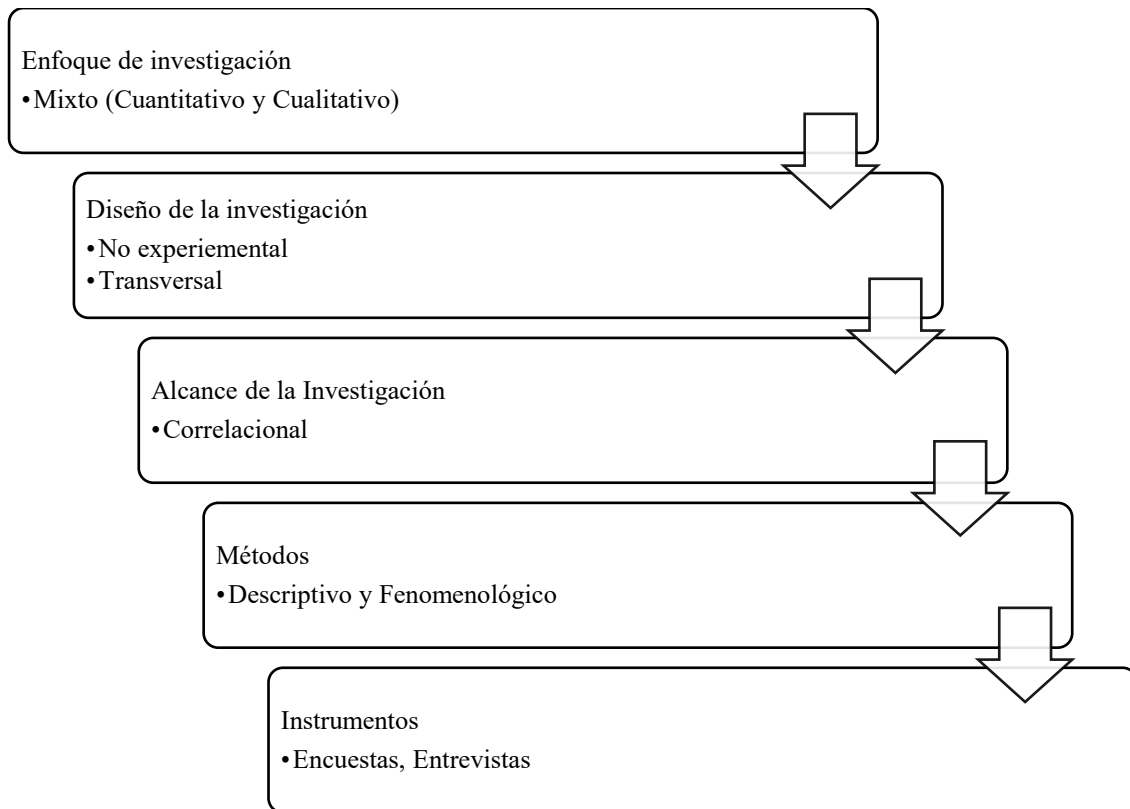


Figura 2 Metodología de la Investigación

Fuente: Elaboración Propia

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En primer lugar, el diseño de esta investigación fue no experimental y transversal. Al tratarse de un estudio no experimental, se cuenta con variables inalteradas; en su lugar, se llevó a cabo un análisis mediante la observación en el entorno de trabajo del centro de atención telefónica Alcance S.A. de C.V., con el fin de registrar patrones y correlaciones entre la cultura organizacional y la retención de los empleados. Con esta clase de diseño fue posible examinar la realidad en su contexto natural, sin intervención directa para lograr de manera satisfactoria la exploración de factores en entornos organizacionales y analizar su impacto en el comportamiento de los empleados.

Por otro lado, este estudio adoptó un diseño transversal, debido a que la recopilación de información se llevó a cabo en un solo momento, específicamente durante el mes de abril de 2025, durante la aplicación de encuestas y realización de entrevistas a los colaboradores del centro de

atención telefónica de Alcance S.A. de C.V. También, este diseño fue apropiado para obtener un diagnóstico puntual del estado actual de la cultura organizacional y su relación con la retención del personal.

Además, el enfoque transversal facultó obtener una "fotografía" clara de la percepción del ambiente laboral que tienen los empleados, el liderazgo, las oportunidades de crecimiento y las prácticas de reconocimiento. Todos son factores claves identificados en el estudio. A partir de estos datos, se analizaron patrones que explican la alta rotación en ciertas áreas, sin necesidad de hacer un seguimiento prolongado en el tiempo.

Asimismo, el uso de análisis descriptivos fue facilitado gracias al diseño de esta investigación, ya que los aspectos culturales más valorados y los que requieren mejora fueron identificados. A través de un análisis inferencial, se comprobó que variables como el estilo de liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional están vinculadas de manera significativa con la intención de permanencia del personal, validando así la necesidad de intervención en estas áreas.

3.3.1 POBLACIÓN

La población objeto de estudio en esta investigación está conformada por dos grupos específicos pertenecientes al área de atención al cliente del centro de llamadas de la empresa Alcance S.A. de C.V.

El primer grupo corresponde a los colaboradores del área de servicio al cliente, quienes se desempeñan directamente en la atención de llamadas, resolución de consultas, gestión de reclamos y soporte general a los usuarios. De acuerdo con la información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos, este grupo está integrado por 88 colaboradores activos.

El segundo grupo está compuesto por los supervisores del área de servicio al cliente, quienes tienen a su cargo la coordinación, control de indicadores y evaluación del desempeño de los agentes telefónicos. Este grupo está conformado por 9 supervisores.

En conjunto, la población total de estudio asciende a 97 personas, que representan la totalidad del personal que participa en las operaciones del call center de servicio al cliente de la empresa Alcance S.A. de C.V.

3.3.2 MUESTRA

Para efectos de la presente investigación, se utilizó un muestreo por conveniencia el cual es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso. La muestra en la presente investigación consiste en 46 elementos de estudio, para obtener una adecuada representación de la población total y así permitir un análisis, estadístico eficiente.

Cálculo de la muestra:

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = Total de la población de estudio

z = Nivel de confianza del 95% = Z = 1.96 Desviación estándar

p = probabilidad a favor

q = 1 - p = probabilidad en contra

E = El error estándar 10%

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

$$n = \frac{88(1.96)^2 0.50(1-0.50)}{(88-1)0.10^2 + 1.96^2 0.50(1-0.50)}$$

$$n = \frac{84.5152}{1.8304}$$

$$n = 46$$

La muestra obtenida para la presente investigación es de 46 elementos, sin embargo debido a que se utilizó un muestreo por conveniencia y tomando en cuenta la accesibilidad de los participantes, la muestra que se tomó para la aplicación del instrumento de investigación fue de 44 colaboradores.

Instrumento 1 (encuesta): dirigido a los colaboradores del área de servicio al cliente (88 personas), enfocado en medir variables relacionadas con la motivación laboral, condiciones de trabajo, rotación y satisfacción en el desempeño de sus funciones.

Instrumento 2 (entrevista semiestructurada): dirigido a los supervisores del área de servicio al cliente (9 personas), orientado a evaluar aspectos de liderazgo, comunicación, estrategias de

retención de personal y percepción del clima organizacional.

Esta decisión metodológica se tomó debido al tamaño reducido y accesible de ambos grupos, lo cual permite recolectar datos de toda la población objetivo. Esta estrategia asegura una mayor representatividad de los resultados y elimina el error muestral, contribuyendo a la validez de los hallazgos del estudio.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

El investigador requiere de técnicas e instrumentos que le permitan recabar la información acerca de los temas de que se relacionan con las variables y estas a su vez con las preguntas de investigación.

3.4.1 TÉCNICAS

Para esta investigación se optó por una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas, con el fin de obtener una visión más completa sobre la percepción que tienen los colaboradores y supervisores del área de Servicio al Cliente del centro de atención telefónica. Se utilizó, en primer lugar, la encuesta, como técnica cuantitativa, ya que permitió recopilar datos medibles y analizarlos estadísticamente.

Además, se aplicó la entrevista, como técnica cualitativa, la cual consistió en una serie de preguntas formuladas en un formato semiestructurado, permitiendo que la conversación fluyera de manera natural. Esto brindó a los participantes la oportunidad de expresar sus opiniones y experiencias de forma más amplia, lo que resultó útil para comprender a fondo aspectos relacionados con la cultura organizacional dentro de la empresa.

3.4.2 INSTRUMENTOS ELABORADOS

Dado que se emplearon dos técnicas para la recolección de datos, fue necesario elaborar también dos instrumentos. El primero está relacionado con la técnica cuantitativa: el cuestionario (ver Anexo 2). Este fue aplicado a los colaboradores del *call center* del área de Servicio al Cliente de Alcance S.A. de C.V., con el propósito de conocer su percepción respecto a la cultura organizacional. El cuestionario estuvo conformado por 28 preguntas cerradas, diseñadas bajo la escala de Likert con cinco niveles de respuesta, y estructuradas en distintas dimensiones como los factores culturales, los estilos de liderazgo, las oportunidades de crecimiento y las políticas de

reconocimiento vigentes en la empresa.

Por otro lado, se diseñó un segundo instrumento correspondiente a la técnica cualitativa: la entrevista semiestructurada (ver Anexo 3). Esta incluyó seis preguntas abiertas orientadas a profundizar en aspectos clave como la cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa y las formas en que se reconoce o recompensa el desempeño de los colaboradores.

Asimismo, se realizó un proceso de validación de los instrumentos de investigación, el cual consistió en la revisión por juicio de expertos. Especialistas en metodología de la investigación y gestión del talento humano evaluaron la claridad, pertinencia y coherencia de los ítems incluidos en la encuesta y entrevista. Las observaciones realizadas fueron incorporadas antes de su aplicación definitiva, asegurando con ello la validez de contenido y la adecuación técnica de los instrumentos utilizados.

3.4.3 PROCEDIMIENTO

Para poder aplicar los instrumentos dentro de la empresa Alcance S.A. de C.V., primero se solicitó una reunión con el área de Recursos Humanos y la Gerencia. En esta reunión se presentaron los instrumentos que se iban a utilizar y se explicó brevemente el propósito de la investigación. Una vez aprobados, se coordinó con los jefes del área de Servicio al Cliente para informarles que se estaría aplicando una encuesta a los colaboradores del *call center*.

El cuestionario se compartió a través de WhatsApp, enviando el enlace que dirigía directamente a un formulario en *Google Forms*. Los colaboradores podían acceder desde su celular y seleccionar la opción que consideraban más adecuada según su percepción. Esto permitió que cada uno respondiera de manera cómoda y en el momento que tuviera disponible.

Por otro lado, las entrevistas se realizaron de forma presencial con los jefes del área de Servicio al Cliente. Se agendaron en horarios accesibles para no interrumpir sus labores y se llevaron a cabo en un espacio privado dentro de la empresa. Cada entrevista duró aproximadamente 30 minutos y se siguió una guía de seis preguntas abiertas. La idea era que los participantes se sintieran en confianza y pudieran expresar con libertad lo que pensaban sobre la cultura organizacional, las oportunidades de crecimiento y las políticas de reconocimiento dentro de la empresa.

Tanto las encuestas como las entrevistas se realizaron entre el viernes 5 y el lunes 8 de septiembre de 2025.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la recopilación de la información se utilizó como fuente primaria los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores del área de Servicio al Cliente del centro de atención telefónica de Alcance S.A. de C.V. siendo esta información de suma importancia para conocer la percepción de los colaboradores en cuanto a la cultura organizacional de la empresa y de esa manera identificar que herramientas son necesarias para fortalecer la cultura organizacional y permitir que esta influya en la decisión de permanecer en la empresa.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias utilizadas en la investigación se obtuvieron directamente a través de la aplicación de encuestas y la realización de entrevistas a los empleados del área de atención de servicio al cliente del centro de atención telefónica de Alcance S.A. de C.V. Estos instrumentos permitieron recopilar información de primera mano, confiable y actualizada, sobre las percepciones, experiencias y conocimientos de los individuos involucrados en el estudio. La aplicación de estas técnicas facilitó un acercamiento directo con la población de la investigación, con el objetivo de que los datos recolectados respondieran de manera específica a los objetivos planteados en la investigación.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Durante el desarrollo de esta investigación se utilizaron diferentes fuentes secundarias que ayudaron a complementar la información obtenida de manera directa. Entre ellas se encuentran documentos internos de la empresa Alcance S.A. de C.V., como los resultados de encuestas de salida de personal, algunos informes y reportes internos, así como los resultados de cuestionarios anteriores.

También se consultaron libros relacionados con temas como la cultura organizacional, el manejo del talento humano y el trabajo en call centers. Además, se tomaron en cuenta investigaciones realizadas por otros autores, artículos académicos, datos estadísticos disponibles sobre rotación de personal en el sector de servicios, y algunas bases de datos en línea que permitieron dar contexto a la situación actual y respaldar el análisis realizado.

Estas fuentes fueron clave para entender mejor el tema, comparar situaciones similares y

sustentar tanto el marco teórico como los hallazgos del estudio.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se elaboró una encuesta en Google Forms con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores del centro de atención telefónica del área de Servicio al Cliente en la empresa Alcance S.A. de C.V. respecto a la cultura organizacional. La encuesta fue distribuida mediante un enlace compartido a través de WhatsApp, logrando un total de 44 respuestas, lo que representa un 50% de la población establecida. Este nivel de respuesta permite estimar los resultados con un nivel de confianza del 95% y un margen de error aproximado del 10%, lo que asegura una interpretación estadísticamente aceptable para los fines de la investigación.

Asimismo, se realizaron entrevistas presenciales a los supervisores del área, logrando aplicar 4 de un total de 9, lo que equivale al 44.4% de la muestra prevista para esta técnica. Una vez recolectada la información, se procedió con la tabulación de los datos utilizando Microsoft Excel y el software estadístico SPSS, donde se diseñó un tablero que facilitó el análisis de cada una de las variables evaluadas.

Durante todo el proceso se mantuvo un enfoque cuidadoso para asegurar la confiabilidad de los datos. La aplicación de encuestas y entrevistas tanto a oficiales de gestión telefónica como a supervisores permitió recopilar distintas perspectivas sobre el entorno laboral. El cuestionario abordó dimensiones clave como los factores culturales, el estilo de liderazgo, las oportunidades de crecimiento profesional y las políticas de reconocimiento implementadas en la empresa.

En el caso de las entrevistas, se acordaron horarios puntuales para poder realizarlas sin interrumpir las actividades diarias de los supervisores. Se llevaron a cabo de forma presencial el sábado 6 de septiembre entre las 8:30 a.m. y las 10:00 a.m., en sus oficinas dentro de la empresa Alcance S.A. de C.V. Las entrevistas se hicieron de manera individual y privada, asegurando que los participantes se sintieran en confianza para hablar con libertad.

Antes de comenzar, se les explicó brevemente el propósito de la entrevista y se les aclaró que la información sería manejada con total confidencialidad y que los resultados serían utilizados

para fines académicos. Cada entrevista duró alrededor de 30 minutos; se utilizó una guía de seis preguntas abiertas que permitieron que la conversación fluyera de forma natural. Gracias a esto, los supervisores pudieron compartir sus experiencias, opiniones y puntos de vista sobre la cultura organizacional de manera más abierta.

Este proceso fue muy importante ya que permitió complementar los resultados obtenidos con los resultados de las encuestas, asimismo, permitió conocer más a fondo cómo los colaboradores viven y perciben la cultura dentro de la empresa desde su rol como líderes de equipo.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de las encuestas y entrevistas realizadas organizados en dos secciones: resultados cuantitativos y cualitativos. Con el fin de facilitar la comprensión de los hallazgos, estos han sido estructurados siguiendo el orden de las variables establecidas presentando los hallazgos más relevantes, los resultados restantes se encuentran en el Anexo 4.

4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTA AL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE

Con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional de la empresa y su influencia en la retención del talento humano. Se aplicó una encuesta a los colaboradores del centro de atención telefónica del área de servicio al cliente. Se identificó que la mayoría de los colaboradores se encuentra en un rango de 20 a 40 años, siendo predominante el género femenino con un 75%. Por otro lado, el 56.82% de los encuestados tiene dos años de laborar para la empresa Alcance S.A. de C.V. esto permite tener una visión más amplia y consolidada sobre la cultura organizacional desde la experiencia de los colaboradores.

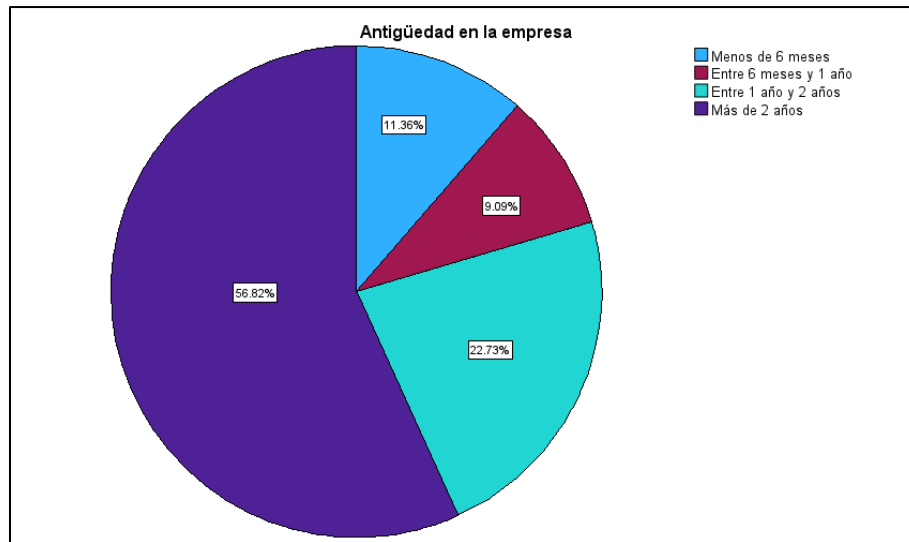


Figura 3 Antigüedad en la Empresa

Fuente: Elaboración Propia

La figura 4 muestra la distribución de la antigüedad de los empleados en la empresa. La mayoría (56.82%), tiene más de 2 años en la compañía, lo que sugiere una fuerza laboral estable y una alta tasa de retención. En segundo lugar, el 22.73% ha trabajado entre 1 y 2 años, indicando que una parte significativa de los empleados ha superado el primer año. Los recién llegados, con menos de 6 meses, representan el 11.36%, mientras que el grupo más pequeño, el 9.09%, tiene una antigüedad de entre 6 meses y 1 año. Esta distribución indica que la empresa cuenta con un equipo experimentado y consolidado.

Para conocer a profundidad la percepción de cada uno de los colaboradores del área del call center de Servicio al Cliente la encuesta se dividió en diferentes dimensiones. La primera dimensión comprendía el tema de factores culturales en donde los resultados obtenidos permitieron identificar de manera clara cuál es la percepción de los colaboradores en cuanto a la cultura interna de la empresa, seguido por el estilo de liderazgo, oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y las políticas de reconocimiento y recompensas.

4.2.1.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS SOBRE LOS FACTORES CULTURALES DE LA EMPRESA

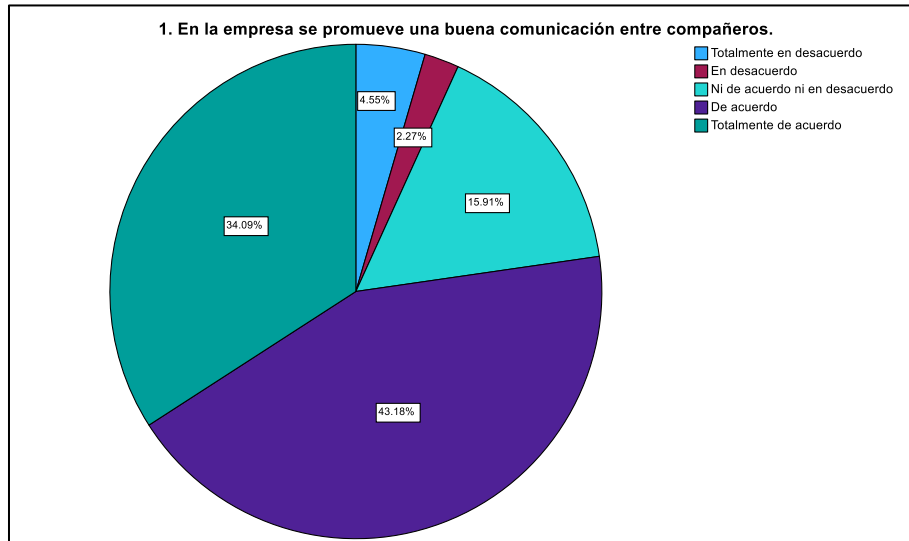


Figura 4 Comunicación entre compañeros

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados, un 77.27% de los empleados está de acuerdo (34.09%) o totalmente de acuerdo (43.18%) con la afirmación. esto indica que la gran mayoría del personal siente que la empresa fomenta un ambiente donde los compañeros se comunican de manera efectiva entre sí. por el contrario, solo un porcentaje muy pequeño, apenas el 6.82%, está en desacuerdo, y otro 15.91% se mantiene neutral sobre el tema. El alto nivel de retroalimentación positiva sugiere que los esfuerzos de la empresa por facilitar una buena comunicación entre colegas han sido exitosos, creando una base sólida para el trabajo en equipo y una cultura colaborativa.



Figura 5 Valores Organizacionales

Fuente: Elaboración Propia

La gran mayoría del personal, un 90.91% combinado, afirma que conoce y comparte los valores institucionales. Específicamente, el 43.18% está de acuerdo y un 47.73% está totalmente de acuerdo. Este alto nivel de alineación cultural es fundamental para la cohesión interna y la construcción de una identidad de equipo fuerte, lo cual es un factor clave para la retención de talento. Solo un 9.09% de los encuestados se muestra neutral, lo que sugiere que la empresa ha logrado comunicar y vivir sus valores de manera efectiva.



Figura 6 Cultura Organizacional

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados, el 86.37% de los empleados se siente identificado con la cultura organizacional de Alcance S.A. de C.V., lo que representa un hallazgo muy positivo para la empresa. Un 54.55% de los encuestados está de acuerdo y un 31.82% está totalmente de acuerdo. Este alto nivel de identificación es crucial para la retención del talento humano, ya que sugiere un fuerte sentido de pertenencia y lealtad entre los empleados, lo que los hace menos propensos a buscar oportunidades en otras organizaciones.

4.2.1.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS SOBRE EL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA EMPRESA

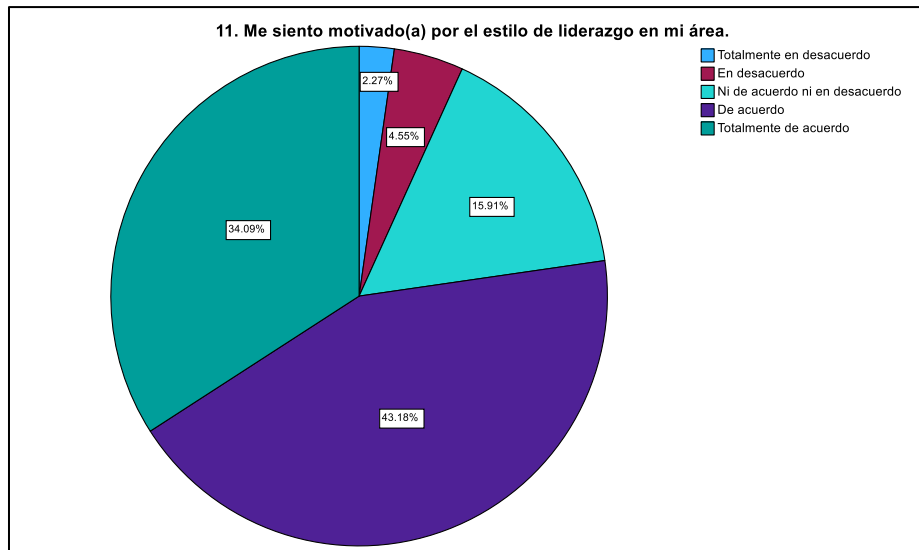


Figura 7 Estilo de Liderazgo
Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados, un 77.27% de los empleados se siente motivado, un 43.18% totalmente de acuerdo y un 34.09% de acuerdo. Este resultado indica que el estilo de liderazgo en la empresa es un factor positivo y motivador para la mayoría del personal, lo que contribuye a un buen ambiente de trabajo y a la retención del talento. Sin embargo, existe una porción de encuestados, el 15.91%, que se muestra neutral, sugiriendo que hay áreas de oportunidad para que el liderazgo sea más efectivo para un grupo más amplio de colaboradores.

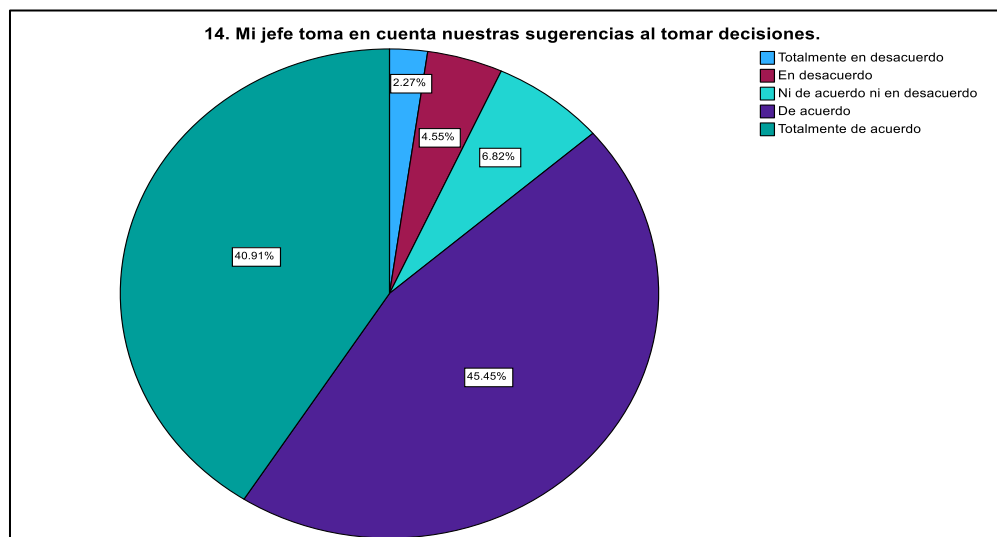


Figura 8 Toma de decisiones
Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados, un 86.36% de los empleados considera que su jefe toma en cuenta sus

sugerencias. Este resultado es muy positivo, con el 40.91% de los encuestados de acuerdo y un 45.45% totalmente de acuerdo. Esto refleja un estilo de liderazgo inclusivo y participativo, donde se valora la opinión del personal. Dicha práctica fomenta un fuerte sentido de pertenencia y empoderamiento, lo que contribuye significativamente a la satisfacción y la retención del talento humano.

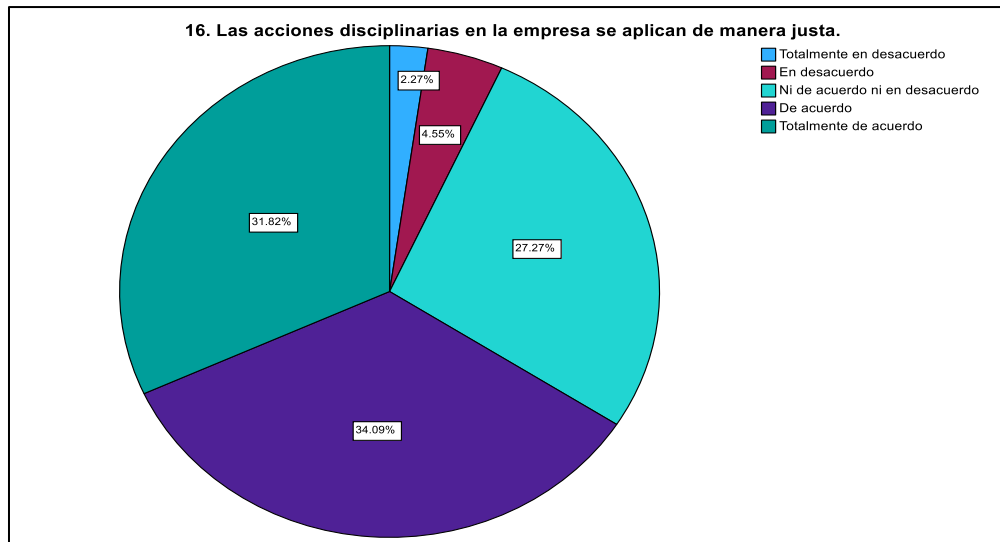


Figura 9 Acciones Disciplinarias

Fuente: Elaboración Propia

Una mayoría significativa de empleados cree que las acciones disciplinarias se aplican de manera justa en la empresa. un 61.36% del personal, combinado, está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. específicamente, el 34.09% está totalmente de acuerdo, mientras que el 27.27% simplemente está de acuerdo. Esto sugiere que los procesos disciplinarios de la empresa son generalmente percibidos como justos y equitativos, dicha percepción de justicia es vital para mantener la moral de los empleados y la confianza en el liderazgo.

4.2.1.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS SOBRE LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO PROFESIONAL

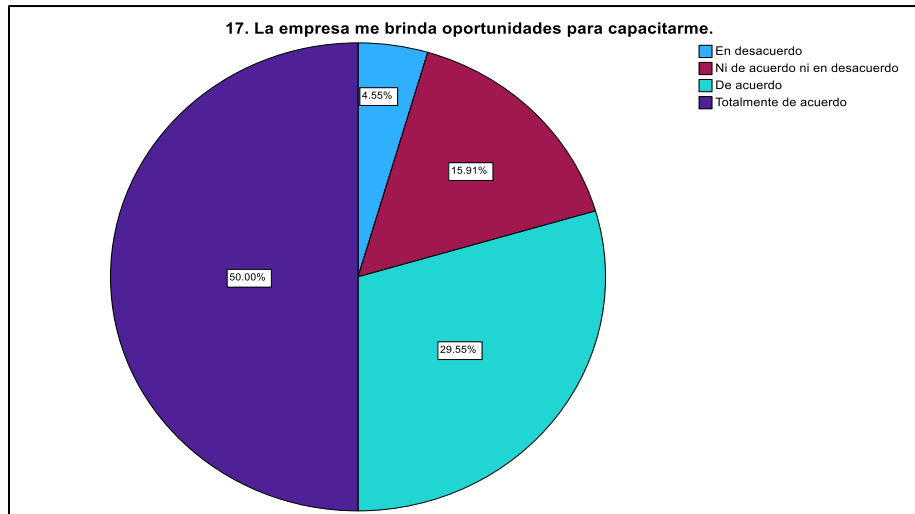


Figura 10 Oportunidades para capacitación

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados, un 79.55% de los empleados considera que la empresa le brinda opciones para capacitarse, con un 50.00% que está totalmente de acuerdo y un 29.55% que está de acuerdo. Este resultado indica que la empresa valora el desarrollo profesional de su personal y lo ve como una herramienta para el crecimiento. Las oportunidades de capacitación son cruciales para la retención del talento humano, ya que los empleados se sienten más comprometidos y motivados cuando ven un camino claro para su desarrollo. Solo un 15.91% de los encuestados está en desacuerdo, lo que sugiere un área de oportunidad para asegurar que todos los colaboradores perciban el acceso a estas oportunidades.

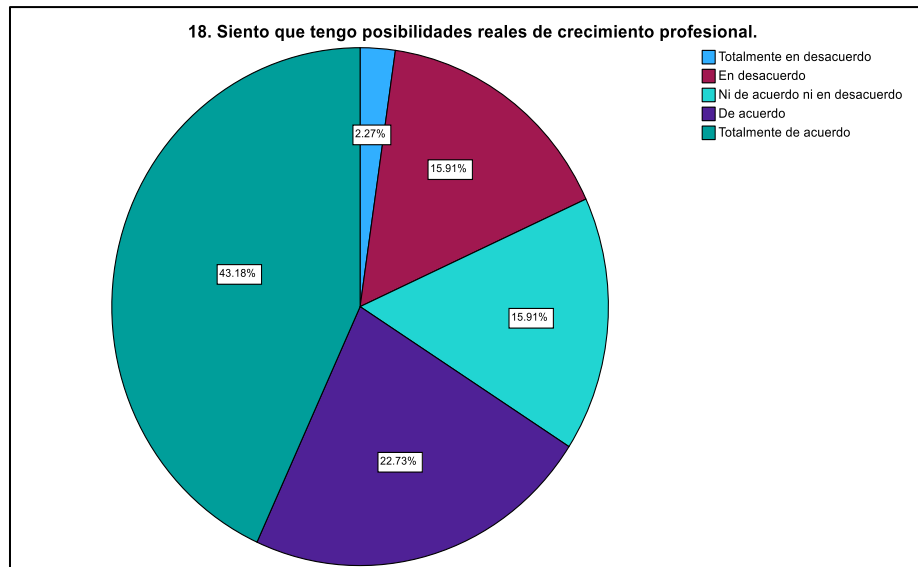


Figura 11 Posibilidades de crecimiento profesional

Según los resultados, existe una percepción dividida sobre las posibilidades de crecimiento profesional en la empresa. Mientras que un 65.91% de los empleados se siente motivado al creer que tiene oportunidades reales de crecimiento, un porcentaje significativo del 15.91% está en desacuerdo. Este resultado sugiere que, aunque la mayoría de los colaboradores percibe un camino para su desarrollo, hay un grupo considerable que no lo ve o no lo siente, lo cual representa un área de oportunidad para la empresa en su estrategia de retención de talento.

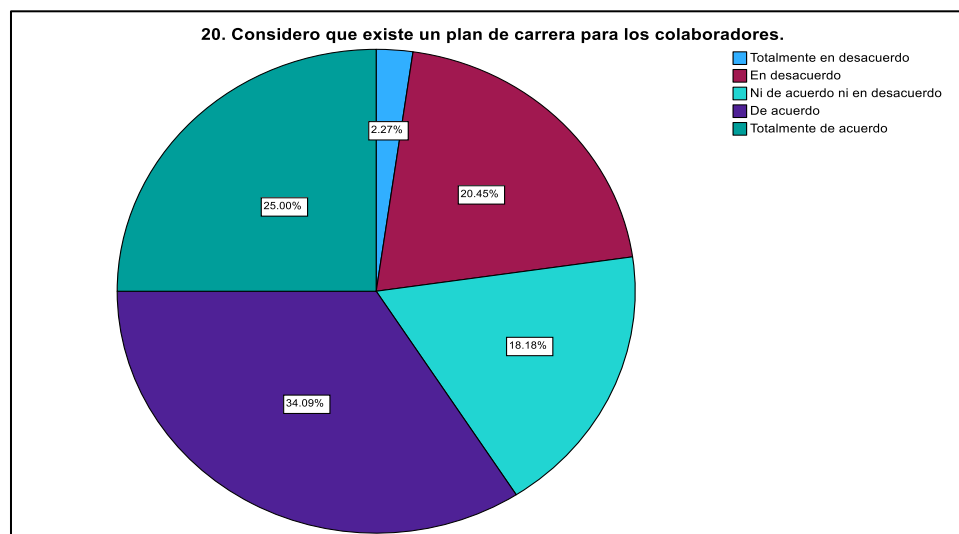


Figura 12 Plan de Carrera
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados, la percepción entre los empleados con respecto a esta pregunta está dividida. Si bien una mayoría, el 59.09% combinado, está de acuerdo o totalmente

de acuerdo en que existe un plan de carrera para los colaboradores, un porcentaje considerable, el 20.45%, se encuentra en desacuerdo. Esto sugiere que, aunque la empresa ha implementado iniciativas en esta área, su comunicación o la aplicación de estas puede no ser percibida de manera uniforme por todo el personal.

4.2.1.4 RESULTADOS Y ANÁLISIS SOBRE EL SISTEMA DE RECOMPENSA QUE BRINDA LA EMPRESA



Figura 13 Valoración del Trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados, un 81.82% de los empleados se siente valorado, con un 50.00% que está de acuerdo y un 31.82% que está totalmente de acuerdo. Este resultado indica que la empresa reconoce la labor de su personal, lo cual es fundamental para el compromiso y la retención del talento humano. La baja tasa de desacuerdo, de solo un 15.91%, demuestra que el reconocimiento es una práctica bien establecida en la empresa ya que puede seguir mejorando.

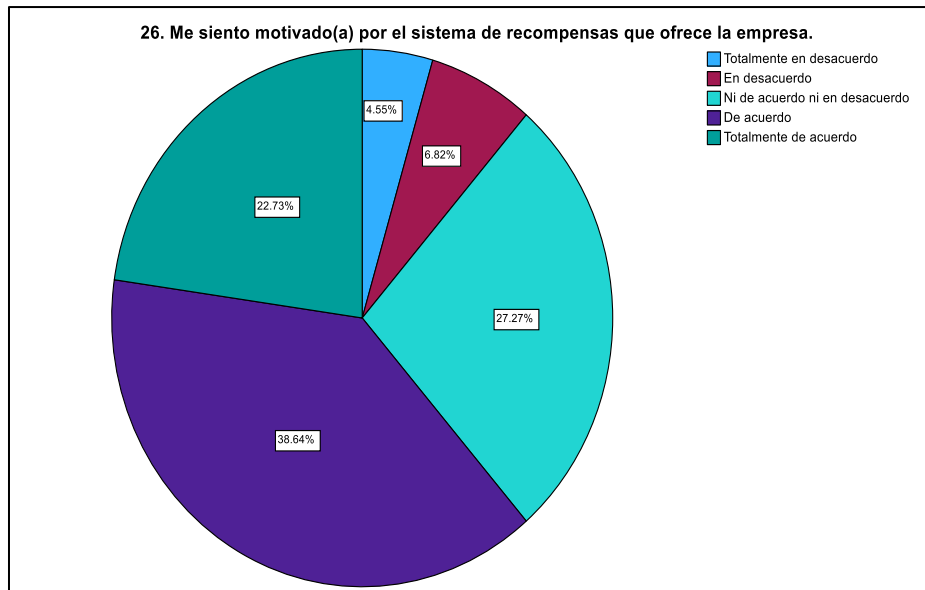


Figura 14 Sistema de Recompensas

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados, un 61.37% de los empleados se siente motivado, con el 38.64% totalmente de acuerdo y el 22.73% de acuerdo. Este resultado indica que la mayoría del personal responde positivamente a los incentivos que ofrece la empresa. Sin embargo, un 27.27% de los encuestados se muestra neutral, lo que sugiere que para una parte considerable del personal de la empresa el sistema de recompensas no es un factor de motivación decisivo.

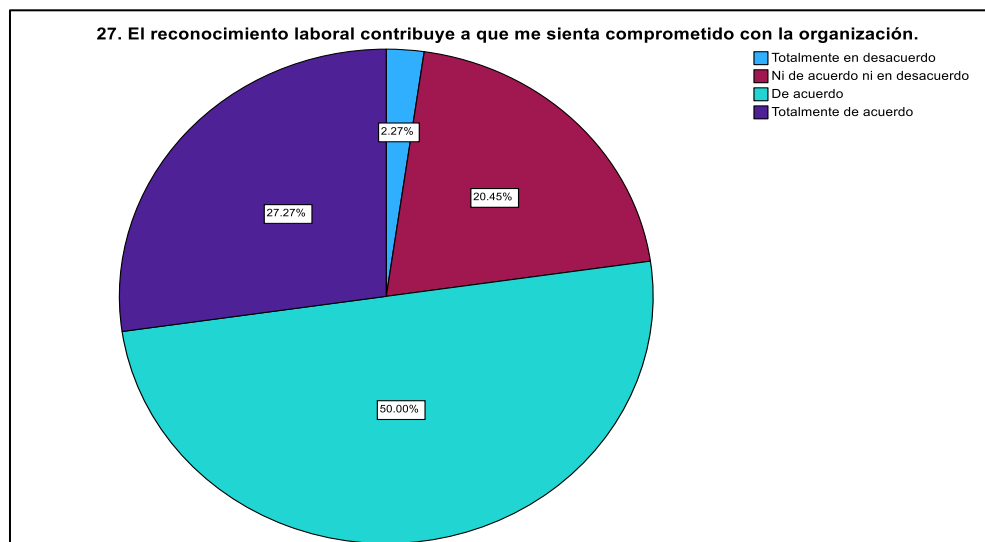


Figura 15 Compromiso con la organización

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados, un 77.27% combinado, se siente más comprometido con la organización gracias al reconocimiento que recibe. Este resultado es muy importante, ya que demuestra la efectividad del reconocimiento como herramienta para fortalecer la retención del talento humano. La baja tasa de desacuerdo, de solo un 20.45%, sugiere que la falta de reconocimiento no es un problema generalizado.

4.2.2 RESULTADOS CUANTITATIVOS DE LA APLICACIÓN DE ENTREVISTAS A SUPERVISORES DEL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

El análisis de las entrevistas evidencia que los conflictos más frecuentes en la organización se dan principalmente entre departamentos y con clientes. El 75% de los entrevistados (3 de 4) coincidió en señalar que los roces interdepartamentales son los más comunes, mientras que el 50% (2 de 4) mencionó que los conflictos también surgen con clientes. Esto refleja que la organización enfrenta un reto tanto en la coordinación interna como en la atención externa lo que puede afectar la retención del talento (ver figura 16).

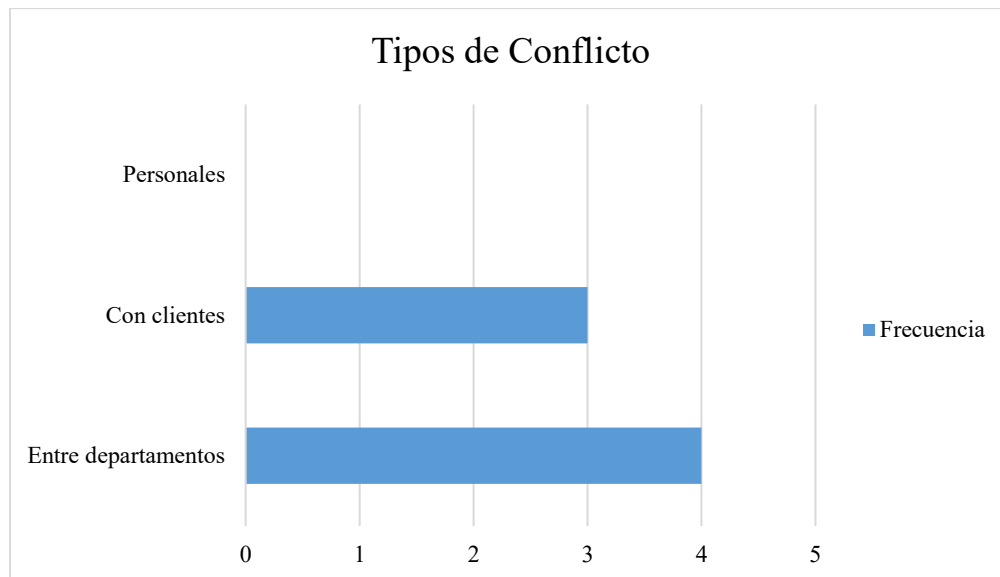


Figura 16 Tipos de conflictos más frecuentes en la organización

Fuente: Elaboración Propia

La razón por la cual el tema del conflicto fue abordado casi en su totalidad durante las entrevistas radica en que los supervisores, por la naturaleza de su cargo, son quienes gestionan directamente las relaciones interpersonales, la comunicación entre equipos y la resolución de problemas operativos. En este sentido, el conflicto constituye un eje central en su experiencia laboral y una variable determinante para comprender la cultura organizacional y el clima laboral

del área. Por ello, las preguntas se enfocaron sus respuestas en este aspecto, considerando que los desacuerdos y la falta de comunicación son los factores que más inciden en el desempeño, la motivación y la permanencia del personal en la empresa.

En cuanto a las principales causas, la mala comunicación fue señalada como el factor más relevante, mencionado por el 75% de los entrevistados (3 de 4). Adicionalmente, se identificaron la falta de empatía, las diferencias de valores y la ausencia de procesos claros, aunque en menor medida (25% cada uno). Estos hallazgos confirman que la raíz de los conflictos está en deficiencias en la comunicación organizacional y en la falta de mecanismos formales de resolución lo cual puede repercutir en la retención del talento humano ya que si no se sienten cómodos con el ambiente laboral pueden renuncia (ver figura 17).

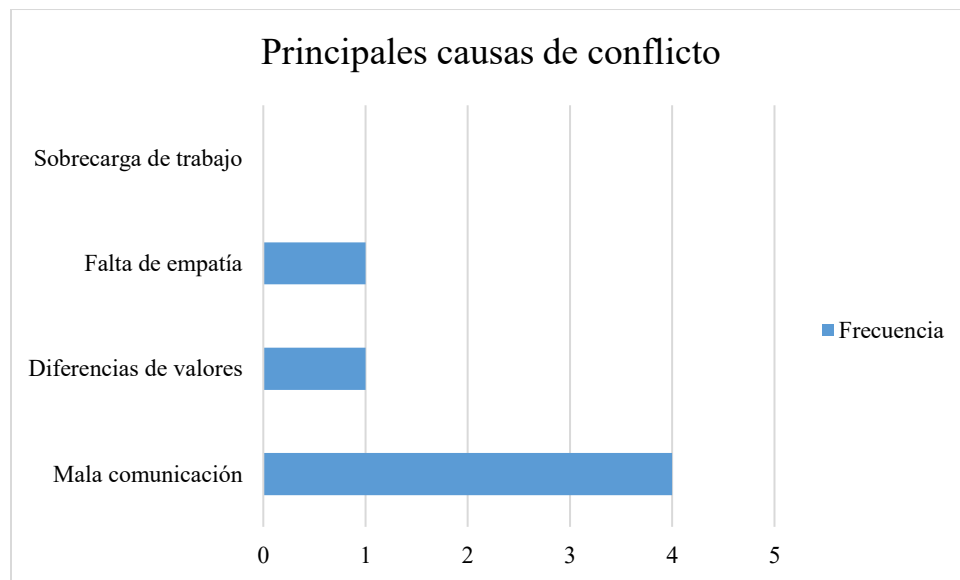


Figura 17 Principales causas de conflicto

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados también muestran que la mayoría de los conflictos se consideran leves o moderados, y que en general se resuelven rápidamente, aunque en algunos departamentos los problemas tienden a prolongarse o escalar por falta de políticas formales de mediación. El 75% de los entrevistados afirmó que en la empresa no existen lineamientos establecidos para la gestión de conflictos, lo cual evidencia una oportunidad de mejora en la cultura organizacional (ver figura 18).

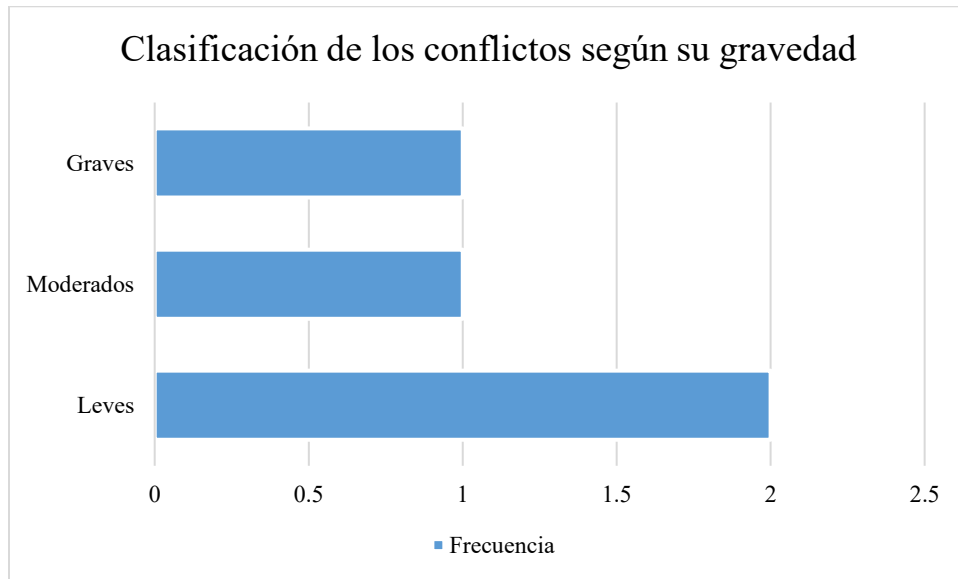


Figura 18 Clasificación de los conflictos según su gravedad

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, entre las propuestas más mencionadas por los entrevistados destacan la formación en manejo de conflictos, la creación de políticas internas claras y la mejora de la comunicación entre áreas, lo cual coincide con la necesidad de fortalecer las habilidades blandas y la cohesión interdepartamental como estrategias preventivas (ver figura 19).

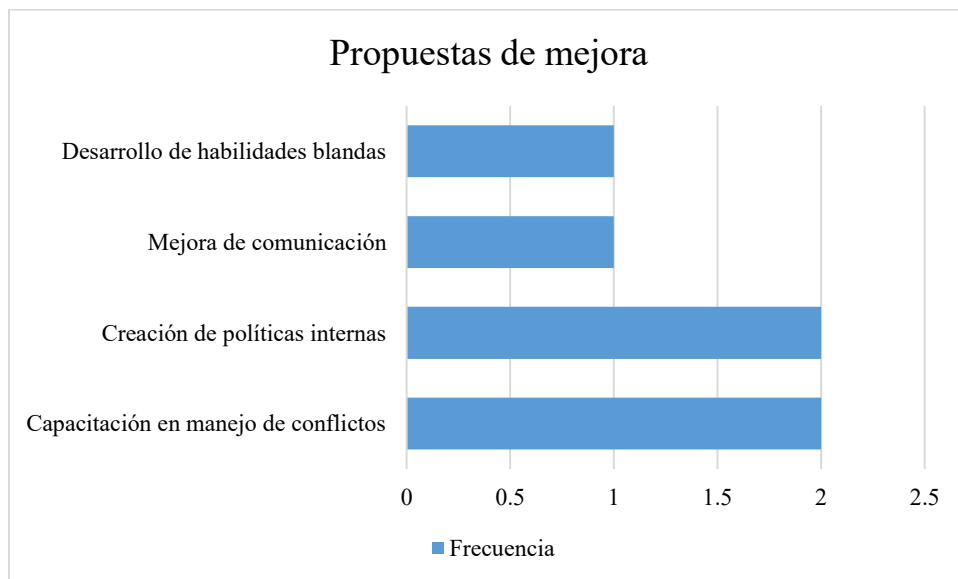


Figura 19 Propuestas de mejora

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3 RESULTADOS CUANTITATIVOS DE LAS ENCUESTAS DE SALIDA

El período de enero a agosto de 2025 presenta una Tasa de Rotación del 18.6%, con una distribución significativa entre rotación Voluntaria (6.9%) e Involuntaria (11.8%). Esto indica que una mayor proporción de las bajas fue por decisión de la empresa (despidos) que por decisión del colaborador (renuncias). En agosto de 2025, el área cuenta con 108 colaboradores, siendo el 68.5% Femenino y el 31.5% Masculino. Hubo 31 Altas y 19 Bajas acumuladas en el período.

El Despido es el principal motivo de baja con 7 casos, lo que confirma la alta tasa de rotación Involuntaria. La Renuncia sigue con 6 casos (principal componente de la rotación Voluntaria). Los mandos medios presentan una rotación acumulada del 19.0% (12.7% Involuntaria y 6.3% Voluntaria), similar a la rotación general. La rotación es más alta en el rango de edad Menor a 24 años (30.0% total) y en la categoría de Menor a 1 año de antigüedad (27.3% total), lo que sugiere desafíos en la retención del personal más joven y nuevo.

Las encuestas de salida (acumulado de junio a agosto de 2025 con 3 encuestados en el Cluster Financieras en Honduras) ofrecen una visión sobre los puntos débiles de la organización. El promedio general de satisfacción es de 4.50 sobre 5.00, lo que es alto, pero la dispersión en las calificaciones revela áreas de mejora.

Dentro de los punto más fuertes se encuentran son:

- El personal valora la conexión con la empresa y el equipo (5.00).
- La disposición a volver a trabajar en el grupo (5.00).
- La provisión de herramientas adecuadas para el puesto (4.80) y el reconocimiento por la labor (4.80) reciben buenas calificaciones.

El NPS (Net Promoter Score) es 100%, con los 3 encuestados como Promotores, indicando una alta recomendación del lugar de trabajo entre este grupo específico, a pesar de sus razones para irse. El aspecto peor calificado es el cumplimiento de las expectativas laborales (3.00), lo que implica una desconexión entre lo que se prometió o se esperaba del rol y la realidad experimentada.

Las oportunidades de desarrollo profesional dentro del Grupo Ficohsa obtienen una calificación de 4.40.

Las principales razones de salida reportadas por los 3 encuestados Voluntarios (Renuncia) son:

- Emprendimiento: 40.00%
- Espacio para mayor retroalimentación y reconocimiento: 40.00%
- Propuesta de trabajo en la competencia: 20.00%

La combinación de la baja calificación en el cumplimiento de expectativas (3.00) y el 40% de las salidas por falta de retroalimentación y reconocimiento sugiere un problema con la gestión del desempeño y la comunicación entre líderes y colaboradores. A pesar de que el indicador de sentirse reconocido tiene una alta calificación (4.80), el hecho de que sea una causa principal de salida indica que la percepción de reconocimiento no es lo suficientemente fuerte para retener al personal y evitar la rotación

Además, el emprendimiento (40%) es un factor de riesgo externo, mientras que la propuesta en la competencia (20%) señala una posible falta de competitividad en la oferta de valor laboral (salario, beneficios, ambiente).

4.2.4 ANÁLISIS CUANTITATIVO

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que la comunicación en Alcance S.A de C.V es un punto fuerte, ya que el 77.27% de los empleados encuestados considera que la comunicación entre compañeros es efectiva, y el 81.82% cree que la comunicación de los líderes es clara y oportuna. Además, el 93.18%, se siente libre de expresar sus ideas a sus líderes, lo que demuestra un liderazgo que valora las aportaciones de su equipo y fortalece la lealtad. La percepción general es que los jefes toman en cuenta las sugerencias (86.36%) y apoyan a sus equipos (86.36%).

Otro hallazgo importante es que el 90.91% del personal conoce y comparte los valores de la empresa, y el 86.37% se siente identificado con su cultura, lo que es crucial para la retención del talento. Un 7.26% de los empleados considera que el ambiente es agradable y colaborativo, y un 86.37% se sintió bienvenido desde su ingreso, lo que refleja un proceso de acogida efectivo. El 86.36% de los encuestados percibe que la empresa se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, lo que promueve un buen ambiente laboral. Además, un 79.55% de los empleados cree que la empresa respeta los horarios establecidos, lo que ayuda a promover un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal.

En cuanto al desarrollo profesional y el reconocimiento, los resultados son mayormente positivos. El 79.55% de los empleados considera que se le ofrecen opciones de capacitación relevantes para su trabajo. Un 81.82% de los empleados conoce los requisitos para ascender, lo que demuestra transparencia en los procesos de promoción interna. Sin embargo, la percepción sobre las oportunidades de crecimiento se encuentra dividida ya que el 65.91% de los empleados las ve, mientras que un 15.91% está en desacuerdo. De manera similar, aunque la mayoría (59.09%) cree que existe un plan de carrera, un 20.45% lo niega.

Finalmente, la puntualidad en el pago del salario es percibida de manera positiva por el 97.73% del personal, lo que genera confianza y satisfacción. El reconocimiento también es un factor clave ya que el 81.82% de los empleados siente que se reconoce su labor en la empresa, y el 77.27% se siente más comprometido con la empresa gracias a este reconocimiento. Aunque un 70.46% se siente motivado por los incentivos, un 25% está en desacuerdo. En general, la percepción de justicia en las recompensas es muy alta, con un 79.54% de los empleados que cree que se otorgan de manera justa.

4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS ENCONTRADOS CON OTRAS TÉCNICAS

Tabla 3 Estadísticos Descriptivos

Estadísticos descriptivos						
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar	Varianza
Factores Culturales	44	22.00	45.00	37.0000	6.18701	38.279
Estilo de Liderazgo	44	16.00	35.00	29.2500	4.70588	22.145
Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional	44	13.00	27.00	21.4091	4.48936	20.154
Políticas de reconocimiento y recompensas	44	9.00	27.00	21.5909	3.97269	15.782
N válido (por lista)	44					

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 16 presenta un análisis descriptivo de las cuatro variables de estudio de la presente investigación: factores culturales, estilo de liderazgo, oportunidades de crecimiento y desarrollo

profesional, y políticas de reconocimiento y recompensas. Los datos provienen de la muestra de 44 empleados de Alcance S.A de C.V.

Factores Culturales: Con una media de 37.00, esta variable tiene el puntaje más alto, lo que indica que los empleados perciben de manera muy positiva los factores que conforman la cultura de la empresa, como los valores, el ambiente de trabajo y el sentido de pertenencia. La desviación estándar de 6.18701 y la varianza de 38.279 sugieren una dispersión moderada en las respuestas, lo que significa que, aunque la mayoría tiene una percepción positiva, hay algunas diferencias de opinión entre los encuestados.

Estilo de Liderazgo: La media de 29.25 para el estilo de liderazgo es bastante alta, lo que demuestra que los empleados en general tienen una opinión favorable de sus líderes. La desviación estándar de 4.70588 y la varianza de 22.145 son las más bajas del conjunto, lo que indica que hay una gran consistencia en la percepción de los empleados sobre el liderazgo, con respuestas muy similares entre sí. Esto sugiere que el liderazgo es un punto fuerte y coherente dentro de la organización.

Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo Profesional: Con una media de 21.4091, esta variable muestra una percepción menos positiva en comparación con los factores culturales y el liderazgo. Aunque la media es superior al punto medio de la escala, la desviación estándar de 4.48936 y la varianza de 20.154 señalan que las opiniones están relativamente dispersas, lo que concuerda con la conclusión anterior de que no todos los empleados perciben de la misma manera la existencia de planes de carrera o de oportunidades de crecimiento.

Políticas de Reconocimiento y Recompensas: Con una media de 21.5909, la percepción de esta variable es similar a la de las oportunidades de crecimiento. La desviación estándar de 3.97269 y la varianza de 15.782 son las más bajas después de la variable de liderazgo, lo que indica una mayor consistencia en las respuestas. A pesar de esto, la media más baja en comparación con los factores culturales y el liderazgo sugiere que esta es un área de oportunidad para mejorar la motivación y el compromiso de los empleados.

Tabla 4 Correlaciones

Correlaciones					
		Factores Culturales	Estilo de Liderazgo	Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional	Políticas de reconocimiento y recompensas
Factores Culturales	Correlación de Pearson	1	.779**	.817**	.703**
	Sig. (bilateral)		<.001	<.001	<.001
	N	44	44	44	44
Estilo de Liderazgo	Correlación de Pearson	.779**	1	.692**	.774**
	Sig. (bilateral)	<.001		<.001	<.001
	N	44	44	44	44
Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional	Correlación de Pearson	.817**	.692**	1	.759**
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001		<.001
	N	44	44	44	44
Políticas de reconocimiento y recompensas	Correlación de Pearson	.703**	.774**	.759**	1
	Sig. (bilateral)	<.001	<.001	<.001	
	N	44	44	44	44

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuete: Elaboración Propia

- Existe una correlación positiva, fuerte y significativa entre los factores culturales y el estilo de liderazgo ($r = .779$, $p < .001$). Esto significa que a medida que la percepción sobre los factores culturales es más positiva, la percepción sobre el estilo de liderazgo también lo es.
- La relación entre los factores culturales y las oportunidades de crecimiento es muy fuerte y significativa ($r = .817$, $p < .001$). Un alto nivel de identificación con la cultura de la empresa está estrechamente relacionado con una percepción positiva de las oportunidades de desarrollo.
- Hay una correlación positiva, fuerte y significativa entre los factores culturales y las políticas de reconocimiento ($r = .703$, $p < .001$). Esto sugiere que cuando la cultura organizacional es percibida de manera positiva, también lo son las políticas de reconocimiento.
- La correlación entre el estilo de liderazgo y las oportunidades de crecimiento es

fuerte y significativa ($r = .692$, $p < .001$). Esto indica que un liderazgo positivo está directamente relacionado con la percepción de que existen oportunidades de desarrollo profesional.

- Existe una correlación muy fuerte y significativa entre el Estilo de Liderazgo y las Políticas de reconocimiento ($r = .774$, $p < .001$). Este resultado resalta que un estilo de liderazgo positivo está estrechamente vinculado a una percepción favorable de las políticas de reconocimiento y recompensa.
- La correlación entre las oportunidades de crecimiento y las políticas de reconocimiento es fuerte y significativa ($r = .759$, $p < .001$). Esto implica que la percepción de que existen oportunidades de crecimiento profesional está estrechamente relacionada con la percepción de que las políticas de reconocimiento son adecuadas.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Los principales factores de la cultura organizacional que influyen en la rotación del talento en el área de servicio al cliente son el liderazgo y la comunicación efectiva, que crean un ambiente de confianza. Un 77.27% de los empleados se comunica eficazmente con sus compañeros, mientras que un 81.82% considera que la comunicación de los líderes es clara y oportuna. La percepción positiva sobre el liderazgo, con un 93.18% de empleados sintiéndose libres de expresar sus opiniones a sus jefes, es un pilar fundamental para el compromiso y la lealtad.
2. Los colaboradores de Alcance S.A de C.V perciben la cultura organizacional de forma muy positiva, lo cual influye directamente en su decisión de permanecer en la empresa. Un 90.91% del personal conoce y comparte los valores institucionales, y un 86.37% se siente identificado con la cultura de la organización. La percepción de un ambiente de trabajo agradable (77.26%) y un alto grado de seguridad (79.55%) son factores clave para el bienestar y la retención del talento humano.
3. El modelo teórico de la cultura organizacional que podría contribuir a la reducción de la rotación de personal es un modelo enfocado en el desarrollo del talento y la gestión del reconocimiento. Aunque un 79.55% de los empleados considera que la empresa le brinda opciones de capacitación, existe una percepción dividida sobre la existencia de planes de carrera por parte de los colaboradores. Mientras que un 59.09% está de acuerdo en que existe un plan de carrera, un 20.45% está en desacuerdo. Esta diferencia en la percepción puede generar incertidumbre y desmotivación en una parte del personal.
4. Las propuestas estratégicas basadas en la cultura organizacional deben abordar la opinión dividida sobre el desarrollo profesional y los planes de carrera. A pesar de que la mayoría de los empleados cree que tiene oportunidades de crecimiento (65.91%), un porcentaje considerable (15.91%) no lo percibe de esa manera. Esto indica que la empresa debe formalizar y comunicar de manera más efectiva sus iniciativas de desarrollo para asegurar que todos los colaboradores las perciban como reales y accesibles.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Establecer y comunicar formalmente programas de desarrollo y planes de carrera claros y personalizados, la empresa debe asegurarse de que cada empleado conozca las oportunidades de crecimiento dentro de su área y los requisitos específicos para acceder a ascensos. Esto ayudará a reducir la incertidumbre y a alinear las expectativas de los colaboradores con los objetivos a largo plazo de la empresa.
2. Implementar talleres o sesiones informativas para mejorar la percepción de los planes de carrera y las oportunidades de crecimiento donde se explique detalladamente la estructura de promoción interna, los roles de crecimiento y las competencias necesarias para cada uno, con el objetivo de que todos los empleados se sientan motivados y vean un camino claro para su desarrollo profesional.
3. Revisar y optimizar el sistema de incentivos y reconocimiento ya que aunque la mayoría de los empleados se siente motivado, un porcentaje significativo se muestra neutral por lo que se recomienda explorar incentivos más personalizados o sistemas de reconocimiento que vayan más allá de lo económico, como días libres o programas de mentoría, para hacer que las recompensas sean más relevantes y efectivas para todos los colaboradores.
4. Implementar un Plan de Carrera Estratégico que combine la visión a largo plazo de la Metodología Foresight con la ejecución continua del Ciclo PDCA. La fase de Foresight permitirá anticipar las competencias futuras y diseñar rutas de carrera que preparen a los empleados para el crecimiento en un mercado cambiante. Luego, el Ciclo PDCA servirá para formalizar, comunicar y mejorar el plan de manera sistemática.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan de Carrera para el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano en Alcance S.A. de C.V.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta de un Plan de Carrera en Alcance S.A. de C.V. se justifica en la necesidad de elaborar una estrategia integral que permita retener al talento humano, fortalecer la cultura organizacional y garantizar la sostenibilidad en el tiempo de la empresa frente a un entorno competitivo. El análisis de los resultados de las encuestas aplicadas al personal evidenció que, si bien existe un alto nivel de identificación con los valores institucionales, un ambiente de trabajo positivo y una percepción favorable hacia las oportunidades de capacitación, todavía persiste una sensación de falta de claridad respecto a las rutas de crecimiento profesional dentro de la organización. En concreto, más del 20.45% de los colaboradores manifestó que no percibe un plan de carrera definido, lo que representa una alerta importante, ya que puede traducirse en desmotivación, rotación voluntaria y pérdida de talento clave para la empresa.

La pérdida de talento humano representa un costo significativo para la organización, tanto en términos financieros como operativos. Según (Ekdahl, 2025), reemplazar a un empleado puede costar entre el 50% y el 200% de su salario anual, dependiendo del nivel jerárquico y la especialización. Work Institute (2025) indica que el costo total de rotación incluye reclutamiento, capacitación, pérdida de productividad y tiempo invertido por gerentes, estimándose en promedio un 33.3% del salario anual de un colaborador. Estos datos evidencian la importancia de implementar un Plan de Carrera estructurado que promueva la retención del talento, minimice los costos asociados a la rotación y fortalezca la continuidad operativa y el desempeño de la empresa.

Ante este escenario, la propuesta es de suma importancia porque no solo responde a una necesidad detectada en la evaluación interna, sino que además se convierte en un mecanismo estratégico para aumentar el compromiso, la lealtad y la productividad de los colaboradores. Dicho plan se fundamenta en la Metodología Foresight y el Ciclo PDCA (Plan Do Check Act), integrando los hallazgos de las encuestas aplicadas al personal, que reflejan fortalezas en la comunicación,

alineación cultural y liderazgo, así como áreas de oportunidad en el reconocimiento, la percepción de planes de carrera y la motivación ligada a incentivos.

Un plan de carrera estructurado asegura que cada empleado visualice un camino claro hacia posiciones superiores, con metas alcanzables y respaldado por recursos concretos como manuales de capacitación, programas de mentoría y evaluaciones periódicas. De este modo, el plan no solo impactará positivamente en la retención del personal, sino que también contribuirá a la mejora continua de la calidad del servicio, reforzando la imagen de Alcance S.A. de C.V. como una organización sólida, innovadora y comprometida con el desarrollo de su gente.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

El alcance de esta propuesta está diseñado para impactar en diferentes niveles dentro de la organización, con un enfoque inicial en el área de Servicio al Cliente y Telemarketing, pero con la posibilidad de ser replicado posteriormente en otras áreas de la empresa. El plan establece rutas de crecimiento claras que parten desde el puesto de Oficial de Gestión Telefónica SAC, como punto de inicio obligatorio para todos los colaboradores, y contempla la progresión hacia cargos más especializados y finalmente hacia posiciones de jefatura. De esta forma, cada empleado podrá recorrer al menos tres posiciones de Oficial antes de optar a un cargo de liderazgo, lo que asegura que los futuros jefes cuenten con experiencia amplia y una visión integral del servicio.

6.3.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la cultura organizacional y mejorar la retención del talento humano en Alcance S.A. de C.V. mediante la implementación de un Plan de Carrera estructurado, fundamentado en la metodología foresight y el ciclo PDCA (Plan Do Check Act), que articule capacitación, desarrollo de competencias y rutas claras de crecimiento profesional para los colaboradores.

6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diseñar e implementar rutas de desarrollo profesional que partan del cargo de Oficial de Gestión Telefónica SAC y contemplen al menos tres posiciones de oficial antes de optar a jefatura.
2. Elaborar manuales de capacitación por puesto, integrando contenidos técnicos y de servicio al cliente, con base en las competencias requeridas en cada nivel de la carrera.

3. Alinear el plan de carrera con los valores institucionales y la cultura organizacional, promoviendo la comunicación efectiva, el liderazgo participativo y el sentido de pertenencia en los colaboradores.
4. Atender las áreas de oportunidad identificadas en las encuestas relacionadas con el reconocimiento, la claridad en los planes de carrera y la motivación ligada a incentivos, asegurando un impacto directo en la satisfacción y el compromiso del personal.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

La presente propuesta desarrolla un Plan de Carrera orientado a fortalecer la cultura organizacional y retener el talento humano en Alcance S.A. de C.V. Dicho plan se fundamenta en la Metodología Foresight y el Ciclo PDCA (Plan Do Check Act), integrando los hallazgos de las encuestas aplicadas al personal, que reflejan fortalezas en la comunicación, alineación cultural y liderazgo, así como áreas de oportunidad en el reconocimiento, la percepción de planes de carrera y la motivación ligada a incentivos.

A photograph of three business professionals (two men and one woman) in a meeting, looking at documents on a table. The image is framed by blue geometric shapes.

PLAN DE CARRERA

ALCANCE S.A DE C.V

#ConectamosConNuestrasRaíces

6.4.2.1 INTRODUCCIÓN

El presente apartado tiene como propósito detallar la formulación e implementación de un Plan de Carrera diseñado para Alcance S.A. de C.V., cuyo fin principal es fortalecer la cultura organizacional y garantizar la retención del talento humano. Este plan se concibe como una estrategia integral que responde a las necesidades actuales de la organización y proyecta una visión de crecimiento a mediano y largo plazo, alineada con los objetivos corporativos.

La propuesta parte de un diagnóstico institucional realizado mediante encuestas aplicadas al personal, en las cuales se identificó que 65.91% de los colaboradores perciben oportunidades de crecimiento, mientras que un 20.45% manifiesta no tener claridad sobre la existencia de un plan de carrera. Asimismo, se evidenció que 79.55% valora positivamente las capacitaciones recibidas, aunque consideran necesario ampliar su alcance y cobertura. Estos resultados indican que, si bien la empresa cuenta con una base sólida en cuanto a cultura y comunicación, existen vacíos en la gestión de oportunidades de desarrollo profesional y en la consolidación de mecanismos de motivación y reconocimiento.

El diseño del plan se apoya en la Metodología Foresight, la cual permite anticipar escenarios futuros y establecer rutas de acción estratégicas para enfrentar los desafíos del entorno competitivo. De igual manera, se integra el Ciclo de Mejora Continua PDCA (Plan Do Check Act) como marco metodológico que asegura la planificación estructurada, la ejecución ordenada, la verificación de resultados y la retroalimentación constante para optimizar el plan en el tiempo.

En este contexto, el Plan de Carrera no solo busca ser un documento formal, sino una herramienta viva y dinámica, capaz de potenciar la formación de líderes internos, incrementar el sentido de pertenencia de los colaboradores, reducir la rotación voluntaria y mejorar el desempeño organizacional de manera medible y sostenible.

En síntesis, representa una propuesta integral y estratégica que responde tanto a las expectativas del personal como a los objetivos de la organización, constituyendo un pilar clave en el proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional y en la consolidación de un modelo de gestión del talento humano moderno, innovador y alineado a las mejores prácticas internacionales.

6.4.2.2 METODOLOGÍA FORESIGHT Y DE TRAYECTORIA PROFESIONAL

La metodología Foresight permite proyectar escenarios futuros y construir estrategias organizacionales con base en tendencias, riesgos y oportunidades. Aplicada al plan de carrera, se diseñan rutas de crecimiento para los colaboradores, alineadas con las necesidades de la organización y las expectativas individuales.

Se han definido tres trayectorias principales que parten del cargo inicial de Oficial de Gestión Telefónica SAC, requerido para todo colaborador antes de optar a posiciones superiores. Cada trayectoria contempla al menos tres puestos de Oficial antes de llegar a Jefatura:

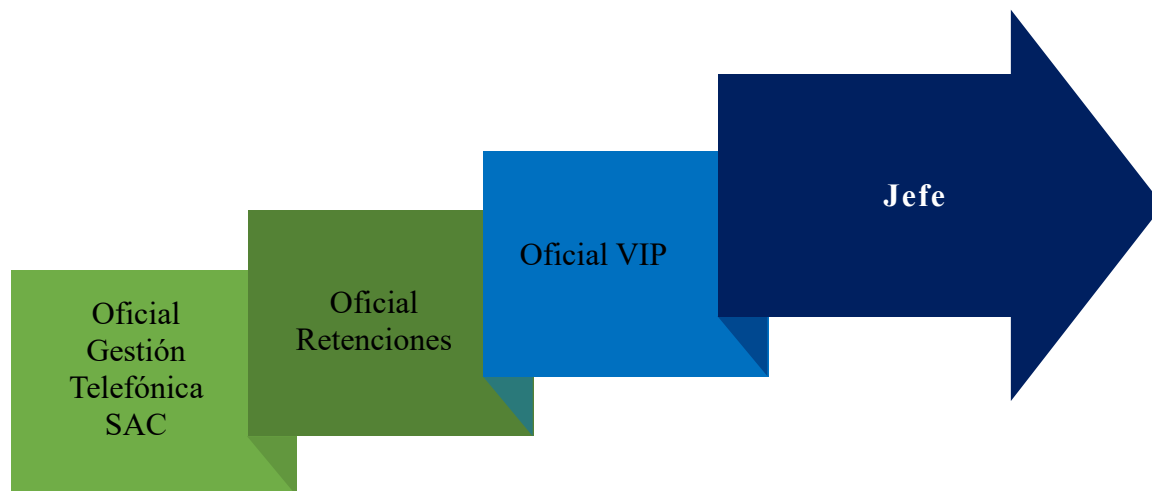


Figura 20

Escenario 1 – Trayectoria base

Fuente: Elaboración Propia

1. Oficial de Gestión Telefónica SAC (Puesto Inicial Requerido). Es el punto de partida obligatorio para todo colaborador. Su función es manejar las operaciones básicas de atención al cliente (SAC) y gestión telefónica.

2. Oficial Retenciones (Especialista en Fidelización). Su enfoque es interactuar con clientes que desean cancelar o dejar un servicio, con el objetivo principal de persuadirlos para que permanezcan en la empresa (retenerlos).

3. Oficial VIP (Especialista en Cuentas Prioritarias). Se dedica a la gestión y servicio de clientes de alto valor o Very Important Persons (VIP), manejando situaciones más complejas y

ofreciendo un nivel de servicio premium.

4. Jefe (Rol Gerencial/Supervisor). Es la posición de liderazgo. Se encarga de la supervisión y dirección de los Oficiales bajo su cargo, así como de la gestión del equipo y las operaciones del área.

CRITERIOS DE ESTABLECIMIENTO DE LA TRAYECTORIA BASE

Los puestos y su orden se definieron con base en una estructura clara de progresión y especialización:

1. Cargo Inicial Obligatorio:

- Se estableció el puesto de Oficial de Gestión Telefónica SAC como el requisito indispensable (cargo inicial) para acceder a cualquier posición superior. Esto asegura que todos los empleados tengan una base operativa uniforme.

2. Definición de Trayectorias:

- Se definieron tres trayectorias principales que parten de ese cargo inicial. La figura 16 ilustra una de ellas, pero la estructura permite múltiples rutas de especialización (por ejemplo, Retenciones o VIP).

3. Mínimo de Experiencia Pre-Gerencial:

- Cada trayectoria exige al menos tres puestos de Oficial antes de llegar a Jefatura.
- Este criterio garantiza que el colaborador adquiriera una experiencia profunda y progresiva en tres niveles de especialización funcional (como SAC, Retenciones, y VIP) antes de asumir una responsabilidad gerencial (Jefatura).

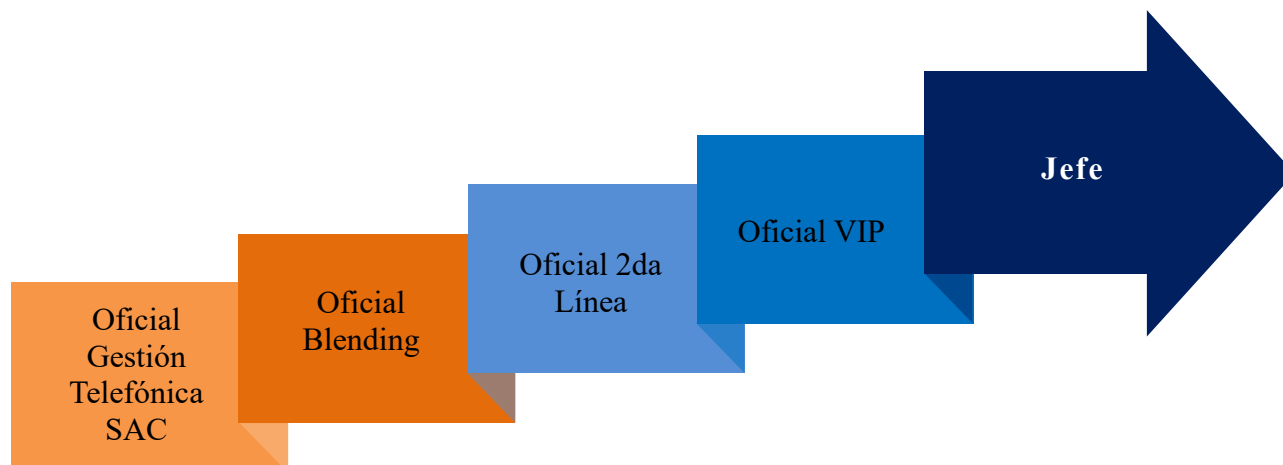


Figura 21

Escenario 2: Trayectoria Alternativa

Fuente: Elaboración Propia

Esta nueva trayectoria también comienza con el puesto inicial obligatorio, pero se desvía en las especializaciones intermedias, manteniendo el objetivo final de la Jefatura:

1. Oficial Gestión Telefónica SAC (Punto de Partida Obligatorio): Maneja las tareas básicas de Servicio de Atención al Cliente (SAC) y gestión de llamadas. Es la base de conocimiento para todas las rutas.

2. Oficial Blending: El término Blending (mezcla) se refiere a un agente que maneja una combinación de tareas (por ejemplo, llamadas salientes y entrantes) o múltiples canales (llamadas, chat, email). Este oficial es más versátil.

3. Oficial 2da Línea: La 2da Línea implica que este oficial maneja problemas que no pudieron ser resueltos por la primera línea (el Oficial SAC). Requiere conocimientos técnicos o de procesos más profundos para escalamientos complejos.

4. Oficial VIP: Atiende a clientes de alto valor o maneja casos de extrema sensibilidad, brindando un servicio premium y de alta calidad.

5. Jefe (Jefatura): Lidera y supervisa al equipo, gestiona el rendimiento y las operaciones generales del área.

Esta Trayectoria Alternativa sigue el mismo criterio estructural que la trayectoria base (un puesto inicial obligatorio y al menos tres puestos de Oficial antes de llegar a Jefatura), pero se enfoca en un desarrollo de habilidades distinto. La trayectoria base tiene como enfoque la especialización en la gestión de relaciones con el cliente y resultados directos mientras que la trayectoria alternativa se enfoca en el desarrollo de la versatilidad y la capacidad técnica/resolutiva de los problemas.

La principal diferencia entre la trayectoria base y la trayectoria alternativa es que esta ruta alternativa desarrolla empleados con habilidades de Blending (multitarea/multicanal) y resolución de problemas avanzados (2da Línea), mientras que la trayectoria anterior se enfocaba en la retención y la gestión directa de las cuentas VIP.

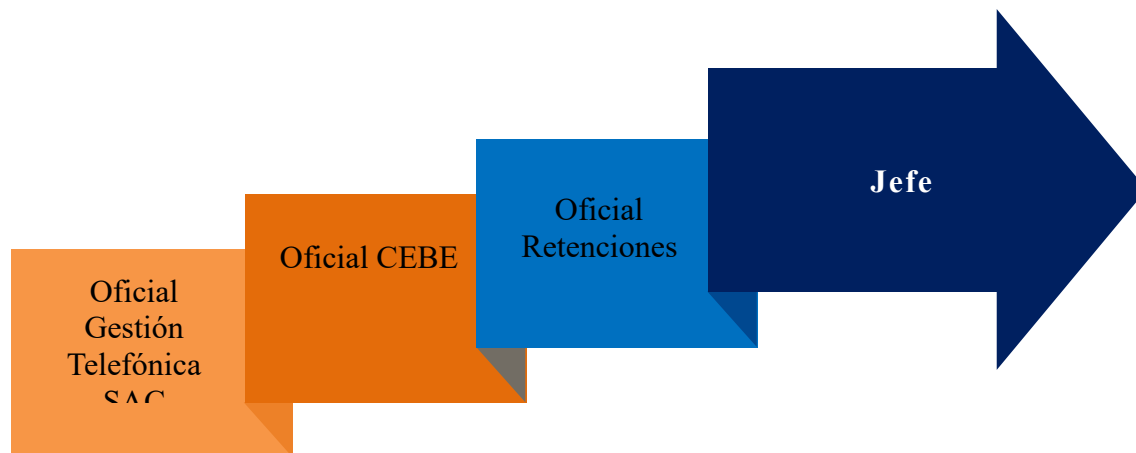


Figura 22
Escenario 3: Trayectoria especializada
Fuente: Elaboración Propia

Esta trayectoria especializada sigue el mismo patrón de estructura que la trayectoria base y la trayectoria alternativa, pero se enfoca en una especialización que combina un servicio especializado inicial con un enfoque en la retención de clientes antes de la Jefatura.

1. Oficial Gestión Telefónica SAC (Punto de Partida Obligatorio): El rol inicial en todas las trayectorias. Maneja las funciones básicas de Servicio de Atención al Cliente (SAC) y gestión de llamadas.

2. Oficial CEBE: El acrónimo CEBE es a menudo utilizado para referirse a "Cruce, Enlace, o Venta Encriptada/Especializada. Este oficial se enfoca en maximizar el valor del cliente a través de la venta cruzada o la venta de servicios adicionales durante la interacción de servicio.

3. Oficial Retenciones: Este oficial interviene con clientes que están a punto de irse. Su objetivo es resolver su insatisfacción y ofrecer soluciones para asegurar que el cliente permanezca con la compañía.

4. Jefe: El puesto de liderazgo, encargado de supervisar el desempeño de los Oficiales CEBE y Retenciones, y de dirigir las operaciones del área.

CRITERIOS PARA LA TRAYECTORIA ESPECIALIZADA

1. Criterio de Estructura Fija

- **Punto de Partida Único:** Se mantiene la regla de que el Oficial de Gestión Telefónica SAC es el puesto de entrada obligatorio para todos los colaboradores, asegurando una base operativa común.
- **Progresión Jerárquica:** Se cumple el requisito estructural de tener múltiples puestos de Oficial (en este caso, tres) antes de ascender a Jefe (Jefatura).

2. Criterio de Enfoque en el Valor Económico (Especialización)

Esta es la diferencia más importante respecto a las otras trayectorias. Los puestos intermedios están diseñados para maximizar los ingresos y proteger la base de clientes:

- **Maximización de Ingresos (Oficial CEBE):** Se introduce el puesto Oficial CEBE (Cruce, Enlace, o Venta Especializada). Esto tiene como objetivo desarrollar la habilidad de ventas en el agente de servicio, utilizando cada interacción con el cliente para generar ingresos adicionales.
- **Protección de Ingresos (Oficial Retenciones):** Se establece el puesto Oficial Retenciones como el penúltimo nivel. Esto garantiza que antes de la Jefatura, el colaborador adquiera experiencia experta en prevenir la pérdida de clientes y, por lo tanto, en proteger los ingresos recurrentes de la empresa.

6.4.2.3 REQUISITOS Y TIEMPOS DE CRECIMIENTO DENTRO DEL PLAN DE CARRERA

El crecimiento dentro del Plan de Carrera de Alcance S.A. de C.V. estará sujeto al cumplimiento de requisitos específicos en cada etapa, así como a un tiempo mínimo de permanencia en cada puesto que permita al colaborador adquirir las competencias técnicas, operativas y actitudinales necesarias antes de avanzar al siguiente nivel.

1. Oficial de Gestión Telefónica SAC

Tiempo estimado de permanencia: 12 a 18 meses.

Requisitos para ascenso:

- Cumplir al menos el 90% de los indicadores de desempeño.
- Completar el Manual de Capacitación del puesto (contenidos técnicos y de servicio).
- Participar en al menos dos capacitaciones institucionales adicionales sobre liderazgo, comunicación o gestión del cliente.
- Demostrar actitudes proactivas, compromiso con los valores corporativos y disposición para asumir nuevas responsabilidades.

2. Oficial de Retenciones / Blending / CEBE / Segunda Línea

Tiempo estimado de permanencia: 18 a 24 meses.

Requisitos para ascenso:

- Mantener desempeño sobresaliente por tres evaluaciones consecutivas.
- Completar satisfactoriamente las capacitaciones específicas del puesto intermedio.
- Mostrar capacidad para resolver situaciones complejas y asistir en la formación de nuevos ingresos.
- Participar activamente en programas de mentoría interna o apoyo entre pares.

3. Oficial VIP

Tiempo estimado de permanencia: 18 a 24 meses.

Requisitos para ascenso:

- Alcanzar un desempeño destacado en calidad de servicio y cumplimiento de metas.

- Completar el Programa de Atención Premium y Resolución Avanzada de Casos.
- Demostrar liderazgo informal y habilidades de influencia positiva en el equipo.
- Aprobar la evaluación final de competencias para liderazgo.

4. Jefatura SAC

Tiempo estimado para elegibilidad: A partir de los 4 a 6 años de experiencia acumulada en la organización.

Requisitos para promoción:

- Cumplimiento de metas organizacionales y demostración de liderazgo sostenido.
- Finalización de la Ruta de Desarrollo de Liderazgo y certificación interna.
- Evaluación favorable en competencias de gestión de personas, toma de decisiones y comunicación efectiva.
- Recomendación formal de la gerencia y validación del Comité de Desarrollo de Talento.

Este esquema permite que cada colaborador avance de manera planificada y meritocrática, promoviendo una carrera profesional sólida, transparente y alineada a los valores institucionales. La permanencia mínima garantiza la adquisición de experiencia significativa en cada etapa, mientras que los requisitos de formación y desempeño aseguran la profesionalización progresiva del personal.

6.4.2.4 CICLO PDCA APLICADO AL PLAN DE CARRERA

PLAN (PLANIFICAR)

En la fase de planificación se llevó a cabo un análisis detallado de los resultados de las encuestas aplicadas al personal, en las que se identificó que un 65.91% de los colaboradores perciben que existen oportunidades de crecimiento dentro de la organización; sin embargo, un 20.45% manifestó no identificar un plan de carrera claro que les permita proyectarse a futuro dentro de la empresa. Asimismo, un 79.55% valoró positivamente los programas de capacitación, aunque se observó la necesidad de ampliar la cobertura para que alcance a todas las áreas y niveles jerárquicos. Con base en este diagnóstico, se definió como objetivo central el diseño de un plan de

carrera que sea transparente, motivador y respaldado por recursos tangibles.

Este objetivo se desglosa en metas específicas: estructurar programas de capacitación técnica y de liderazgo con duración semestral, establecer rutas de promoción interna con criterios claros y medibles, y diseñar un sistema de mentoría entre personal experimentado y nuevos ingresos. La planificación incluye también la definición de responsables: el Departamento de Recursos Humanos como coordinador general del proyecto, los jefes de área como responsables de identificar las necesidades de capacitación de sus equipos, y la gerencia general como ente aprobador y facilitador de recursos financieros y logísticos.

DO (HACER)

En esta etapa se procede con la ejecución del plan de carrera, garantizando que cada acción esté acompañada de un procedimiento estandarizado. Para las capacitaciones técnicas, se implementarán programas trimestrales con duración de 20 a 40 horas, dirigidos a personal de servicio al cliente, en coordinación con proveedores externos especializados en el área de gestión del talento. Los talleres de liderazgo estarán enfocados en mandos intermedios y tendrán una duración de 16 horas distribuidas en cuatro sesiones, facilitados por consultores certificados. La mentoría entre oficiales experimentados y nuevos ingresos será formalizada mediante un programa anual, en el cual cada mentor tendrá asignado un máximo de tres meses, contando con guías impresas de seguimiento y formatos de retroalimentación que se entregarán a Recursos Humanos al finalizar cada ciclo.

Asimismo, se programará el lanzamiento oficial del plan de carrera a través de un evento corporativo anual, acompañado de material audiovisual, trípticos explicativos y un manual digital con toda la información del programa. Para asegurar la correcta ejecución, se establecerán cronogramas detallados, responsables específicos por actividad (coordinador de capacitación, responsable de mentoría, comité de comunicación interna) y un presupuesto asignado para materiales, equipo tecnológico, viáticos de proveedores y refrigerios para los participantes.

CHECK (VERIFICAR)

La verificación del plan de carrera se llevará a cabo de manera sistemática mediante instrumentos de evaluación previamente diseñados. En primer lugar, se aplicarán encuestas de satisfacción de manera semestral a todos los participantes, utilizando un formato digital en Google

Forms y una versión física para quienes no tengan acceso. Estas encuestas incluirán ítems de escala Likert del 1 al 5 sobre la calidad de las capacitaciones, la claridad de los procesos de promoción y el nivel de motivación generado. Además, se analizarán indicadores clave de gestión:

Rotación voluntaria: mide el porcentaje de colaboradores que deciden renunciar de forma voluntaria. Su cálculo consiste en dividir el número de bajas voluntarias entre el total de empleados en el periodo y multiplicarlo por 100. Un aumento en este indicador puede reflejar falta de oportunidades de crecimiento.

Participación en capacitaciones: representa el porcentaje de empleados inscritos y que completan las capacitaciones en relación con el total de la población objetivo. Este indicador permite medir el alcance real del plan.

Promociones internas: registra cuántos colaboradores han ascendido de puesto gracias al plan de carrera. Se mide con la relación entre promociones efectivas y vacantes cubiertas externamente.

Percepción de oportunidades de crecimiento: se obtiene a partir de encuestas de percepción aplicadas semestralmente, midiendo la satisfacción y la claridad del personal sobre las rutas de desarrollo profesional.

Los resultados de cada indicador serán analizados por Recursos Humanos y presentados en informes trimestrales a la gerencia, donde se evidencie la evolución del plan.

A continuación, se presentan los formatos que serán utilizados:

ALCANCE S.A DE C.V.

Encuesta de Satisfacción sobre Plan de Carrera (Formato Semestral)



Instrucciones: Marque con una X la opción que mejor represente su opinión. La escala es:

1 = Muy en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Neutral; 4 = De acuerdo; 5 = Muy de acuerdo

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
1	El plan de carrera es claro y transparente.					
2	Considero que existen suficientes oportunidades de crecimiento.					
3	Las capacitaciones recibidas son útiles para mi desarrollo profesional.					
4	El programa de mentoría me ha brindado orientación valiosa.					
5	La comunicación sobre las oportunidades de crecimiento es adecuada.					
6	Me siento motivado a continuar desarrollando mi carrera en la empresa.					

Comentarios adicionales: _____

ALCANCE S.A DE C.V.
Ficha de Mentoría (Seguimiento)
Formato de Seguimiento de Mentoría



Mentor: _____

Colaborador asignado: _____

Periodo de mentoría: ____ / ____ a ____ / ____

Objetivos de la mentoría:

1. _____
2. _____
3. _____

Sesiones realizadas:

N°	Fecha	Temas tratados	Avances del colaborador	Observaciones del mentor
1				
2				
3				

Evaluación final del proceso:

Cumplió los objetivos Cumplió parcialmente No cumplió

Firma Mentor: _____ **Firma Colaborador:** _____

Reporte de Indicadores del Plan de Carrera

Periodo evaluado: ____/____ a ____/____

Elaborado por: _____

Indicador	Definición	Fórmula	Valor obtenido	Interpretación
Rotación voluntaria	% de empleados que renunciaron por voluntad propia	$\frac{Bajas\ Voluntarias}{N^{\circ}\ Total\ empleados} \times 100$	—	Alta/Baja según estándar
Participación en capacitaciones	% de empleados capacitados respecto a la población objetivo	$\frac{Participantes}{Población\ Objetivo} \times 100$		Buen/deficiente nivel de cobertura
Promociones internas	% de vacantes cubiertas con personal interno	$\frac{Promociones\ internas}{Total\ Vacantes} \times 100$		Refleja efectividad del plan de carrera
Percepción de oportunidades	Nivel de satisfacción sobre crecimiento interno	Promedio obtenido en encuesta (escala 1 a 5)		Nivel bajo/medio/alto

INSTRUCCIONES DE USO PARA LOS FORMATOS

1. Encuesta de Satisfacción (Formato Semestral)

Objetivo: Medir la percepción de los colaboradores sobre el plan de carrera, la claridad de los procesos y la utilidad de las capacitaciones.

Responsable de aplicación: Departamento de Recursos Humanos.

Momento de aplicación: Semestralmente (junio y diciembre de cada año).

Procedimiento de uso:

1. Recursos Humanos distribuye la encuesta en formato digital (Google Forms o plataforma interna). Para áreas con poco acceso a internet, se entregará en formato impreso.
2. Cada colaborador debe responder de forma anónima para garantizar sinceridad en las respuestas.
3. Una vez recogidas las encuestas, el área de Recursos Humanos tabula los resultados y genera promedios por ítem.
4. Se elaborará un informe comparativo con los resultados del semestre anterior para identificar mejoras o debilidades.

Duración estimada para contestar: 10 minutos.

2. Lista de Asistencia a Capacitaciones

Objetivo: Registrar de manera formal la participación de los colaboradores en cada actividad de formación.

Responsable de aplicación: Coordinador de Capacitación.

Momento de aplicación: En cada sesión de capacitación, taller o curso.

Procedimiento de uso:

1. Antes de iniciar la capacitación, el facilitador coloca la lista en un lugar accesible.
2. Cada participante debe firmar al inicio y al final de la sesión para validar su asistencia completa.
3. El coordinador de capacitación revisa la lista, corrige inconsistencias (firmas faltantes, duplicadas) y guarda el registro en físico y digital.

4. La lista se remite a Recursos Humanos como respaldo del cumplimiento de horas de formación.

Duración estimada de llenado: 5 minutos al inicio y 5 minutos al final de la sesión.

3. Ficha de Mentoría (Seguimiento)

Objetivo: Dar seguimiento estructurado al proceso de mentoría entre colaboradores experimentados y nuevos ingresos, documentando los avances alcanzados.

Responsable de aplicación: Mentor asignado, con supervisión de Recursos Humanos.

Momento de aplicación: Durante el periodo de mentoría (normalmente 6 meses a 1 año).

Procedimiento de uso:

1. Recursos Humanos entrega la ficha al mentor al inicio del programa.
2. En cada sesión de mentoría, el mentor debe registrar la fecha, los temas tratados y los avances observados en el colaborador.
3. Al final del proceso, el mentor evalúa el cumplimiento de objetivos y ambos firman la ficha.
4. La ficha completa se entrega a Recursos Humanos, que consolida la información para evaluar la efectividad del programa de mentoría.

Duración estimada de llenado: 10 minutos por sesión y 15 minutos al cierre del proceso.

4. Reporte de Indicadores del Plan de Carrera

Objetivo: Evaluar cuantitativamente la efectividad del plan de carrera mediante indicadores claros y medibles.

Responsable de aplicación: Departamento de Recursos Humanos con apoyo del área de Análisis y Planeación.

Momento de aplicación: Trimestralmente (marzo, junio, septiembre y diciembre).

Procedimiento de uso:

1. Recursos Humanos recopila datos de rotación voluntaria, promociones internas, capacitaciones realizadas y resultados de encuestas.
2. Cada indicador se calcula con base en su fórmula y se registra en la tabla del reporte.

3. El responsable interpreta los resultados, señalando tendencias (mejoras o retrocesos).
4. El informe se presenta a la gerencia y al comité de seguimiento en una reunión trimestral.
5. A partir de los hallazgos, se definen acciones correctivas o de mejora para la fase **ACT** del PDCA.

Duración estimada de elaboración del reporte: 3 a 5 días hábiles después de finalizado el trimestre.

ACT (ACTUAR)

Finalmente, en la fase de acción se realizarán los ajustes correspondientes con base en los resultados obtenidos en la verificación. Por ejemplo, si los indicadores muestran baja participación en capacitaciones, se ajustará la modalidad incorporando sesiones virtuales o híbridas que permitan mayor flexibilidad. Si la percepción de oportunidades de crecimiento continúa siendo baja, se reforzará la comunicación mediante boletines internos, reuniones informativas y un portal digital de acceso a los planes de carrera. En cuanto a los contenidos de capacitación, se aplicará una retroalimentación continua de los participantes para optimizar los módulos y adaptarlos a las necesidades del puesto.

Asimismo, se fortalecerán los incentivos asociados al plan, como la entrega de reconocimientos, certificaciones y beneficios ligados al cumplimiento de metas individuales. Los responsables de la fase de acción serán Recursos Humanos y el comité de seguimiento, quienes deberán elaborar planes de mejora específicos cada seis meses. Todos los formatos utilizados en encuestas, registros de mentoría, listas de asistencia y reportes de indicadores estarán digitalizados en una carpeta compartida, lo que permitirá garantizar la trazabilidad y la transparencia del proceso. De esta manera, se asegura que el ciclo PDCA no sea estático, sino un proceso dinámico de mejora continua que impulse el desarrollo profesional y la retención del talento en la organización.

6.4.2.5 FACILITADORES Y CAPACITADORES PROPUESTOS

La implementación del Plan de Carrera en Alcance S.A. de C.V. requiere la participación activa de un equipo multidisciplinario de facilitadores y capacitadores, tanto internos como externos, que aseguren la calidad de los procesos de formación, el desarrollo de competencias técnicas y la consolidación de la cultura organizacional. La selección de estos perfiles se realizará

de acuerdo con la naturaleza de los contenidos, combinando la experiencia operativa del personal interno con la especialización de profesionales externos en temas de desarrollo humano y liderazgo.

1. Capacitadores Internos:

Serán colaboradores con experiencia comprobada dentro de la empresa, con alto desempeño y dominio técnico de los procesos. Su función será impartir capacitaciones relacionadas con las operaciones propias del área, los sistemas internos y los procedimientos específicos de atención al cliente.

- Jefatura SAC: encargada de impartir sesiones sobre indicadores de gestión, manejo de equipos, políticas de atención y control de calidad.
- Supervisores y Oficiales de Segunda Línea: responsables de entrenar a nuevos oficiales en técnicas de comunicación, gestión de llamadas y uso de sistemas internos.
- Departamento de Recursos Humanos: brindará capacitación sobre cultura organizacional, valores institucionales, ética profesional, clima laboral y políticas de desarrollo del talento humano.

2. Capacitadores Externos:

Serán consultores o instituciones especializadas en áreas específicas de formación profesional, con el objetivo de fortalecer las competencias blandas y de liderazgo. Su participación será clave para garantizar una visión actualizada y metodologías innovadoras de enseñanza-aprendizaje.

- Consultores en Servicio al Cliente: para reforzar habilidades de comunicación efectiva, manejo de objeciones, empatía y resolución de conflictos.
- Especialistas en Liderazgo Organizacional: para impartir programas de desarrollo de liderazgo, inteligencia emocional y motivación laboral.
- Instituciones Educativas y Centros de Formación Profesional: alianzas con universidades locales o plataformas de capacitación en línea para certificar módulos de formación.

3. Rol del Comité de Capacitación:

Se creará un Comité de Desarrollo y Capacitación, integrado por representantes del área de Recursos Humanos, la Jefatura SAC y un miembro de la Gerencia General. Este comité será responsable de:


- Aprobar los contenidos y metodologías de capacitación.
- Seleccionar y coordinar a los facilitadores.
- Supervisar la ejecución de los programas.
- Evaluar los resultados de las capacitaciones y proponer mejoras continuas.

Con este esquema de facilitadores y capacitadores propuestos, Alcance S.A. de C.V. asegura que las capacitaciones se desarrollen de manera coherente con sus objetivos estratégicos, combinando la experiencia interna con la especialización externa. Además, se fomenta una cultura de aprendizaje continuo, donde los mismos colaboradores se convierten en multiplicadores del conocimiento dentro de la organización.

6.4.2.6 RECURSOS DE APOYO AL PLAN

A continuación, se presentan los diferentes recursos que servirán como apoyo en la implementación del plan de Carrera:

6.4.2.4.1 MANUALES DE CAPACITACIÓN POR PUESTO

	ALCANÇE S.A DE C.V.	CÓDIGO: SAC-01
		VERSION: 01
	Oficial de Gestión Telefónica SAC	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 1/3

INTRODUCCIÓN

El puesto de Oficial de Gestión Telefónica SAC desempeña un rol clave dentro de la ruta de carrera de la organización. Este manual de capacitación tiene como objetivo proveer las bases técnicas, procedimentales y de habilidades blandas necesarias para asegurar un desempeño eficiente y alineado a los estándares de calidad establecidos.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Brindar conocimientos teóricos y prácticos esenciales para el desempeño del puesto.
- Desarrollar habilidades blandas orientadas al servicio al cliente y trabajo en equipo.
- Potenciar la capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones efectivas.
- Asegurar la alineación del personal con los valores y objetivos estratégicos de la empresa.

CONTENIDOS Y MÓDULOS


La capacitación se estructura en módulos diseñados para cubrir aspectos técnicos, de servicio y de desarrollo personal.

Módulo 1: Inducción Organizacional

- Descripción: Presentación de la misión, visión, valores, estructura y políticas de la organización.
- Resultado esperado: El participante comprenderá el contexto en el que desempeña su rol.

Módulo 2: Conocimientos Técnicos Específicos

- Descripción: Capacitación en herramientas, procesos y procedimientos específicos para el puesto de Oficial de Gestión Telefónica SAC.
- Resultado esperado: Manejo eficiente de los sistemas y cumplimiento de protocolos.

	ALCANÇE S.A DE C.V.	CÓDIGO: SAC-01
		VERSION: 01
	Oficial de Gestión Telefónica SAC	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 2/3

Módulo 3: Habilidades Blandas

- Descripción: Desarrollo de comunicación efectiva, empatía, trabajo en equipo y manejo de conflictos.
- Resultado esperado: Mejora en la interacción con clientes internos y externos.

Módulo 4: Atención y Experiencia del Cliente

- Descripción: Estrategias para mejorar la satisfacción del cliente, resolución de quejas y fidelización.
- Resultado esperado: Servicio de calidad que impacte en la retención de clientes.

Módulo 5: Evaluación y Retroalimentación


- Descripción: Prácticas supervisadas, role-playing y análisis de casos para reforzar el aprendizaje.
- Resultado esperado: Identificación de fortalezas y áreas de mejora en el desempeño.

METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

La capacitación se llevará a cabo a través de sesiones presenciales y virtuales, con exposiciones teóricas, dinámicas grupales, role-playing, estudios de caso y actividades prácticas aplicadas al contexto laboral.

DURACIÓN

La duración estimada del programa de capacitación para este puesto es de 20 horas distribuidas en 2 semanas, adaptables según las necesidades de la operación.


	ALCANÇE S.A DE C.V.	CÓDIGO: SAC-01
		VERSION: 01
	Oficial de Gestión Telefónica	INICIO VIGENCIA: 2026
	SAC	PÁGINA 3/3

EVALUACIÓN

Se aplicarán evaluaciones teóricas, prácticas y de desempeño durante y al finalizar la capacitación. Se considerarán indicadores de calidad, productividad y retroalimentación de los supervisores.

CERTIFICACIÓN

Al finalizar y aprobar el programa de capacitación, el colaborador recibirá una certificación interna que valida su preparación y lo habilita para desempeñar el puesto dentro de la ruta de carrera.

	ALCANÇE S.A DE C.V.	CÓDIGO: RET-01
		VERSION: 01
	Oficial de Retenciones	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 1/3

INTRODUCCIÓN

El puesto de Oficial de Retenciones desempeña un rol clave dentro de la ruta de carrera de la organización. Este manual de capacitación tiene como objetivo proveer las bases técnicas, procedimentales y de habilidades blandas necesarias para asegurar un desempeño eficiente y alineado a los estándares de calidad establecidos.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Brindar conocimientos teóricos y prácticos esenciales para el desempeño del puesto.
- Desarrollar habilidades blandas orientadas al servicio al cliente y trabajo en equipo.
- Potenciar la capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones efectivas.
- Asegurar la alineación del personal con los valores y objetivos estratégicos de la empresa.

CONTENIDOS Y MÓDULOS


La capacitación se estructura en módulos diseñados para cubrir aspectos técnicos, de servicio y de desarrollo personal.

Módulo 1: Inducción Organizacional

- Descripción: Presentación de la misión, visión, valores, estructura y políticas de la organización.
- Resultado esperado: El participante comprenderá el contexto en el que desempeña su rol.

Módulo 2: Conocimientos Técnicos Específicos

- Descripción: Capacitación en herramientas, procesos y procedimientos específicos para el puesto de Oficial de Retenciones.
- Resultado esperado: Manejo eficiente de los sistemas y cumplimiento de protocolos.

	ALCANCE S.A DE C.V.	CÓDIGO: RET-01
		VERSION: 01
	Oficial de Retenciones	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 2/3

Módulo 3: Habilidades Blandas

- Descripción: Desarrollo de comunicación efectiva, empatía, trabajo en equipo y manejo de conflictos.
- Resultado esperado: Mejora en la interacción con clientes internos y externos.

Módulo 4: Atención y Experiencia del Cliente


- Descripción: Estrategias para mejorar la satisfacción del cliente, resolución de quejas y fidelización.
- Resultado esperado: Servicio de calidad que impacte en la retención de clientes.

Módulo 5: Evaluación y Retroalimentación

- Descripción: Prácticas supervisadas, role-playing y análisis de casos para reforzar el aprendizaje.
- Resultado esperado: Identificación de fortalezas y áreas de mejora en el desempeño.

Módulo 6: Oficial de Retenciones

- Psicología del cliente: Identificación de motivos de cancelación y técnicas de persuasión. Taller con casos reales.
- Argumentación comercial: Desarrollo de discursos de retención con enfoque en beneficios. Ejercicios prácticos con scripts.
- Manejo de objeciones: Técnicas para responder a objeciones de precio, servicio o competencia. Simulaciones grabadas.
- Negociación: Estrategias de negociación win-win adaptadas a la retención. Dinámicas grupales.

	ALCANCE S.A DE C.V.	CÓDIGO: RET-01
		VERSION: 01
	Oficial de Retenciones	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 3/3

METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

La capacitación se llevará a cabo a través de sesiones presenciales y virtuales, con exposiciones teóricas, dinámicas grupales, role-playing, estudios de caso y actividades prácticas aplicadas al contexto laboral.

DURACIÓN


La duración estimada del programa de capacitación para este puesto es de 20 horas distribuidas en 2 semanas, adaptables según las necesidades de la operación.

EVALUACIÓN

Se aplicarán evaluaciones teóricas, prácticas y de desempeño durante y al finalizar la capacitación. Se considerarán indicadores de calidad, productividad y retroalimentación de los supervisores.

CERTIFICACIÓN

Al finalizar y aprobar el programa de capacitación, el colaborador recibirá una certificación interna que valida su preparación y lo habilita para desempeñar el puesto dentro de la ruta de carrera.

	ALCANÇE S.A DE C.V.	CÓDIGO: BLE-01
		VERSION: 01
	Oficial Blending	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 1/3

INTRODUCCIÓN

El puesto de Oficial Blending desempeña un rol clave dentro de la ruta de carrera de la organización. Este manual de capacitación tiene como objetivo proveer las bases técnicas, procedimentales y de habilidades blandas necesarias para asegurar un desempeño eficiente y alineado a los estándares de calidad establecidos.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Brindar conocimientos teóricos y prácticos esenciales para el desempeño del puesto.
- Desarrollar habilidades blandas orientadas al servicio al cliente y trabajo en equipo.
- Potenciar la capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones efectivas.
- Asegurar la alineación del personal con los valores y objetivos estratégicos de la empresa.

CONTENIDOS Y MÓDULOS


La capacitación se estructura en módulos diseñados para cubrir aspectos técnicos, de servicio y de desarrollo personal.

Módulo 1: Inducción Organizacional

- Descripción: Presentación de la misión, visión, valores, estructura y políticas de la organización.
- Resultado esperado: El participante comprenderá el contexto en el que desempeña su rol.

Módulo 2: Conocimientos Técnicos Específicos

- Descripción: Capacitación en herramientas, procesos y procedimientos específicos para el puesto de Oficial Blending.
- Resultado esperado: Manejo eficiente de los sistemas y cumplimiento de protocolos.

	ALCANCE S.A DE C.V.	CÓDIGO: BLE-01
		VERSION: 01
	Oficial Blending	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 2/3

Módulo 3: Habilidades Blandas

- Descripción: Desarrollo de comunicación efectiva, empatía, trabajo en equipo y manejo de conflictos.
- Resultado esperado: Mejora en la interacción con clientes internos y externos.

Módulo 4: Atención y Experiencia del Cliente


- Descripción: Estrategias para mejorar la satisfacción del cliente, resolución de quejas y fidelización.
- Resultado esperado: Servicio de calidad que impacte en la retención de clientes.

Módulo 5: Evaluación y Retroalimentación

- Descripción: Prácticas supervisadas, role-playing y análisis de casos para reforzar el aprendizaje.
- Resultado esperado: Identificación de fortalezas y áreas de mejora en el desempeño.

Módulo 6: Oficial Blending

- Atención multicanal: Gestión de interacciones vía llamada, chat y correo. Taller práctico con casos mixtos.
- Gestión de tiempo: Priorización de tareas y eficiencia en atención. Simulación de carga de trabajo real.
- Redacción profesional: Elaboración de respuestas escritas claras, empáticas y sin errores. Ejercicios de redacción.
- Tecnologías digitales: Manejo de herramientas de comunicación sincrónica y asincrónica. Demostración con plataforma.
- Evaluación del Aprendizaje: La evaluación se realizará mediante pruebas prácticas, role-plays, análisis de casos y exámenes escritos al final de cada módulo.

	ALCANCE S.A DE C.V.	CÓDIGO: BLE-01
		VERSION: 01
	Oficial Blending	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 3/3

METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

La capacitación se llevará a cabo a través de sesiones presenciales y virtuales, con exposiciones teóricas, dinámicas grupales, role-playing, estudios de caso y actividades prácticas aplicadas al contexto laboral.

DURACIÓN


La duración estimada del programa de capacitación para este puesto es de 20 horas distribuidas en 2 semanas, adaptables según las necesidades de la operación.

EVALUACIÓN

Se aplicarán evaluaciones teóricas, prácticas y de desempeño durante y al finalizar la capacitación. Se considerarán indicadores de calidad, productividad y retroalimentación de los supervisores.

CERTIFICACIÓN

Al finalizar y aprobar el programa de capacitación, el colaborador recibirá una certificación interna que valida su preparación y lo habilita para desempeñar el puesto dentro de la ruta de carrera.

	ALCANÇE S.A DE C.V.	CÓDIGO: CEB-01
		VERSION: 01
	Oficial CEBE	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 1/3

INTRODUCCIÓN

El puesto de Oficial CEBE desempeña un rol clave dentro de la ruta de carrera de la organización. Este manual de capacitación tiene como objetivo proveer las bases técnicas, procedimentales y de habilidades blandas necesarias para asegurar un desempeño eficiente y alineado a los estándares de calidad establecidos.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Brindar conocimientos teóricos y prácticos esenciales para el desempeño del puesto.
- Desarrollar habilidades blandas orientadas al servicio al cliente y trabajo en equipo.
- Potenciar la capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones efectivas.
- Asegurar la alineación del personal con los valores y objetivos estratégicos de la empresa.

CONTENIDOS Y MÓDULOS


La capacitación se estructura en módulos diseñados para cubrir aspectos técnicos, de servicio y de desarrollo personal.

Módulo 1: Inducción Organizacional

- Descripción: Presentación de la misión, visión, valores, estructura y políticas de la organización.
- Resultado esperado: El participante comprenderá el contexto en el que desempeña su rol.

Módulo 2: Conocimientos Técnicos Específicos

- Descripción: Capacitación en herramientas, procesos y procedimientos específicos para el puesto de Oficial CEBE.
- Resultado esperado: Manejo eficiente de los sistemas y cumplimiento de protocolos.

	ALCANCE S.A DE C.V.	CÓDIGO: CEB-01
		VERSION: 01
	Oficial CEBE	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 2/3

Módulo 3: Habilidades Blandas

- Descripción: Desarrollo de comunicación efectiva, empatía, trabajo en equipo y manejo de conflictos.
- Resultado esperado: Mejora en la interacción con clientes internos y externos.

Módulo 4: Atención y Experiencia del Cliente


- Descripción: Estrategias para mejorar la satisfacción del cliente, resolución de quejas y fidelización.
- Resultado esperado: Servicio de calidad que impacte en la retención de clientes.

Módulo 5: Evaluación y Retroalimentación

- Descripción: Prácticas supervisadas, role-playing y análisis de casos para reforzar el aprendizaje.
- Resultado esperado: Identificación de fortalezas y áreas de mejora en el desempeño.

Módulo 6: Oficial CEBE:

- Atención a clientes empresariales: Protocolos especializados para clientes de alto valor. Casos de atención simulados.
- Análisis de necesidades: Métodos para identificar requerimientos específicos de empresas. Taller práctico con matrices.
- Propuestas de valor: Diseño de soluciones adaptadas a clientes corporativos. Ejercicio de elaboración de propuestas.
- Gestión de cuentas clave: Seguimiento, reportes y fidelización. Simulación de reuniones empresariales.

	ALCANCE S.A DE C.V.	CÓDIGO: CEB-01
		VERSION: 01
	Oficial CEBE	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 3/3

METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

La capacitación se llevará a cabo a través de sesiones presenciales y virtuales, con exposiciones teóricas, dinámicas grupales, role-playing, estudios de caso y actividades prácticas aplicadas al contexto laboral.

DURACIÓN


La duración estimada del programa de capacitación para este puesto es de 20 horas distribuidas en 2 semanas, adaptables según las necesidades de la operación.

EVALUACIÓN

Se aplicarán evaluaciones teóricas, prácticas y de desempeño durante y al finalizar la capacitación. Se considerarán indicadores de calidad, productividad y retroalimentación de los supervisores.

CERTIFICACIÓN

Al finalizar y aprobar el programa de capacitación, el colaborador recibirá una certificación interna que valida su preparación y lo habilita para desempeñar el puesto dentro de la ruta de carrera.

	ALCANÇE S.A DE C.V.	CÓDIGO: CEB-01
		VERSION: 01
	Oficial 2da Línea	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 1/3

INTRODUCCIÓN

El puesto de Oficial 2da Línea desempeña un rol clave dentro de la ruta de carrera de la organización. Este manual de capacitación tiene como objetivo proveer las bases técnicas, procedimentales y de habilidades blandas necesarias para asegurar un desempeño eficiente y alineado a los estándares de calidad establecidos.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Brindar conocimientos teóricos y prácticos esenciales para el desempeño del puesto.
- Desarrollar habilidades blandas orientadas al servicio al cliente y trabajo en equipo.
- Potenciar la capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones efectivas.
- Asegurar la alineación del personal con los valores y objetivos estratégicos de la empresa.

CONTENIDOS Y MÓDULOS


La capacitación se estructura en módulos diseñados para cubrir aspectos técnicos, de servicio y de desarrollo personal.

Módulo 1: Inducción Organizacional

- Descripción: Presentación de la misión, visión, valores, estructura y políticas de la organización.
- Resultado esperado: El participante comprenderá el contexto en el que desempeña su rol.

Módulo 2: Conocimientos Técnicos Específicos

- Descripción: Capacitación en herramientas, procesos y procedimientos específicos para el puesto de Oficial 2da Línea.
- Resultado esperado: Manejo eficiente de los sistemas y cumplimiento de protocolos.

	ALCANCE S.A DE C.V.	CÓDIGO: CEB-01
		VERSION: 01
	Oficial 2da Línea	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 2/3

Módulo 3: Habilidades Blandas

- Descripción: Desarrollo de comunicación efectiva, empatía, trabajo en equipo y manejo de conflictos.
- Resultado esperado: Mejora en la interacción con clientes internos y externos.

Módulo 4: Atención y Experiencia del Cliente

- Descripción: Estrategias para mejorar la satisfacción del cliente, resolución de quejas y fidelización.
- Resultado esperado: Servicio de calidad que impacte en la retención de clientes.

Módulo 5: Evaluación y Retroalimentación


- Descripción: Prácticas supervisadas, role-playing y análisis de casos para reforzar el aprendizaje.
- Resultado esperado: Identificación de fortalezas y áreas de mejora en el desempeño.

METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

La capacitación se llevará a cabo a través de sesiones presenciales y virtuales, con exposiciones teóricas, dinámicas grupales, role-playing, estudios de caso y actividades prácticas aplicadas al contexto laboral.

DURACIÓN

La duración estimada del programa de capacitación para este puesto es de 20 horas distribuidas en 2 semanas, adaptables según las necesidades de la operación.


	ALCANCE S.A DE C.V.	CÓDIGO: CEB-01
		VERSION: 01
	Oficial 2da Línea	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 3/3

EVALUACIÓN

Se aplicarán evaluaciones teóricas, prácticas y de desempeño durante y al finalizar la capacitación. Se considerarán indicadores de calidad, productividad y retroalimentación de los supervisores.

CERTIFICACIÓN

Al finalizar y aprobar el programa de capacitación, el colaborador recibirá una certificación interna que valida su preparación y lo habilita para desempeñar el puesto dentro de la ruta de carrera.

	ALCANÇE S.A DE C.V.	CÓDIGO: VIP-01
		VERSION: 01
	Oficial VIP	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 1/3

INTRODUCCIÓN

El puesto de Oficial VIP desempeña un rol clave dentro de la ruta de carrera de la organización. Este manual de capacitación tiene como objetivo proveer las bases técnicas, procedimentales y de habilidades blandas necesarias para asegurar un desempeño eficiente y alineado a los estándares de calidad establecidos.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Brindar conocimientos teóricos y prácticos esenciales para el desempeño del puesto.
- Desarrollar habilidades blandas orientadas al servicio al cliente y trabajo en equipo.
- Potenciar la capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones efectivas.
- Asegurar la alineación del personal con los valores y objetivos estratégicos de la empresa.

CONTENIDOS Y MÓDULOS


La capacitación se estructura en módulos diseñados para cubrir aspectos técnicos, de servicio y de desarrollo personal.

Módulo 1: Inducción Organizacional

- Descripción: Presentación de la misión, visión, valores, estructura y políticas de la organización.
- Resultado esperado: El participante comprenderá el contexto en el que desempeña su rol.

Módulo 2: Conocimientos Técnicos Específicos

- Descripción: Capacitación en herramientas, procesos y procedimientos específicos para el puesto de Oficial VIP.
- Resultado esperado: Manejo eficiente de los sistemas y cumplimiento de protocolos.

	ALCANCE S.A DE C.V.	CÓDIGO: VIP-01
		VERSION: 01
	Oficial VIP	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 2/3

Módulo 3: Habilidades Blandas

- Descripción: Desarrollo de comunicación efectiva, empatía, trabajo en equipo y manejo de conflictos.
- Resultado esperado: Mejora en la interacción con clientes internos y externos.

Módulo 4: Atención y Experiencia del Cliente

- Descripción: Estrategias para mejorar la satisfacción del cliente, resolución de quejas y fidelización.
- Resultado esperado: Servicio de calidad que impacte en la retención de clientes.

Módulo 5: Evaluación y Retroalimentación


- Descripción: Prácticas supervisadas, role-playing y análisis de casos para reforzar el aprendizaje.
- Resultado esperado: Identificación de fortalezas y áreas de mejora en el desempeño.

METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

La capacitación se llevará a cabo a través de sesiones presenciales y virtuales, con exposiciones teóricas, dinámicas grupales, role-playing, estudios de caso y actividades prácticas aplicadas al contexto laboral.

DURACIÓN

La duración estimada del programa de capacitación para este puesto es de 20 horas distribuidas en 2 semanas, adaptables según las necesidades de la operación.


	ALCANCE S.A DE C.V.	CÓDIGO: VIP-01
		VERSION: 01
	Oficial VIP	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 3/3

EVALUACIÓN

Se aplicarán evaluaciones teóricas, prácticas y de desempeño durante y al finalizar la capacitación. Se considerarán indicadores de calidad, productividad y retroalimentación de los supervisores.

CERTIFICACIÓN

Al finalizar y aprobar el programa de capacitación, el colaborador recibirá una certificación interna que valida su preparación y lo habilita para desempeñar el puesto dentro de la ruta de carrera.

	ALCANÇE S.A DE C.V.	CÓDIGO: JEF-01
		VERSION: 01
	Jefe	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 1/3

INTRODUCCIÓN

El puesto de Jefe desempeña un rol clave dentro de la ruta de carrera de la organización. Este manual de capacitación tiene como objetivo proveer las bases técnicas, procedimentales y de habilidades blandas necesarias para asegurar un desempeño eficiente y alineado a los estándares de calidad establecidos.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Brindar conocimientos teóricos y prácticos esenciales para el desempeño del puesto.
- Desarrollar habilidades blandas orientadas al servicio al cliente y trabajo en equipo.
- Potenciar la capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones efectivas.
- Asegurar la alineación del personal con los valores y objetivos estratégicos de la empresa.

CONTENIDOS Y MÓDULOS


La capacitación se estructura en módulos diseñados para cubrir aspectos técnicos, de servicio y de desarrollo personal.

Módulo 1: Inducción Organizacional

- Descripción: Presentación de la misión, visión, valores, estructura y políticas de la organización.
- Resultado esperado: El participante comprenderá el contexto en el que desempeña su rol.

Módulo 2: Conocimientos Técnicos Específicos

- Descripción: Capacitación en herramientas, procesos y procedimientos específicos para el puesto de Jefe.
- Resultado esperado: Manejo eficiente de los sistemas y cumplimiento de protocolos.

	ALCANCE S.A DE C.V.	CÓDIGO: JEF-01
		VERSION: 01
	Jefe	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 2/3

Módulo 3: Habilidades Blandas

- Descripción: Desarrollo de comunicación efectiva, empatía, trabajo en equipo y manejo de conflictos.
- Resultado esperado: Mejora en la interacción con clientes internos y externos.

Módulo 4: Atención y Experiencia del Cliente

- Descripción: Estrategias para mejorar la satisfacción del cliente, resolución de quejas y fidelización.
- Resultado esperado: Servicio de calidad que impacte en la retención de clientes.

Módulo 5: Evaluación y Retroalimentación


- Descripción: Prácticas supervisadas, role-playing y análisis de casos para reforzar el aprendizaje.
- Resultado esperado: Identificación de fortalezas y áreas de mejora en el desempeño.

METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

La capacitación se llevará a cabo a través de sesiones presenciales y virtuales, con exposiciones teóricas, dinámicas grupales, role-playing, estudios de caso y actividades prácticas aplicadas al contexto laboral.

DURACIÓN

La duración estimada del programa de capacitación para este puesto es de 20 horas distribuidas en 2 semanas, adaptables según las necesidades de la operación.

	ALCANCE S.A DE C.V.	CÓDIGO: JEF-01
		VERSION: 01
	Jefe	INICIO VIGENCIA: 2026
		PÁGINA 3/3

EVALUACIÓN

Se aplicarán evaluaciones teóricas, prácticas y de desempeño durante y al finalizar la capacitación. Se considerarán indicadores de calidad, productividad y retroalimentación de los supervisores.

CERTIFICACIÓN

Al finalizar y aprobar el programa de capacitación, el colaborador recibirá una certificación interna que valida su preparación y lo habilita para desempeñar el puesto dentro de la ruta de carrera.

6.4.2.4.2 GUÍA DE COMPETENCIAS CLAVE EN HABILIDADES BLANDAS

El éxito del Plan de Carrera no depende únicamente del desarrollo de competencias técnicas, sino también de la consolidación de habilidades blandas, que fortalecen la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la capacidad de adaptación al cambio. Por ello, se propone la implementación de una Guía de Competencias Clave en Habilidades Blandas, diseñada para orientar la formación de los colaboradores y servir como marco de referencia en evaluaciones de desempeño y procesos de promoción interna.

Las competencias incluidas en la guía son:

- **Comunicación efectiva:** capacidad para transmitir ideas de manera clara, escuchar activamente y mantener un diálogo respetuoso.
- **Trabajo en equipo y colaboración:** disposición para cooperar con colegas, compartir conocimientos y contribuir al logro de objetivos comunes.
- **Liderazgo y gestión de personas:** habilidad para inspirar, motivar y guiar a otros hacia el cumplimiento de metas.
- **Orientación al cliente:** actitud de servicio que busca la satisfacción y fidelización del cliente interno y externo.
- **Adaptabilidad y manejo del cambio:** flexibilidad para ajustarse a nuevas condiciones, procesos o tecnologías.
- **Resolución de conflictos:** capacidad de identificar desacuerdos, analizarlos objetivamente y proponer soluciones constructivas.
- **Gestión del tiempo y productividad personal:** priorización de tareas, cumplimiento de plazos y eficiencia en el uso de recursos.

Procedimiento de implementación:

1. Incorporar estas competencias como criterios en los manuales de capacitación por puesto.
2. Evaluarlas en el proceso de desempeño semestral, mediante encuestas de percepción, observación de líderes y autoevaluaciones.
3. Diseñar talleres prácticos para cada competencia, con dinámicas de role play, estudios de caso y simulaciones.
4. Utilizar la guía como base para programas de mentoría y coaching, garantizando el

desarrollo progresivo de las habilidades blandas.

El impacto esperado es que los colaboradores no solo cumplan con las funciones técnicas de su puesto, sino que se conviertan en profesionales íntegros, capaces de asumir posiciones de liderazgo y generar un entorno de trabajo colaborativo y orientado a resultados.

ALCANCE S.A DE C.V

Formato de Evaluación de Competencias Blandas

Nombre del colaborador: _____

Puesto: _____

Fecha de evaluación: ____ / ____ / ____

Evaluador: _____



Competencia	Descripción breve	Escala de Evaluación (1-5)	Observaciones
Comunicación efectiva	Transmite ideas con claridad, escucha activa y mantiene diálogo respetuoso.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
Trabajo en equipo	Coopera con colegas, comparte conocimientos y contribuye al logro común.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
Liderazgo	Inspira, motiva y guía a otros hacia el cumplimiento de metas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
Orientación al cliente	Actitud de servicio que busca la satisfacción del cliente interno/externo.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	

Competencia	Descripción breve	Escala de Evaluación (1-5)	Observaciones
Adaptabilidad	Se ajusta con flexibilidad a cambios en procesos, equipos o tecnologías.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
Resolución de conflictos	Identifica desacuerdos y propone soluciones constructivas.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	
Gestión del tiempo	Prioriza tareas, cumple plazos y aprovecha recursos de manera eficiente.	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>	

6.4.2.4.3 PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO.

El Programa de Reconocimiento se establece como un componente estratégico del Plan de Carrera, orientado a reforzar la motivación, el compromiso organizacional y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Su objetivo es reconocer y premiar los logros individuales y colectivos, vinculando el desempeño con incentivos tangibles e intangibles.

Componentes del programa:

1. **Reconocimientos simbólicos:** entrega de diplomas, certificados e insignias digitales por el cumplimiento de etapas de capacitación y logros destacados en proyectos.
2. **Bonos de desempeño:** asignación de bonos económicos trimestrales para colaboradores que superen los indicadores clave establecidos (productividad, servicio al cliente, liderazgo).
3. **Premios grupales:** incentivos colectivos (almuerzos corporativos, actividades recreativas, reconocimientos en reuniones generales) para equipos con desempeño sobresaliente.
4. **Visibilidad institucional:** publicación de logros en la intranet corporativa y redes sociales internas, fortaleciendo la reputación profesional del colaborador.

Procedimiento de aplicación:

1. Establecer criterios objetivos de reconocimiento (ejemplo: satisfacción del cliente superior al 90%, participación en capacitaciones del 100%, reducción de errores en procesos clave).
2. Documentar resultados en los formatos de evaluación de desempeño y capacitaciones.
3. Validar candidatos en el Comité de Reconocimiento, integrado por la Gerencia de RRHH, jefaturas de área y un representante de Gerencia General.
4. Realizar la entrega de reconocimientos de manera trimestral en un evento interno, garantizando transparencia y equidad.
5. Mantener un registro histórico de reconocimientos por colaborador, el cual se considerará en procesos de promoción y sucesión.

El impacto esperado de este programa es incrementar la motivación intrínseca y extrínseca del personal, disminuir la rotación voluntaria, fortalecer la cultura organizacional y generar un círculo virtuoso de desempeño alto y compromiso sostenido.

ALCANCE S.A DE C.V

Formato de Reconocimiento de Logros

Nombre del colaborador/equipo: _____

Área/Departamento: _____

Periodo evaluado: ____ / ____ / _____

Evaluador/Comité: _____

Tipo de reconocimiento	Criterio cumplido	Evidencia / Resultado alcanzado	Validación
Reconocimiento simbólico	Participación destacada en capacitaciones, talleres o proyectos.	Certificado de asistencia / Retroalimentación del jefe	<input type="checkbox"/>
Bono de desempeño	Superación de indicadores clave (productividad, servicio, liderazgo).	Reporte de KPI / Encuestas de satisfacción	<input type="checkbox"/>
Premio grupal	Desempeño sobresaliente como equipo, logro de metas colectivas.	Resultados de proyectos / Indicadores globales del área	<input type="checkbox"/>
Visibilidad institucional	Logros publicados en intranet o redes internas de la empresa.	Registro en plataforma / Comunicados internos	<input type="checkbox"/>

6.4.2.4.4 INFOGRAFÍA VISUAL DE RUTA DE CARRERA PARA SOCIALIZACIÓN CON EL PERSONAL

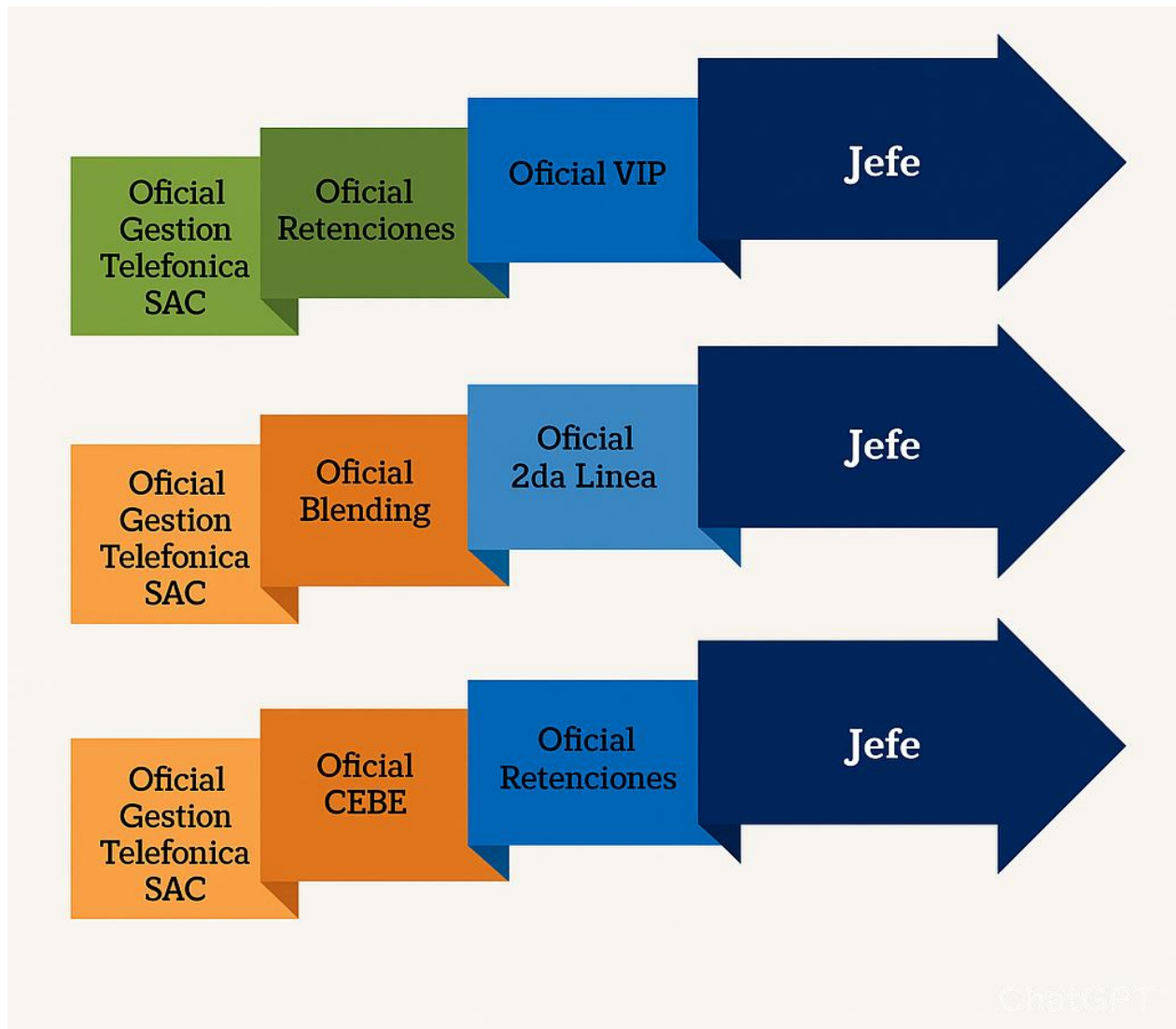


Figura 23 Infografía Ruta de Carrera

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2.7 BENEFICIOS ESPERADOS

El plan de carrera propuesto generará múltiples beneficios para la organización y los colaboradores, entre ellos:

1. Retención de talento humano y reducción de rotación:

Uno de los principales beneficios que generará la implementación del plan de carrera es la capacidad de retener al talento humano clave de la organización. Cuando los colaboradores

perciben que existen oportunidades reales de desarrollo y crecimiento, disminuye la intención de buscar empleo en otras empresas, lo que se traduce en una reducción significativa de la rotación. Esto no solo evita costos asociados a procesos de reclutamiento y capacitación de nuevo personal, sino que también preserva el conocimiento organizacional acumulado, asegurando mayor continuidad en los procesos.

2. Mayor compromiso organizacional y sentido de pertenencia:

El plan de carrera contribuye directamente a incrementar la motivación y el compromiso de los colaboradores con la organización. Al ofrecer rutas claras de crecimiento, los empleados se sienten valorados y reconocidos, lo que fortalece su vínculo con la institución. Un trabajador comprometido no solo cumple con sus funciones, sino que también aporta ideas innovadoras y se involucra activamente en la consecución de los objetivos estratégicos. Este sentido de pertenencia se traduce en un clima laboral más positivo y en mejores niveles de productividad.

3. Desarrollo de líderes internos, garantizando continuidad y estabilidad:

Otro beneficio clave de la implementación del plan de carrera es la formación y promoción de líderes internos a través de programas de capacitación, mentoría y promoción basada en mérito. Esto asegura que los puestos de liderazgo no dependan exclusivamente de contrataciones externas, sino que se cuente con una cantera de talento preparado para asumir mayores responsabilidades. La existencia de líderes formados dentro de la organización garantiza estabilidad en la operación, continuidad en las estrategias y una transmisión más efectiva de la cultura organizacional a las nuevas generaciones de colaboradores.

4. Alineación con los valores institucionales, fortaleciendo la cultura organizacional:

El plan de carrera también actúa como un mecanismo de refuerzo cultural, alineando las aspiraciones profesionales de los colaboradores con los valores y principios de la organización. Al incluir talleres de cultura organizacional, programas de liderazgo ético y capacitaciones alineadas a la misión institucional, se fortalece la identidad corporativa. Esto no solo favorece la coherencia interna, sino que también proyecta hacia el exterior una imagen sólida y consistente, mejorando la reputación de la empresa en el mercado laboral y atrayendo a futuros talentos.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Las medidas de control del Plan de Carrera se diseñan para garantizar su efectividad y sostenibilidad en el tiempo, asegurando que los colaboradores perciban oportunidades de desarrollo claras y que la empresa Alcance S.A de C.V logre consolidar sus objetivos de retención y fortalecimiento de la cultura organizacional. Estas medidas se basan en la aplicación periódica de evaluaciones, el seguimiento de indicadores cuantitativos y cualitativos, y la supervisión constante por parte de los líderes.

6.5.1 EVALUACIÓN SEMESTRAL DE SATISFACCIÓN Y PERCEPCIÓN DE CRECIMIENTO

Cada seis meses, el Departamento de Recursos Humanos aplicará una encuesta estructurada a todos los colaboradores, en formato digital y físico. Esta evaluación medirá la claridad de las rutas de crecimiento, la percepción de oportunidades de desarrollo y el nivel de satisfacción general con el plan de carrera. Se considerará positivo un nivel de satisfacción igual o superior al 80% de respuestas en las categorías “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”, mientras que será negativo si el promedio cae por debajo del 60%, ya que reflejaría una percepción débil del plan. Los resultados permitirán identificar áreas de mejora en comunicación, capacitación o procesos de promoción interna.

6.5.2 SEGUIMIENTO A INDICADORES CLAVE DE GESTIÓN

De manera trimestral, se realizará un análisis de los indicadores que reflejan el impacto del plan:

- **Tasa de rotación voluntaria:** mide el porcentaje de empleados que renuncian por decisión propia. Un valor positivo será mantener la rotación voluntaria por debajo del 10% anual, mientras que un valor superior al 15% se considerará negativo, pues reflejaría fuga de talento.
- **Porcentaje de promociones internas:** refleja la efectividad del plan para generar movilidad ascendente. Será positivo si al menos el 60% de las vacantes de mandos medios y superiores son cubiertas con talento interno. Será negativo si menos del 40% de las vacantes se ocupan con colaboradores actuales.
- **Participación en programas de capacitación:** representa el número de colaboradores que completan los programas de formación respecto a la población objetivo. Se considerará positivo cuando la participación supere el 75%, mientras que será negativo si baja del 50%, lo que indicaría falta de interés o dificultades de acceso.
- **Mejora en desempeño individual y grupal:** se medirá a través de evaluaciones de desempeño aplicadas anualmente por los jefes inmediatos. Será positivo si al menos el 70% de los equipos mejora sus calificaciones en comparación con el año anterior, y negativo si menos del 50% muestra avances.

6.5.3 SUPERVISIÓN TRIMESTRAL POR JEFATURAS Y GERENCIA

Cada tres meses, los jefes de área y la gerencia general revisarán el cumplimiento de los objetivos de formación, así como la correcta aplicación de los manuales de capacitación por puesto. Este control se llevará a cabo mediante reuniones de revisión de resultados, en las cuales se validarán listas de asistencia, fichas de mentoría y reportes de indicadores. Si durante la supervisión se detectan desviaciones (por ejemplo, capacitaciones incompletas o baja participación), se generará un informe de observaciones con recomendaciones de acción inmediata.

6.5.4 REUNIONES PERIÓDICAS DE RETROALIMENTACIÓN

De forma bimestral, se organizarán espacios de comunicación abiertos entre líderes y colaboradores, como mesas de diálogo o grupos focales. Estos espacios permitirán recoger opiniones cualitativas sobre el funcionamiento del plan, la utilidad de las capacitaciones y las expectativas no satisfechas. Se considerará positivo si en estos espacios al menos el 70% de los comentarios son favorables y apuntan a mejoras menores; en cambio, será negativo si predominan observaciones críticas relacionadas con falta de transparencia en ascensos o escasa relevancia de los contenidos formativos.

6.5.5 ENCUESTAS DE PERCEPCIÓN ORGANIZACIONAL

Adicional a las evaluaciones semestrales, se aplicará una encuesta anual de percepción organizacional, enfocada en medir el sentido de pertenencia y el alineamiento cultural. El Departamento de Recursos Humanos será responsable de su aplicación y análisis. Se considerará positivo un nivel de identificación con los valores institucionales superior al 80%, mientras que será negativo si cae por debajo del 65%, ya que evidenciaría una desconexión entre los objetivos estratégicos y la experiencia de los colaboradores.

Con la implementación de estas medidas de control, el plan de carrera se mantendrá en constante monitoreo, con criterios claros que permitan identificar avances y debilidades. De esta forma, el programa no será estático, sino un proceso dinámico que evoluciona de acuerdo con los resultados y necesidades de la organización.

ALCANCE S.A DE C.V



Registro de rotación voluntaria

Periodo	Total de empleados	Bajas voluntarias	Fórmula aplicada	% de rotación	Observaciones
T1			$\frac{Bajas}{Total} \times 100$	%	
T2				%	
T3				%	
T4				%	

ALCANCE S.A DE C.V



Registro de promociones internas

Periodo	Vacantes totales	Cubiertas internamente	Cubiertas externamente	% interno	Observaciones
T1				%	
T2				%	
T3				%	
T4				%	

ALCANCE S.A DE C.V



Control de participación en capacitaciones

Nombre de capacitación	Fecha	Población objetivo	Participantes inscritos	Participantes que completaron	% de participación	Observaciones
Taller liderazgo					%	
Curso técnico					%	

ALCANCE S.A DE C.V.



Evaluación de desempeño individual y grupal

Equipo / Área	Evaluación anterior (promedio)	Evaluación actual (promedio)	Variación (%)	Interpretación	Observaciones
Equipo A					
Equipo B					
Equipo C					

ALCANCE S.A DE C.V.



Supervisión de manuales de capacitación

Área	Manual asignado	% cumplimiento detectado	Observaciones	Responsable de revisión
Ventas		%		
Atención al cliente		%		
Soporte técnico		%		

ALCANCE S.A DE C.V



Acta de reunión de retroalimentación

Fecha	Área	N° de participantes	Opiniones favorables (%)	Opiniones críticas (%)	Conclusiones	Acciones propuestas
			%	%		

Tabla 5 Resumen de Medidas de Control del Plan de Carrera

Medida de control	Qué mide	Cómo se aplica	Cuando	Responsable	Rango positivo	Rango negativo
Evaluación semestral de satisfacción	Nivel de satisfacción y percepción de crecimiento	Encuesta estructurada (física y digital)	Semestral (junio y diciembre)	RRHH	$\geq 80\%$ de respuestas “De acuerdo” y “Muy de acuerdo”	$\leq 60\%$ de satisfacción promedio
Seguimiento a la rotación voluntaria	Porcentaje de colaboradores que renuncian voluntariamente	Fórmula: (bajas voluntarias / total empleados) x 100	Trimestral	RRHH + Análisis y Planeación	$\leq 10\%$ anual	$\geq 15\%$ anual
Seguimiento a promociones internas	% de vacantes cubiertas con talento interno	Registros de RRHH y reportes de vacantes	Trimestral	RRHH + Jefaturas	$\geq 60\%$ vacantes cubiertas internamente	$\leq 40\%$ vacantes cubiertas internamente
Participación en capacitaciones	% de colaboradores que completan formación	Listas de asistencia y reportes de capacitación	Trimestral	Coordinador de Capacitación + RRHH	$\geq 75\%$ participación	$\leq 50\%$ participación

Medida de control	Qué mide	Cómo se aplica	Cuando	Responsable	Rango positivo	Rango negativo
Evaluación de desempeño individual y grupal	Nivel de mejora anual en desempeño	Evaluaciones anuales de desempeño	Anual	Jefaturas + RRHH	$\geq 70\%$ de equipos con mejora	$\leq 50\%$ de equipos con mejora
Supervisión de manuales de capacitación	Aplicación correcta de manuales por puesto	Revisión documental y observaciones en reuniones	Trimestral	Jefaturas + Gerencia	$\geq 90\%$ cumplimiento	$\leq 70\%$ cumplimiento
Reuniones de retroalimentación	Calidad de opiniones de los colaboradores	Grupos focales y mesas de diálogo	Bimestral	Líderes de área + RRHH	$\geq 70\%$ comentarios favorables	$\leq 50\%$ comentarios críticos
Encuesta de percepción organizacional	Nivel de alineamiento con la cultura y valores	Encuesta anual a todos los colaboradores	Anual	RRHH	$\geq 80\%$ identificación	$\leq 65\%$ identificación

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Fase 1 – Planificación (Enero – febrero 2026)

En la primera etapa se realizará el diagnóstico de necesidades de capacitación. Para ello, se aplicarán encuestas a todos los colaboradores, complementadas con entrevistas a jefes de área. La información será procesada en matrices comparativas para identificar brechas y prioridades de formación, generando un informe consolidado. Posteriormente, se diseñarán las rutas de carrera, definiendo niveles jerárquicos y competencias necesarias para ascensos. Estas rutas se documentarán en un mapa estructurado y serán validadas por la Gerencia General. Paralelamente, se elaborarán manuales de capacitación por puesto utilizando el Formato presentado anteriormente, los cuales incluirán objetivos, duración, contenidos, materiales y evaluación, garantizando que cada puesto cuente con una guía clara de formación. Asimismo, esta etapa incluye la socialización de la implementación del plan de carrera.

Fase 2 – Implementación Inicial (Marzo – abril 2026)

En este período se llevará a cabo el lanzamiento oficial del Plan de Carrera mediante un evento corporativo, donde se presentarán los beneficios, rutas de crecimiento y compromisos, complementado con material informativo y la aplicación de una encuesta para recoger la percepción inicial de los empleados. También se impartirán capacitaciones técnicas y de servicio al cliente, planificadas en modalidad presencial y virtual, registrando asistencia y evaluaciones en el formato establecido. De igual forma, se implementará un programa de mentorías, seleccionando oficiales con experiencia como mentores de nuevos ingresos. Cada sesión quedará documentada, asegurando trazabilidad y seguimiento.

Fase 3 – Evaluación Intermedia (Mayo – junio 2026)

Durante esta etapa se evaluará a la primera cohorte de participantes mediante encuestas de satisfacción y retroalimentación. Los resultados se tabularán en gráficas comparativas, identificando fortalezas y áreas de mejora. Se elaborará un informe semestral que será presentado al Comité de Evaluación. Con base en los hallazgos, se ajustarán los contenidos de capacitación, actualizando los manuales y rutas de carrera. Dichas modificaciones serán validadas con la Gerencia General, asegurando que los cambios estén alineados con los objetivos institucionales.

Fase 4 – Consolidación y Mejora Continua (Julio – Diciembre 2026)

En esta fase se ejecutará de forma completa el Plan de Carrera, ampliando la cobertura hacia todas las áreas de la organización. Se continuará con capacitaciones, mentorías y evaluaciones periódicas, registrando la participación de cada uno, se dará seguimiento a indicadores clave como la tasa de rotación voluntaria, porcentaje de promociones internas, participación en programas de capacitación y mejora en resultados de desempeño. Se establecerán metas claras: rotación menor al 10%, participación en capacitaciones superior al 85% y satisfacción de empleados mayor al 80%. Finalmente, en reuniones trimestrales del comité se revisarán los resultados y se implementarán mejoras al plan, generando un informe anual de consolidación.

Tabla 6 Cronograma de Implementación

Fase	Periodo de Ejecución	Actividades Principales	Procedimientos	Responsables
Fase 1 – Planificación	Ene – Feb 2026	Diagnóstico de necesidades de capacitación	Aplicación de encuestas, entrevistas a jefes, análisis de brechas y elaboración de informe.	RRHH / Jefatura SAC
	Ene – Feb 2026	Diseño de rutas de carrera	Definición de niveles jerárquicos, competencias, validación de rutas y elaboración del mapa de carrera.	RRHH
	Febrero 2026	Elaboración de manuales de capacitación por puesto	Desarrollo de manuales, validación con jefaturas y registro oficial.	RRHH / Equipo de Formación
	Febrero 2026	Socialización del Plan de Carrera	Presentación del plan a la Gerencia, jefaturas y colaboradores; revisión de comentarios; aprobación y ajustes finales.	RRHH / Gerencia General / Jefatura SAC
Fase 2 – Implementación Inicial	Febrero 2026	Lanzamiento oficial del Plan	Evento corporativo, difusión de rutas y beneficios, encuesta de percepción inicial.	RRHH / Jefatura SAC

Fase	Periodo de Ejecución	Actividades Principales	Procedimientos	Responsables
	Mar – Abr 2026	Capacitaciones iniciales	Sesiones técnicas y de servicio, registro en formato establecido, evaluación post-curso.	Equipo de Formación
	Abril 2026	Inicio del programa de mentorías	Selección de mentores, asignación de aprendices y registro de sesiones	Jefatura SAC
Fase 3 – Evaluación Intermedia	Mayo 2026	Evaluación de la primera cohorte	Aplicación de encuestas de satisfacción, tabulación y análisis.	Comité Evaluación
	Junio 2026	Retroalimentación y ajustes	Informe de satisfacción, actualización de manuales y rutas, validación con Gerencia.	RRHH / Comité Evaluación
Fase 4 – Consolidación y Mejora Continua	Jul – Dic 2026	Ejecución completa del Plan	Ampliación de cobertura, continuidad de capacitaciones y mentorías.	RRHH / Jefatura SAC
	Trimestral (Jul, Oct)	Seguimiento de indicadores	Medición de rotación, promociones, participación y desempeño.	Comité Evaluación

Fase	Periodo de Ejecución	Actividades Principales	Procedimientos	Responsables
	Diciembre 2026	Implementación de mejoras y actualización final	Reunión de cierre, presentación de informe anual, ajustes al plan.	Gerencia General / RRHH

Fuente: Elaboración Propia

6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

El presupuesto del Plan de Carrera contempla los recursos necesarios para su diseño, implementación, seguimiento y sostenibilidad en el tiempo. A continuación, se detallan los conceptos incluidos, explicando su finalidad, alcance y beneficios esperados:

1. Diseño de Manuales de Capacitación

Este rubro cubre la elaboración de manuales específicos para cada puesto, los cuales contendrán contenidos técnicos y de servicio al cliente, además de competencias blandas alineadas con la cultura organizacional. Incluye la contratación de especialistas en desarrollo curricular, el diseño pedagógico de los materiales y la diagramación final. Estos manuales serán la base para homogeneizar los procesos de formación en toda la organización y garantizar claridad sobre las competencias requeridas en cada nivel de la ruta de carrera.

2. Capacitadores y Facilitadores Internos/Externos

Se destinará este monto a la contratación de expertos en formación, tanto internos como externos, especializados en liderazgo, atención al cliente, comunicación efectiva y desarrollo técnico. Este presupuesto cubre honorarios, logística de talleres, sesiones presenciales y virtuales, además de evaluaciones de aprendizaje. Su objetivo es profesionalizar al personal y fortalecer competencias estratégicas, con énfasis en habilidades blandas y técnicas que contribuyan al crecimiento organizacional.

3. Plataforma Digital de Aprendizaje

Con el propósito de modernizar la gestión del aprendizaje, se implementará un sistema de gestión de aprendizaje (Learning Management System, LMS). Este permitirá el seguimiento en línea de capacitaciones, evaluaciones y progreso individual. El presupuesto incluye licencias de software, personal de soporte y capacitación inicial para los usuarios. Gracias a esta herramienta, los colaboradores tendrán acceso ágil y continuo a los contenidos, mientras que la organización obtendrá trazabilidad del avance y métricas de desempeño académico.

4. Materiales Didácticos y Recursos Audiovisuales

Este rubro contempla la elaboración de guías impresas, infografías, videos de capacitación y simuladores de atención al cliente. Incluye el diseño gráfico, impresión y producción audiovisual, asegurando que los contenidos se presenten en formatos interactivos y prácticos. El objetivo es enriquecer la experiencia de aprendizaje y facilitar la aplicación inmediata de los conocimientos adquiridos.

5. Programa de Reconocimiento e Incentivos

Para garantizar la motivación y el compromiso de los colaboradores, se destinará un presupuesto a la creación de un programa de reconocimiento que incluirá bonos simbólicos, certificaciones, insignias digitales y reconocimientos públicos en eventos corporativos. Este programa busca reforzar el sentido de pertenencia, reconocer el esfuerzo individual y grupal, y reducir la rotación voluntaria al fortalecer el vínculo emocional con la organización.

6. Monitoreo y Evaluación del Plan

Finalmente, se asigna un monto para asegurar el seguimiento y la mejora continua del plan. Este rubro cubrirá la aplicación de encuestas semestrales de satisfacción, la elaboración de reportes de indicadores clave y la organización de reuniones de retroalimentación con los diferentes niveles de la organización. Su impacto esperado es garantizar ajustes oportunos, mantener la efectividad del plan en el tiempo y asegurar su alineación con la estrategia institucional.

Tabla 7 Presupuesto

Concepto	Descripción	Monto Estimado (Lempiras)	Impacto Esperado
Diseño de Manuales de Capacitación	Elaboración de contenidos técnicos y de servicio al cliente para cada puesto del plan de carrera.	L. 45,000	Homologación de procesos de formación y claridad en las competencias requeridas.
Capacitadores y Facilitadores Internos/Externos	Contratación de expertos en formación y fortalecimiento de habilidades blandas y técnicas.	L. 80,000	Mayor profesionalización del personal y desarrollo de competencias estratégicas.
Plataforma Digital de Aprendizaje (LMS)	Implementación de un sistema para seguimiento en línea de capacitaciones, evaluaciones y progreso.	L. 60,000	Acceso ágil y continuo a los contenidos, trazabilidad del avance y motivación del personal.
Materiales Didácticos y Recursos Audiovisuales	Guías impresas, infografías, videos de capacitación, simuladores de atención.	L. 30,000	Mejora en la experiencia de aprendizaje y aplicación práctica del conocimiento.
Programa de Reconocimiento e Incentivos	Bonos, certificaciones, insignias digitales y reconocimientos internos por logros alcanzados.	L. 50,000	Aumento de la motivación, sentido de pertenencia y reducción de la rotación voluntaria.
Monitoreo y Evaluación del Plan	Encuestas semestrales, reportes de indicadores y reuniones de retroalimentación.	L. 20,000	Ajustes oportunos que aseguren la efectividad y sostenibilidad del plan.
COSTO TOTAL ESTIMADO		L. 285,000.00	

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 8

Concordancia de los segmentos de la tesis

CAPÍTULO I			CAPÍTULO II	CAPÍTULO III				CAPÍTULO V	CAPÍTULO VI
Título Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos de la propuesta
ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y RETENER EL TALENTO HUMANO EN ALCANCE S.A. DE C.V.	Diseñar una estrategia para fortalecer la cultura organizacional en el área de Servicio al Cliente del centro de atención telefónica de Alcance S.A. de C.V. a través de un diagnóstico organizacional integral, con el fin de mejorar la retención del talento humano y aumentar la eficiencia operativa de la empresa.	1. Identificar los factores de la cultura organizacional que influyen en la rotación del talento humano en el área de Servicio al Cliente del centro de atención telefónica de Alcance S.A. de C.V.	TEORÍA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: La teoría de liderazgo transformacional, propuesta inicialmente por Burns (1978) y ampliada por Bass (1990), ha evolucionado en investigaciones recientes para describir un estilo de liderazgo caracterizado por la capacidad de inspirar, motivar y desarrollar a los colaboradores, fomentando su compromiso con la organización. Este enfoque se sustenta en cuatro componentes: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada (Northouse, 2021).	Factores culturales (comunicación, valores organizacionales, clima laboral)	La población de esta investigación está conformada por los empleados del área de atención de servicio al cliente del centro de atención telefónica de Alcance S.A. de C.V. De acuerdo con la información proporcionada por el departamento de Recursos Humanos de la empresa, el total de empleados del área de call center de Servicio al Cliente son 88 personas.	Para esta investigación se optó por una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas, con el fin de obtener una visión más completa sobre la percepción que tienen los colaboradores y supervisores del área de Servicio al Cliente del centro de atención telefónica. Se utilizó, en primer lugar, la encuesta, como técnica cuantitativa, ya que permitió recopilar datos medibles y analizarlos estadísticamente. Además, se aplicó la entrevista, como técnica cualitativa, la cual consistió en una serie de preguntas formuladas en un formato semiestructurado, permitiendo que la conversación fluyera de manera natural.	1. Los principales factores de la cultura organizacional que influyen en la rotación del talento en el área de servicio al cliente son el liderazgo y la comunicación efectiva, que crean un ambiente de confianza. Un 77.27% de los empleados se comunica eficazmente con sus compañeros, mientras que un 81.82% considera que la comunicación de los líderes es clara y oportuna. La percepción positiva sobre el liderazgo, con un 93.18% de empleados sintiéndose libres de expresar sus opiniones a sus jefes, es un pilar fundamental para el compromiso y la lealtad.	Plan de Carrera para el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional y la Retención del Talento Humano en Alcance S.A. de C.V.	1. Diseñar e implementar rutas de desarrollo profesional que partan del cargo de Oficial de Gestión Telefónica SAC y contemplen al menos tres posiciones de oficial antes de optar a jefatura.
		2. Conocer la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional y su influencia en la decisión de permanecer o abandonar la empresa.	MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL El modelo de Cultura Organizacional de Denison (1990) y el de Cameron y Quinn (1999) constituyen dos de los enfoques más utilizados para diagnosticar y clasificar la cultura en las organizaciones. El modelo de Denison se basa en cuatro dimensiones clave: misión, adaptabilidad, participación y consistencia; mientras que el modelo de Cameron y Quinn, conocido como Competing Values Framework, clasifica la cultura en cuatro tipologías: clan, adhocracia, mercado y jerarquía (Cameron & Quinn, 2011).	Estilo de liderazgo (transformacional, autocrático, participativo)		2. Los colaboradores de Alcance S.A de C.V perciben la cultura organizacional de forma muy positiva, lo cual influye directamente en su decisión de permanecer en la empresa. Un 90.91% del personal conoce y comparte los valores institucionales, y un 86.37% se siente identificado con la cultura de la organización. La percepción de un ambiente de trabajo agradable (77.26%) y un alto grado de seguridad (79.55%) son factores clave para el bienestar y la retención del talento humano.		2. Elaborar manuales de capacitación por puesto, integrando contenidos técnicos y de servicio al cliente, con base en las competencias requeridas en cada nivel de la carrera.	

		<p>3. Analizar modelos teóricos de la cultura organizacional que pueden contribuir a la reducción de la rotación de personal en el área de Servicio al Cliente del centro de atención telefónica en Alcance S.A. de C.V.</p>		<p>Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional (capacitaciones, ascensos)</p>		<p>3. El modelo teórico de la cultura organizacional que podría contribuir a la reducción de la rotación de personal es un modelo enfocado en el desarrollo del talento y la gestión del reconocimiento. Aunque un 79.55% de los empleados considera que la empresa le brinda opciones de capacitación, existe una percepción dividida sobre la existencia de planes de carrera por parte de los colaboradores. Mientras que un 59.09% está de acuerdo en que existe un plan de carrera, un 20.45% está en desacuerdo. Esta diferencia en la percepción puede generar incertidumbre y desmotivación en una parte del personal.</p>	<p>3. Alinear el plan de carrera con los valores institucionales y la cultura organizacional, promoviendo la comunicación efectiva, el liderazgo participativo y el sentido de pertenencia en los colaboradores.</p>
		<p>4. Diseñar propuestas estratégicas basadas en la cultura organizacional para mejorar la retención del talento humano en el área de Servicio al Cliente del centro de atención telefónica en Alcance S.A. de C.V.</p>		<p>Políticas de reconocimientos y recompensas (bonificaciones, incentivos)</p>		<p>4. Las propuestas estratégicas basadas en la cultura organizacional deben abordar la opinión dividida sobre el desarrollo profesional y los planes de carrera. A pesar de que la mayoría de los empleados cree que tiene oportunidades de crecimiento (65.91%), un porcentaje considerable (15.91%) no lo percibe de esa manera. Esto indica que la empresa debe formalizar y comunicar de manera más efectiva sus iniciativas de desarrollo para asegurar que todos los colaboradores las perciban como reales y accesibles.</p>	<p>4. Atender las áreas de oportunidad identificadas en las encuestas relacionadas con el reconocimiento, la claridad en los planes de carrera y la motivación ligada a incentivos, asegurando un impacto directo en la satisfacción y el compromiso del personal.</p>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: the mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154-174. Retrieved Agosto 2025.
- Aden University. (2023). <https://adenuniversity.us/business-magazine/clima-laboral-gestion-y-retencion-del-talento-una-deuda-pendiente/>
- Barona López, A., & Tipan German, K. (2024). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE AGOSTO DE PILACOTO*. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI, FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS. LATACUNGA - ECUADOR: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI. Retrieved Septiembre 2025, from <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/45c9350f-63fa-41b0-a2c4-869e6433bbb1/content>
- Barrera Delgado , J., Castañeda Agudelo, L., Fulano Peña, W., & Rodríguez Arias , L. (2023). Causas de la rotación de personal en el sector Call Center postpandemia. *Comunicar Revista Científica de Comunicación y Educación*, 14.
- BARRETO-VÉLIZ, R., & FLORES- URBÁEZ, M. (2025). Estrategias de retención de personal y su relación con la motivación de empleados públicos en Ecuador. *Revista Espacios*, 46(3), 503-512. <https://doi.org/https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n03p40>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *re the vision. Organizational Dynamics*, 8, 19-31. Retrieved Agosto 2025.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigacion* (Tercera ed.). (O. F. Palma, Ed.) Bogotá, D.C, Colombia: Pearson. Retrieved Agosto 2025, from <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Efectos principales e interactivos del liderazgo transformacional y laissez-faire semanal sobre la confianza de los seguidores en el líder y su eficacia. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 384-409. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joop.12253>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York, Estados Unidos: Harper & Row. Retrieved Agosto de 2025.

- CÁCERES GARCÍA, A. I. (2023). *RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN DOS EMPRESAS TRANSNACIONALES AÑO 2021*. UNIVERSIDAD RICARDO PALMA, ESCUELA DE POSGRADO. Lima, Perú: UNIVERSIDAD RICARDO PALMA. Retrieved Septiembre 2025, from <https://repositorio.urp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/3e859008-2ad4-4435-bd36-c95318fd9f0d/content>
- Cameron , K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Addison-Wesley Publishing. Retrieved Agosto 2025.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed. ed.). San Francisco, EE. UU: Jossey-Bass. Retrieved Agosto 2025.
- Cardona Gil, S., & Estrada Victoria, J. (2021). *Diseño de un Plan de gestión para el mejoramiento del talento humano en un call center*. UNIMINUTO, Programa Administración de Empresas, Antioquia. Retrieved Agosto 2025, from <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/7f95551c-e6d1-4f5d-b877-eddc484d981/content>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano*.
- Congreso Nacional. (1959, Junio 1). Decreto No. 198 de 1959: Código del Trabajo de Honduras:. *Diario Oficial La Gaceta*(16.827), p. 271. Retrieved Agosto 2025, from https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/codigo_de_trabajo.pdf
- Congreso Nacional. (1982, Enero 20). Constitución de la República de Honduras. *La Gaceta Diario Oficial de la República de Honduras*(23.612), pp. 1-24. Retrieved Agosto 2025, from <https://www.cree.gob.hn/wp-content/uploads/2019/02/Ley-de-la-Constitucion-de-la-Republica.pdf>
- Congreso Nacional. (19 de Octubre de 2004). Reglamento General de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales. *Diario Oficial La Gaceta*(30,525), pág. 154. Retrieved Agosto de 2025, from <https://www.trabajo.gob.hn/wp-content/uploads/2017/03/Reglamento-General-de-Medidas-Preventivas-de-Accidentes-de-Trabajo-FINAL-1.pdf>
- Congreso Nacional. (2005). *DECRETO No. 160-2005 LEY DE EQUIDAD Y DESARROLLO LEY*

- DE EQUIDAD Y DESARROLLO CON DISCAPACIDAD*. Tegucigalpa, M.D.C. Retrieved Abril de 2025, from <https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/LEY%20DE%20EQUIDAD%20Y%20DESARROLLO%20INTEGRAL%20PARA%20LAS%20PERSONAS%20CON%20DISCAPACIDAD..pdf>
- Congreso Nacional. (15 de Marzo de 2017). Ley de Inspección de Trabajo. *Diario Oficial La Gaceta*(34,290), págs. 1-24. Retrieved Agosto de 2025, from https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/Ley_inspeccion_del_trabajo.pdf
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons. Retrieved Agosto 2025.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *Revista Europea de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Duchek, S. (2020). Resiliencia organizacional: una conceptualización basada en capacidades. *Bus Res*, 13, 215-246. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Ekdahl, M. (20 de Octubre de 2025). *Clasificación de pilas: el coste oculto de la salida fácil*. Retrieved Octubre de 2025, from SHRM: <https://www.shrm.org/enterprise-solutions/insights/stack-ranking-hidden-cost-of-easy-way-out>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). La satisfacción laboral y el compromiso organizacional influyen en el liderazgo transformacional hacia el desempeño de los empleados. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Escobar Carrillo, J., & Pérez Meneses, A. (2022). *Análisis de estabilidad laboral en los Call Center de la zona sur Medellín, Colombia en el año 2021*. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Programa Administración de Empresas, Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia). Retrieved Agosto 2025, from <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/f09948d9-4af5-4326-82c3-8fc32f7b08dc/content>
- Galindo Velasco, Y., Hurtado Carrillo, A., & Gonzalez Sierra, L. (2023). *Estrategias De Desempeño Desde El Talento Humano Para La Retención De Personal, En El Área De*

- Call Center*. Fundación Universitaria del Área Andina. Retrieved Agosto 2025, from <https://digitzk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/420a5759-5df9-4c58-9255-be42a7050427/content>
- Goleman, D. (2011). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence* (1st Edition ed.). Northampton MA, United States of America: More Than Sound LLC. Retrieved Octubre 2025, from <http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/280/1/Leadership%20The%20Power%20of%20Emotional%20Intellegence%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGRAW-HILL. Retrieved Agosto 2025.
- Hofstede, G. (2020). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications.
- Hub Spot*. (2023). <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional#que-es>
- ICMI, C. M. (2022). *Customer Management Institute (ICMI)*.
- IESE Business School University of Navarra*. (s.f.). <https://www.iese.edu/standout/es/gran-dimision-que-es/>
- NÁJERA, H. M. (2016). *FORMULACIÓN DEL MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE TELETRABAJO (HOME OFFICE) EN LA INDUSTRIA DE SERVICIOS BPO (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING) EN GUATEMALA*. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO, Guatemala. Retrieved Agosto 2025, from http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5197.pdf
- Northouse, P. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (Ninth Edition ed.). (I. SAGE Publications, Ed.) SAGE Publications, Inc. Retrieved Agosto 2025.
- Ortiz Montoya, A. (2023). *PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UN CALL CENTER COLOMBIANO*. Tecnológico de Antioquia, Medellín. Retrieved Agosto 2025, from <https://dspace.tdea.edu.co/server/api/core/bitstreams/b809f33b-429e-496f-9696-d2108f937b91/content>
- PARADA ACOSTA, O., MERAZ MENDEZ, Z., & GARCÍA BANEGAS, D. (2019). *ANÁLISIS SOBRE CUMPLIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LOS CALL*

- CENTER DE ACUERDO CON LA LEY DE EMPLEO POR HORA*. Universidad Tecnológica Centroamericana, FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES, San Pedro Sula, Cortés. Retrieved Octubre 2025, from <https://repositorio.unitec.edu/server/api/core/bitstreams/470ef077-ca7c-4334-89c7-987ee686c98b/content>
- Rabouin, R. (2025, Febrero 10). *¿Qué es el liderazgo y cuáles son las cualidades más importantes de un líder en 2025?* Retrieved Agosto 2025, from ADEN University: <https://www.aden.org/business-magazine/que-es-el-liderazgo/>
- Ramírez Arrascue, C., Palacios Valdiviezo, A., & Uriarte Común, F. (2025). ESTRATEGIAS DE GESTIÓN HUMANA PARA LA RETENCIÓN DE TALENTO EN LAS EMPRESAS: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA ENTRE LOS AÑOS 1990 Y 2024. *Revista YACHAQ*, 8(1), 37-49. https://doi.org/https://doi.org/10.46363/yachaq.v8i1_3
- Saez, S., Carniel, M., Rabouin, R., & Bistué, M. (2025, Agosto 13). *¿Qué es el liderazgo y cuáles son las cualidades más importantes de un líder?* Retrieved Agosto 2025, from ADEN International Business School: <https://www.aden.org/business-magazine/que-es-el-liderazgo-y-cuales-son-las-cualidades-mas-importantes-de-un-lider/>
- Sánchez Daza, G., & Martínez de Ita, M. (2023). Cambios y retos en las relaciones laborales. México 2018-2022. *Revista de Ciencias Sociales*, 36(52), 107-134. <https://doi.org/https://doi.org/10.26489/rvs.v36i52.5>
- Schein, E. H. (2017). *Cultura organizacional y liderazgo* (Quinta edición ed.). Hoboken, Nueva Jersey, Estados Unidos de América: Wiley. Retrieved Octubre 2025.
- Vera Pérez, B., & Lugo Ortiz, S. (2016). Matriz de consistencia metodológica. *Ciencia Huasteca: Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla*, 4(8). <https://doi.org/https://doi.org/10.29057/esh.v4i8.318>
- Work Institute. (2025). *Reducción del coste de la rotación de personal*. Work Institute: <https://workinstitute.com/turnover/>
- Zaballa Gomariz, P., Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADÉMO*, 8(1), 29-41. Retrieved Agosto 2025.

ANEXOS

ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

ANEXOS

ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa NDC Francisco Morazán 20/5/25
(Ciudad), (Departamento) (Día, mes y año)

Katya Hernández
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Sub Gerente SAC
(Puesto Laboral)

Alcance
(Empresa o Institución)

Edif Nova Centro, Anexo 2
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): _____

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección
Empresarial. Hemos seleccionado como tema _____, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: encuestas y
distintas entrevistas _____.

(encuestas, sondeos, etc).


A la espera de su aprobación, me suscribo de

Usted. Atentamente,

Javier Vindel Eliany Framarado
Firma, nombre y apellidos Firma, nombre y apellidos
No. de cuenta: 123534698 No. de cuenta: 12353202

Por este medio, Alcance S.A. de C.V.
(empresa / institución),

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.



31

ANEXO 2: ENCUESTA

ENCUESTA: CULTURA ORGANIZACIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Estimado(a) colaborador(a),

El propósito de esta encuesta es conocer su percepción sobre diversos aspectos de la cultura organizacional en Alcance S.A. y cómo estos influyen en su satisfacción y decisión de permanecer en la empresa. Su participación es confidencial y voluntaria. Por favor, responda con sinceridad. Marque su nivel de acuerdo con cada afirmación utilizando la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Sección I: Información general

1. Edad: _____

2. Género: _____

Masculino ___

Femenino ___

Otro ___

3. Antigüedad en la empresa:

___ Menos de 6 meses

___ Entre 6 meses y 1 año

___ Entre 1 y 2 años

___ Más de 2 años

4. Área en la que labora:

Atención al cliente ___

Cobranza ___

Ventas ___

Administrativa ___

Otro: _____

5. Cargo: _____

Sección II: Dimensiones del estudio

A. Factores culturales

1. En la empresa se promueve una buena comunicación entre compañeros.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

2. La comunicación de los líderes hacia el personal es clara y oportuna.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

3. Conozco y comparto los valores organizacionales de la empresa.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

4. El ambiente laboral es agradable y fomenta el trabajo en equipo.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

5. Me siento identificado(a) con la cultura organizacional de Alcance S.A. de C.V.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

6. En la empresa se respeta el horario y la jornada laboral establecidos

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

7. Esta empresa es un lugar seguro y cómodo para desempeñar mi trabajo.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

8. Desde mi ingreso a la empresa, me sentí bienvenido(a) por mis compañeros y líderes.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

9. Considero que en la empresa las personas se preocupan por el bienestar de los demás.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

B. Estilo de liderazgo

10. Mi líder inmediato comunica con claridad los objetivos del equipo.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

11. Me siento motivado(a) por el estilo de liderazgo en mi área.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

12. Puedo expresar mis ideas y opiniones libremente ante mi líder.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

13. Siento que mi líder se preocupa por mi bienestar.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

14. Mi jefe toma en cuenta nuestras sugerencias al tomar decisiones.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

15. Si tengo un problema que no puedo resolver con mi jefe directo, sé que puedo acudir a instancias superiores.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

16. Las acciones disciplinarias en la empresa se aplican de manera justa.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

C. Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional

17. La empresa me brinda oportunidades para capacitarme.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

18. Siento que tengo posibilidades reales de crecimiento profesional.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

19. Conozco los requisitos para optar a un ascenso dentro de la empresa.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

20. Considero que existe un plan de carrera para los colaboradores.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

21. Las capacitaciones están alineadas con mis necesidades laborales.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

22. Me siento valorado(a) como empleado(a) por la organización.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

D. Políticas de reconocimiento y recompensas

23. Mi trabajo es valorado por mis superiores.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

24. En la empresa existen incentivos por buen desempeño.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

25. Las recompensas o reconocimientos se otorgan de manera justa.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

26. Me siento motivado(a) por el sistema de recompensas que ofrece la empresa.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

27. El reconocimiento laboral contribuye a que me sienta comprometido con la organización.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

28. El pago de mi salario se realiza puntualmente, sin atrasos.

Totalmente en desacuerdo ___

En desacuerdo ___

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ___

De acuerdo ___

Totalmente de acuerdo ___

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 3: GUÍA DE ENTREVISTA PARA SUPERVISORES

ENTREVISTA: CULTURA ORGANIZACIONAL Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Estimado(a) supervisor(a):

Esta entrevista forma parte del estudio de tesis titulado “Impacto de la cultura organizacional en la retención del talento humano en el call center de Alcance S.A. de C.V.”. El propósito es conocer su percepción sobre cómo diversos aspectos de la cultura organizacional influyen en la permanencia de los colaboradores en la empresa.

Su participación es confidencial y voluntaria. Agradecemos su sinceridad al responder. Esta entrevista tendrá una duración aproximada de 15 a 20 minutos.

Datos Generales del Entrevistado:

- Nombre del entrevistado (opcional): _____
- Puesto que desempeña: _____
- Tiempo en el puesto actual: _____
- Tiempo total en la empresa: _____
- Formación académica: _____
- Género: Masculino Femenino

Preguntas de la Entrevista

1. **¿Qué tipo de conflictos considera que son más frecuentes en la organización (por ejemplo, personales, entre departamentos, con clientes, etc.)?**

R/. _____

2. **¿Cuáles cree que son las principales causas de los conflictos en la empresa (por ejemplo, mala comunicación, sobrecarga de trabajo, diferencias de valores)?**

R/. _____

3. **¿Qué áreas o departamentos suelen estar más involucrados en los conflictos dentro de la organización?**

R/. _____

4. **¿Cómo clasificaría los conflictos actuales en la organización: leves, moderados o graves?**

R/. _____

5. **¿Nota si los conflictos suelen resolverse rápidamente o tienden a prolongarse en el tiempo?**

R/. _____

6. **¿De qué manera los conflictos afectan la colaboración y el ambiente laboral entre los empleados?**

R/. _____

7. ¿Cómo suelen reaccionar los empleados o líderes ante los conflictos (por ejemplo, evitan, enfrentan directamente, buscan mediación)?

R/. _____

8. ¿Con qué frecuencia ocurren conflictos organizacionales significativos que impactan en los resultados?

R/. _____

9. ¿Qué procesos o políticas existen actualmente en la organización para gestionar y resolver conflictos?

R/. _____

10. ¿Qué cree que se podría hacer para prevenir o reducir los conflictos dentro de la organización?

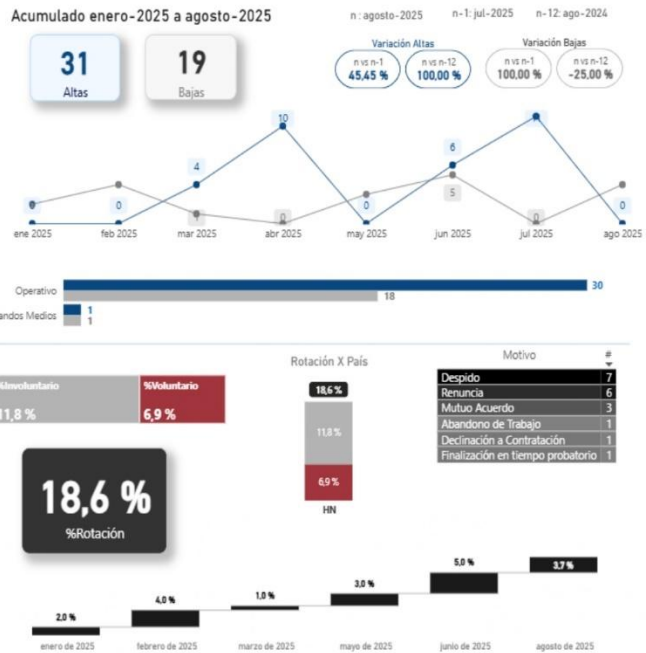
R/. _____

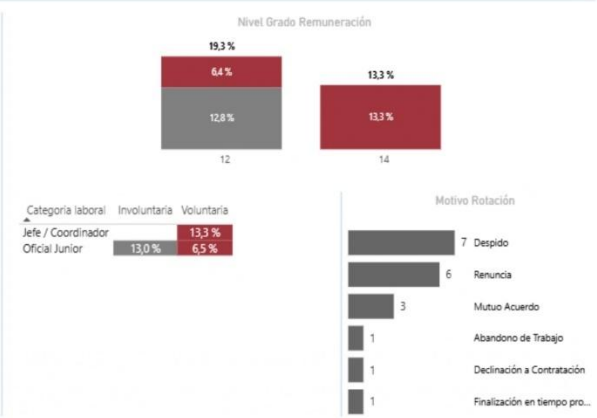
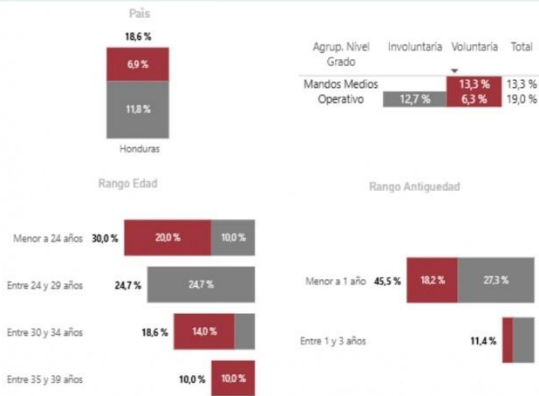
ANEXO 4: ENCUESTAS DE SALIDA SAC

Encuestas de salida

Enero – Agosto 2025

Área: SAC

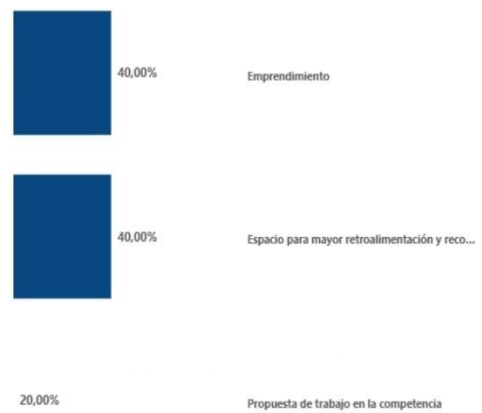




Acumulado junio-2025 a agosto-2025



¿Cuáles son las principales razones por la que decidiste dejar Grupo Ficohsa?



ANEXO 5: COMPLEMENTO RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Tabla 9 Comunicación de los líderes

2. La comunicación de los líderes hacia el personal es clara y oportuna.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2.3	2.3	2.3
	En desacuerdo	1	2.3	2.3	4.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	13.6	13.6	18.2
	De acuerdo	22	50.0	50.0	68.2
	Totalmente de acuerdo	14	31.8	31.8	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia



Figura 24 Comunicación de los líderes

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados, un 81.82% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la comunicación es clara y oportuna. Esto es un indicio muy positivo de que los líderes de la empresa están gestionando bien la transmisión de información y objetivos. La claridad en la comunicación del liderazgo es fundamental para que el personal se sienta informado, comprenda su rol y se alinee con las metas de la organización, lo que fortalece el compromiso y la retención

del talento.

Tabla 10 Ambiente Laboral

4. El ambiente laboral es agradable y fomenta el trabajo en equipo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	4.5	4.5	4.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	18.2	18.2	22.7
	De acuerdo	18	40.9	40.9	63.6
	Totalmente de acuerdo	16	36.4	36.4	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

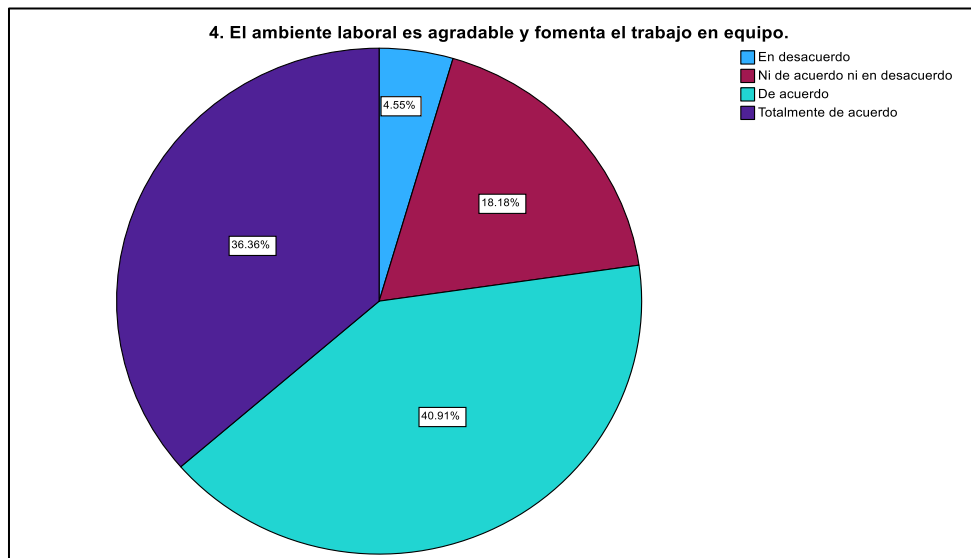


Figura 25 Ambiente Laboral

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva. Un 77.26% del personal está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el ambiente de trabajo es agradable y promueve la colaboración. Este resultado indica que la empresa ha logrado crear un entorno favorable para la interacción y el trabajo conjunto. Sin embargo, hay una porción considerable de encuestados, el 18.18%, que está en desacuerdo, lo que sugiere que existen áreas de oportunidad para mejorar el ambiente y asegurar que todos los empleados se sientan cómodos y motivados para trabajar en equipo.

Tabla 11 Horario y Jornada Laboral

6. En la empresa se respeta el horario y la jornada laboral establecidos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2.3	2.3	2.3
	En desacuerdo	4	9.1	9.1	11.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	9.1	9.1	20.5
	De acuerdo	18	40.9	40.9	61.4
	Totalmente de acuerdo	17	38.6	38.6	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

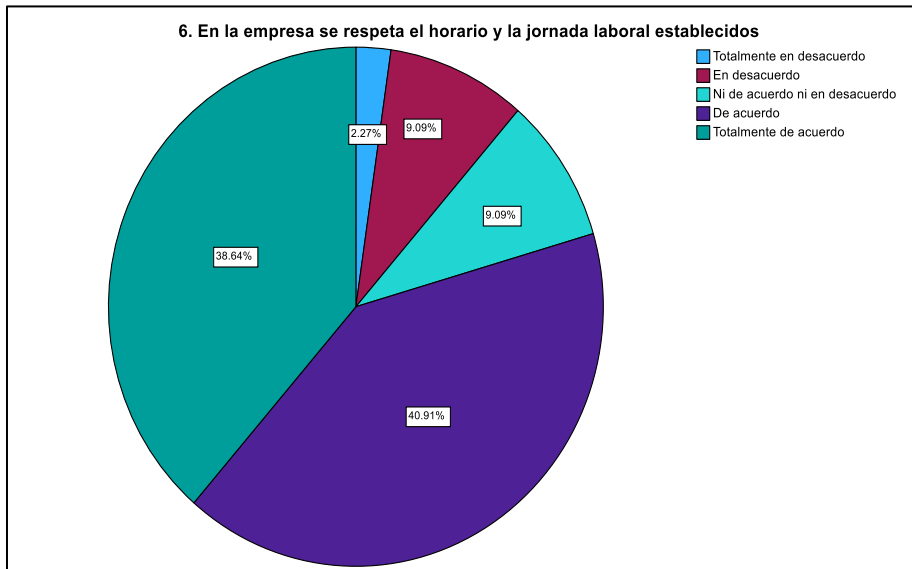


Figura 26 Horario y Jornada Laboral

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados el 79.55% de los empleados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la empresa respeta los horarios establecidos. Este alto porcentaje indica que la compañía promueve un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal, lo cual es un factor clave para la satisfacción de los empleados y la retención del talento. Sin embargo, existe un 9.09% de encuestados que se mostró en desacuerdo, lo que sugiere que podría haber inconsistencias en el cumplimiento de esta política en algunos casos o departamentos específicos.

Tabla 12 Lugar seguro

7. Esta empresa es un lugar seguro y cómodo para desempeñar mi trabajo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	6.8	6.8	6.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	13.6	13.6	20.5
	De acuerdo	18	40.9	40.9	61.4
	Totalmente de acuerdo	17	38.6	38.6	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

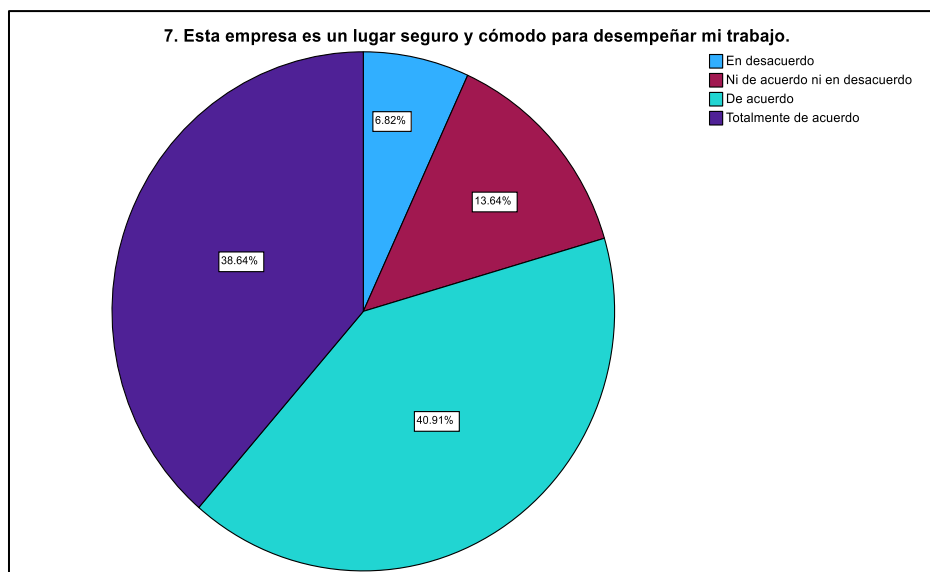


Figura 27 Lugar Seguro

Fuente: Elaboración Propia

Un 79.55% de los empleados considera que la empresa es un lugar seguro y cómodo. Este resultado, compuesto por un 40.91% de acuerdo y un 38.64% totalmente de acuerdo, refleja que la mayoría del personal se siente bien en su entorno laboral. Un ambiente físico y psicológico seguro es una necesidad fundamental para el bienestar de los trabajadores, y este alto porcentaje sugiere que la empresa está cumpliendo con este aspecto vital de la cultura organizacional.

Tabla 13 Bienvenida por parte de compañeros y líderes

8. Desde mi ingreso a la empresa, me sentí bienvenido(a) por mis compañeros y líderes.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2.3	2.3	2.3
	En desacuerdo	2	4.5	4.5	6.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6.8	6.8	13.6
	De acuerdo	17	38.6	38.6	52.3
	Totalmente de acuerdo	21	47.7	47.7	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

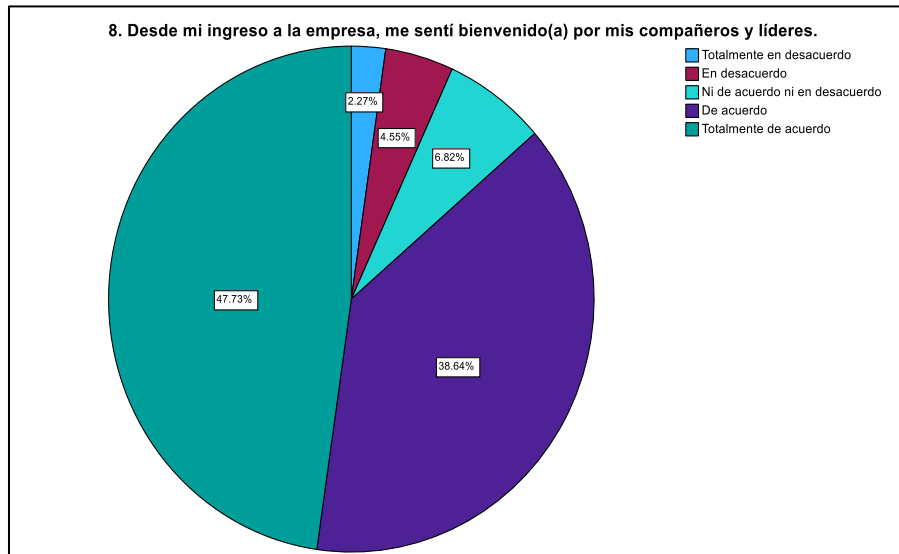


Figura 28 Bienvenida por parte de compañeros y líderes

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados, el 86.37% de los empleados se sintió bienvenido desde su ingreso a la empresa por parte de sus compañeros y líderes, lo cual es un indicador muy fuerte de una cultura de acogida positiva. Este resultado, compuesto por un 47.73% de acuerdo y un 38.64% totalmente de acuerdo, demuestra que los procesos de integración y el ambiente de la empresa son efectivos para que el nuevo personal se sienta cómodo y valorado desde el principio. Este es un factor crucial para el éxito de la integración y para la retención a largo plazo.

Tabla 14 Bienestar de los demás

9. Considero que en la empresa las personas se preocupan por el bienestar de los demás.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	4.5	4.5	4.5
	En desacuerdo	1	2.3	2.3	6.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	25.0	25.0	31.8
	De acuerdo	16	36.4	36.4	68.2
	Totalmente de acuerdo	14	31.8	31.8	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

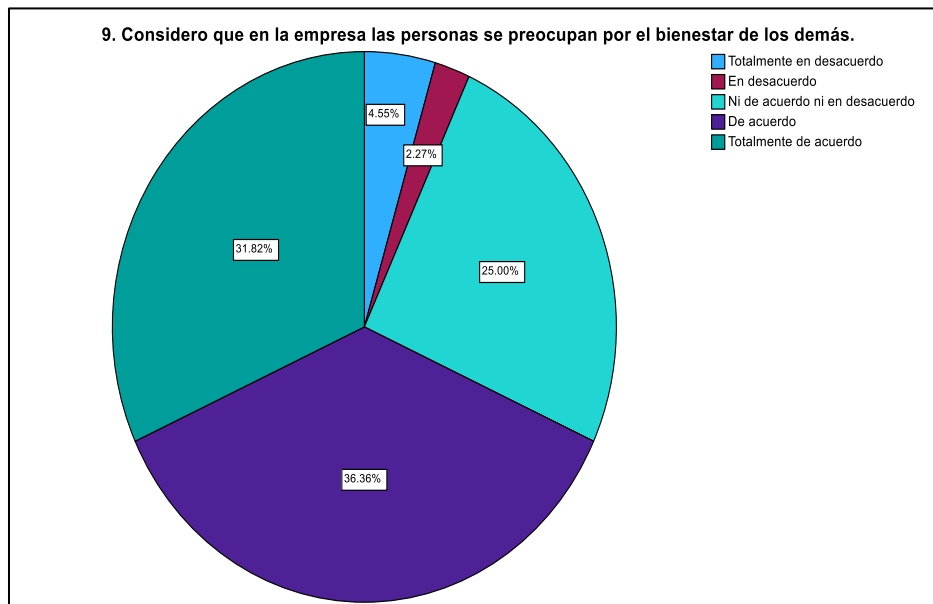


Figura 29 Bienestar de los demás

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados, un 86.36% de los encuestados considera que las personas se preocupan por el bienestar de los demás. Con el 36.36% de los empleados totalmente de acuerdo y el 25.00% de acuerdo, este resultado indica que la compañía ha logrado fomentar un ambiente donde la camaradería y el cuidado mutuo son valores percibidos por la mayoría. Esta cultura de apoyo es vital para la satisfacción y la retención del personal, ya que un entorno solidario y comprensivo puede ser tan importante como los beneficios económicos.

Tabla 15 Comunicación de los objetivos

10. Mi líder inmediato comunica con claridad los objetivos del equipo.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2.3	2.3	2.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4.5	4.5	6.8
	De acuerdo	23	52.3	52.3	59.1
	Totalmente de acuerdo	18	40.9	40.9	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

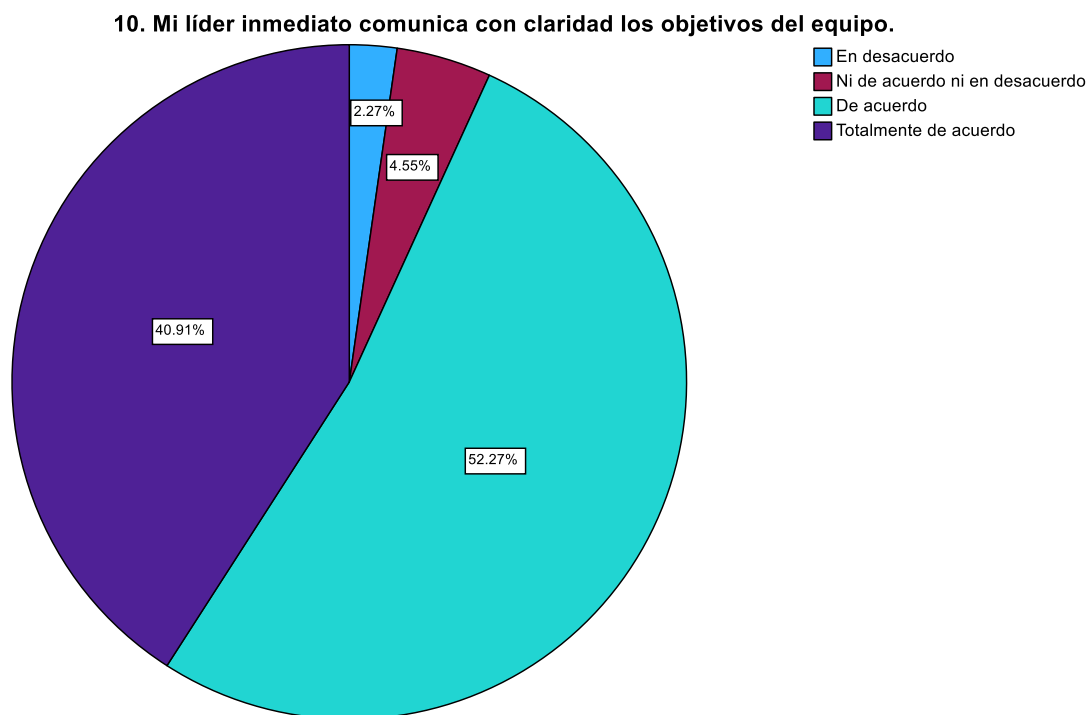


Figura 30 Comunicación de los objetivos

Fuente: Elaboración Propia

Un 93.18% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sus líderes comunican los objetivos del equipo con claridad. Este porcentaje tan alto es un claro indicador de un liderazgo eficaz y una comunicación fluida, que son pilares fundamentales para el buen funcionamiento de los equipos. La capacidad de los líderes para transmitir metas y expectativas de forma clara elimina la confusión, aumenta la productividad y fortalece el compromiso del personal, lo que es esencial para la retención del talento humano.

Tabla 16 Libre Expresión

12. Puedo expresar mis ideas y opiniones libremente ante mi líder.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	2.3	2.3	2.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	4.5	4.5	6.8
	De acuerdo	21	47.7	47.7	54.5
	Totalmente de acuerdo	20	45.5	45.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

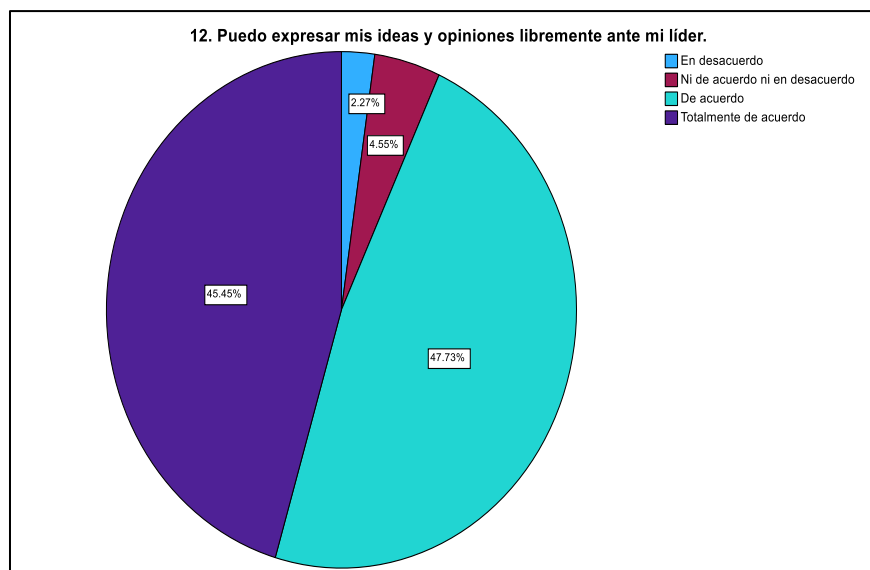


Figura 31 Libre Expresión

Fuente: Elaboración Propia

Un 93.18% de los empleados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que puede expresar sus ideas y opiniones libremente ante su líder. Específicamente, el 47.73% está de acuerdo y el 45.45% está totalmente de acuerdo. Este resultado indica que los líderes fomentan la comunicación y valoran las aportaciones de su equipo, lo que es un pilar fundamental para el compromiso y la retención del talento humano. Cuando los empleados se sienten escuchados y respetados, su motivación y lealtad hacia la organización se fortalecen considerablemente.

Tabla 17 Bienestar de los empleados

13. Siento que mi líder se preocupa por mi bienestar.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	4.5	4.5	4.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	9.1	9.1	13.6
	De acuerdo	19	43.2	43.2	56.8
	Totalmente de acuerdo	19	43.2	43.2	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

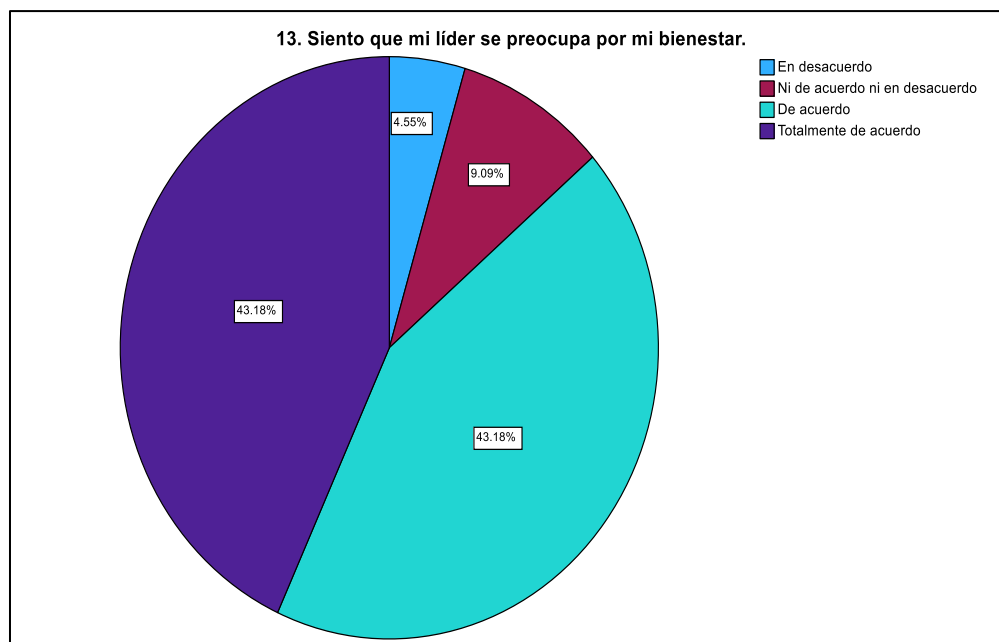


Figura 32 Bienestar de los empleados

Fuente: Elaboración Propia

Un 86.36% de los empleados se siente apoyado por su líder, con un 43.18% de acuerdo y otro 43.18% totalmente de acuerdo. Este resultado tan alto indica que los líderes en la empresa no solo se enfocan en las tareas y los resultados, sino que también demuestran una preocupación genuina por el bienestar de su equipo. La percepción de que el líder se preocupa por el bienestar es clave para la retención del talento, pues los empleados se sienten valorados como personas y no solo como recursos productivos.

Tabla 18 Resolución de problemas

15. Si tengo un problema que no puedo resolver con mi jefe directo, sé que puedo acudir a instancias superiores.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	15.9	15.9	15.9
	De acuerdo	20	45.5	45.5	61.4
	Totalmente de acuerdo	17	38.6	38.6	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia



Figura 33 Resolución de problemas

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados, la gran mayoría de los empleados, un 84.09%, siente que tiene la opción de escalar un problema si no puede resolverlo con su jefe directo. Específicamente, el 45.45% está de acuerdo y el 38.64% está totalmente de acuerdo. Este resultado indica que los empleados confían en que sus preocupaciones serán atendidas en los niveles superiores. esta transparencia en los canales de comunicación jerárquica es fundamental para la confianza del personal y para un ambiente laboral donde los problemas se resuelven de manera efectiva.

Tabla 19 Requisitos para optar a un ascenso

19. Conozco los requisitos para optar a un ascenso dentro de la empresa.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	8	18.2	18.2	18.2
	Si	36	81.8	81.8	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

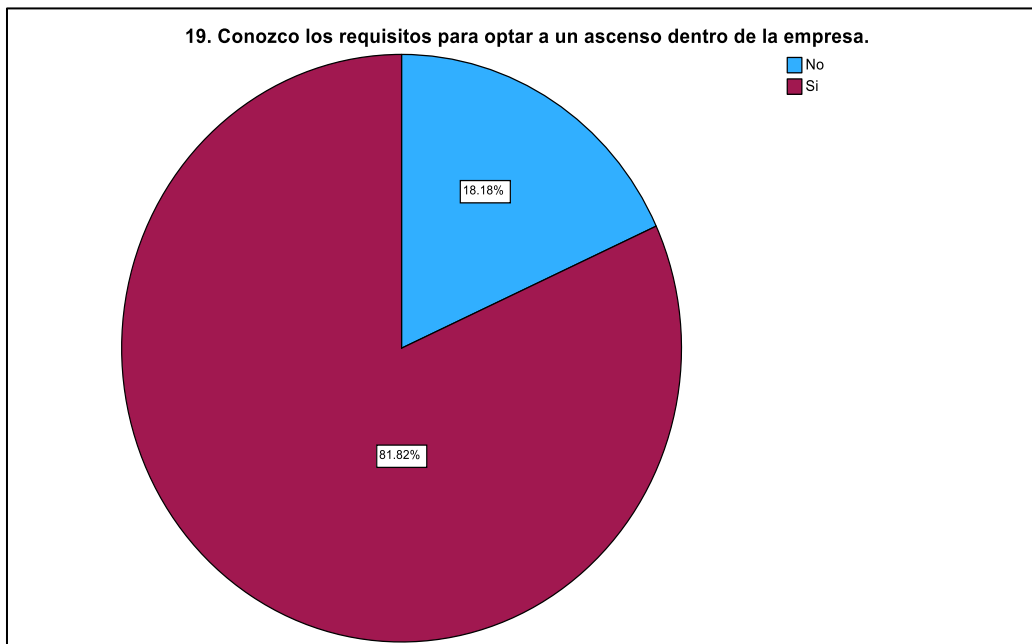


Figura 34 Requisitos para optar a un ascenso

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados, una gran mayoría de los empleados, el 81.82%, afirma conocer los requisitos para optar a un ascenso dentro de la empresa. este resultado es extremadamente positivo, ya que demuestra la transparencia de la organización en cuanto a los procesos de promoción interna.

Tabla 20 Capacitaciones sobre las necesidades laborales

21. Las capacitaciones están alineadas con mis necesidades laborales.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2.3	2.3	2.3
	En desacuerdo	2	4.5	4.5	6.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	13.6	13.6	20.5
	De acuerdo	20	45.5	45.5	65.9
	Totalmente de acuerdo	15	34.1	34.1	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

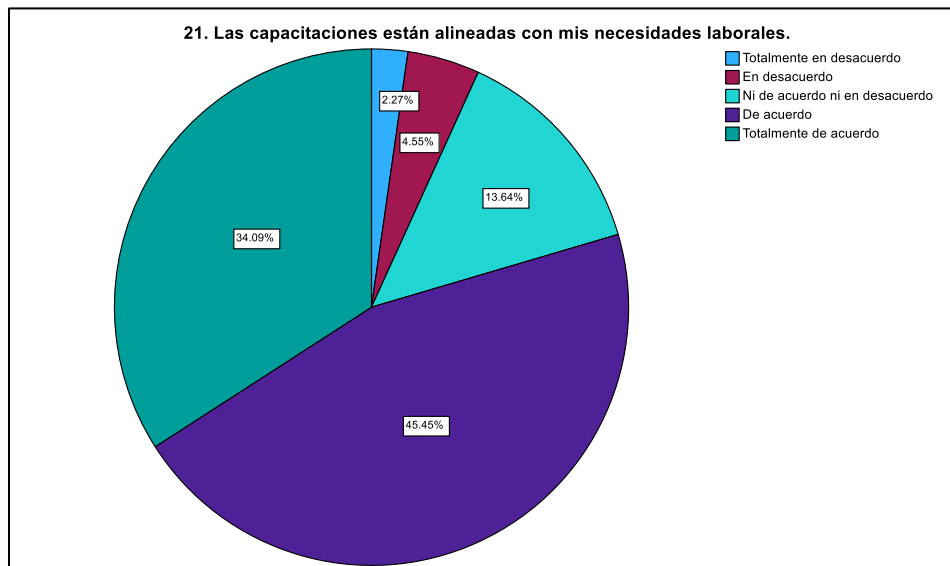


Figura 35 Capacitaciones sobre las necesidades laborales

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados, un 79.54% combinado de los empleados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las capacitaciones que recibe son relevantes para sus trabajos. este resultado es muy significativo, ya que demuestra que la inversión de la empresa en desarrollo profesional no solo existe, sino que es percibida como útil y directamente aplicable.

Tabla 21 Valor de los empleados para la empresa

22. Me siento valorado(a) como empleado(a) por la organización.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2.3	2.3	2.3
	En desacuerdo	4	9.1	9.1	11.4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	25.0	25.0	36.4
	De acuerdo	14	31.8	31.8	68.2
	Totalmente de acuerdo	14	31.8	31.8	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

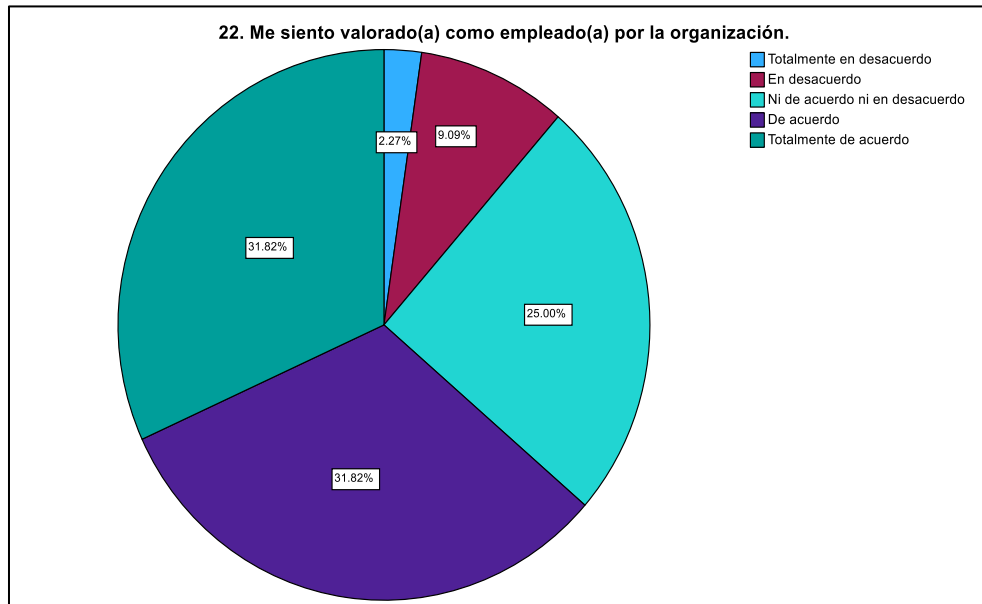


Figura 36 Valor de los empleados para la empresa

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados, un 65.91% de los empleados, está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se siente valorado por la organización. esta percepción positiva es un aspecto fundamental de una cultura organizacional saludable y es crucial para la retención del talento, ya que los empleados que se sienten valorados son más propensos a estar comprometidos. El 34.09% restante de los empleados se muestra neutral o en desacuerdo, lo que indica que si bien la mayoría se siente valorada, todavía existe una oportunidad para que la empresa mejore sus esfuerzos de reconocimiento.

Tabla 22 Incentivos por buen desempeño

24. En la empresa existen incentivos por buen desempeño.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	4.5	4.5	4.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	25.0	25.0	29.5
	De acuerdo	21	47.7	47.7	77.3
	Totalmente de acuerdo	10	22.7	22.7	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

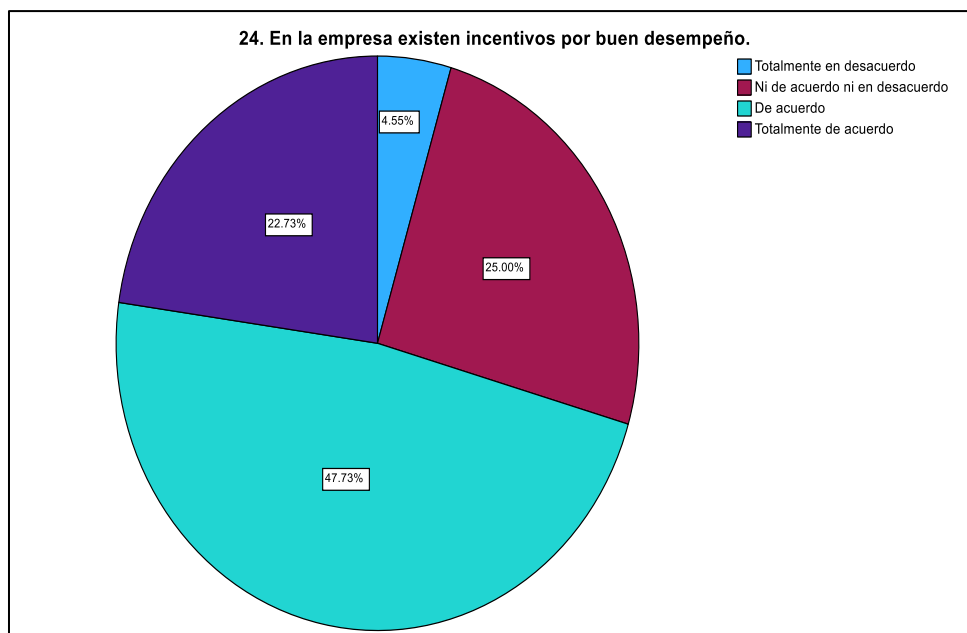


Figura 37 Incentivos por buen desempeño

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados, un 70.46% de los empleados se siente motivado al creer que existen incentivos por su buen desempeño, un porcentaje significativo del 25.00% está en desacuerdo. Este resultado sugiere que, aunque la empresa ha implementado iniciativas en esta área, su comunicación o la aplicación de las mismas puede no ser percibida de manera uniforme por todo el personal.

Tabla 23 Recompensas

25. Las recompensas o reconocimientos se otorgan de manera justa.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	2.3	2.3	2.3
	En desacuerdo	2	4.5	4.5	6.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	13.6	13.6	20.5
	De acuerdo	23	52.3	52.3	72.7
	Totalmente de acuerdo	12	27.3	27.3	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

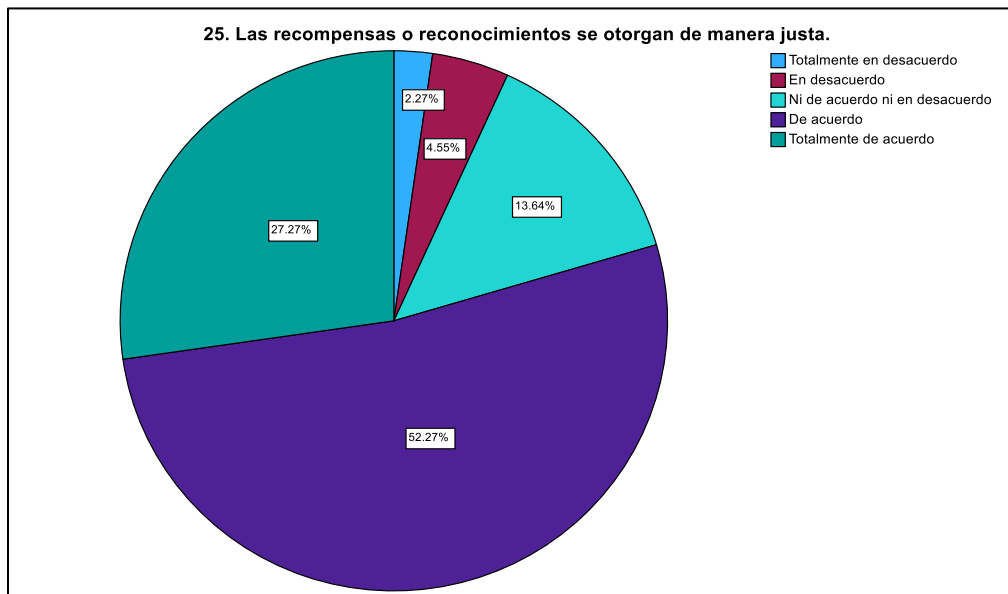


Figura 38 Recompensas

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados, un 79.54% de los empleados cree que las recompensas o reconocimientos se otorgan de manera justa. Un 52.27% de los encuestados está totalmente de acuerdo, y el 27.27% está de acuerdo. Este resultado es muy positivo, ya que la percepción de equidad en la compensación y el reconocimiento es vital para la moral y el compromiso de los empleados. Por el contrario, un 13.64% se muestra neutral, mientras que solo un 6.82% está en desacuerdo. Esto sugiere que la empresa ha logrado establecer un sistema de recompensas que es visto como justo y transparente por la gran mayoría de su personal.

Tabla 24 Pago del salario

28. El pago de mi salario se realiza puntualmente, sin atrasos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	1	2.3	2.3	2.3
	Si	43	97.7	97.7	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración Propia



Figura 39 Pago del salario

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados, el pago de salario se realiza puntualmente y sin atrasos, lo que es percibido positivamente por el 97.73% del personal. solo un 2.27% no lo percibe de esta manera. Este resultado es extremadamente favorable, ya que la puntualidad en el pago del salario es un factor fundamental para la satisfacción y la confianza de los empleados.

ANEXO 6: RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS AL PERSONAL

ENTREVISTA 1:

1. Puesto que Desempeña

Gerente de Experiencia al cliente.

2. Años de Experiencia en el puesto

8

3. ¿Qué tipo de conflictos considera que son más frecuentes en la organización (por ejemplo, personales, entre departamentos, con clientes, etc.)?

Son diversos conflictos entre clientes y departamentos.

4. ¿Cuáles cree que son las principales causas de los conflictos en la empresa (por ejemplo, mala comunicación, sobrecarga de trabajo, diferencias de valores)?

En mi área suele predominar la diferencia de valores y la mala comunicación y a veces hasta la falta de empatía.

5. ¿Qué áreas o departamentos suelen estar más involucrados en los conflictos dentro de la organización?

El departamento de servicio al cliente

6. ¿Cómo clasificaría los conflictos actuales en la organización: leves, moderados o graves?

Leves la verdad.

7. ¿Nota si los conflictos suelen resolverse rápidamente o tienden a prolongarse en el tiempo?

Por lo general los conflictos si se resuelven de manera rápida durante mi experiencia en la organización la resolución de ellos no lleva más de dos días.

8. ¿De qué manera los conflictos afectan la colaboración y el ambiente laboral entre los empleados?

Riesgo reputacional.

9. ¿Cómo suelen reaccionar los empleados o líderes ante los conflictos (por ejemplo, evitan, enfrentan directamente, buscan mediación)?

Tratamos siempre de buscar una mediación y resolver lo más pronto posible.

10. ¿Con qué frecuencia ocurren conflictos organizacionales significativos que impactan en los resultados?

Muy poca frecuencia.

11. ¿Qué procesos o políticas existen actualmente en la organización para gestionar y resolver conflictos?

Lastimosamente no existen políticas para gestionar los conflictos que surgen en los diversos departamentos del grupo.

12. ¿Qué cree que se podría hacer para prevenir o reducir los conflictos dentro de la organización?

Proporcionar a los colaboradores formación sobre cómo manejar los conflictos de manera constructiva puede equiparlos con las habilidades necesarias para resolver desacuerdos antes de que escalen.

ENTREVISTA 2:

1. Puesto que Desempeña

Gerente Regional Canales Telefónicos

2. Años de Experiencia en el puesto

5 años

3. ¿Qué tipo de conflictos considera que son más frecuentes en la organización (por ejemplo, personales, entre departamentos, con clientes, etc.)?

Entre departamentos y clientes

4. ¿Cuáles cree que son las principales causas de los conflictos en la empresa (por ejemplo, mala comunicación, sobrecarga de trabajo, diferencias de valores)?

Falta de comunicación.

5. ¿Qué áreas o departamentos suelen estar más involucrados en los conflictos dentro de la organización?

Diferentes departamentos, ventas, calidad.

6. ¿Cómo clasificaría los conflictos actuales en la organización: leves, moderados o graves?

Leves.

7. ¿Nota si los conflictos suelen resolverse rápidamente o tienden a prolongarse en el tiempo?

No suelen prolongarse.

8. ¿De qué manera los conflictos afectan la colaboración y el ambiente laboral entre los empleados?

Mal clima entre departamentos

9. ¿Cómo suelen reaccionar los empleados o líderes ante los conflictos (por ejemplo, evitan, enfrentan directamente, buscan mediación)?

Tratamos siempre de buscar una mediación.

10. ¿Con qué frecuencia ocurren conflictos organizacionales significativos que impactan en los resultados?

Con el área de ventas al menos 3 veces por semana ya sea por temas de procesos u otros.

11. ¿Qué procesos o políticas existen actualmente en la organización para gestionar y resolver conflictos?

No, la verdad no hay un proceso para resolver este tipo de conflictos.

12. ¿Qué cree que se podría hacer para prevenir o reducir los conflictos dentro de la organización?

Mejorar la comunicación entre canales y establecer procesos para resolver este tipo de situaciones.

ENTREVISTA 3:

1. Puesto que Desempeña

Gerente

2. Años de Experiencia en el puesto

3 años

3. ¿Qué tipo de conflictos considera que son más frecuentes en la organización (por ejemplo, personales, entre departamentos, con clientes, etc.)?

Entre departamentos.

4. ¿Cuáles cree que son las principales causas de los conflictos en la empresa (por ejemplo, mala comunicación, sobrecarga de trabajo, diferencias de valores)?

Mala comunicación.

5. ¿Qué áreas o departamentos suelen estar más involucrados en los conflictos dentro de la organización?

El equipo de Business Intelligence y Datawarehouse.

6. ¿Cómo clasificaría los conflictos actuales en la organización: leves, moderados o graves?

Graves

7. ¿Nota si los conflictos suelen resolverse rápidamente o tienden a prolongarse en el tiempo?

Suelen prolongarse.

8. ¿De qué manera los conflictos afectan la colaboración y el ambiente laboral entre los empleados?

Riesgo operativo.

9. ¿Cómo suelen reaccionar los empleados o líderes ante los conflictos (por ejemplo, evitan, enfrentan directamente, buscan mediación)?

Siempre evitan los conflictos.

10. ¿Con qué frecuencia ocurren conflictos organizacionales significativos que impactan en los resultados?

Diario.

11. ¿Qué procesos o políticas existen actualmente en la organización para gestionar y resolver conflictos?

Se escalan a los funcionarios.

12. ¿Qué cree que se podría hacer para prevenir o reducir los conflictos dentro de la organización?

Formación de habilidades blandas.

ENTREVISTA 4:

1. Puesto que Desempeña

Sub-Gerente de Medios Electrónicos

2. Años de Experiencia en el puesto

2 años

3. ¿Qué tipo de conflictos considera que son más frecuentes en la organización (por ejemplo, personales, entre departamentos, con clientes, etc.)?

Entre departamentos y con clientes.

4. ¿Cuáles cree que son las principales causas de los conflictos en la empresa (por ejemplo, mala comunicación, sobrecarga de trabajo, diferencias de valores)?

Mala comunicación.

5. ¿Qué áreas o departamentos suelen estar más involucrados en los conflictos dentro de la organización?

Áreas de gestión de proyectos y con los equipos de mercadeo.

6. ¿Cómo clasificaría los conflictos actuales en la organización: leves, moderados o graves?

Moderados

7. ¿Nota si los conflictos suelen resolverse rápidamente o tienden a prolongarse en el tiempo?

Se resuelven de manera rápida.

8. ¿De qué manera los conflictos afectan la colaboración y el ambiente laboral entre los empleados?

Las malas aplicaciones de los procesos nos hacen quedar mal ante el cliente, y perjudican hasta la imagen de la empresa.

9. ¿Cómo suelen reaccionar los empleados o líderes ante los conflictos (por ejemplo, evitan, enfrentan directamente, buscan mediación)?

Buscamos una mediación.

10. ¿Con qué frecuencia ocurren conflictos organizacionales significativos que impactan en los resultados?

Poca frecuencia.

11. ¿Qué procesos o políticas existen actualmente en la organización para gestionar y resolver conflictos?

Desafortunadamente hasta que se escalan se logran resolver.

12. ¿Qué cree que se podría hacer para prevenir o reducir los conflictos dentro de la organización?

Crear una política en la resolución de conflictos o bien ser un poco más flexible al momento de un conflicto.

ANEXO 7: PRESENTACIÓN DEL PLAN DE CARRERA PARA LA EMPRESA

alcanace

Plan de Carrera

Alcanace S.A. de C.V.

Estrategia para fortalecer la cultura organizacional y retener el talento humano
Metodología Foresight + Ciclo PDCA





INTRODUCCIÓN

Este plan de carrera busca brindar a los colaboradores de Alcance S.A. de C.V. una ruta clara de crecimiento profesional, fortaleciendo la cultura organizacional y la retención del talento humano mediante el uso de la metodología Foresight y el Ciclo PDCA.

Metodología Foresight



La metodología Foresight permite proyectar escenarios futuros, identificar riesgos y oportunidades, y construir trayectorias de carrera alineadas con las metas organizacionales y las aspiraciones individuales.



Ciclo PDCA aplicado al Plan de Carrera

El ciclo asegura la mejora continua del plan de carrera y su adaptación a las necesidades de la organización y los colaboradores.

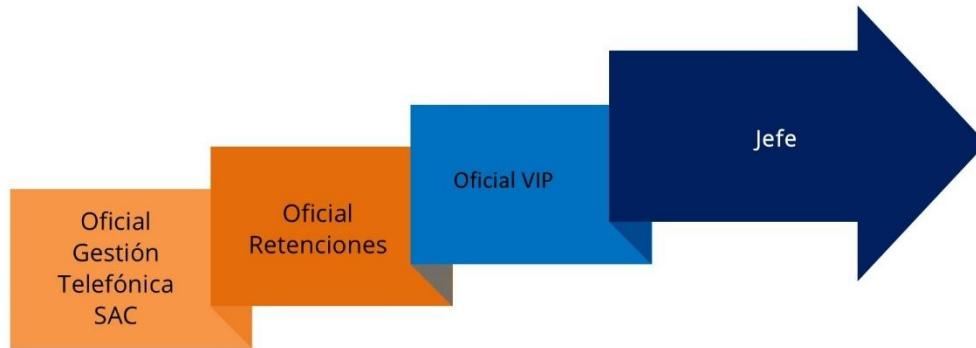


Escenarios de Carrera

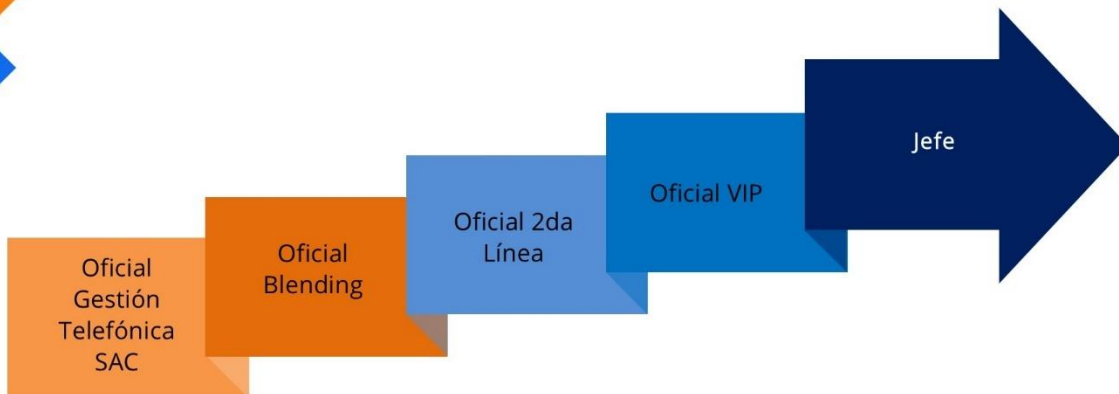


Se han diseñado trayectorias que parten de Oficial de Gestión Telefónica SAC y contemplan al menos tres posiciones de Oficial antes de llegar a Jefatura.

Escenario 1 – Trayectoria Base



Escenario 2 – Trayectoria Alternativa



Escenario 3 – Trayectoria Especializada



PDCA - Planificar

Diagnóstico basado en encuestas:

- 65.91% percibe oportunidades de crecimiento.
- 20.45% no identifica plan claro.
- 79.55% valora capacitaciones.

Objetivo: diseñar plan transparente, motivador y respaldado por recursos tangibles.

PDCA - Hacer

- Programas de capacitación técnica y de liderazgo
- Talleres sobre valores y cultura organizacional
- Mentorías entre oficiales experimentados y nuevos
- Lanzamiento oficial del plan en asamblea corporativa



alcance

PDCA - Verificar

Indicadores de éxito:

- Rotación voluntaria
- Participación en capacitaciones
- Promociones internas
- Percepción de oportunidades de crecimiento (+80%)



PDCA - Actuar

- Ajustar plan según retroalimentación
- Optimizar contenidos de capacitación
- Fortalecer incentivos y reconocimientos
- Mejorar comunicación sobre oportunidades de carrera



Recursos de Apoyo al Plan



- Manuales de Capacitación por puesto
- Guía de Competencias Clave
- Programa de Reconocimiento
- Infografía de ruta de carrera

Beneficios Esperados

El plan de carrera propuesto generará múltiples beneficios para la organización y los colaboradores, entre ellos:

- 1 Retención de talento humano y reducción de rotación
- 2 Mayor compromiso organizacional
- 2 Desarrollo de líderes internos

CONCLUSIÓN

El plan de carrera propuesto integra visión de futuro (Foresight) y mejora continua (PDCA), fortaleciendo la cultura organizacional y contribuyendo a la retención del talento humano en Alcance S.A. de C.V.