



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN DEL
TALENTO HUMANO ORIENTADO A LA REDUCCIÓN DE LA
ROTACIÓN EN EL ÁREA DE SUPPLY CHAIN CONTROL
TOWER DE GRUPO VESTA, SAN PEDRO SULA, HONDURAS.**

SUSTENTADO POR:

**CELESTE MAYLEE OSORTO URBINA
RODRIGO JAIR DERAS VÁSQUEZ**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

HONDURAS, C.A.

JULIO, 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**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN DEL
TALENTO HUMANO ORIENTADO A LA REDUCCIÓN DE LA
ROTACIÓN EN EL ÁREA DE SUPPLY CHAIN CONTROL
TOWER DE GRUPO VESTA, SAN PEDRO SULA, HONDURAS.**

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

ASESOR

HENRY ANTONIO OSORTO RUIZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

**SORIA MONTOYA
GINA VELASQUEZ
EDGAR ROMERO**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2025

**CELESTE MAYLEE OSORTO URBINA
RODRIGO JAIR DERAS VÁSQUEZ**

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO ORIENTADO A LA REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN EN EL ÁREA DE SUPPLY CHAIN CONTROL TOWER DE GRUPO VESTA, SAN PEDRO SULA, HONDURAS.

**CELESTE MAYLEE
OSORTO URBINA
RODRIGO JAIR DERAS
VÁSQUEZ**

Resumen

El objetivo del estudio es elaborar un plan estratégico para conservar el talento humano y disminuir la rotación en el área de Supply Chain Control Tower (SCCT) del Grupo Vesta, ubicado en San Pedro Sula, Honduras. El estudio se realizó sobre una muestra de 45 empleados elegidos entre un total de 84, con un enfoque mixto que era mayormente cualitativo y con una extensión descriptivo-analítica-propositiva. Su diseño no fue experimental, sino transversal. Los factores internos, tales como el salario, la carga de trabajo, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento, tienen un impacto directo en la permanencia; a su vez, los factores externos (la inestabilidad socioeconómica y las ofertas laborales más atractivas) aumentan la intención de salida cuando la propuesta interna es débil. A partir de estos hallazgos, se plantea un plan integral que se apoya en cinco ejes estratégicos: reconocimiento, liderazgo, política retributiva, equilibrio de carga y desarrollo profesional. Se espera que la implementación de este plan reduzca la rotación de personal, establezca las operaciones y posicione al Grupo Vesta como líder en el manejo del talento humano dentro del sector logístico.

Palabras claves: (Logística; Retención; Rotación; Talento Humano)



GRADUATE SCHOOL

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO ORIENTADO A LA REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN EN EL ÁREA DE SUPPLY CHAIN CONTROL TOWER DE GRUPO VESTA, SAN PEDRO SULA, HONDURAS.

**CELESTE MAYLEE
OSORTO URBINA
RODRIGO JAIR DERAS
VÁSQUEZ**

Abstract

The purpose of this research is to design a strategic plan for talent retention aimed at reducing turnover in the Supply Chain Control Tower (SCCT) area of Grupo Vesta, in San Pedro Sula, Honduras. Using a mixed-methods approach with a qualitative predominance, a descriptive–analytical–propositional scope, and a non-experimental cross-sectional design, a survey was conducted with a sample of 45 employees from a population of 84. The results reveal that internal factors such as compensation, leadership, recognition, development opportunities, and workload balance directly influence employee retention, while external factors such as more attractive job offers and socioeconomic instability reinforce turnover intentions when the internal value proposition is weak. Based on these findings, a comprehensive plan is proposed, structured around five strategic axes: compensation policy, recognition, leadership, professional growth, and workload balance. The expected impact is to reduce turnover, stabilize operations, and position Grupo Vesta as a benchmark in strategic talent management within the logistics sector.

Palabras claves: (Human Talent; Logistics; Retention; Turnover.)

DEDICATORIA

A Dios, por concedernos la bendición de seguir creciendo y superándonos en nuestra vida académica y profesional. A nuestros padres, quienes con su amor, ejemplo y guía son luz y fortaleza en nuestros caminos.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios, porque sin Él nada sería realidad; por habernos concedido la vida, la salud y la fortaleza necesarias para enfrentar cada reto en este proceso académico y profesional. Su guía y bendición han sido la base sobre la cual hemos construido este logro que hoy celebramos. Expresamos también nuestro más profundo agradecimiento a nuestros padres, quienes, con su amor incondicional, sacrificios y ejemplo de vida, han sido faro y sostén en cada paso de nuestro camino. Gracias a ellos por enseñarnos con hechos y palabras el valor del esfuerzo, la perseverancia y la fe, principios que hoy se materializan en esta meta alcanzada. Agradecemos a nuestros amigos, que en la cotidianidad de nuestra vida social nos brindaron motivación, alegría y compañía, recordándonos que los sueños se disfrutan más cuando se comparten con quienes nos inspiran a llegar lejos. A nuestros compañeros, quienes, con risas, conocimientos compartidos, largas horas de trabajo y sacrificios, hicieron de esta etapa universitaria una experiencia enriquecedora, solidaria y profundamente humana.

Reconocemos a nuestros docentes, porque su labor trascendió el aula, dejando huellas en nuestra vida no solo profesional, sino también personal; ellos nos guiaron con paciencia, exigencia y compromiso para convertirnos en agentes responsables de transformación en la sociedad. A nuestro asesor de tesis, por su orientación, paciencia y por impulsarnos a desarrollar nuestras habilidades investigativas, motivándonos a ir más allá de lo evidente y a descubrir el valor de la rigurosidad académica. Demostramos gratitud y honor a UNITEC, nuestra casa de estudios, por habernos brindado la formación, las herramientas y el entorno académico que hicieron posible nuestra preparación como magísteres en Dirección de Recursos Humanos.

Finalmente, queremos agradecernos a nosotros mismos, porque este logro también es fruto de nuestra disciplina, nuestra pasión, nuestra ambición y nuestra firmeza ante las dificultades; porque supimos mantenernos firmes en la meta y confiar en que todo esfuerzo tiene su recompensa.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1 Enunciado del problema	3
1.3.2 Formulación del problema.....	3
1.3.3 Preguntas de investigación	3
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	6
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	11
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	13
2.3.1 BASES TEÓRICAS	13
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	15
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	16
2.4 MARCO LEGAL	16
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	18
3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA	18
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	18
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	20
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	21
3.1.4 HIPÓTESIS.....	23
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	23
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.3.1 POBLACIÓN.....	24
3.3.2 MUESTRA.....	25
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO	26
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	27
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	28

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	28
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	28
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	29
3.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	29
3.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	30
3.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS	30
3.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO	41
3.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS.....	42
Hipótesis 1 (H1): Factores internos	42
Hipótesis 2 (H2): Factores externos	44
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES	48
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	51
5.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	51
5.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	51
5.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	53
5.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	53
5.4.1 DESCRIPCIÓN	53
5.4.2 DESARROLLO.....	54
5.5 MEDIDAS DE CONTROL	54
5.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	55
5.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO	57
5.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
ANEXOS	63

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la retención del talento humano se ha vuelto uno de los retos más grandes para las empresas, particularmente en áreas dinámicas como la logística. La rotación de personal no solo hace que aumenten los gastos de reclutamiento y entrenamiento, sino que además impacta la transmisión de conocimientos, el ambiente organizacional y la continuidad de los procesos. Varios estudios indican que aspectos como el reconocimiento, las oportunidades de ascenso, la compensación económica, el liderazgo y el balance entre los requerimientos laborales y los recursos a disposición influyen directamente en la determinación de quedarse o dejar una empresa.

En este contexto, Grupo Vesta se encuentra con una situación específica en el campo de la Torre de Control de la Cadena de Suministro (SCCT), donde se ha detectado un índice de rotación más alto que en otras áreas de la entidad. Dado que el equipo tiene una composición demográfica joven, y que las exigencias del rol y la necesidad de respuesta inmediata en operaciones críticas son altas, es esencial entender cuáles son los factores internos y externos que determinan la permanencia de sus colaboradores. Por eso, esta investigación es importante porque su objetivo es examinar el fenómeno de la rotación en el SCCT y proporcionar pruebas que puedan ser utilizadas como fundamento para las estrategias futuras de gestión del talento humano.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Todas las empresas e instituciones, sin importar su mercado u objetivo social, necesitan personas para poder funcionar, estas personas no solo cumplen funciones dentro de una organización, sino que también aportan conocimientos, experiencias y creatividad. Estos elementos, en conjunto, marcan la diferencia y pueden convertir a una empresa en un competidor destacado dentro del mercado.

Diversos estudios han demostrado la importancia de retener el buen talento. No se trata únicamente de contar con colaboradores capaces de ofrecer un servicio de calidad, sino también de una decisión económicamente inteligente. Según la revista Forbes (2024), una empresa de 100 personas con un salario anual promedio de \$50,000 equivale a costos de rotación y reemplazo de entre \$660,000 y \$2.6 millones al año. Estas cifras evidencian que perder el talento humano clave en las empresas no solo afecta la operación diaria, sino que también representa un impacto financiero significativo, con consecuencias negativas en la productividad, el clima laboral y la

continuidad de los procesos.

En el área de la Gestión de Talento Humano, la retención se ha convertido en un eje estratégico fundamental ya que impacta desde la reducción de costos operativos, la eficiencia de los procesos, la estabilidad del clima laboral. La retención de talento termina siendo una inversión que va a repercutir positivamente en todas las áreas de una empresa y al desarrollo sostenible de la organización.

Los líderes organizacionales deben reconocer al talento humano con la importancia que merece, entendiendo que sus ideas, decisiones y valores influyen directamente en el crecimiento y sostenibilidad de las empresas. Por ello, resulta fundamental saber atraer al mejor talento humano, como motivarlos, como reconocerles su esfuerzo y compromiso para lograr que decidan permanecer en la organización.

Actualmente, las organizaciones a nivel global, se caracterizan por un contexto de alta competitividad, cambios constantes y creciente demanda de productividad. No basta con solo atraer los mejores perfiles a las empresas, la retención del talento humano se convierte en un elemento estratégico clave para lograr el éxito organizacional. La retención de talento requiere un plan estratégico, que debe estar incorporado en la visión, misión y objetivos de la empresa. Romero (2017)

Las organizaciones deben planificar y desarrollar mecanismos efectivos para conservar el talento humano valioso dentro de sus equipos. Esta necesidad se ve reflejada en el planteamiento de Chiavenato (2011), quien establece que uno de los procesos fundamentales de la gestión del talento humano es precisamente la retención, junto con la integración, organización, desarrollo y control del personal. Estos procesos son pilares fundamentales que, si se gestionan adecuadamente, contribuyen directamente a la sostenibilidad de las organizaciones y al logro de los objetivos institucionales.

En esta perspectiva, es indispensable reconocer que la retención del talento humano capacitado para el sector logístico no solo es deseable, sino estratégico. La firma de consultores Kilpatrick (2024), afirma que “los proveedores de servicios logísticos deben invertir en la capacitación de sus recursos humanos para asegurarse de que sean capaces de analizar y comprender completamente el negocio del cliente.” Esta afirmación nos muestra que no basta con solo capacitar al talento humano, también es fundamental lograr que el talento desee permanecer

en la empresa y así se pueda sacar el mayor provecho a esa inversión, para asegurar que los procesos no se interrumpan y mantener un servicio de calidad en toda la cadena de suministro.

Por tanto, la implementación de un plan de retención del talento Humano orientado al área de Supply Chain Control Tower, que cuenta con aproximadamente 100 colaboradores, no solo es una respuesta a una problemática identificada ,sino que posicionará a Grupo Vesta como un referente en la gestión estratégica del talento humano dentro del sector logístico..

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Enunciado del problema

El área de Supply Chain Control Tower de la empresa Vesta, ubicada en San Pedro Sula, presenta un índice de rotación de personal significativamente mayor en comparación con otras áreas de la organización. Esta situación se ha intensificado en los últimos años debido a la incorporación predominante de talento joven, que manifiesta expectativas profesionales más cambiantes, una búsqueda constante de crecimiento y menor compromiso con estructuras laborales tradicionales. La falta de estrategias específicas de retención ha generado pérdidas de capital humano valioso, afectando la eficiencia operativa, la curva de aprendizaje y la continuidad de los procesos logísticos en una unidad clave para la empresa.

1.3.2 Formulación del problema

¿Cómo diseñar un plan estratégico de retención del talento humano que permita reducir los índices de rotación laboral en el área de Supply Chain Control Tower de la empresa Vesta, en San Pedro Sula, considerando las características generacionales del personal y la criticidad operativa del área?

1.3.3 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los factores internos o externos que influyen en la rotación del talento humano en el área de Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta, en San Pedro Sula?

- ¿Qué estrategias de gestión del talento humano se están implementando en el área de Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta, y en qué medida contribuyen a la retención o rotación del personal?
- ¿Cuáles son los elementos clave que deben considerarse en Grupo Vesta para desarrollar una estrategia integral de retención del talento humano que contribuya a reducir los niveles de rotación del área de Supply Chain Control Tower?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de retención del Talento Humano orientado a la reducción de la rotación en el área de Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta, en San Pedro Sula, Honduras.

1.4.2 Objetivos Específicos.

1. Identificar los factores internos o externos que influyen en la rotación del talento humano en el área de Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta, en San Pedro Sula, para comprender las causas que determinan la permanencia o desvinculación del personal.
2. Analizar las estrategias vigentes de gestión del talento humano implementadas en el área de Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta, en San Pedro Sula, con el objetivo de detectar las deficiencias que contribuyen a los elevados niveles de rotación.
3. Sugerir una estrategia integral de retención del talento humano, fundamentada en los hallazgos del estudio y en modelos teóricos pertinentes, a fin de reducir los niveles de rotación en el área de Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta, en San Pedro Sula.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En la empresa Vesta, específicamente en el área de Supply Chain Control Tower ubicada en San Pedro Sula, se ha identificado un índice de rotación de personal superior al del resto de las áreas. Esta tendencia se presenta principalmente en colaboradores jóvenes, pertenecientes a generaciones recientes como los millennials y centennials, quienes muestran una mayor movilidad laboral, expectativas más dinámicas de desarrollo profesional y una menor tolerancia a entornos

laborales rígidos o poco estimulantes. La alta rotación en esta unidad crítica no solo incrementa los costos operativos asociados a la contratación y capacitación constante, sino que también afecta la continuidad de los procesos logísticos, la curva de aprendizaje y la eficiencia general del servicio al cliente y cumplimiento.

La naturaleza exigente, analítica y de alta presión del área de SCCT encargada de coordinar, monitorear y resolver incidentes en tiempo real a lo largo de la cadena de suministro requiere estabilidad, compromiso y habilidades altamente especializadas. Sin embargo, la ausencia de un plan estratégico de retención adaptado a las necesidades y motivaciones de estas nuevas generaciones ha generado una desventaja competitiva para Vesta, provocando fugas de talento que podrían prevenirse mediante un enfoque estructurado y moderno de fidelización laboral. Por ello, se vuelve urgente diseñar un plan integral de retención del talento humano, enfocado en la mejora de la experiencia del colaborador, oportunidades de crecimiento, bienestar emocional y sentido de propósito dentro de la organización.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

En el mundo empresarial, el talento humano influye en el rendimiento y la sostenibilidad de una organización. La retención constituye un tema de gran relevancia dentro de la administración del talento humano. Una gestión eficaz comienza con identificar el buen talento y se consolida con su permanencia en la empresa. La reducción de costos derivados de la rotación y la continuidad operativa, se ven fortalecidos por aquellos colaboradores capacitados y comprometidos, por lo que mantener y sostener para los colaboradores un sistema integrado de compensaciones, donde reciban una remuneración equitativa fija, beneficios acorde a sus necesidades e incentivos o remuneraciones variables, se considera una inversión estratégica para la empresa.

Según ACIS, (2025), el Observatorio del Contexto Económico de la Universidad Diego Portales (OCEC-UDP), reporta en un informe publicado en el 2024 que América Latina presenta las tasas más altas de rotación laboral entre los países de la OCDE. Colombia registra un 41% de recambio anual, seguida de Turquía (33%), Chile (31%), Costa Rica (27%) y México (24,5%), cifras que superan ampliamente el promedio global.

Martínez et al. (2017) afirman que: “La retención de personal clave se muestra como una estrategia de recursos humanos básica para la competitividad de las organizaciones, en especial para el sector servicios.” (p. 4)

En los últimos años, diversos cambios en el entorno laboral han impactado la retención de talento en Latinoamérica. La OIT (2023) señala, por ejemplo, que la recuperación pospandémica ha sido lenta y ha acentuado las condiciones laborales precarias, con un costo de vida alto y desigualdades marcadas como factores que presionan la estabilidad en el trabajo. Por otra parte, la inclinación a realizar un cambio laboral ha aumentado considerablemente: en 2019, apenas el 9 % de los empleados pensaba en cambiar de trabajo, pero para 2022 ese porcentaje creció hasta el 32 %. (Torre Alcaraz, 2023)

En áreas de importancia como Supply Chain Control Tower, la permanencia del buen talento humano es fundamental para garantizar la efectividad de la logística y la satisfacción tanto de los clientes internos como externos. Para evaluar el fenómeno de rotación en Supply Chain Control Tower (SCCT), es relevante hacer una comparación de sus indicadores con los del

promedio corporativo y otras áreas clave de Grupo Vesta.

La compañía reporta un índice global de rotación del 10.7 % durante el período 2024-2025; de este porcentaje, el 6.3 % se debe a renuncias voluntarias y el 4.5 % a despidos, teniendo un incremento neto del 4.0 % en su plantilla.

Por otro lado, el área SCCT tiene cifras que son considerablemente más altas: en 2024, la rotación total fue del 29.5%, que consistió en un 21.9% de rotación voluntaria y un 7.6% despidos, lo que supone un incremento del 12.8%.

Si se comparan estos resultados con otras áreas principales de la organización, se observa los siguientes índices de rotación:

- **Transporte Terrestre:** 15.7 %
- **Navieras:** 12.3 %
- **Aduanas:** 5.3 %
- **Dirección Ejecutiva:** 4.8 %
- **Innovación y Proyectos:** 2.3 %

Estos datos verifican que la rotación en el SCCT es la más elevada de toda la compañía, rebasando por casi tres veces el promedio empresarial y duplicando a la división Terrestre, que tiene el segundo puesto.

Actualmente, la empresa cuenta con 106 colaboradores en el área SCCT, frente a los 61 registrados al primero de enero del 2024, lo que evidencia un crecimiento acelerado acompañado de 45 egresos en el período analizado. Se observan picos críticos de rotación en julio y agosto de 2024, con altas entradas y salidas que impidieron periodos prolongados de estabilidad.

En cuanto a la antigüedad laboral, el promedio es de 3.28 años, con una mediana de 2 años, lo que indica que la mayoría del personal tiene una permanencia corta, mientras que solo un 10% supera los 10 años en la organización. Esto se traduce en una base laboral predominantemente joven, con 95% perteneciente a Generación Z y Millennials, lo que incrementa el riesgo de movilidad y demanda estrategias de retención efectivas.

Además, el área de Supply Chain Control Tower enfrenta vacantes críticas con tiempos

prolongados de cobertura, lo que impacta la continuidad operativa y eleva los costos asociados a procesos de reclutamiento y entrenamiento. Esta situación se traduce en demoras en los tiempos de respuesta y afectación en la calidad de la administración de la cadena de suministro, comprometiendo la eficiencia del negocio.

Frente a esta situación, la elaboración de un plan estratégico enfocado en la retención del talento tiene como objetivo reforzar el compromiso laboral y reducir la salida de personal fundamental, ayudando así a alcanzar los objetivos de la organización y a mejorar el bienestar de los empleados.

La rotación de personal es un tema que en la actualidad las organizaciones consideran de mucha importancia, el buscar al mejor talento humano se ha convertido en algo fundamental, puesto que se considera una estrategia tener un buen personal, esto conlleva a que las organizaciones sean productivas y competitivas. (Lipa Flores, 2020, p. 4)

Esta afirmación se alinea con la idea de que la retención del personal no es solamente tarea del departamento de recursos humanos, sino una estrategia organizacional integral. Dado que la eficacia y la capacidad de competir es una tarea fuertemente relacionada con el talento humano, se justifica la implementación de un programa de retención que garantice la permanencia de los colaboradores altamente productivos.

Diversos autores clasifican algunos tipos principales de rotación laboral: voluntaria, decidida por el empleado, e involuntaria, gestionada por la empresa, ambas impactan significativamente en la productividad y costos organizacionales. Romero Solano y Toscano Moctezuma (2024) afirman:

Los tipos de rotación más comunes a los que se enfrenta la industria y que tienen un impacto significativo en ella, son la rotación voluntaria, la cual es decidida por el propio empleado, no la tiene contemplada la empresa, ya sea por cuestiones profesionales o personales, en pocas palabras, la conocida renuncia. Existe así también la rotación involuntaria, esta sí es programada por la empresa, puedes ser por una reestructuración, bajo desempeño o el incumplimiento al Reglamento Interior de Trabajo, conocida también como despido. (p. 9).

Idalberto Chiavenato (1999) afirma: “La rotación de personal no es una causa sino un efecto” (p. 19), La rotación del personal es consecuencia de una serie de factores internos y externos de la propia organización. En lo que respecta a las variables internas se encuentran, la remuneración, la satisfacción social, las posibilidades de progreso profesional y la calidad del trato

del superior hacia el colaborador. Entre los factores externos se incluyen las nuevas ofertas laborales, la situación económica, las oportunidades de desarrollo profesional y la estabilidad en el empleo. Para obtener una visión más clara de cómo impactan estos aspectos en la organización, resulta especialmente útil realizar y analizar encuestas de salida al personal que decide finalizar su relación laboral y con esta información tomar decisiones estratégicas para disminuir los niveles de rotación.

2.1.2 Posibles causas de la rotación de personal en empresas Latinoamericanas.

Diversos estudios han demostrado cuáles son posibles causas de rotación de personal en las empresas. En Latinoamérica, en los últimos años es un tema que cada vez demanda mayor importancia, porque permite conocer en qué variables tiene que mejorar una empresa. Podemos encontrar personal desmotivado por diferentes causas, tanto familiares, como problemas o recarga familiar, como laborales, donde la parte salarial influye significativamente.

En una empresa industrial de Honduras se analizaron varias entrevistas de salida con el propósito de conocer las causas del fin de la relación laboral con dicha organización. Los resultados indicaron que la rotación voluntaria había disminuido hasta antes del año 2018; sin embargo, a partir de ese año se registró un aumento en la rotación involuntaria, atribuido principalmente al bajo desempeño de algunos trabajadores. Asimismo, se identificó que el grupo de edad con mayor incidencia de rotación se encontraba entre los 18 y 24 años, con un tiempo de servicio que oscilaba entre seis meses y tres años. Entre las principales razones para esta rotación se destacaron factores familiares, problemas de actitud y limitadas oportunidades de desarrollo profesional. (Aguilera Bárcena y Sierra Varela, p. 71.)

La satisfacción laboral es otra variable clave, pues muchos colaboradores no se sienten realizados en el área o funciones que desempeñan, por lo que optan por cambiar de trabajo. Además, el trabajo en equipo contribuye a reducir el estrés, ya que mediante dinámicas como la lluvia de ideas se pueden solucionar de manera eficiente los problemas que surgen dentro de la empresa, fortaleciendo así al grupo. Por último, el clima laboral, entendido como la percepción que tiene el colaborador sobre el ambiente interno, es fundamental, por lo que es necesario conocer y atender sus necesidades para facilitar un desempeño satisfactorio. Huachaca, Ramos Baca (2019).

Una compañía competitiva surge cuando su personal se siente apreciado. Un ambiente de

trabajo que protege, estimula y valora a los empleados se convierte en el motor que promueve la satisfacción del cliente y el éxito. Este conjunto de factores resulta determinante para que las organizaciones puedan diseñar estrategias efectivas que disminuyan la rotación y promuevan la permanencia del talento.

Los resultados de la encuesta de clima laboral desarrollada en el último año en Grupo Vesta reflejan que la organización tiene una cultura interna establecida y centrada en las personas, según los resultados de la encuesta sobre el clima laboral. Esto se demuestra con un alto grado de orgullo organizacional (100 %), accesibilidad del liderazgo (98 %) y percepción positiva del trabajo en equipo (93 %). Además, los colaboradores se sienten parte de un entorno en el que las relaciones humanas, la convivencia laboral y el sentido de pertenencia son apreciados, como evidencian indicadores fundamentales como liderazgo (90%), imagen corporativa (89%), hospitalidad (89%) y apoyo (89%).

Sin embargo, el estudio también muestra áreas cruciales que requieren atención estratégica, especialmente las que tienen que ver con la percepción de equidad y justicia en la organización. Los resultados indican que la satisfacción es baja en cuanto a la retribución justa (50%), la distribución de beneficios (54%) y el mérito para ascender (61%). Esto podría indicar una posible percepción de falta de igualdad interna y escasez de transparencia en los procedimientos relacionados con la compensación y el desarrollo profesional. Estas dimensiones, junto con la posibilidad de mejorar la imparcialidad (73%) y la comunicación (84%), podrían volverse elementos de riesgo para mantener el talento y motivar a los empleados, particularmente en áreas operativas muy solicitadas como Supply Chain Control Tower (SCCT).

En síntesis, a pesar de que el clima organizacional en Grupo Vesta es percibido de manera positivo (86% de los trabajadores afirman que es un Great Place To Work), es necesario reforzar las políticas de reconocimiento, comunicación interna y equidad para afianzar la confianza dentro de la organización y asegurar la sostenibilidad del compromiso laboral.

Las entrevistas de egreso del área SCCT demuestran una visión global positiva de los colaboradores hacia Grupo Vesta, resaltando un ambiente laboral favorable, la estabilidad y las oportunidades de aprendizaje. No obstante, los empleados están de acuerdo en que la escasa comunicación sobre objetivos, las pocas posibilidades de crecimiento, la falta de revisiones salariales periódicas y los cambios organizacionales no estructurados son las causas principales

por las que se van. Si bien hay un fuerte sentimiento de pertenencia y orgullo, la rotación está vinculada sobre todo a la búsqueda de reconocimiento y desarrollo profesional, lo que pone de manifiesto la necesidad de reforzar la gestión del cambio, la equidad en los salarios y los caminos de carrera dentro del área.

2.1.3. Retos para la retención del talento en el contexto hondureño.

A nivel nacional, el panorama laboral en Honduras se caracteriza por una considerable inestabilidad: De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), citado por Diario Tiempo de Honduras (2024), la mayoría de los empleados en Honduras, un 73 %, trabaja en condiciones informales, sin tener acceso a la estabilidad contractual o a la protección social. Además, la tasa de desempleo oscila entre el 6 % y el 7 %. Esta situación no solo complica la estabilidad en el empleo, sino que también afecta la habilidad de las empresas para mantener a su personal, sobre todo en sectores fundamentales como el de la logística, donde se necesita una operativa constante.

La rotación de personal es un reto financiero importante en el mundo de los negocios. En las MIPYMES de Honduras, que son responsables de más del 70 % del empleo formal, sustituir a un empleado puede costar entre seis y nueve meses de salario. Esto supone una repercusión considerable para empresas con márgenes bajos. (Revista televisiva, 2024)

La retención del talento se vuelve esencial en un contexto donde se combinan la precariedad estructural, los elevados precios de rotación y las características propias de la población hondureña. En Honduras, este fenómeno ha sido poco investigado. Por ello, el presente estudio se centra en el caso de Grupo Vesta, examinando desde la perspectiva nacional y del sector logístico, en especial del área Supply Chain Control Tower, para identificar los factores que influyen en la permanencia o salida del talento, con el propósito de proponer un plan estratégico para fortalecer la retención.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

La retención del talento humano se entiende como la acción estratégica que busca mantener a los colaboradores más valiosos dentro de la organización, a través de mecanismos de motivación, desarrollo y bienestar que aseguran la continuidad de los procesos y la sostenibilidad de la empresa (Chiavenato, 2011; Martínez et al., 2017). En contraste, la rotación de personal corresponde al

movimiento de entrada y salida de empleados, el cual puede clasificarse en rotación voluntaria, cuando el colaborador decide retirarse por razones personales o profesionales; rotación involuntaria, cuando la decisión proviene de la empresa por bajo desempeño o reestructuración; rotación funcional, aquella que no impacta de forma significativa la operación; y rotación disfuncional, que representa la pérdida de empleados clave con consecuencias negativas para la organización (Chiavenato, 1999; Romero Solano & Toscano Moctezuma, 2024).

Los motivos de salida de los colaboradores se dividen en dos grandes grupos: internos y externos. Entre los motivos internos, los más frecuentes son la remuneración poco competitiva, que genera percepciones de inequidad en comparación con el mercado; el clima laboral negativo, reflejado en conflictos interpersonales o falta de cohesión; y los estilos de liderazgo inadecuados, caracterizados por prácticas autoritarias, favoritismos o escaso acompañamiento, lo cual debilita la relación jefe–colaborador (Graen & Uhl-Bien, 1995). Asimismo, la ausencia de oportunidades de crecimiento profesional o de planes de carrera reduce el compromiso y aumenta la intención de rotación (Herzberg, 1959). A ello se suman la sobrecarga laboral y la presión constante, factores que según el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R, Demerouti & Bakker, 2001) producen desgaste y burnout, y la falta de reconocimiento a los logros, lo cual deteriora la satisfacción laboral (Huachaca & Ramos Baca, 2019). Finalmente, también se encuentra el desajuste persona–puesto, cuando las competencias del trabajador no coinciden con las demandas de la posición (Kristof, 1996).

Por otra parte, los motivos externos están asociados a condiciones fuera del control directo de la organización. Entre ellos destacan las ofertas laborales más atractivas en otras empresas, ya sea por mayor salario, beneficios o flexibilidad (March & Simon, 1958); la inestabilidad económica y social del país, que impulsa la búsqueda de mayor seguridad laboral (INE citado en Diario Tiempo, 2024); y las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas en sectores más competitivos (Aguilera Bárcena & Sierra Varela, 2018). También influyen factores personales como cambios familiares o relocalización, además de la tendencia generacional que muestra a los millennials y centennials con menor disposición a permanecer en entornos rígidos, demandando espacios más dinámicos, tecnológicos y de crecimiento acelerado (Romero, 2017).

En el caso específico del Supply Chain Control Tower (SCCT), estos factores adquieren mayor relevancia debido a la exigencia del rol, el manejo de incidentes en tiempo real y la

necesidad de colaboradores especializados. Esto vuelve indispensable la implementación de un plan estratégico de retención, definido como un conjunto de acciones estructuradas para fidelizar al personal clave, considerando sus motivaciones y características generacionales, con el fin de reducir la rotación y fortalecer la sostenibilidad del negocio (Romero, 2017).

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

1. Teorías de Motivación y Satisfacción Laboral

Dentro de las teorías clásicas, destacan la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959), la Teoría de la Equidad de Adams (1963) y la Teoría de la Expectativa de Vroom (1964) como las más pertinentes. Herzberg afirma que los factores higiénicos (salario, condiciones, políticas) no generan motivación, pero sí insatisfacción cuando están ausentes; mientras que los motivadores (logro, reconocimiento, crecimiento) impulsan la satisfacción laboral. En el caso analizado, los colaboradores expresan inconformidad con los salarios y beneficios (factores higiénicos), así como la falta de crecimiento y diferenciación salarial (motivadores), confirmando la vigencia de este enfoque.

Adams (1963) aporta que la motivación depende de la percepción de justicia al comparar el esfuerzo propio y las recompensas con las de otros. Esto se refleja en la percepción de inequidad salarial y la inconformidad con la suspensión de bonos. Por su parte, Vroom (1964) sostiene que la motivación se produce cuando el esfuerzo lleva a un desempeño valorado y recompensado. En este sentido, los entrevistados mencionan que, pese a sus esfuerzos adicionales, no existía un reconocimiento tangible, lo cual rompe la cadena motivacional planteada en su modelo.

2. Teorías de Liderazgo y Clima Organizacional

Entre los modelos de liderazgo, la Teoría del Intercambio Líder-Miembro (LMX, Graen & Uhl-Bien, 1995) y el Liderazgo Transformacional (Bass & Avolio, 1990) son claves. La LMX sostiene que la calidad de la relación jefe–colaborador determina satisfacción y permanencia. Las entrevistas muestran diferencias en trato, favoritismos y desigualdad en permisos, lo que indica una relación LMX débil en ciertos equipos.

De manera complementaria, Bass y Avolio (1990) señalan que el liderazgo transformacional es capaz de generar confianza, inspiración y compromiso, más allá de las recompensas materiales. Sin embargo, los testimonios reflejan carencias en el seguimiento, trato respetuoso y motivación del personal, lo que evidencia un predominio de estilos más transaccionales. A su vez, el modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968) explica cómo dimensiones como estructura, recompensas y apoyo influyen en el compromiso. La percepción de procesos ineficientes y falta de apoyo gerencial coincide con esta perspectiva.

3. Teorías de Rotación y Retención

El análisis de la rotación se sustenta en tres teorías principales: el modelo de March y Simon (1958), el modelo de Mobley (1977) y la Job Embeddedness Theory (Mitchell, 2001). March y Simon plantean que la permanencia depende del balance entre incentivos internos y oportunidades externas. En las entrevistas, las ofertas laborales superiores en salario fueron determinantes en la decisión de renunciar, validando este marco teórico.

Por su parte, Mobley (1977) describe el proceso de decisión de salida, desde la insatisfacción laboral hasta la renuncia. Esto se observa en los casos donde los empleados meditaron su salida por más de seis meses antes de ejecutarla. Finalmente, Mitchell (2001) explica la permanencia a través de vínculos sociales (“links”), ajuste cultural (“fit”) y sacrificios de salida (“sacrifice”). Aunque hubo salidas, muchos egresados expresaron orgullo por pertenecer a la empresa y valoración de la estabilidad, lo cual refleja fuertes lazos organizacionales que retrasaron su decisión de desvincularse.

4. Teorías de Carga de Trabajo y Procesos

El Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R, Demerouti & Bakker, 2001) es especialmente relevante, ya que postula que el desequilibrio entre altas demandas (carga laboral, presión, ambigüedad) y bajos recursos (apoyo, compensación, herramientas) genera desgaste y burnout. En las entrevistas, la sobrecarga en cuentas críticas, estudios de carga inconclusos y carencia de apoyo oportuno confirman esta dinámica.

Asimismo, la Teoría de Ajuste Persona-Entorno (Kristof, 1996) explica que la satisfacción

depende de la congruencia entre el perfil del trabajador y el contexto laboral. Los casos de colaboradores que reportan reasignaciones poco estratégicas y falta de aprovechamiento de sus habilidades reflejan este desajuste. De forma complementaria, los principios de Kaizen y Lean Management (Imai, 1986) respaldan las observaciones sobre la necesidad de procesos más eficientes y mejorados continuamente en Supply Chain.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

En el marco de la Teoría de los Dos Factores de Herzberg (1959), diversas investigaciones han empleado encuestas de satisfacción laboral y entrevistas de profundidad para identificar los factores higiénicos y motivadores que influyen en la permanencia. Por ejemplo, García y Martínez (2018) aplicaron cuestionarios en una empresa de manufactura, demostrando que el salario y las condiciones laborales explicaban la insatisfacción, mientras que el reconocimiento y la oportunidad de desarrollo incidían en la retención. En relación con la Teoría de la Equidad de Adams (1963), se han utilizado diseños correlacionales mediante escalas de percepción de justicia organizacional. Pérez y López (2020) mostraron en el sector servicios que la inequidad salarial percibida se asocia directamente con la intención de renunciar. El Modelo de Intención de Rotación de Mobley (1977) ha sido validado con estudios longitudinales y entrevistas semiestructuradas. Chen, Ployhart y Thomas (2011) analizaron a más de 400 empleados en el sector logístico, confirmando que la insatisfacción acumulada y la evaluación de alternativas externas anticipan la decisión de salida. Por su parte, el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R, Demerouti & Bakker, 2001) ha sido aplicado en organizaciones de alta presión laboral, como hospitales y cadenas logísticas. Bakker et al. (2003) emplearon cuestionarios de burnout y engagement, encontrando que la sobrecarga combinada con la falta de recursos incrementa la rotación y disminuye el compromiso. En cuanto al Liderazgo Transformacional (Bass & Avolio, 1990), se ha investigado en contextos de logística y servicios mediante el uso del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Avolio y Bass (2004) demostraron que este estilo de liderazgo favorece el compromiso y reduce la intención de rotación. Finalmente, la Job Embeddedness Theory (Mitchell, 2001) ha sido estudiada a través de metodologías mixtas, combinando encuestas y entrevistas cualitativas. Holtom e Inderrieden (2006) concluyen que los empleados con fuertes lazos sociales y ajuste cultural muestran menor intención de abandonar sus puestos, incluso bajo condiciones laborales adversas. Estas metodologías previas evidencian que el uso de entrevistas de egreso como técnica principal es coherente con la tradición investigativa en el campo de la

psicología organizacional y la gestión de recursos humanos.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Los instrumentos más utilizados en estudios relacionados con motivación, liderazgo y rotación laboral incluyen:

- Cuestionarios de satisfacción laboral fundamentados en Herzberg y Vroom.
- Escalas de justicia organizacional, empleadas para medir percepciones de equidad en el marco de Adams.
- Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), validado para evaluar el liderazgo transformacional (Avolio & Bass, 2004).
- Utrecht Work Engagement Scale (UWES) y Maslach Burnout Inventory (MBI), ampliamente usados en investigaciones JD-R (Bakker et al., 2003).
- Entrevistas de egreso estandarizadas, utilizadas para identificar factores de salida en línea con los modelos de rotación de Mobley y Mitchell.

Estos instrumentos, previamente aplicados y validados, respaldan la decisión de utilizar la entrevista de egreso institucional como herramienta central en la presente investigación, ya que permite recoger información comparable con otros estudios internacionales.

2.4 MARCO LEGAL

Las relaciones laborales en Honduras están reguladas por varias leyes de trabajo, lo que influye en el problema de la rotación y retención de personal. Las normas sobre la estabilidad en el empleo y las causas de despido justificado se encuentran en los artículos 37 a 44 del Código del Trabajo de Honduras. Esto protege al empleado contra la cancelación arbitraria de su contrato en la práctica. Esta estabilidad puede propiciar que el trabajador permanezca en la empresa al otorgarle seguridad; sin embargo, también puede significar para las compañías limitaciones a la hora de hacer cambios en el personal.

La Ley del Salario Mínimo también tiene un impacto indirecto en la retención de empleados, pues asegura una remuneración mínima que, al ser cumplida, aumenta la satisfacción del trabajador y disminuye el deseo de rotar a otras compañías que ofrezcan mejores condiciones.

No obstante, cuando las empresas no consiguen satisfacer los estándares salariales competitivos que van más allá del mínimo, la rotación puede aumentar.

La Ley de Seguridad Social (Decreto No. 140-1959) y sus reformas también tienen un papel importante en la retención, ya que brindan beneficios como cobertura médica y prestaciones en caso de incapacidad o jubilación. Estos beneficios representan un estímulo para que el empleado se quede en la compañía, ya que dejarla significaría perder parte de la estabilidad y seguridad que brinda este sistema.

Para concluir, la legislación de Honduras proporciona un marco de protección que, si se aplica correctamente, contribuye a la retención del talento. No obstante, si estas leyes se incumplen o se aplican de manera inadecuada, pueden surgir condiciones laborales poco atractivas que propicien la rotación del personal y repercutan negativamente en la estabilidad y productividad a nivel organizacional.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La congruencia metodológica de este estudio se determina a partir del sustento entre los objetivos, marco teórico y diseño de investigación adoptado. El objetivo general es desarrollar un plan estratégico para la retención del talento humano, que ayude a reducir la rotación de personal en el área de Supply Chain Control Tower del Grupo Vesta. Para ello, se requiere una estrategia mixta con predominancia cualitativa y un enfoque descriptivo-analítico-propositivo. Esta perspectiva posibilita analizar los elementos que influyen en la rotación, evaluar las prácticas de gestión de personal actuales y, con base en esto, fundamentar una propuesta estratégica factible. El diseño no experimental y transversal es relevante ya que permite examinar la situación en un momento específico sin modificar su dinámica, garantizando de esta manera que los objetivos y las preguntas de investigación sean coherentes.

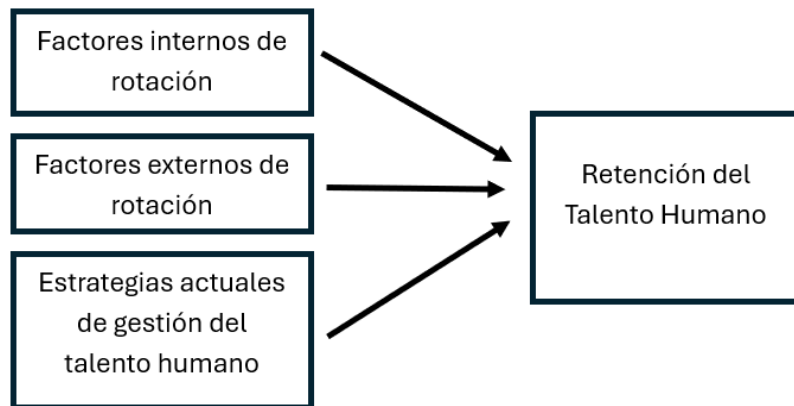
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Título de la investigación	Objetivos de la investigación		Variables
	General	Específicos.	
Diseño de un Plan estratégico de retención del talento humano orientado a la reducción de la rotación en el área de Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta, San Pedro Sula, Honduras.	Diseñar un plan estratégico de retención del Talento Humano orientado a la reducción de la rotación en el área de Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta, en San Pedro Sula, Honduras.	Identificar los factores internos o externos que influyen en la rotación del talento humano en el área de Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta, en San Pedro Sula.	Factores de rotación (internos y externos): salario bajo, clima laboral, estilo de liderazgo, sobrecarga laboral, falta de crecimiento y reconocimiento; ofertas externas, inestabilidad

			económica/social, desarrollo en otras empresas, cambios personales/familiares, búsqueda de nuevos retos.
		Analizar las estrategias vigentes de gestión del talento humano implementadas en el área de Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta, en San Pedro Sula.	Estrategias de gestión del talento humano: incremento salarial, plan de carrera y ascensos, programas de capacitación, flexibilidad laboral, reconocimiento al desempeño, bienestar emocional y balance vida-trabajo, trabajo híbrido.
		Sugerir una estrategia integral de retención del talento humano fundamentada en los hallazgos del estudio y en modelos teóricos pertinentes.	Elementos estratégicos de retención: factores priorizados, prácticas efectivas detectadas y propuesta integral de plan estratégico.

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

La presente investigación sugiere que los factores internos (clima laboral, estilo de liderazgo, salario, sobrecarga de trabajo, falta de reconocimiento y oportunidades de desarrollo), los factores externos (ofertas laborales con mejores condiciones, inestabilidad económica y social, cambios personales o familiares, entre otros) y las estrategias actuales de gestión del talento humano (planes de carrera, programas de capacitación, flexibilidad laboral, reconocimiento al desempeño, bienestar emocional y trabajo híbrido), determinan el nivel de retención del talento humano en el área de Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta, en San Pedro Sula.



3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Pregunta
Factores internos de rotación	Son condiciones organizacionales que influyen en la satisfacción, motivación y permanencia de los colaboradores, incluyendo clima laboral, estilo de liderazgo, salario, sobrecarga de trabajo, oportunidades de desarrollo y reconocimiento (Chiavenato, 2011; Herzberg, 1959; Graen & Uhl-Bien, 1995; Demerouti & Bakker, 2001; Huachaca & Ramos Baca, 2019).	Se miden mediante ítems de la encuesta aplicados a colaboradores del área Supply Chain Control Tower, con escala Likert y preguntas de selección.	Clima laboral	¿Cómo calificarías el clima laboral en tu equipo?
			Satisfacción laboral	¿Te sientes satisfecho con tus funciones actuales?
			Estrés laboral	¿Con qué frecuencia sientes estrés laboral o sobrecarga de trabajo?
			Reconocimiento	¿Recibes reconocimiento por tu desempeño?
			Apoyo del líder	¿Consideras que tu jefe directo brinda apoyo y acompañamiento en tus tareas?
			Beneficios	¿Los beneficios actuales que la empresa te ofrece cumplen con tus expectativas?
	Son elementos ajenos al control de la organización que inciden en la intención de salida de los colaboradores, como ofertas laborales con mejores condiciones, inestabilidad económica y social, oportunidades de desarrollo en otras empresas y cambios personales o familiares (March	Se miden a través de preguntas de la encuesta que identifican motivos externos valorados por los colaboradores como detonantes de rotación.	Compensación	¿El sistema de compensación actual influye en tu decisión de permanecer en la empresa?
			Motivos internos de salida	Si consideraras cambiar de empleo, ¿cuáles serían tus principales motivos internos?
			Equidad	¿Sientes que existe trato justo y equitativo en tu equipo?
			Comunicación	¿Cómo describirías la comunicación con tu supervisor inmediato?

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Pregunta
	& Simon, 1958; Aguilera Bárcena & Sierra Varela, 2018; Romero, 2017).			
Factores externos de rotación	Son las políticas, programas y prácticas que implementa la organización para atraer, motivar y fidelizar al personal clave, incluyendo incrementos salariales, planes de carrera, capacitación, flexibilidad laboral, reconocimiento al desempeño, bienestar emocional y esquemas híbridos de trabajo (Chiavenato, 2011; Martínez et al., 2017; Romero, 2017).	Se miden con ítems en la encuesta que permiten identificar cuáles de estas estrategias son percibidas como más influyentes en la permanencia de los colaboradores.	Salario	¿Qué tan competitivo consideras tu salario en comparación con el mercado?
			Motivos externos de salida	Si consideraras cambiar de empleo, ¿cuáles serían tus principales motivos externos?
Estrategias actuales de gestión del talento humano			Permanencia laboral	¿Te visualizas trabajando en Vesta en los próximos años?
			Estrategias de retención	¿Qué acciones debería implementar la empresa para motivarte a permanecer?
			Preferencias de retención	Marca las estrategias de retención que valoras más

3.1.4 HIPÓTESIS

Este estudio se realiza utilizando un enfoque mixto, con una inclinación hacia el análisis cualitativo y un alcance que combina la descripción, el análisis y la propuesta. En este contexto, el estudio no se enfoca en la verificación de hipótesis estadísticas, sino en la detección y análisis de los factores internos y externos que afectan la rotación del personal. También incluye el examen de las estrategias actuales para gestionar el talento humano, con el objetivo de establecer un plan estratégico para retenerlo.

No obstante, a partir de los objetivos planteados y de la información recolectada mediante encuestas, se formulan las siguientes hipótesis generales que orientan el análisis:

Hipótesis No. 1:

H1: Los factores internos de rotación (clima laboral, liderazgo, salario, sobrecarga, oportunidades de desarrollo y reconocimiento) influyen en la retención del talento humano en el área de Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta.

Hipótesis No. 2:

H2: Los factores externos de rotación (ofertas laborales, inestabilidad económica/social, oportunidades en otras empresas y cambios personales) afectan la intención de permanencia de los colaboradores.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto con predominio cualitativo, ya que combina el análisis descriptivo y analítico de los factores que influyen en la rotación laboral con la recolección de información cuantitativa a través de encuestas aplicadas a los colaboradores del área Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta.

El alcance de la investigación es descriptivo–analítico–propositivo, dado que busca identificar y analizar los factores internos y externos de rotación, así como las estrategias actuales de gestión del talento humano, para con base en estos hallazgos proponer un plan estratégico de retención del talento humano. Asimismo, tiene un diseño de investigación no experimental y

transversal, dado que las variables a estudiar no son manipuladas y la información se obtiene en un único instante.

Respecto a los métodos de recolección de datos, se empleó una encuesta estructurada compuesta por 20 preguntas. Esta fue creada con fundamento en las variables detectadas en el marco conceptual y los objetivos de la investigación, y su finalidad era ser utilizada con los colaboradores del área SCCT.

La herramienta de investigación fue un cuestionario digital (Google Forms) que contenía preguntas de selección múltiple y elementos en escala Likert. Gracias a ella, se lograron recopilar datos acerca de cómo los colaboradores perciben y valoran las estrategias de retención y los factores de rotación.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este segmento se explica cómo se organizó la investigación para lograr los objetivos planteados. Se muestran la población de estudio, la muestra seleccionada y los métodos e instrumentos que se emplean para recopilar datos. Además, se explican los métodos que aseguran la validez y fiabilidad de los resultados, garantizando la consistencia entre la formulación del problema, los objetivos y la propuesta final del plan estratégico de retención del talento humano.

3.3.1 POBLACIÓN

La población del presente estudio está conformada por la totalidad de colaboradores que integran el área de Supply Chain Control Tower (SCCT) de Grupo Vesta, en San Pedro Sula, Honduras. En total, la población asciende a 84 trabajadores, distribuidos en diferentes niveles jerárquicos y puestos específicos: SCCT Manager, SCCT Partner, SCCT Leader, SCCT Specialist y Digitalizador SCCT.

Dicha población abarca tanto personal de nivel directivo y de liderazgo, como colaboradores especialistas y de apoyo operativo, garantizando una visión integral del fenómeno de estudio.

En cuanto a términos sociodemográficos, los colaboradores tienen edades que oscilan entre los 18 y los 60 años, lo que posibilita incorporar diversidad de generaciones en el estudio.

Para los propósitos de este estudio, se incluyó a todos los miembros del área SCCT en la población objetivo, sin emplear criterios de exclusión. Esto se hizo con el fin de examinar de manera integral los factores internos y externos que inciden en la rotación, así como las tácticas de retención que son percibidas por todo el equipo.

3.3.2 MUESTRA

La muestra constituye una parte representativa de la población objeto de estudio, que en este caso corresponde a los **84 colaboradores** que integran el área de Supply Chain Control Tower (SCCT) de Grupo Vesta en San Pedro Sula.

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula para poblaciones finitas con variables categóricas:

$$n = \frac{PQZ^2N}{PQZ^2 + e^2N}$$

Donde:

- **N = 84** (tamaño de la población)
- **Z = 1.96** (95% de confianza)
- **p = 0.5**
- **q = 0.5**
- **e = 0.10** (10% de error máximo permitido)

Sustituyendo los valores:

$$n = \frac{(0.5)(0.5)(1.96^2)(84)}{(0.5)(0.5)(1.96^2) + (0.10^2)(84)}$$

$$n = \frac{0.25 \cdot 3.8416 \cdot 84}{0.25 \cdot 3.8416 + 0.01 \cdot 84}$$

$$n = \frac{80.6736}{0.9604 + 0.84}$$

$$n = \frac{80.6736}{1.8004} \approx 44.8$$

Resultado: El tamaño de muestra calculado es de 45 colaboradores.

En consecuencia, la muestra definitiva para el estudio está conformada por 45 colaboradores del área SCCT de Grupo Vesta, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Para la presente investigación se seleccionó una muestra de 84 colaboradores del área Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta en San Pedro Sula, calculada con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%.

No se usó la totalidad de la población del área objetivo por las restricciones logísticas que surgen de los diferentes turnos, horarios y disponibilidad digital de los participantes; esto generó complicaciones para que todos los colaboradores del área accedieran o pudieran dedicar tiempo a llenar la encuesta. Además, el periodo asignado por la institución universitaria para la realización completa del proyecto fue limitado, por lo que el proceso de aplicación del instrumento se llevó a cabo en únicamente una semana, reduciendo la posibilidad de alcanzar una cobertura total de la población.

Por esta razón, se optó por un muestreo aleatorio simple, ya que este permite que cada colaborador tuviera la misma probabilidad de ser seleccionado para participar en la encuesta, garantizando imparcialidad y representatividad de los resultados.

En este procedimiento, los participantes fueron seleccionados de manera aleatoria a partir del listado de colaboradores del área SCCT, sin distinción de puesto, edad o nivel jerárquico. Esto asegura que la muestra recoja la diversidad de perspectivas existente entre los distintos cargos: SCCT Manager, SCCT Partner, SCCT Leader, SCCT Specialist y Digitalizador SCCT.

Cabe señalar que, en caso de lograrse una tasa de respuesta cercana a la totalidad de la población, el estudio se considerará como un censo poblacional, lo que fortalecería aún más la validez de los hallazgos.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

➤ **Técnicas**

La técnica principal utilizada para la recolección de datos fue la **encuesta estructurada**, aplicada a los colaboradores del área de Supply Chain Control Tower (SCCT) de Grupo Vesta. Esta técnica se seleccionó por su capacidad de recopilar información de manera sistemática y estandarizada sobre las percepciones, valoraciones y expectativas de los trabajadores en relación con los factores internos y externos de rotación y las estrategias de gestión del talento humano.

➤ **Instrumentos**

El instrumento de investigación fue un cuestionario digital de 20 preguntas elaborado en la plataforma Google Forms, diseñado a partir de las variables establecidas en la matriz de operacionalización. Dicho cuestionario estuvo compuesto por ítems en escala Likert de cinco puntos (que permitieron medir el grado de acuerdo o desacuerdo) y por preguntas de selección múltiple, con el fin de captar tanto la valoración subjetiva como la priorización de motivos y estrategias.

➤ **Procedimientos**

El proceso realizado para implementar el instrumento se llevó a cabo en las siguientes etapas:

1. Elaboración del cuestionario basado en las variables e indicadores resaltados en el marco teórico y metodológico.
2. Validación del contenido del cuestionario a través de una evaluación por profesionales en gestión de recursos humanos, para asegurar que los ítems sean claros, relevantes y coherentes.
3. Prueba piloto con un pequeño grupo de empleados para comprobar la comprensión de las preguntas y realizar las modificaciones que se consideren necesarias.
4. Realización de la encuesta final a la muestra seleccionada (45 empleados), utilizando un enlace digital que se distribuyó por los canales de comunicación interna del Grupo Vesta.
5. Obtención de datos durante un período específico, asegurando la confidencialidad y el

anonimato de las respuestas obtenidas.

6. Clasificación y análisis de la información mediante herramientas estadísticas para llevar a cabo un análisis descriptivo y analítico de los resultados.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados, la investigación se apoyó en diversas fuentes de información, tanto primarias como secundarias. Las fuentes primarias proporcionaron datos directos de la organización y de los colaboradores del área Supply Chain Control Tower (SCCT), mientras que las fuentes secundarias ofrecieron el respaldo teórico y contextual necesario para comprender el fenómeno de la rotación laboral y la retención del talento humano.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias corresponden a la información recolectada directamente en el área de Supply Chain Control Tower (SCCT) de Grupo Vesta en San Pedro Sula. Entre ellas se incluyen:

- **Encuestas estructuradas** aplicadas a los colaboradores del SCCT, mediante un cuestionario digital elaborado en Google Forms.
- **Reportes históricos de rotación de personal** proporcionados por el área de Gestión del Talento Humano de Grupo Vesta.
- **Registros de nómina** correspondientes a la plantilla de trabajadores del SCCT.
- **Documentos internos de gestión de talento humano**, como planes de carrera y reportes de capacitación, que permitieron contextualizar los resultados.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias incluyen literatura y documentos externos que sirvieron de apoyo teórico y contextual a la investigación. Entre ellas se destacan:

- Textos académicos y modelos teóricos sobre retención del talento humano, motivación laboral y rotación (Chiavenato, Herzberg, Graen & Uhl-Bien, Demerouti & Bakker, Kristof, Romero, entre otros).

- Estudios e investigaciones previas relacionados con la rotación laboral en contextos organizacionales y logísticos.
- Artículos y reportes especializados que abordan tendencias de gestión del talento humano en Latinoamérica y en el sector logístico.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para este análisis, la recopilación de datos se realizó del 1 al 17 de septiembre de 2025, utilizando un formulario digital creado en Google Forms. Este instrumento fue compartido con los integrantes del área de Supply Chain Control Tower (SCCT), siendo WhatsApp el medio preferido para asegurar un acceso sencillo, privacidad y costos reducidos en su implementación.

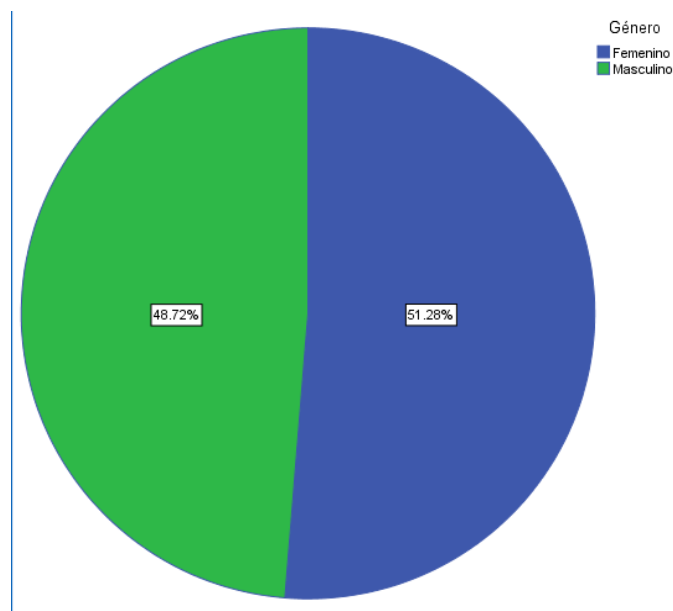
El grupo objetivo estuvo compuesto por 84 empleados de la sección interesada que ocupan puestos como SCCT Manager, SCCT Partner, SCCT Leader, SCCT Specialist y Digitalizador SCCT. Se aplicó una fórmula para poblaciones finitas con variables categóricas, estableciendo un error permitido del 10% para obtener una muestra representativa de 45 trabajadores del área.

El cuestionario que sirvió para la recolección de información contenía 20 interrogantes alineadas con las variables y metas de la investigación. La tasa de respuestas alcanzó el 100% del total de la muestra calculada, lo cual indica que se contó con la participación de los 45 empleados seleccionados. El tiempo que tomaron los encuestados en completar el cuestionario fue de entre 5 y 10 minutos. Algunas dificultades experimentadas durante la distribución, aplicación y llenado del cuestionario estuvieron relacionadas con la disponibilidad limitada de los participantes, lo que dificultó que todos pudieran responder. No obstante, se logró obtener la participación total de la muestra.

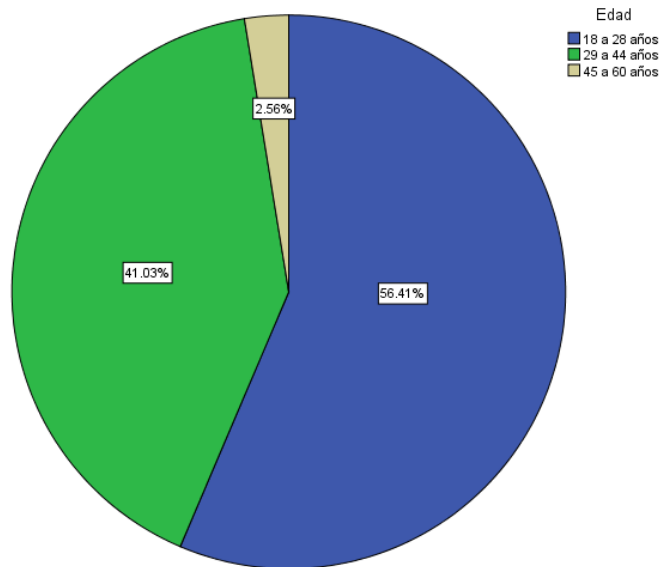
3.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

La investigación utilizó un enfoque mixto al hacer uso de métodos tanto cualitativos como cuantitativos, porque el cuestionario incluyó preguntas cerradas que facilitaron la recolección de información numérica y medible sobre los factores relacionados con la rotación y retención del personal en Supply Chain Control Tower, mientras que simultáneamente incorporó preguntas abiertas para captar las opiniones y percepciones de los empleados, lo que permitió una comprensión más auténtica y profunda de los resultados.

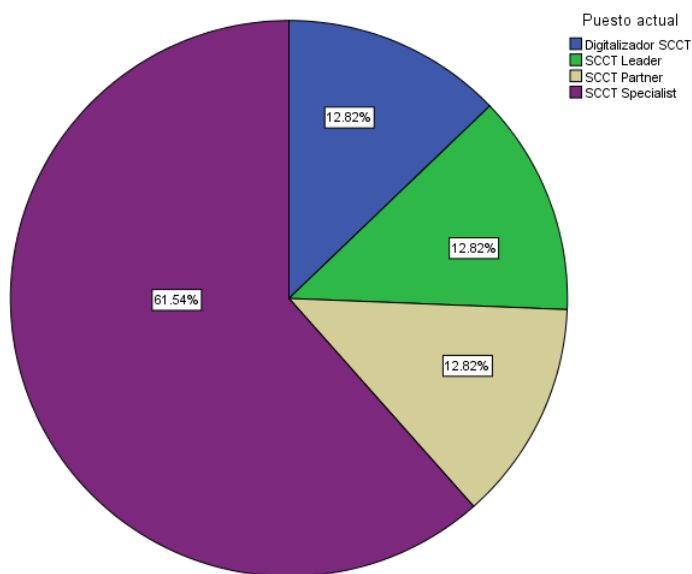
3.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS



El gráfico muestra que la distribución por género en el área es equilibrada, con un 51.28% de colaboradores femeninos y un 48.72% masculinos, lo que refleja una composición laboral prácticamente equitativa entre hombres y mujeres.



El gráfico refleja que la mayoría de los colaboradores se encuentra en el rango de 18 a 28 años (56.41%), seguido por el grupo de 29 a 44 años (41.03%), mientras que solo un 2.56% pertenece al rango de 45 a 60 años, evidenciando que el área está conformada principalmente por una población joven.



El gráfico evidencia que la mayor parte de los colaboradores ocupa el puesto de SCCT Specialist (61.54%), mientras que los cargos de Digitalizador SCCT, SCCT Leader y SCCT Partner presentan una participación equitativa del 12.82% cada uno, lo que refleja una estructura operativa donde predomina el rol especializado.

Tabla de contingencia Género * Puesto actual

Recuento		Puesto actual				Total
		Digitalizador SCCT	SCCT Leader	SCCT Partner	SCCT Specialist	
Género	Femenino	3	4	6	12	25
	Masculino	3	3	2	12	20
Total		6	7	8	24	45

La distribución por género muestra que tanto hombres como mujeres participan en los diferentes puestos del área SCCT, aunque las mujeres destacan en los cargos de SCCT Partner (6) y SCCT Specialist (12), mientras que los hombres concentran su mayor participación en SCCT Specialist (12). Esto refleja una presencia relativamente equilibrada entre ambos géneros, con una ligera tendencia hacia una mayor representación femenina en puestos especializados.

Tabla de contingencia Edad * Puesto actual

Recuento		Puesto actual				Total
		Digitalizador SCCT	SCCT Leader	SCCT Partner	SCCT Specialist	
Edad	18 a 28 años	4	2	2	16	24
	29 a 44 años	1	5	6	8	20
	45 a 60 años	1	0	0	0	1
Total		6	7	8	24	45

En cuanto a la relación entre edad y puesto actual, se evidencia que el rango de 18 a 28 años concentra la mayor proporción de colaboradores en el puesto de SCCT Specialist (16), seguido del grupo de 29 a 44 años, que presenta una distribución más equilibrada entre los distintos cargos. Por su parte, el rango de 45 a 60 años tiene una participación mínima, con únicamente 1 persona, lo que confirma que la estructura del área está integrada principalmente por una fuerza laboral joven.

Tabla de contingencia Puesto actual * Antigüedad en la empresa

Recuento		Antigüedad en la empresa					Total
		1 a 3 años	3 a 6 años	6 meses a 1 año	7 años en adelante	Menos de 6 meses	
Puesto actual	Digitalizador SCCT	1	1	1	1	2	6
	SCCT Leader	3	2	0	2	0	7
	SCCT Partner	2	2	0	4	0	8
	SCCT Specialist	14	0	3	2	5	24
Total		20	5	4	9	7	45

La tabla muestra que la mayoría de colaboradores con el puesto de SCCT Specialist tienen entre 1 a 3 años de antigüedad (14), seguidos por quienes tienen menos de 6 meses (7), lo que refleja un proceso de reciente incorporación en este rol. En contraste, los puestos de SCCT Leader y SCCT Partner presentan mayor concentración en rangos de 3 a 6 años, evidenciando estabilidad y experiencia acumulada en estos cargos. La presencia en el rango de 7 años en adelante es reducida (solo 4 colaboradores), lo que confirma que el área mantiene una base joven en términos de antigüedad laboral.

Tabla de contingencia Puesto actual * Nivel educativo

Recuento		Nivel educativo			Total
		Bachiller	Posgrado (Graduado o pasante)	Pregrado (Graduado o pasante)	
Puesto actual	Digitalizador SCCT	0	0	6	6
	SCCT Leader	1	1	5	7
	SCCT Partner	0	2	6	8
	SCCT Specialist	0	0	24	24
Total		1	3	41	45

En relación con el nivel educativo, se observa que la mayoría de los colaboradores se encuentran cursando o han finalizado estudios de pregrado (41), especialmente en el puesto de SCCT Specialist (24). El grado de posgrado es limitado (3 colaboradores) y se concentra en los puestos de SCCT Leader y SCCT Partner, mientras que el nivel de bachillerato representa una minoría (1 colaborador). Esto evidencia una fuerza laboral predominantemente universitaria, con pocos colaboradores en niveles de formación avanzada.

Tabla de contingencia Puesto actual * ¿Cómo calificarías el clima laboral en tu equipo?

Recuento

		¿Cómo calificarías el clima laboral en tu equipo?				Total
		2 - Regular	3 - Bueno	4 - Muy bueno	5 - Muy positivo	
Puesto actual	Digitalizador SCCT	0	0	3	3	6
	SCCT Leader	0	2	3	2	7
	SCCT Partner	0	0	5	3	8
	SCCT Specialist	3	1	8	12	24
Total		3	3	19	20	45

La mayoría de colaboradores en todos los puestos califican el clima laboral como “Muy bueno” o “Muy positivo”, siendo los SCCT Specialist quienes más destacan en esta percepción (19 personas). En contraste, las valoraciones en categorías bajas como “Regular” o “Bueno” son mínimas, lo que refleja un ambiente laboral favorable en el área de SCCT.

Tabla de contingencia Puesto actual * ¿Con qué frecuencia sientes estrés laboral o sobrecarga de trabajo?

Recuento

		¿Con qué frecuencia sientes estrés laboral o sobrecarga de trabajo?				Total
		A veces	Nunca	Rara vez	Siempre	
Puesto actual	Digitalizador SCCT	2	1	3	0	6
	SCCT Leader	5	0	1	1	7
	SCCT Partner	4	1	1	2	8
	SCCT Specialist	12	1	8	3	24
Total		23	3	13	6	45

Los resultados muestran que gran parte de los colaboradores manifiestan sentir estrés laboral “a veces” (23), especialmente entre los SCCT Specialist (14). Sin embargo, también existe un grupo relevante que reporta sentirlo “siempre” (6), lo que indica la existencia de una carga de trabajo significativa para ciertos roles. Las respuestas de “nunca” o “rara vez” son minoritarias, lo cual evidencia que el estrés es un factor presente en la dinámica laboral del área.

Tabla de contingencia Puesto actual ^ ¿Te sientes satisfecho con tus funciones actuales?

Recuento

		¿Te sientes satisfecho con tus funciones actuales?		Total
		Parcialmente	Sí	
Puesto actual	Digitalizador SCCT	0	6	6
	SCCT Leader	2	5	7
	SCCT Partner	4	4	8
	SCCT Specialist	6	18	24
Total		12	33	45

Los resultados muestran que la mayoría de colaboradores se sienten satisfechos con sus funciones (33 de 45), siendo los SCCT Specialist quienes concentran la mayor parte de respuestas afirmativas (18). Sin embargo, un grupo de 12 colaboradores expresó sentirse satisfecho solo de manera parcial, lo que indica que, aunque prevalece la satisfacción laboral, existen áreas de mejora vinculadas a la definición o asignación de funciones.

Tabla de contingencia Puesto actual ^ ¿Recibes reconocimiento por tu desempeño?

Recuento

		¿Recibes reconocimiento por tu desempeño?			Total
		Algunas veces	Nunca	Siempre	
Puesto actual	Digitalizador SCCT	0	1	5	6
	SCCT Leader	4	2	1	7
	SCCT Partner	3	1	4	8
	SCCT Specialist	10	4	10	24
Total		17	8	20	45

En cuanto al reconocimiento, la mayoría de los colaboradores manifiesta recibirlo “algunas veces” (17 de 45), mientras que 20 señalaron recibirlo “siempre”. No obstante, se identifican 8 colaboradores que afirman no recibir reconocimiento, principalmente en los cargos de SCCT Leader y SCCT Specialist. Estos resultados reflejan que, aunque existe una base positiva en cuanto al reconocimiento laboral, todavía persiste una percepción de insuficiencia que puede impactar en la motivación y permanencia de algunos colaboradores.

Tabla de contingencia Puesto actual * ¿Consideras que tu jefe directo brinda apoyo y acompañamiento en tus tareas?

Recuento

		¿Consideras que tu jefe directo brinda apoyo y acompañamiento en tus tareas?			Total
		No	Parcialmente	Sí	
Puesto actual	Digitalizador SCCT	0	1	5	6
	SCCT Leader	2	1	4	7
	SCCT Partner	0	4	4	8
	SCCT Specialist	0	4	20	24
Total		2	10	33	45

Los resultados muestran que la mayoría de colaboradores se sienten satisfechos con sus funciones (33 de 45), siendo los SCCT Specialist quienes concentran la mayor parte de respuestas afirmativas (18). Sin embargo, un grupo de 12 colaboradores expresó sentirse satisfecho solo de manera parcial, lo que indica que, aunque prevalece la satisfacción laboral, existen áreas de mejora vinculadas a la definición o asignación de funciones.

Tabla de contingencia Puesto actual * ¿Sientes que existe trato justo y equitativo en tu equipo?

Recuento

		¿Sientes que existe trato justo y equitativo en tu equipo?			Total
		No	Parcialmente	Sí	
Puesto actual	Digitalizador SCCT	0	0	6	6
	SCCT Leader	1	1	5	7
	SCCT Partner	1	3	4	8
	SCCT Specialist	1	3	20	24
Total		3	7	35	45

La tabla evidencia que la mayoría de colaboradores percibe que en su equipo existe un trato justo y equitativo (35 de 45), siendo más notorio en el puesto de SCCT Specialist (20). Sin embargo, 7 colaboradores consideran que esta equidad se da solo de manera parcial y 3 afirman que no existe, lo que refleja que, aunque predomina una percepción positiva, aún hay oportunidades de mejora en cuanto a la equidad percibida dentro de los diferentes roles del área.

Tabla de contingencia Puesto actual * ¿Cómo describirías la comunicación con tu supervisor inmediato?

Recuento

		¿Cómo describirías la comunicación con tu supervisor inmediato?		Total
		Muy buena	Regular	
Puesto actual	Digitalizador SCCT	5	1	6
	SCCT Leader	5	2	7
	SCCT Partner	7	1	8
	SCCT Specialist	19	5	24
Total		36	9	45

La mayoría de los colaboradores evalúan la comunicación con su supervisor como “muy buena” (36 de 45), siendo los SCCT Specialist (19) quienes más destacan en esta percepción. Solo 9 colaboradores la consideran “regular”, lo que evidencia que, en general, la comunicación interna con las jefaturas es positiva y fluida.

Tabla de contingencia Puesto actual * ¿Qué tan competitivo consideras tu salario en comparación con el mercado?

Recuento

		¿Qué tan competitivo consideras tu salario en comparación con el mercado?				Total
		2 - Poco competitivo	3 - Medianamente competitivo	4 - Competitivo	5 - Muy competitivo	
Puesto actual	Digitalizador SCCT	0	2	4	0	6
	SCCT Leader	3	3	1	0	7
	SCCT Partner	2	3	2	1	8
	SCCT Specialist	6	10	7	1	24
Total		11	18	14	2	45

Los resultados muestran que la percepción salarial se concentra en las categorías de “medianamente competitivo” (18) y “competitivo” (14), mientras que 11 colaboradores lo consideran “poco competitivo”. Este resultado refleja que, aunque una parte significativa percibe su salario como acorde al mercado, existe un grupo considerable que siente rezago en la competitividad salarial, lo cual puede impactar en la motivación y retención del personal.

Tabla de contingencia Puesto actual ^ ¿Los beneficios actuales que la empresa te ofrece cumplen con tus expectativas?

Recuento

		¿Los beneficios actuales que la empresa te ofrece cumplen con tus expectativas?		Total
		Parcialmente	Sí	
Puesto actual	Digitalizador SCCT	0	6	6
	SCCT Leader	2	5	7
	SCCT Partner	1	7	8
	SCCT Specialist	4	20	24
Total		7	38	45

La mayoría de los colaboradores consideran que los beneficios de la empresa sí cumplen con sus expectativas (38 de 45), destacando los SCCT Specialist (24) como el grupo con mayor aceptación. No obstante, 7 colaboradores señalaron que los beneficios solo cumplen parcialmente, lo que indica que, si bien existe una percepción positiva generalizada, todavía hay un segmento de empleados que demanda mejoras o mayor cobertura en este aspecto.

Tabla de contingencia Puesto actual ^ ¿El sistema de compensación actual influye en tu decisión de permanecer en la empresa?

Recuento

		¿El sistema de compensación actual influye en tu decisión de permanecer en la empresa?			Total
		No	Parcialmente	Sí	
Puesto actual	Digitalizador SCCT	0	0	6	6
	SCCT Leader	2	1	4	7
	SCCT Partner	0	1	7	8
	SCCT Specialist	3	5	16	24
Total		5	7	33	45

Los resultados muestran que 36 colaboradores afirman que el sistema de compensación sí influye en su permanencia, mientras que 7 lo consideran parcialmente influyente y 2 expresaron que no tiene incidencia. Esto refleja que la compensación constituye un factor determinante en la retención del personal, especialmente entre los SCCT Specialist (20), lo que evidencia la importancia de revisar y mantener esquemas competitivos que aseguren el compromiso y la fidelidad de los colaboradores.

Tabla de contingencia Puesto actual ^ ¿Te visualizas trabajando en Vesta en los próximos años?

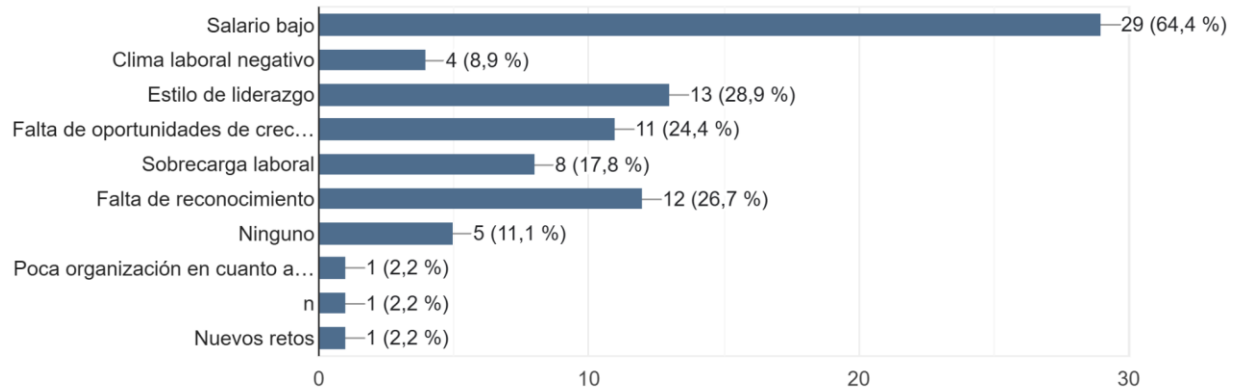
Recuento

		¿Te visualizas trabajando en Vesta en los próximos años?		Total
		Sí	Tal vez	
Puesto actual	Digitalizador SCCT	5	0	5
	SCCT Leader	2	3	5
	SCCT Partner	3	2	5
	SCCT Specialist	20	4	24
Total		30	9	39

La mayoría de los colaboradores expresó que sí se visualiza trabajando en la empresa (30 de 39), con mayor peso en el puesto de SCCT Specialist (20). Sin embargo, 9 colaboradores respondieron “tal vez”, lo que refleja que, aunque existe un fuerte compromiso de permanencia, también hay un grupo con dudas respecto a su continuidad a futuro.

Si consideraras cambiar de empleo, ¿cuáles serían tus principales motivos internos?

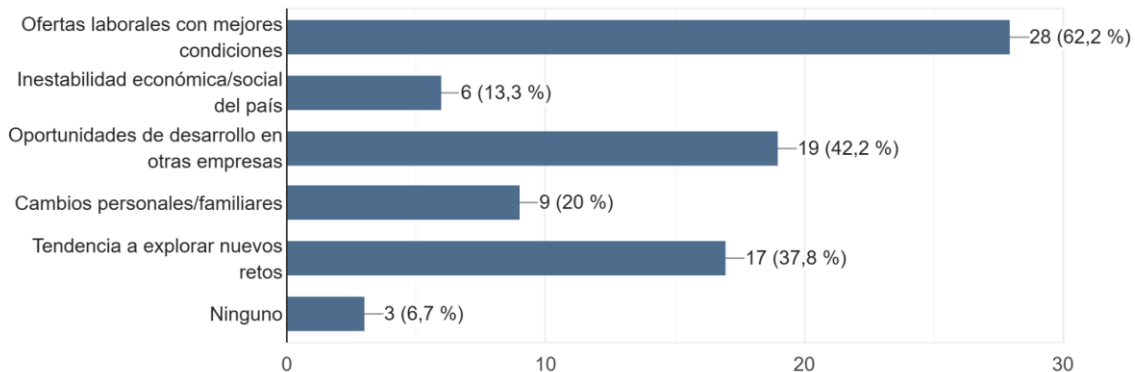
45 respuestas



El principal motivo que podría impulsar a los colaboradores a cambiar de empleo es el salario bajo (64.4%), seguido del estilo de liderazgo (28.9%), la falta de oportunidades de crecimiento (24.4%) y la sobrecarga laboral (17.8%). Factores como la falta de reconocimiento (26.7%) también tienen un peso relevante. En contraste, solo un pequeño porcentaje señaló motivos como la organización interna, nuevos retos o ninguno en particular.

Si consideraras cambiar de empleo, ¿cuáles serían tus principales motivos externos?

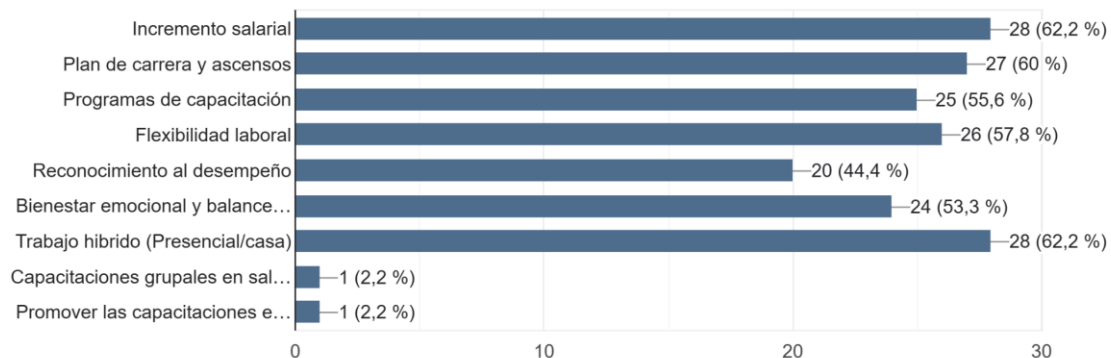
45 respuestas



El principal motivo externo identificado por los colaboradores para considerar un cambio de empleo son las ofertas laborales con mejores condiciones (62.2%), seguido por la búsqueda de oportunidades de desarrollo en otras empresas (42.2%) y la tendencia a explorar nuevos retos (37.8%). Otros factores, como la inestabilidad económica y social del país (13.3%) y los cambios personales o familiares (20%), también fueron mencionados, aunque en menor medida.

Marca las estrategias de retención que valoras más

45 respuestas



Las estrategias de retención más valoradas por los colaboradores son los programas de capacitación (55.6%), los planes de carrera y ascensos (60%) y el incremento salarial (62.2%), evidenciando que el desarrollo profesional y la competitividad en la remuneración son factores prioritarios. Asimismo, se destacan la flexibilidad laboral (53.3%) y el reconocimiento al

desempeño (44.4%), lo que resalta la importancia de combinar incentivos económicos con condiciones laborales que promuevan bienestar y motivación.

3.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

Las respuestas abiertas a la cuestión “¿Qué medidas debería adoptar la empresa para incentivar tu permanencia? ” permitieron descubrir los principales elementos que afectan la motivación y el compromiso de los empleados en el área de Supply Chain Control Tower. A continuación, se detallan los descubrimientos organizados por categorías.

❖ **Remuneración y beneficios económicos**

El aspecto más reiterado se refiere a la necesidad de aumentar la competitividad de los salarios mediante ajustes anuales, incentivos y beneficios extras. Los empleados destacan que los aumentos salariales deben estar relacionados con el rendimiento y ser implementados de manera regular, ya que consideran que la seguridad y el reconocimiento financiero son factores clave para su permanencia.

❖ **Oportunidades de avance y desarrollo profesional**

Una tendencia evidente es la relevancia de establecer planes de carrera y promociones basadas en el mérito, así como programas de formación que fortalezcan las habilidades del personal. Los empleados manifiestan su deseo de avanzar en la empresa mediante iniciativas que les permitan demostrar liderazgo y compromiso, lo que subraya la necesidad de una estrategia organizacional centrada en el desarrollo del talento.

❖ **Reconocimiento y motivación**

Los encuestados también enfatizaron la importancia de valorar el esfuerzo y el rendimiento de manera justa y continua. Este reconocimiento puede ser tanto en incentivos materiales (bonos, tarjetas de regalo, cenas) como en acciones simbólicas (celebraciones de cumpleaños, actividades de equipo), lo que sugiere que la percepción de ser valorado es un factor crucial en la satisfacción laboral.

❖ **Ambiente laboral y comunicación interna**

Varios comentarios destacaron la necesidad de mejorar la comunicación entre jefes y empleados, así como fomentar un entorno laboral equitativo en cuanto a la distribución de tareas.

La percepción del apoyo en momentos críticos y la oportunidad de participar en decisiones organizativas son aspectos que los empleados consideran esenciales para fortalecer la confianza y el compromiso con la empresa.

❖ **Flexibilidad y condiciones de trabajo**

Por último, surgieron propuestas relacionadas con la adopción de modalidades de trabajo híbridas, horarios flexibles y la mejora de la infraestructura y recursos tecnológicos. Estos elementos muestran que los empleados aprecian cada vez más el balance entre su vida personal y profesional, así como la necesidad de contar con un entorno laboral que les permita realizar sus tareas de manera eficaz.

3.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS

El estudio inferencial de esta investigación se centra en comparar, mediante la interpretación cualitativa y los datos cuantitativos descriptivos, la relación entre los factores internos y externos identificados y el objetivo de permanencia del personal en el área de Supply Chain Control Tower (SCCT). Dado que el diseño de la investigación no es experimental, y tiene un enfoque descriptivo, analítico y propositivo, no se realizaron pruebas de significación; en su lugar, se llevó a cabo un contraste inferencial conceptual que vincula los hallazgos con las hipótesis formuladas y con teorías pertinentes sobre clima, rotación, carga de trabajo, liderazgo y motivación.

3.3.1 Contraste de hipótesis.

Hipótesis 1 (H1): Factores internos

Los datos evidencian que el clima laboral favorable, la comunicación con jefaturas y el trato justo se asocian con una mayor disposición a permanecer; en contrapunto, la percepción de salario poco competitivo, la sobrecarga/estrés y las oportunidades de desarrollo limitadas emergen como riesgos de rotación. Las respuestas abiertas refuerzan esta lectura al demandar incrementos salariales periódicos, planes de carrera, capacitaciones y reconocimiento sistemático.

Inferencia: La H1 se acepta; los factores internos influyen de manera directa en la retención.

Tabla 1 Correlación de Factores internos en la rotación en la rotación

Correlaciones			Factores internos de rotación	Rotación del talento
Rho de Spearman	Factores internos de rotación	Coeficiente de correlación	1.000	.212
		Sig. (bilateral)	.	.004
		N	47	47
	Rotación del talento	Coeficiente de correlación	.212	1.000
		Sig. (bilateral)	.004	.
		N	47	47

Según la tabla anterior se muestra que la variable factores internos de rotación y la variable rotación del talento tienen una correlación positiva débil en la escala de Rho Spearman $r_s = .212$ y una significancia bilateral de 0.004 significativa en el nivel de 0.05, es decir, tiene un 95% de confianza que la correlación sea verdadera y un 5% de probabilidad de error.

Por lo cual se cumple, que la factores internos influyen en la rotación del talento en el área de Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta.

Tabla 2 Chi Cuadrado de los factores internos y su influencia en la rotación en la rotación

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.932 ^a	5	.005
Razón de verosimilitud	4.183	5	.523
Asociación lineal por lineal	2.296	1	.001
N de casos válidos	47		

a. 10 casillas (83.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .47.

Según la tabla anterior la prueba de chi-cuadrado al tener frecuencias efectivas mayores al 20%, es débil para el análisis, por lo tanto, se concluye que se rechaza la hipótesis nula de la prueba H_0 , con el valor de significancia bilateral P-valor de .001 menor a 0.05, se acepta la hipótesis

alternativa de la prueba Hi, concluyendo que los factores internos de rotación (clima laboral, liderazgo, salario, sobrecarga, oportunidades de desarrollo y reconocimiento) influyen en la retención del talento humano en el área de Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta, es decir, las variables categóricas X/Y son dependientes.

Por lo tanto, la prueba de asociación chi cuadrado ha permitido identificar que sí existe una relación estadística significativa entre las variables.

Hipótesis 2 (H2): Factores externos

En las valoraciones cualitativas, los colaboradores señalan como detonantes externos las ofertas con mejores condiciones, la inestabilidad económica/social y las oportunidades de crecimiento en otras empresas. No obstante, su peso se percibe complementario al de los factores internos: cuando la compensación y el desarrollo interno son sólidos, disminuye la atracción de alternativas externas.

Inferencia: La H2 se acepta que los factores externos influyen en la rotación del personal, pero su efecto se modula por la gestión interna.

Tabla 3 Correlación de las variables factores externos y su influencia la rotación del talento

			Correlaciones	
			Rotación del talento	Factores externos de rotación
Rho de Spearman	Factores externos de rotación	Coeficiente de correlación	1.000	.368*
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	47	47
	Rotación del talento	Coeficiente de correlación	.368*	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	47	47

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según la tabla anterior se muestra que la variable factores externos de rotación y la variable rotación del talento tienen una correlación positiva débil en la escala de Rho Spearman $r_s = .368^*$ y una significancia bilateral de 0.001 significativa en el nivel de 0.05, es decir, tiene un 95% de confianza que la correlación sea verdadera y un 5% de probabilidad de error.

Por lo cual se cumple, que la factores externos influyen en la rotación del talento en el área de Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta.

Tabla 4 Chi Cuadrado de los factores externos y su influencia en la rotación del talento

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7.158 ^a	5	.003
Razón de verosimilitud	7.275	5	.201
Asociación lineal por lineal	6.625	1	.001
N de casos válidos	47		

a. 9 casillas (75.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .47.

Según la tabla anterior la prueba de chi-cuadrado al tener frecuencias efectivas mayores al 20%, es débil para el análisis, por lo tanto, se concluye que se rechaza la hipótesis nula de la prueba H0, con el valor de significancia bilateral P-valor de .003 menor a 0.05, se acepta la hipótesis alternativa de la prueba Hi, concluyendo que los factores externos de rotación (clima laboral, liderazgo, salario, sobrecarga, oportunidades de desarrollo y reconocimiento) influyen en la retención del talento humano en el área de Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta, es decir, las variables categóricas X/Y son dependientes.

Por lo tanto, la prueba de asociación chi cuadrado ha permitido identificar que sí existe una relación estadística significativa entre las variables.

3.3.2 Modelos Aplicados.

- **Herzberg (1959)** – *Dos factores*: Los higiénicos (salario, condiciones, beneficios) explican focos de insatisfacción que empujan la salida; los motivadores (reconocimiento, logro, crecimiento) son los que, al potenciarse, anclan la permanencia. Los hallazgos calzan con esta distinción: la mejora salarial y de beneficios reduce la insatisfacción; el reconocimiento y las trayectorias de carrera son los verdaderos motores de retención.
- **Adams (1963)** – *Equidad*: La percepción de justicia retributiva y de trato aparece como condición para sostener el compromiso. La demanda de incrementos regulares y ascensos

por mérito señala que la inequidad percibida es un punto crítico para evitar fuga de talento.

- **Vroom (1964)** – *Expectativa–Valencia–Instrumentalidad*: La permanencia aumenta cuando el colaborador cree que su esfuerzo conduce a desempeño y este, a recompensas valiosas (reconocimiento, ascensos, mejoras salariales). La falta de una cadena clara “esfuerzo → resultado → recompensa” debilita la retención.
- **LMX / Liderazgo y clima (Graen & Uhl-Bien, 1995; Bass & Avolio, 1990)**: La evidencia de buena comunicación con supervisión directa convive con pedidos de mayor consistencia en apoyo, feedback y participación en decisiones. Un liderazgo más transformacional elevaría el compromiso y reduciría la intención de salida.
- **JD-R (Demerouti & Bakker, 2001)** – *Demandas–Recursos*: Donde se reporta sobrecarga y picos de presión, se requieren recursos (dotación, capacitación, herramientas, apoyo) para evitar desgaste. La gestión proactiva de cargas y turnos es clave para contener la rotación.
- **Job Embeddedness (Mitchell, 2001)** – *Anclaje*: Vínculos internos (equipo, jefaturas, pertenencia) y “sacrificios de salida” (oportunidades internas, planes de carrera) fortalecen el anclaje; si los incentivos externos crecen y el anclaje interno es débil (compensación y desarrollo insuficientes), aumenta la probabilidad de salida.

3.3.3. Síntesis de interferencia y trazabilidad positiva.

La retención en SCCT depende, sobre todo, de palancas internas: compensación competitiva, crecimiento/ascensos, capacitación y reconocimiento, sostenidas por liderazgo cercano y equilibrio de cargas.

- Los estímulos externos presionan la salida cuando las palancas internas están débiles; al robustecerlas, se mitiga su impacto.
- En consecuencia, el plan estratégico de retención debe priorizar:
 - Política retributiva con revisiones periódicas y criterios de mérito.
 - Arquitectura de carrera (rutas, requisitos y plazos), con capacitaciones alineadas a esas rutas.
 - Sistema de reconocimiento (formal e informal) con reglas claras y visibilidad.Gestión de cargas y recursos (dotación, herramientas, turnos) con monitoreo de demanda/recursos, límites de horas extra, equilibrio de turnos y protocolos de

redistribución para reducir el estrés laboral sin afectar el servicio.

- Desarrollo del liderazgo hacia prácticas transformacionales (feedback, coaching, participación) garantizando comunicación bidireccional oportuna y trato justo/equidad en asignaciones, reconocimientos y decisiones de carrera.

Este encuadre inferencial enlaza directamente con la propuesta propositiva del estudio: al intervenir las dimensiones señaladas por Herzberg, Adams, Vroom, JD-R, LMX y Job Embeddedness, se incrementa la probabilidad de permanencia y se reduce la rotación en el área SCCT.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. La investigación confirma que los principales factores internos que afectan la rotación en el área de SCCT son: el liderazgo, la comunicación, el reconocimiento, las posibilidades de desarrollo y la carga de trabajo, así como la retribución económica. Cuando se manejan apropiadamente estos elementos, la tendencia a la rotación disminuye de manera significativa. Igualmente, elementos externos como las ofertas de trabajo que ofrecen mejores condiciones y la inestabilidad económica del país tienen un impacto, pero su peso se disminuye si la propuesta de valor interno es sólida. La composición del equipo, con una mayoría de jóvenes, aumenta la movilidad laboral y requiere un manejo más personalizado y ágil.
2. El análisis de las estrategias vigentes de gestión del talento humano implementadas en Vesta demuestra que, aunque el clima laboral y la comunicación con las jefaturas son bien valorados, existen brechas importantes en materia de revisiones salariales, planes de carrera, programas de capacitación y reconocimiento sistemático. Estas deficiencias limitan el impacto de las acciones actuales de retención y provocan desmotivación progresiva en los colaboradores con mayor potencial.
3. El estudio permite fundamentar un Plan Estratégico de Retención basado en cinco ejes: compensación competitiva, reconocimiento, liderazgo/comunicación, desarrollo profesional y equilibrio carga–recursos. Este enfoque integral alinea los hallazgos empíricos con teorías de motivación y retención, ofreciendo una propuesta viable para reducir la rotación, estabilizar el clima laboral y fortalecer la fidelización del talento en el SCCT.

RECOMENDACIONES

1. Implementar un diagnóstico constante de los factores de retención a través de encuestas semestrales, entrevistas de salida y análisis de indicadores de rotación. Elaborar planes de acción centrados en el liderazgo, la compensación y el reconocimiento, con fundamento en estos resultados, para robustecer los factores internos que inciden en la retención del talento.

2. Actualizar y revisar los descriptores de puestos y bandas salariales, definir criterios de ascenso transparentes y establecer un programa estructurado de reconocimiento ligado a desempeño e innovación. Además, reforzar el liderazgo intermedio con módulos de formación en comunicación efectiva, gestión de personas y retroalimentación constructiva.
3. Implementar el plan estratégico de manera gradual, iniciando con un piloto de seis meses en una de las subáreas del SCCT. Establecer un tablero de control con KPIs (rotación, satisfacción, engagement, clima, productividad) revisado trimestralmente por un comité interdepartamental (RRHH–SCCT–Finanzas). Evaluar resultados y ajustar políticas según el impacto medido, asegurando sostenibilidad a largo plazo

➤ Tabla de Control de Sistematización y Congruencia

Capítulo	Elementos revisados	Cumple (Sí/No)	Observaciones
Capítulo I. Planteamiento de la investigación	Problema, objetivos, justificación y coherencia con hipótesis	Sí	Los objetivos se alinean con el problema y la justificación.
Capítulo II. Marco teórico	Bases teóricas, teorías de sustento y relación con variables	Sí	Las teorías seleccionadas respaldan adecuadamente las variables.
Capítulo III. Metodología	Diseño de investigación, muestra, técnicas e instrumentos	Sí	La metodología es congruente con los objetivos de investigación.
Capítulo IV. Resultados y análisis	Análisis cuantitativo y cualitativo alineado a objetivos	Sí	Los resultados responden directamente a las preguntas de investigación.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones vinculadas a resultados, recomendaciones derivadas	Sí	Conclusiones derivadas de hallazgos; recomendaciones claras.
Capítulo VI. Aplicabilidad	Propuesta fundamentada en hallazgos y concordancia con objetivos	Sí	La propuesta está fundamentada y mantiene coherencia con capítulos previos.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

5.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan Estratégico de Retención del Talento Humano en el Área de Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta.

5.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La necesidad de un Plan Estratégico para Retener el talento humano en el área de SCCT en Grupo Vesta, se fundamenta en la magnitud y gravedad del problema detectado: una rotación más alta que las demás áreas, con personal mayoritariamente joven y en un proceso logístico que requiere mucho a nivel operativo. Los descubrimientos empíricos del estudio demuestran, de manera consistente, que la intención de permanecer está directamente determinada por los factores internos (reconocimiento, compensación, liderazgo–comunicación–equidad, carga/estrés y oportunidades para crecer y desarrollarse). Al mismo tiempo, cuando la propuesta de valor interna es débil, los factores externos (ofertas con mejores condiciones y ambiente socioeconómico) ejercen presión sobre dicha intención. Además, se observó que el clima y la comunicación eran valorados de manera positiva, pero no eran suficientes para contrarrestar las percepciones de salario poco competitivo, reconocimiento irregular, trayectorias laborales poco evidentes y periodos de alta carga que aumentan el estrés. En general, los datos apoyan la idea de concentrar la intervención en cinco ejes: (1) política retributiva integral (evaluación/valoración de puestos, escalas salariales y revisiones por mérito con imparcialidad por antigüedad y experiencia, vinculadas al plan de carrera), (2) reconocimiento económico, simbólico y material con normas claras, (3) liderazgo y comunicación a través de prácticas transformacionales y trato justo, (4) oportunidades para el crecimiento y desarrollo a través de rutas alineadas con la formación, y (5) gestión del estrés y la carga bajo el marco JD-R para equilibrar recursos y demandas.

Su diseño se basa en marcos teóricos establecidos que respaldan la propuesta. La teoría de los dos factores de Herzberg señala que existen elementos motivadores e higiénicos, y sostiene que contar con una remuneración adecuada y condiciones apropiadas reduce la insatisfacción; por otro lado, el reconocimiento y las posibilidades de desarrollo mantienen la permanencia y la motivación. La teoría de la equidad de Adams apoya que se califique a los puestos y que se establezcan bandas salariales, con el propósito de asegurar la competitividad externa y la justicia

interna. La teoría de la expectativa, valencia e instrumentalidad de Vroom respalda la relación directa entre el esfuerzo, el rendimiento, las recompensas y el desarrollo. El liderazgo transformacional y el intercambio entre líder y miembro permiten que se fortalezca la relación jefe-colaborador, la comunicación efectiva y la equidad en el trato. El modelo de demandas y recursos laborales proporciona pautas para disminuir el estrés mediante la armonización de los recursos, la dotación y la carga laboral. La perspectiva del Job Embeddedness describe cómo el talento se establece a través de lazos, adaptación cultural y sacrificios al salir, como las trayectorias profesionales y las oportunidades dentro de la empresa. La coherencia entre la base conceptual y los datos empíricos garantiza que las acciones recomendadas aborden las causas de la rotación en el SCCT, no solo sus manifestaciones.

La pertinencia de la propuesta es directa frente al problema de la rotación del personal, pues se orienta a diseñar un plan de retención a partir de la identificación previa de los factores que inciden en la salida del talento, el análisis de las estrategias vigentes de gestión y la formulación de una intervención integral alineada al contexto del área. Su viabilidad es elevada porque prioriza medidas factibles con recursos internos, se apoya en un esquema de gobierno ágil integrado por Recursos Humanos, SCCT y Finanzas, y contempla un seguimiento continuo con indicadores clave como rotación, cobertura interna de vacantes, intención de permanencia, horas extra y eNPS (Employee Net Promoter Score), lo que permite realizar ajustes oportunos sin requerir inversiones excepcionales.

El impacto esperado a corto y mediano plazo es la reducción de la rotación y de los costos relacionados, una estabilización operacional con un mejor cumplimiento de niveles de servicio y una mayor continuidad en las operaciones, el fortalecimiento del compromiso y del clima a través de prácticas coherentes de liderazgo y reconocimiento, así como la expansión de la movilidad interna debido a trayectorias profesionales definidas. La propuesta concuerda, en términos estratégicos, con los requerimientos del negocio logístico, alinea la administración de personas y transforma la retención en un instrumento para la productividad y sostenibilidad de Grupo Vesta.

5.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

El alcance determina las metas concretas del plan de intervención, así como los entregables que se proporcionarán al área Supply Chain Control Tower. Se enfoca en acciones que son posibles, medibles y están alineadas con los resultados de la investigación.

❖ Objetivo General.

Incrementar la retención del talento en el área SCCT mediante un plan integral con cinco ejes: compensación, reconocimiento, liderazgo, oportunidades de crecimiento y desarrollo, y balance de carga, con seguimiento de indicadores para evidenciar resultados, a fin de reducir la rotación, asegurar la continuidad operativa y elevar el compromiso.

❖ Objetivos Específicos.

1. Diseñar e implementar una política retributiva integral que garantice equidad por antigüedad y experiencia y competitividad de mercado, con comunicación transparente, para fortalecer la retención.
2. Establecer un sistema integral de reconocimiento con reglas claras y visibilidad, para elevar la motivación, la valoración del desempeño y el sentido de pertenencia.
3. Fortalecer el liderazgo y la comunicación para asegurar trato justo, claridad de expectativas y coordinación efectiva en los equipos.
4. Generar y socializar la arquitectura de carrera por familias de puesto con rutas y criterios de avance, para potenciar la movilidad interna y el desarrollo del talento.
5. Integrar un mecanismo de balance demanda–recursos que monitoree y ajuste la carga de trabajo de forma continua para disminuir el estrés laboral y preservar la continuidad del servicio.
6. Planificar la gobernanza y el monitoreo del plan con seguimiento por indicadores y ciclos de revisión, para garantizar decisiones oportunas y mejora continua.

5.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

5.4.1 DESCRIPCIÓN

La propuesta consiste en un Plan Estratégico de Retención del Talento Humano diseñado para el área de Supply Chain Control Tower (SCCT) de Grupo Vesta, con el objetivo de disminuir los índices de rotación laboral y fortalecer la continuidad operativa. Este plan se fundamenta en los

hallazgos obtenidos en la investigación, que revelan la influencia de factores internos como el clima laboral, el estilo de liderazgo, la compensación, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo, así como de factores externos relacionados con ofertas laborales más atractivas y la inestabilidad socioeconómica.

El plan está estructurado en cinco ejes estratégicos que responden directamente a las necesidades detectadas:

- Política retributiva integral y competitiva.
- Sistema de reconocimiento estructurado.
- Fortalecimiento del liderazgo y la comunicación.
- Desarrollo de carrera y formación continua.
- Equilibrio de carga laboral y bienestar.

Cada eje se articula con las metas institucionales de Grupo Vesta y busca consolidar una cultura organizacional orientada a la fidelización del talento, mejorando tanto la experiencia del colaborador como la eficiencia de los procesos logísticos.

5.4.2 DESARROLLO

El desarrollo del plan se plantea en etapas secuenciales que permitan una implementación ordenada y medible:

- Etapa 1: Diagnóstico y socialización interna. Presentación del plan a gerencias y líderes de área, validación de objetivos y asignación de responsables.
- Etapa 2: Diseño de políticas y herramientas. Ajuste de tablas salariales, definición de criterios de reconocimiento, actualización de manuales de puestos y construcción de rutas de carrera.
- Etapa 3: Implementación de acciones piloto. Ejecución inicial en un grupo de colaboradores seleccionados para evaluar efectividad, percepción y ajustes necesarios.
- Etapa 4: Implementación general. Despliegue del plan en todo el SCCT con capacitaciones, herramientas digitales y mecanismos de retroalimentación.
- Etapa 5: Evaluación y mejora continua. Monitoreo de indicadores de retención, clima laboral y desempeño, asegurando ajustes en función de los resultados.

5.5 MEDIDAS DE CONTROL

Para garantizar la eficacia del plan, se establecen medidas de control alineadas a indicadores clave de gestión (KPIs):

- Tasa de rotación anual del SCCT: meta de reducción mínima del 20% en el primer año.
- Índice de satisfacción laboral: mantener niveles superiores al 80% en encuestas internas.
- Participación en programas de desarrollo: al menos 70% de los colaboradores integrados en planes de formación o carrera.
- Nivel de percepción de equidad salarial y reconocimiento: superar el 75% de aceptación en evaluaciones internas.
- Cumplimiento de cronograma de implementación: al menos 90% de actividades ejecutadas en los plazos establecidos.

Los resultados serán monitoreados trimestralmente mediante reportes al área de Gestión de Talento Humano y retroalimentación de los líderes de equipo.

5.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Eje Estratégico	Actividad / Acción Detallada	Responsable	Participantes	Inicio	Fin	Duración
1. Política retributiva	Contratación de consultora para evaluación de puestos y bandas salariales	RRHH + Finanzas + Consultora externa	Gerencia y líderes SCCT	ene-26	mar-26	3 meses
	Levantamiento de información de puestos y encuestas internas	Consultora + RRHH	Colaboradores SCCT	feb-26	abr-26	3 meses
	Entrega de informe y propuesta de bandas salariales	Consultora externa	RRHH + Gerencia	may-26	jun-26	2 meses
	Implementación de ajustes salariales graduales	RRHH + Finanzas	Todos los colaboradores SCCT	jul-26	dic-26	6 meses
2. Reconocimiento	Diseño del programa de	RRHH + Finanzas	Comité de Bienestar	ene-26	mar-26	3 meses

	bonos trimestrales					
	Ejecución de bonos monetarios (5 bonos x trimestre)	Gerencia + Finanzas	Colaboradores destacados	abr-26	dic-27	2 años
	Reconocimientos digitales (insignias y certificados en Humand)	RRHH	Todos los colaboradores	abr-26	dic-27	Trimestral
3. Liderazgo y comunicación	Planificación del taller de liderazgo transformacional	RRHH	Jefaturas SCCT	mar-26	abr-26	2 meses
	Ejecución del taller intensivo (2 días)	Consultor externo	Jefaturas SCCT	may-26	may-26	1 mes
	Sesiones de coaching grupal (2 por semestre)	Coach certificado	Líderes SCCT	jul-26	dic-27	8 sesiones
4. Desarrollo profesional	Diseño del plan de carrera y validación en Humand	RRHH	Gerencia + Colaboradores SCCT	jun-26	ago-26	3 meses
	Publicación de rutas de desarrollo en Humand	RRHH	Colaboradores SCCT	sep-26	sep-26	1 mes
	Ejecución de capacitaciones técnicas (logística, inglés, análisis de datos)	RRHH + Proveedores externos	Colaboradores SCCT	oct-26	dic-27	1 año 3 meses
5. Bienestar y equilibrio	Taller inicial sobre manejo del estrés	Psicólogo organizacional externo	Todo SCCT	abr-26	abr-26	1 mes
	Taller intermedio de bienestar y resiliencia	Psicólogo organizacional externo	Todo SCCT	feb-27	feb-27	1 mes
	Taller final de manejo de estrés avanzado	Psicólogo organizacional externo	Todo SCCT	oct-27	oct-27	1 mes

	Pausas activas guiadas (2 mensuales, 24 anuales)	RRHH + facilitador externo	Todo SCCT	ene-26	dic-27	2 años
	Jornadas de integración corporativa (2 eventos anuales)	RRHH + Gerencia	Todo SCCT	jun-26	dic-27	4 eventos
6. Soporte digital (Humand)	Configuración de encuestas de clima y rotación	RRHH	Todo SCCT	ene-26	feb-26	2 meses
	Integración de KPIs de retención en tableros de Humand	RRHH	Gerencia + RRHH	mar-26	abr-26	2 meses
	Seguimiento digital de indicadores (rotación, satisfacción, clima laboral)	RRHH	Todo SCCT	may-26	dic-27	2 años

5.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

Eje Estratégico	Actividad / Acción Específica	Responsable	Participantes	Periodo de Ejecución	Costo Estimado (HNL)
Política retributiva	Contratación de consultora para evaluación de puestos y bandas salariales	RRHH + Planilla + Consultora externa	Gerencia y líderes de área	Ene – Jun 2026	L 40,000.00
Política retributiva	Ajustes salariales graduales en base a la valoración	RRHH + Planilla	Todos los colaboradores SCCT	Jul – Dic 2026	Por definir en base a acuerdo entre rh y finanzas
Reconocimiento	Programa de bonos monetarios trimestrales (5 bonos × L. 3,750 × 8 trimestres)	Gerencia + Planilla	Colaboradores destacados	2026–2027	L 150,000.00

Reconocimiento	Reconocimiento simbólico digital (certificados, Reconocimientos en Humand)	RRHH	Todos los colaboradores	Cada trimestre	L 20,000.00
Liderazgo y comunicación	Taller intensivo de liderazgo transformacional (2 días)	Consultor externo	Jefaturas SCCT	may-26	L 40,000.00
Liderazgo y comunicación	Coaching grupal (4 sesiones anuales de 2 hrs)	Coach certificado	Líderes SCCT	2026-2027	L 60,000.00
Desarrollo profesional	Implementación de plan de carrera en Humand con rutas de ascenso	RRHH	Todos los colaboradores SCCT	Jun – Dic 2026	L 20,000.00
Desarrollo profesional	Capacitaciones técnicas (logística, Supply Chain, inglés, análisis de datos)	RRHH + Proveedores externos	Colaboradores SCCT	2026-2027	L 20,000.00
Bienestar y equilibrio	Capacitación en manejo del estrés (3 talleres presenciales)	Psicólogo organizacional externo	Todo SCCT	2026-2027	L 45,000.00
Bienestar y equilibrio	Pausas activas guiadas (2 veces por mes, 24 al año x 2 años)	RRHH + facilitador interno	Todo SCCT	2026-2027	
Bienestar y equilibrio	Jornadas de integración corporativa (2 eventos anuales)	RRHH + Gerencia	Todo SCCT	2026-2027	L 60,000.00
Soporte digital y seguimiento	Integración total con Humand: encuestas, KPIs, onboarding digital, seguimiento	RRHH	Todo SCCT	2026-2027	L 20,000.00
TOTAL					L 475,000.00

5.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Capítulo I	Capítulo II	Capítulo III	Capítulo V	Capítulo VI
Título de la investigación: Diseño de un	Teorías/Metodologías de sustento: Herzberg (1959),	VARIABLES: Factores internos,	Conclusiones: La rotación se ve influida	Nombre de la propuesta: Plan

<p>Plan Estratégico de Retención del Talento Humano orientado a la reducción de la rotación en el área de Supply Chain Control Tower de Grupo Vesta, San Pedro Sula, Honduras.</p>	<p>Adams (1963), Vroom (1964), JD-R (Demerouti & Bakker, 2001), Job Embeddedness (Mitchell, 2001), Liderazgo Transformacional (Bass & Avolio, 1990).</p>	<p>factores externos y estrategias actuales de gestión del talento humano.</p>	<p>principalmente por salario, liderazgo, reconocimiento, sobrecarga y oportunidades de desarrollo; externamente por ofertas laborales e inestabilidad económica.</p>	<p>Estratégico de Retención del Talento Humano en el SCCT de Grupo Vesta.</p>
<p>Objetivo General: Diseñar un plan estratégico de retención del talento humano orientado a reducir la rotación en el SCCT de Grupo Vesta.</p>		<p>Población: 84 colaboradores del SCCT en San Pedro Sula.</p>		<p>Objetivos de la propuesta: Reducir la rotación en el SCCT a través de cinco ejes: política retributiva, reconocimiento, liderazgo, desarrollo profesional y equilibrio de carga laboral.</p>
<p>Objetivos Específicos: Identificar factores internos/externos, analizar estrategias actuales de gestión del talento, y sugerir una estrategia integral de retención.</p>		<p>Técnicas: Encuesta digital (Google Forms) de 20 preguntas, análisis cuantitativo y cualitativo, entrevistas de salida.</p>		

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>

Aguilera Bárcena, Gabriela María, & Sierra Varela, Ileana Suyapa. (2018). *Causas y efectos de la rotación del personal operativo en una empresa manufacturera* (No. 71). Tegucigalpa.

Asociación Colombiana de Informática Sistemas y Tecnologías Afines (ACIS). (2025, junio 3). Alta rotación laboral en América Latina impulsa adopción de tecnologías para fidelizar colaboradores. *Asociación Colombiana de Informática Sistemas y Tecnologías Afines*. <https://www.acis.org.co/blog/noticias-2/alta-rotacion-laboral-en-america-latina-impulsa-adopcion-de-tecnologias-para-fidelizar-colaboradores-921>

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual and Sampler Set*. Mind Garden.

Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.

Castrellon, Caroline. (2024, noviembre 24). 5 maneras en que las empresas pueden reducir la rotación de personal y retener a los mejores talentos. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2024/11/24/ways-companies-can-reduce-employee-turnover/>

Chen, G., Ployhart, R. E., & Thomas, H. C. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54(1), 159–181. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215089>

Chiavenato, Idalberto. (1999). *Administración de recursos humanos* (5.^a ed.). Editorial McGraw Hill.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

García, J., & Martínez, L. (2018). Factores de motivación laboral en empresas de manufactura. *Revista Iberoamericana de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(2), 105–115.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.

Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. (2006). Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 18(4), 435–452.

Huachaca, Evelin Elizabeth, & Ramos Baca, Susan Janet. (2019). *Las causas de la rotación de personal en las empresas de Latinoamérica en los últimos 10 años*.

Kilpatrick Executive Search. (2024, febrero 7). El valor de recursos humanos para la logística.

<https://www.kilpatrickexecutive.com/es/la-importancia-de-recursos-humanos-en-logistica/>

Lipa Flores, Sindy Lizbeth. (2020). *Factores de rotación de personal en Latinoamérica* (No. 2). Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Escuela Profesional de Administración, Puno – Perú.

https://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/16001/Lipa_Flores_Sindy_Lizbeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.

Martínez, Paloma, et al. (2017, octubre). *Aplicación del modelo de estrategias de gestión de retención basadas en evidencia* (No. 4, p. 4).

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>

OIT. (2023, mayo 8). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2023*. International Labour Organization. <https://www.ilo.org/es/publications/flagship-reports/perspectivas-sociales-y-del-empleo-en-el-mundo-tendencias-2023>

Pérez, M., & López, A. (2020). Justicia organizacional y rotación de personal en el sector servicios. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 26(3), 45–60.

Ramírez, Abigail. (2024, junio 7). En precariedad laboral vive el 73 % de los hondureños, según INE. *Diario Tiempo*. <https://tiempo.hn/en-precariadad-laboral-vive-el-73-de-los-hondurenos-segun-ine/>

Revista televisiva, & Martínez, Mary. (2024, diciembre 21). Retención de empleados en MIPYMES: Cómo crear un entorno de trabajo atractivo. *Blogs al 100*. <https://www.hondurasal100.hn/post/retenci%C3%B3n-de-empleados-en-mipymes-c%C3%B3mo-crear-un-entorno-de-trabajo-atractivo>

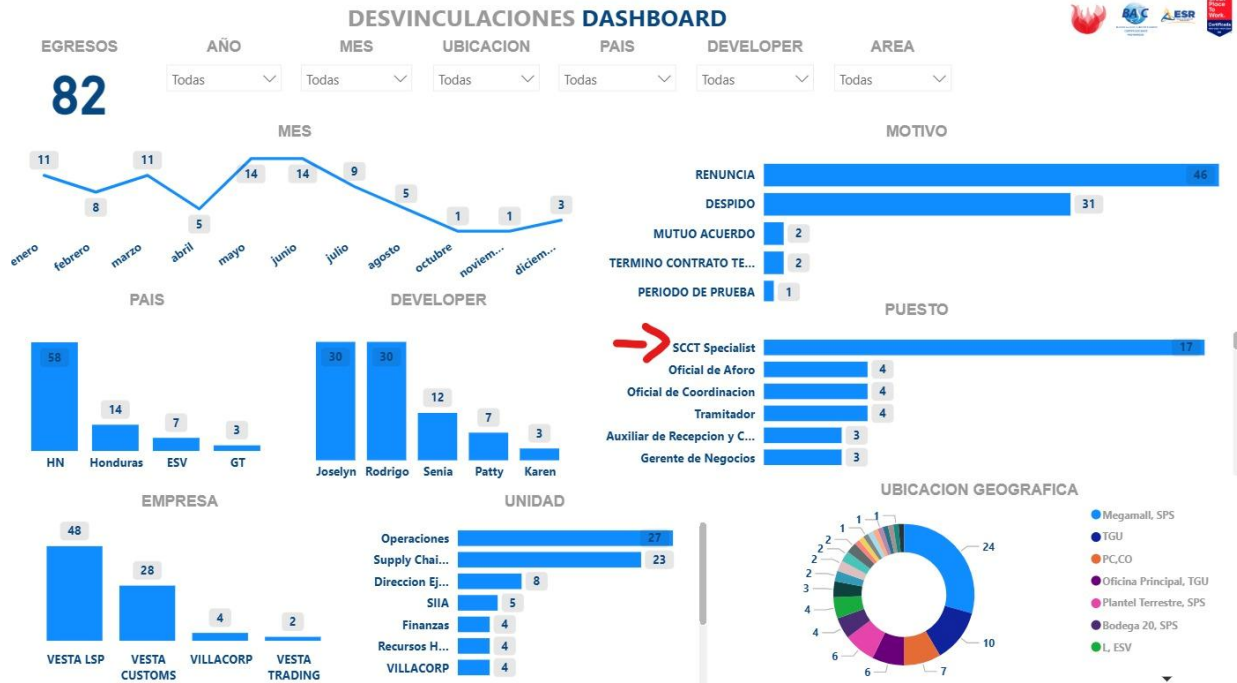
Romero Solano, Ricardo, & Toscano Moctezuma, Juan. (2024). Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de Latinoamérica. *Revista Torreón Universitario*, 13(36), 9. <https://revistasnicaragua.cnu.edu.ni/index.php/torreon/article/view/8425/11189>

Torre Alcaraz, Javier. (2023, diciembre 14). The perfect equation for attracting and retaining talent. *Mexico Business News*. <https://mexicobusiness.news/talent/news/perfect-equation-attracting-and-retaining-talent>

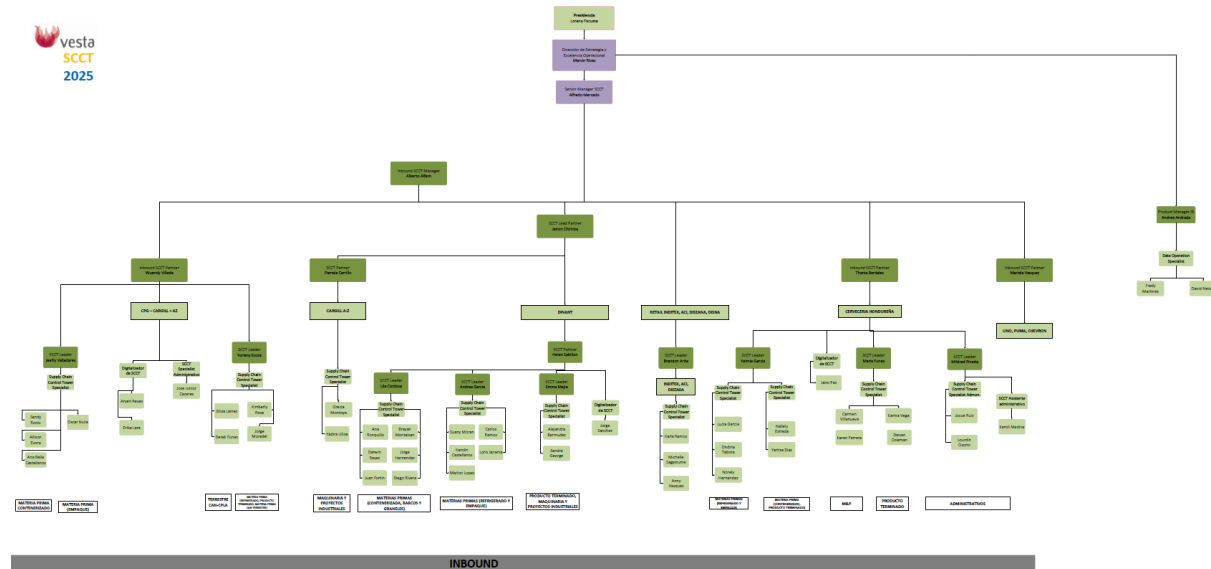
Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

ANEXOS

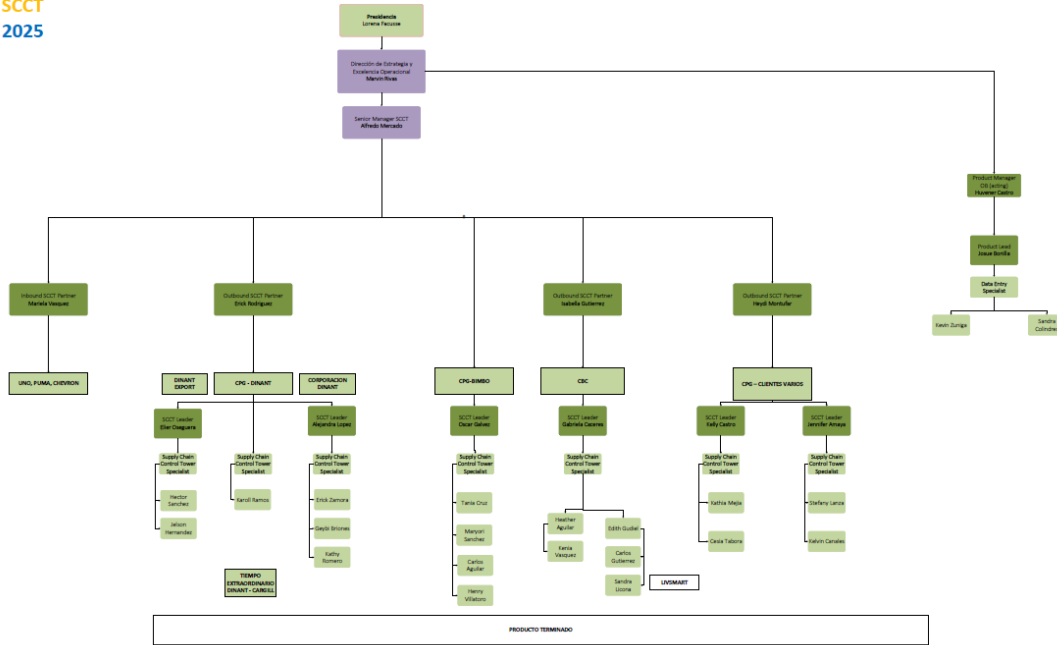
Anexo 1: Dashboard de métricas de egresos a nivel regional



Anexo 2: Organigrama Inbound

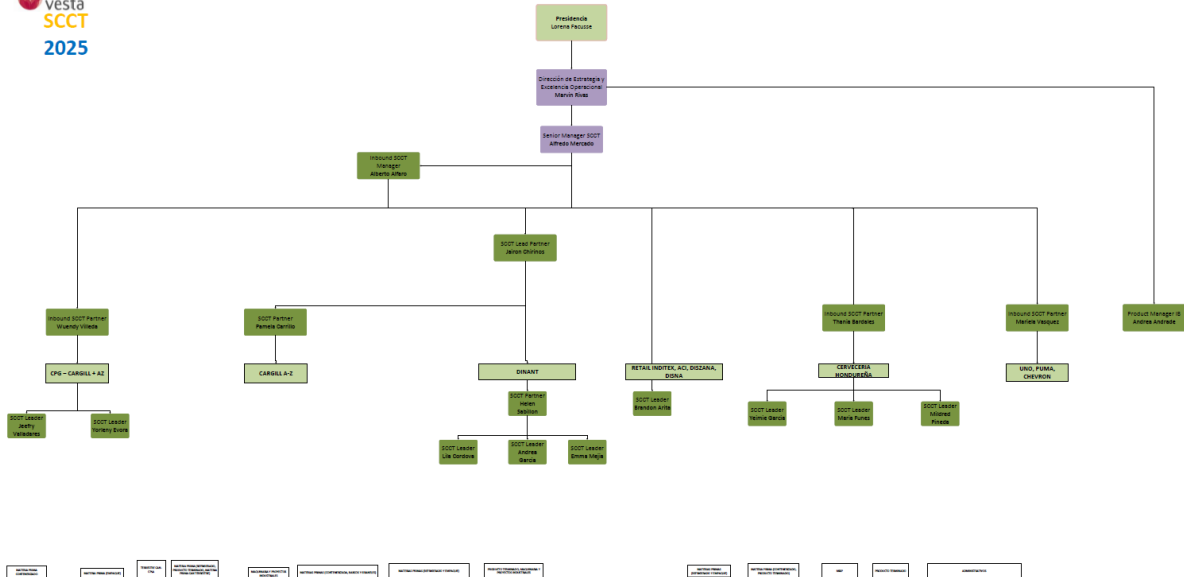


Anexo 3: Organigrama Outbound



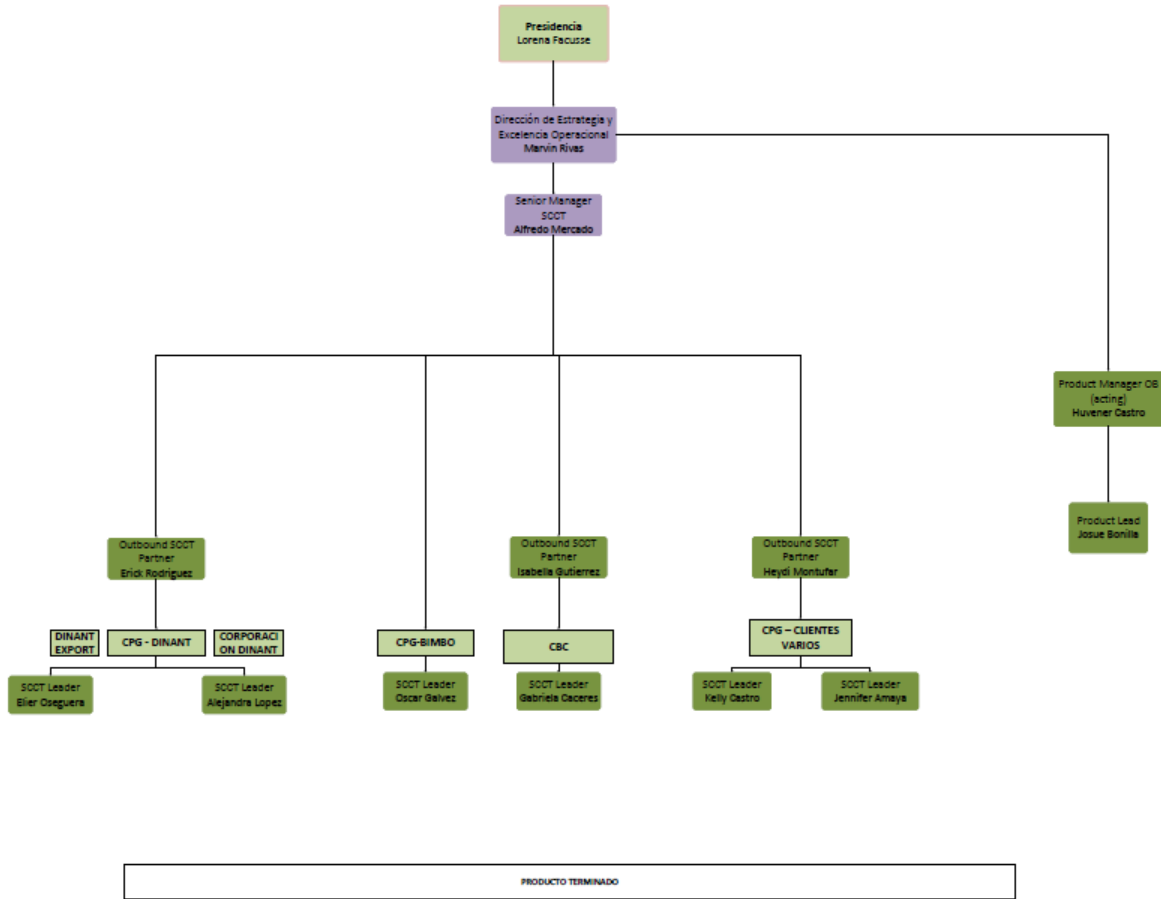
OTUBOUND

Anexo 4: Organigrama Inbound



INBOUND

Anexo 5: Organigrama Outbound



PRODUCTO TERMINADO

OTUBOUND

Anexo 6: Resultados de ejemplo de entrevistas de egreso de personal




Entrevista de egreso de personal - FORH-RE-15 REV-04

Comentarios adicionales

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué sueldo crees que deberías haber percibido para no plantearte una salida sólo por cuestiones salariales?	Rango de 22-25K.
Indicar a qué empresa se incorporará.	Empresa rubro comercial.
Indicar a que puesto se incorporara.	Trading marketing in distribution
Indicar el rango salarial que le han ofrecido en su nueva posición.	25K
¿Que fue lo que más te gusto de trabajar en VESTA? *	Lo que mas me gusto fueron lo beneficios como el gymnasio, la disponibilidad de trabajar desde casa y la facilidad de toma de permiso y vacaciones.
¿Que fue lo que menos te gusto de trabajar en VESTA?	La empresa como tal no me molesta, lo que no me gusto fue el poco apoyo de las gerencias, porque intentaba escalar problemas, no me sentia escuchada, no por mi jefe inmediato, mencionabamos que estabamos cargado de trabajo, se confirmo que estabamos cargados, y que los procesos en vesta hacen que uno se atrase mas y no tomaron cartas en el asunto de forma inmediata. Los sistemas o plataformas, siempre fue una herramienta que no era eficiente para el especialista, para brindar un servicio de calidad, se mencionaba y hasta ahi quedaba, no habia seguimiento como tal. Si me senti bastante mal con los compañeros que ya no estan en Vesta porque si se podia contratar personas para medir errores, pero no personas para que operaran. Los procesos se deben mejorar mucho, desde hacer un analisis, brindar un proceso optimo con buenas herramientas, para darle un servicio de calidad a este cliente que es bastante exigente. Un verdadero Leader esta para defender su equipo, pero habia un tope de informacion que no llegaba a los gerentes para una accion.
Si pudieras cambiar o mejorar algo de la empresa ¿que sería?*	El tema de los sistemas, la estructura y la formacion de las personas, cuando estas a cargo de personal debe cambiar su forma de pensar y actuar.
Hay algo mas que quisieras compartir ?*	Solamente.

Formulario completado por Humand.
 Descarga la app (<https://humand.co/app>), o ingresa a la versión Web (<https://app.humand.co>).





vesta



PREGUNTA	RESPUESTA
Grado de satisfaccion*	<p>¿Consideras que en Vesta se vive la cultura y valores definidos?: De acuerdo</p> <p>¿Se te brindaron los beneficios y salarios esperados?: En Desacuerdo</p> <p>¿En vesta existe oportunidad de crecimiento profesional?: En Desacuerdo</p> <p>¿Vesta te ofrecio un buen ambiente laboral?: De acuerdo</p> <p>¿Se te brindó capacitacion Constante y Eficiente?: Indiferente</p> <p>¿Te sentiste empoderado en tu puesto de trabajo?: De acuerdo</p> <p>¿Se te brindo retroalimentación constante en tu trabajo?: De acuerdo</p> <p>¿Se te establecieron de manera clara tus objetivos de trabajo?: De acuerdo</p> <p>¿Tu carga de Trabajo era aceptable y había una buena distribución de funciones?: De acuerdo</p> <p>¿Crees que Vesta se interesa por las personas?: Indiferente</p> <p>¿Vesta ofrece estabilidad y seguridad laboral?: De acuerdo</p> <p>¿Se te brindaron las herramientas adecuadas para la realizacion del trabajo?: De acuerdo</p> <p>Se te brindo el entrenamiento necesario y en forma oportuna al puesto: Indiferente</p> <p>¿Tu area contaba con procesos adecuados?: De acuerdo</p> <p>¿Consideras que vesta cumplio con tus expectativas de trabajo?: Indiferente</p> <p>¿Crees que tuviste una buena relacion con tu jefe inmediato?: De acuerdo</p> <p>Recomendarías a Vesta como un lugar para trabajar: Indiferente</p>

Grado de satisfaccion

PREGUNTA	RESPUESTA
Grado de satisfaccion	¿Cuanto tiempo llevas pensando en dejar VESTA?: Mas de 6 meses
Grado de satisfaccion*	¿Que tan orgulloso te sentiste de laborar En VESTA?: 100%
Grado de satisfaccion*	¿Como describirías el Liderazgo de VESTA?: Regular

Formulario completado por Humand.

Descarga la app (<https://humand.co/app>), o ingresa a la versión Web (<https://app.humand.co>).





Comentarios adicionales

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué sueldo crees que deberías haber percibido para no plantearte una salida sólo por cuestiones salariales?	30000
Indicar a qué empresa se incorporará.	Lear
Indicar a que puesto se incorporara.	Procurement
Indicar el rango salarial que le han ofrecido en su nueva posición.	30000
¿Que fue lo que más te gusto de trabajar en VESTA? *	El aprendizaje
¿Que fue lo que menos te gusto de trabajar en VESTA?	El trato, en mi paso por Cargill no fue agradable por parte de Wuendy Villeda, nos hablaba feo por los grupos.
Si pudieras cambiar o mejorar algo de la empresa ¿que sería?*	Las decisiones, al momento de seleccionar Leaders, que esten capacitados.
Hay algo mas que quisieras compartir ?*	No, solo la inconformidad que le dije, yo logre salir de Cargill, pero hay compañeras que siguen ahi y siempre reciben el mismo trato, no hay cambio ni le toman la voz por parte de la gerencia.

Firmas

PREGUNTA	RESPUESTA
Firma del colaborador*	
Firma entrevistador*	

Anexo 7: Encuesta realizada



Datos generales

Edad *

- 18 a 28 años
- 29 a 44 años
- 45 a 60 años

Género

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decir

Nivel educativo *

- Primaria
- Bachiller
- Pregrado (Graduado o pasante)
- Posgrado (Graduado o pasante)
- Doctorado



docs.google.com

Antigüedad en la empresa *

- Menos de 6 meses
- 6 meses a 1 año
- 1 a 3 años
- 3 a 6 años
- 7 años en adelante

Puesto actual *

- Digitalizador SCCT
- SCCT Specialist
- SCCT Leader
- SCCT Partner
- SCCT Manager

Atrás

Siguiente

Borrar

formularios



Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. -

[Contactar con el soporte de docs.google.com](#) - [Términos del](#)

[Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

8:50

Indica que la pregunta es obligatoria



WhatsApp


Clima y Satisfacción Laboral

¿Cómo calificarías el **clima laboral** en tu equipo? *

- 1 - Muy negativo
- 2 - Regular
- 3 - Bueno
- 4 - Muy bueno
- 5 - Muy positivo

¿Te sientes satisfecho con tus **funciones** actuales? *

- Sí
- No
- Parcialmente

¿Con qué frecuencia sientes **estrés laboral o sobrecarga de trabajo**? 



- Siempre
- A veces

docs.google.com

8:50 Sí



WhatsApp

No

Parcialmente

¿Con qué frecuencia sientes **estrés laboral o sobrecarga de trabajo**?

*

Siempre

A veces

Rara vez

Nunca

¿Recibes **reconocimiento** por tu desempeño?

*

Siempre

Algunas veces

Nunca

Atrás

Siguiente

Borrar



formulario

Nu... docs.google.com

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. -
[Contactar con el propietario del formulario](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Liderazgo y Relaciones

¿Consideras que tu jefe directo brinda apoyo y acompañamiento en tus tareas? *

- Sí
- No
- Parcialmente

¿Sientes que existe **trato justo y equitativo** en tu equipo? *

- Sí
- No
- Parcialmente

¿Cómo describirías la **comunicación** con tu supervisor inmediato? *

- Muy buena
- Regular
- Deficiente



docs.google.com

Remuneración y Compensaciones

¿Qué tan competitivo consideras tu **salario** en comparación con el mercado? *

- 1 - Nada competitivo
- 2 - Poco competitivo
- 3 - Medianamente competitivo
- 4 - Competitivo
- 5 - Muy competitivo

¿Los **beneficios** actuales que la empresa te ofrece cumplen con tus expectativas? *

- Sí
- No
- Parcialmente

🔗 ¿El sistema de **compensación** actual influye en tu decisión de permanecer en la empresa? docs.google.com



8:50



WhatsApp

¿Los **beneficios** actuales que la empresa te ofrece cumplen con tus expectativas?

- Sí
- No
- Parcialmente

¿El sistema de **compensación** actual * influye en tu decisión de permanecer en la empresa?

- Sí
- No
- Parcialmente

Atrás

Siguiente

Borrar
formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. -
[Contactar con el propietario del formulario](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)




Google Formularios






docs.google.com

Motivos de Salida Potenciales

Si consideraras cambiar de empleo,  ¿cuáles serían tus principales **motivos internos**?

- Salario bajo
- Clima laboral negativo
- Estilo de liderazgo
- Falta de oportunidades de crecimiento
- Sobrecarga laboral
- Falta de reconocimiento
- Otro: _____

Si consideraras cambiar de empleo,  ¿cuáles serían tus principales **motivos externos**?

- Ofertas laborales con mejores condiciones
- Inestabilidad económica/social del país
-  Oportunidades de desarrollo en otras empresas 
- Cambios personales/familiares
- Tendencia a explorar nuevos retos

8:51

WhatsApp Falta de oportunidades de crecimiento

- Sobrecarga laboral
- Falta de reconocimiento
- Otro: _____

Si consideraras cambiar de empleo, *
¿cuáles serían tus principales **motivos**
externos?

- Ofertas laborales con mejores condiciones
- Inestabilidad económica/social del país
- Oportunidades de desarrollo en otras empresas
- Cambios personales/familiares
- Tendencia a explorar nuevos retos
- Otro: _____

Atrás

Siguiente

Borrar

formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. -
[Contactar con el propietario del formulario](#) - [Términos del](#)



docs.google.com



Google Formularios

8:51

Indica que la pregunta es obligatoria

WhatsApp



Permanencia y Retención

¿Te visualizas trabajando en **Vesta** en los próximos años? *

- Sí
- No
- Tal vez

¿Qué **acciones** debería implementar la empresa para motivarte a permanecer? *

Tu respuesta

Marca las **estrategias de retención** que valoras más *

- Incremento salarial
- Plan de carrera y ascensos
- Programas de capacitación
- Flexibilidad laboral
- Reconocimiento al desempeño
- Bienestar laboral



docs.google.com

8:51 ¿Qué acciones debería implementar la empresa para motivarte a permanecer?

B

Marca las **estrategias de retención** que valoras más *

- Incremento salarial
- Plan de carrera y ascensos
- Programas de capacitación
- Flexibilidad laboral
- Reconocimiento al desempeño
- Bienestar emocional y balance vida-trabajo
- Trabajo híbrido (Presencial/casa)
- Otro: _____

Atrás

Enviar

Borrar formulario

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.
[Contactar con el propietario del formulario](#) - [Términos de Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

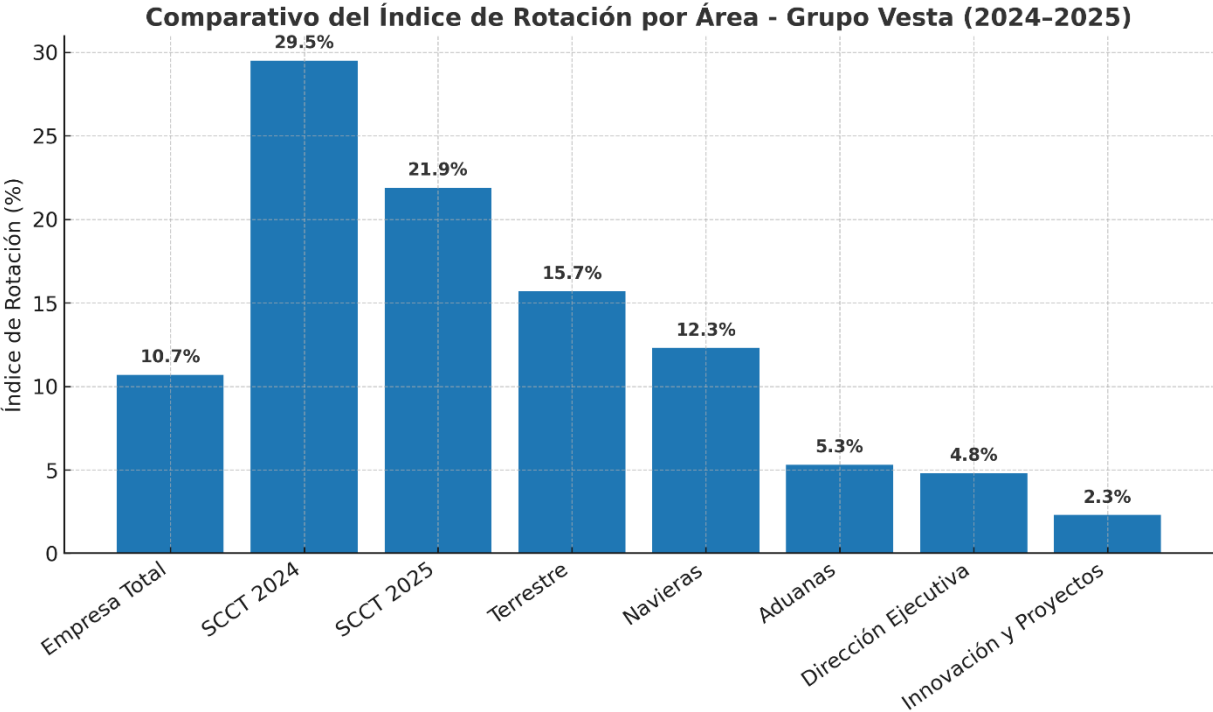
Google Formularios




docs.google.com



Anexo 8: Comparativa entre índices de rotación de principales áreas de Grupo Vesta.



Anexo 9: Ejemplo de Descriptor de puesto.

		ESPECIFICACIÓN PUESTO PERSONA (EPP)		FORH-RE-59 Fecha Creación: 02/11/2018 Fecha Actualización: 29/06/2023 REV- 04				
				PERFIL DEL PUESTO				
				Nombre del puesto	Supply Chain Control Tower Specialist			N° de EPP: 000
				Unidad	Supply Chain Control Tower			
Área	Inbound/Outbound							
Departamento	Inbound/Outbound							
Grupo Ocupacional	III	Nivel	2					
Reporta a	Supply Chain Control Tower Team Leader							
Supervisa a	N/A							
Fecha de Elaboración	10/4/2015	Fecha de Actualización	feb-24					
OBJETIVO DEL PUESTO								
Gestionar, coordinar y monitorear el proceso de la Cadena de Suministro de Inicio a Fin mediante el uso de las diferentes Torres de control: - Supply Optimization (IB) - Distribution Center (OB) - Order Fulfillment (OB) Basados en: 1. Garantizar la confiabilidad de la información, generando KPI e informes de cumplimientos de los SLA, 2. Gestionar desviaciones y excepciones con el menor tiempo de reacción y documentando análisis de causa raíz y planes de contingencia o mejora.								
NIVEL DE RIESGO DEL PUESTO (EXCLUSIVO DE RRHH)								
Cargo Critico			Cargo NO Critico					
			X					
NIVEL DE RIESGO ECONOMICO POR PUESTO (EXCLUSIVO DE RRHH)								
Muy Alto	Alto	Medio	Moderado	Bajo	Muy Bajo			
X								
N°	PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	KPIS	Meta	DOCUMENTOS RELACIONADOS/ PLATAFORMA				
1	Recibir, confirmar y revisar las ordenes de compra del cliente y su documentación, requerida para cada gestión (No requerimientos legales) retroalimentando al cliente de cualquier desviación o información faltante para ser corregida en tiempo y evitar retrasos en el proceso. Gestionar las coordinaciones logísticas del cliente para el cumplimiento de las fechas de entrega. Aplica IB	Corte Diario PO	Tiempo de transacción De 0 a 2 días = 100% De 2 a 3 días = 50% De 3 a más días = 0%	1) Portal de cliente PO				
2	Confirmar, revisar y asegurar con el proveedor la información de la orden de compra acorde a los requerimientos del cliente. Solicitándole la información o documentación necesaria para completar el trámite aduanero (Clientes con Servicio de PO) Aplica IB	N/A	N/A	1) Correo electrónico 2) Llamada Telefónica				
3	Revisión de los documentos que acompañan los trámites (documentos certificados) y alertar proactivamente cualquier error identificado que no se encuentre dentro de los parámetros de documentos certificados.							
4	Ejecutar correctamente todos los sistemas de Vesta: creando solicitudes, instrucciones y gestiones, registrando notas; retroalimentando a los clientes de manera oportuna y fluida de sus procesos logísticos; comunicar reformas a las leyes, procesos y procedimientos aduaneros, tratados de libre comercio, rutas de transporte, nuevos servicios y productos de Grupo Vesta, situación especiales o de fuerza mayor que están fuera del alcance de Grupo Vesta.	Reporte de ordenes de compra y programación de despacho.	100% de Gestiones con Visibilidad	Torres de Control IB/OB				
5	Girar instrucciones en tiempo y forma a la operación de todas las condiciones especiales necesarias para el cumplimiento de las transacciones de los clientes, así como alertar proactivamente al círculo extendido en cuanto se detecte anticipadamente un posible incumplimiento. (Sistema, correo electrónico u otros medios) con enfoque al Cliente			Torres de Control IB/OB				
6	Elaborar reportes concernientes a trazabilidad de embarques, bitácoras de transporte y estatus de trámites diario (si aplica) y mensual generados de los diferentes Sistemas Vesta, gestionando una comunicación fluida (interna y externa) en el servicio prestado tomando en cuenta los requisitos de							
7	Controlar los estados de cuenta y reportes de demoras en las diferentes operaciones logísticas validando tiempos a través de la generación de bitácoras, solicitando la aprobación del cliente; girando instrucciones de pago a la operación.	Reportes estados de Cuenta con Navieras	Estados de cuenta de navieras sin mora por Vesta = 100%					
8	Gestionar, coordinar y Monitorear con anticipación todo el flujo desde inicio de la transacción los clientes de Las Diferentes Torres IB / OB asignados según el nivel de servicio, Aduana, Terrestre, Marítimo, Aereo, Última Milla... etc (Según Servicio)							

	Seguimiento a incidentes (Posterior a realizar análisis de causa) relacionados a Gestiones realizadas bajo su asignación como ser: a) Facturación de trámites y servicios (cuando se presenten incidencias) b) Fletes en falso (aplica interno o externo Vesta) c) Atrasos en los procesos relacionados al servicio (Ver Mapas de Procesos) d) Demas seguimientos para asegurar la continuidad de la operación y la satisfacción del cliente.	Diario y/o Cuando Aplique		Mapas de Procesos Herramientas para Análisis de Causa
10	Registrar las incidencias correspondientes de cada gestión identificando la causa raíz del problema, aplicando la metodología de CASO que valide cualquier desviación del proceso, aplicando acciones inmediatas para controlar la incidencia.	Incidencias e Inconsistencias operativa o del cliente	De 0 a 1 incidencias al mes= 0% 2 a + incidencias al mes= 100%	
11	Documentar toda oportunidad de mejora	N/A	N/A	Correo Electrónico
12	Realizar cualquier otra función que le sea designada por el jefe inmediato, para asegurar la continuidad de la operación y la satisfacción del cliente.			
13	Promover una buena cultura organizacional, gestionando con proactividad necesidades de los procesos internos y externos, respetando las relaciones de trabajo fomentando la Excelencia.			
14	Cumplir con los requerimientos de las normativas, políticas, certificaciones y reglamentos vigentes, así como cumplir con el sistema de gestión, código de ética, valores y lineamientos estipulados por la Alta Dirección			

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
<i>Educación y formación adicional requerida</i>	
Título Universitario en Ingeniería Industrial o Ingeniería en Gestión Logística.	
<i>Experiencia</i>	
2 años mínimo de experiencia en operaciones logísticas, compras y conocimiento básico de procesos de aduana. (Preferiblemente 1 año de experiencia como Gestor Logístico)	

Nº NIVEL	NIVEL DE DOMINIO DE LA COMPETENCIA (ORGANIZACIONALES Y TÉCNICAS)
1 Bajo	Demuestra dominio Elemental de la competencia ,Nivel de rendimiento aceptable, requiere supervisión y orientación para realizar el trabajo.
2 Promedio	Demuestra dominio promedio de la competencia maneja un buen nivel de rendimiento y requiere poca supervisión.
3 Alto	Demuestra solidez en el dominio de la competencia. Tiene un alto nivel de rendimiento. Actúa de forma autónoma sin requerir supervisión.
4 Muy Alto	Demuestra dominio muy superior de la competencia. Tiene rendimiento destacado. Es capaz de generar innovación y actúa hacia la búsqueda de mejoras .

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
COMPETENCIAS ADN	NIVEL	COMPETENCIAS DE NEGOCIO	NIVEL
Interés por el Cliente	4	Resolución de problemas	4
Innovación	4	Planificación	4
Creatividad	3	Negociación	2
Trabajo en equipo	3	Orientación a resultados	4
Calidad y Mejora continua	4	Relaciones interpersonales	4
Adaptabilidad	3		

COMPETENCIAS TÉCNICAS				
Conocimiento -Habilidad -Destreza	1	2	3	4
Idioma Ingles			X	
Uso de la computadora (Excel, Outlook)			X	
Redacción de correos				X
Servicio al cliente				X

REQUIERE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS (USO EXCLUSIVO DE RRHH)	
SI	NO
X	

ASPECTOS DE SEGURIDAD (USO EXCLUSIVO DE RRHH)			
Requerimiento	SI	NO	Frecuencia
Visitas domiciliarias		x	N/A
Antecedentes penales y policiales	x		N/A
Prueba de consumo de alcohol		x	N/A
Prueba de consumo de drogas		x	N/A

COMPETENCIAS TÉCNICAS				
Conocimiento -Habilidad -Destreza	1	2	3	4
Idioma Ingles			X	
Uso de la computadora (Excel, Outlook)			X	
Redacción de correos				X
Servicio al cliente				X
REQUIERE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS (USO EXCLUSIVO DE RRHH)				
SI	NO			
X				
ASPECTOS DE SEGURIDAD (USO EXCLUSIVO DE RRHH)				
Requerimiento	SI	NO	Frecuencia	
Visitas domiciliarias		x	N/A	
Antecedentes penales y policiales	x		N/A	
Prueba de consumo de alcohol		x	N/A	
Prueba de consumo de drogas		x	N/A	
Acuerdo de seguridad	x		N/A	
Prueba de confianza (polígrafo)		x	N/A	
Registro de huellas y firmas	x		N/A	
Verificación de datos	x		N/A	

Preparado por:

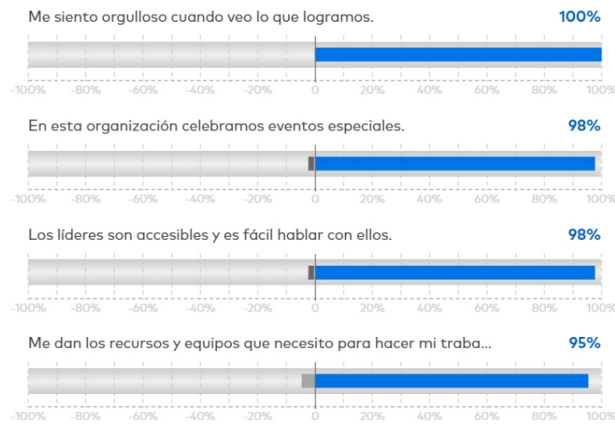
Revisado por:

Aprobado por:

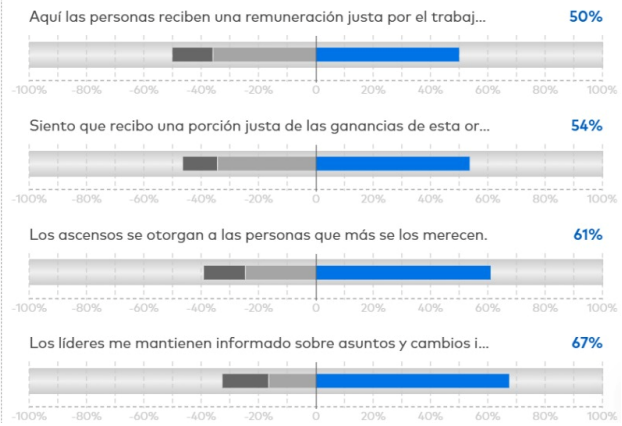
ASOCIADOS DE NEGOCIO INTERNO		ASOCIADOS DE NEGOCIO EXTERNO	
Con quién se relaciona (nombre del puesto)	Naturaleza de relación (tipo)	Con quién se relaciona (nombre de asociado de negocio)	Naturaleza de relación (tipo)
Gestor Logístico, Todas las operaciones de Vesta, Departamento Comercial.	Instrucciones de importación, Tramites de Importación, SLA y tarifas	Cientes y proveedores	Manejo de ordenes de compra

Anexo 10: Estudio de clima laboral.

AFIRMACIONES CON LOS PORCENTAJES MÁS ALTOS



AFIRMACIONES CON LOS PORCENTAJES MÁS BAJOS

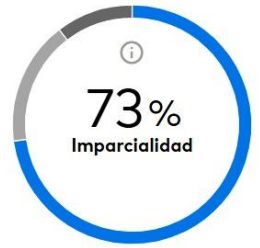




[Ver todo](#)



Ver todo



 RESULTADOS A ALTO NIVEL

